



الصفحة
1
7



الامتحان الوطني الموحد للبكالوريا
 الدورة العادية 2011
 الموضوع

6	المعامل	NS55	الاقتصاد والتنظيم الإداري للمقاولات	المادة
3	مدة الإجابة		شعبة العلوم الاقتصادية والتدبير : مسلك علوم التدبير المحاسبي	الشعب (ة) أو المسلك

- ✓ L'utilisation de la calculatrice est autorisée ;
- ✓ Aucun document n'est autorisé ;
- ✓ 0.5 point de la note sur vingt sera consacré à la présentation soignée de la copie : Eviter les ratures et surcharges, aérer le texte, numéroter les réponses, encadrer les résultats, utiliser la règle pour le traçage des tableaux et les graphiques.



L'épreuve est composée de 7 pages et se présente sous la forme suivante :

Dossiers et documents	Page N°	Barème
• Page de garde	1	
• Présentation de la société.....	2	
• Dossier N° 1: Organisation de l'approvisionnement et de la production		
- Document 1.1	2	04 pts
- Document 1.2	2	
• Dossier N° 2 : Mercatique		
- Document 2.1	3	03 pts
- Document 2.2.....	3	
- Document 2.3.....	4	
• Dossier N° 3 : Fonction financière, Stratégie et Croissance		
- Document 3.1	4	07.50 pts
- Document 3.2	5	
- Document 3.3	5	
• Dossier N°4 : Gestion des ressources humaines (GRH)		
- Document 4.1	6	05 pts
- Document 4.2	7	
• Présentation et soin		0.50 pts
• Note totale		20 pts



Cas LEMO

Fiche de présentation :

Dénomination Sociale	: LES EAUX MINERALES D'OULMES S.A. (LEMO)
Siège Social	: Zone Industrielle de Bouskoura, 20180, Casablanca – Maroc
Forme Juridique	: Société Anonyme
Capital social	: 198 millions de DH (MDH)
L'objet social	: Le captage, la production, la mise en bouteille et la commercialisation des eaux minérales naturelles plates (Sidi Ali) et gazeuses (Oulmès) ainsi que les eaux plates purifiées (Bahia) ; également la production et la commercialisation de sodas : Seven Up et Mirinda.

DOSSIER N° I : Organisation de l'Approvisionnement et de la Production

Document 1.1 : La politique d'approvisionnement

Le réapprovisionnement en matières premières et consommables fait l'objet de plannings d'approvisionnement annuels qui découlent des plannings de production et des objectifs de vente. Ces plannings d'approvisionnement sont établis en tenant compte des délais de livraison par article et par fournisseur, des quantités de lots économiques par article, des stocks de sécurité par article, des contraintes de transport et des contraintes de stockage.

Les fournisseurs agréés sont consultés sur la base des quantités annuelles. Par la suite, des intentions de commandes annuelles sont adressées aux fournisseurs retenus leur permettant une visibilité sur les besoins de LEMO afin de réserver les capacités de production nécessaires et de constituer éventuellement des stocks de sécurité.

La réalisation des dits plannings s'appuie sur 2 suivis :

- Un suivi hebdomadaire des niveaux de stocks (avec contrôle mensuel par inventaire physique) ;
- Un suivi de la régularité et de la conformité des livraisons permettant l'évaluation des fournisseurs ce qui constitue un élément de décision important dans le choix des fournisseurs à retenir pour la passation des commandes.

Les délais fournisseurs sont négociés au cas par cas le plus souvent et généralement ils dépassent 45 jours. Concernant les provenances des matières premières, elles sont diverses : les canettes proviennent de Tunisie ou d'Arabie Saoudite, les bouchons d'Espagne et le concentré d'Irlande. Les achats locaux représentent 45% en moyenne des approvisionnements de la société.

Source : www.cdvm.gov.ma

Document 1.2 : Le procédé de fabrication de LEMO

LEMO dispose d'une concession d'exploitation d'un rayon de 30 Km autour du point géodésique (*) d'Oulmès. Sur ce territoire jaillissent de nombreuses sources dont deux sont exploitées : Source de Sidi Ali Chérif et Source de Lalla haya.

A partir de ce site exceptionnel, la société capte, embouteille et distribue deux produits :

- L'eau minérale naturelle non gazeuse Sidi Ali (Source Sidi Ali Chérif) ;
- L'eau minérale naturellement gazeuse Oulmès (Source Lalla Haya).

Sidi Ali

L'Eau de la source « SIDI ALI CHERIF » est une eau qui se forme sous l'écorce terrestre. C'est une eau exceptionnellement pure, à l'abri de toute pollution de surface.

Avant son embouteillage, l'eau SIDI ALI subit les traitements suivants : Oxydation du fer et du manganèse par air stérile insufflé ; Décantation ; Filtration.

Oulmès

L'eau de la source « LALLA HAYA » (Oulmès) est une eau qui se forme sous l'écorce terrestre par réaction entre les roches en fusion du magma. Elle remonte, ensuite, poussée par des bulles de gaz carbonique, dans les failles entre les schistes et les granites.

Source : www.cdvm.gov.ma

(*) géodésique : relatif à la forme de la terre

Travail à faire N°1 (104 pts)

N°	Questions	Barème
1	Dégager, du document 1.1, trois contraintes liées à l'approvisionnement chez LEMO.	0.75
2	Rappeler l'intérêt de suivi d'une commande.	0.50
3	Relever dans le document 1.1, les critères de choix des fournisseurs utilisés par LEMO.	0.50
4	a. Préciser les sources d'approvisionnement de LEMO ; b. Déterminer la part de l'approvisionnement à l'international ; c. Donner deux raisons du recours à l'achat à l'international.	0.75
5	Schématiser le processus de production de Sidi Ali.	0.50
6	a. Identifier le mode de production de LEMO selon les contraintes commerciales ; justifier votre réponse ; b. Citer deux avantages et deux limites de ce mode de production.	0.50

DOSSIER N°2 : Mercatique

Document 2.1 : La politique de prix

LEMO ne répercute pas automatiquement et systématiquement les augmentations de prix des intrants sur le prix de vente des produits et ce, pour plusieurs raisons : maintenir la concurrence du Marché, rester à la portée du pouvoir d'achat marocain.

Par ailleurs, plusieurs actions sont lancées chaque année pour améliorer, sinon, stabiliser les marges brutes :

- Des investissements en lignes de production de grandes cadences permettant des économies d'échelles importantes ;
- Des appels d'offres nationaux et internationaux pour tous les intrants ;
- Des programmes d'amélioration continue de la productivité des moyens humains mais également techniques.

Document 2.2 : La politique de distribution

Aujourd'hui, LEMO, qui commercialise ses produits sur tout le Royaume du Maroc, procède à la distribution de deux manières :

1. Distribution Directe :

- Traditionnelle : Grand Casablanca – Marrakech – Meknès – Fès ;
- Moderne : GMS(*) Enseignes : Marjane, Makro, Aswak Assalam, Label Vie, Acima ;
- Spéciale : pour des clients comme Royal Air Maroc, Mc Donald, CHR(*), etc.

2. Distribution Indirecte :

La société traite avec 51 dépositaires répartis sur l'ensemble du Royaume et qui se chargent de distribuer les produits de LEMO dans tous les points de vente recensés par la Direction Commerciale de la société.

Document 2.3 : La politique de produit et de communication

Pour développer ses ventes en eaux et dynamiser, par la même occasion, le marché des eaux au Maroc, LEMO mène des actions marketing et commerciales sur tout le territoire marocain. Ces actions peuvent se résumer en :

- Fidélisation des clients par une communication mass-médias ;
- Lancement de nouveaux formats plus accessibles aux ménages ;
- Soutien sportif, notamment Football et Athlétisme, en ligne avec le positionnement des marques de la société ;
- Sponsoring de différents festivals (Casablanca et Essaouira notamment).

Source de tous les documents : www.cdvm.gov.ma

(*) GMS : grandes et moyennes surfaces ;

(*) CHR : café, hôtel, Restaurant

Travail à faire N°2 (/ 03 pts)

N°	Questions	Barème				
1	Dégager du document 2.1, les contraintes liées à la fixation du prix chez LEMO.	0.50				
2	Identifier la politique de prix poursuivie par LEMO ; justifier.	0.50				
3	a. Nommer la politique de distribution adoptée par LEMO ; justifier votre réponse ; b. Apprécier cette politique de distribution;	0.50 0.50				
4	Reproduire et compléter le tableau suivant, à partir du document 2.3 : <table border="1" style="margin: 10px auto; width: 60%;"> <thead> <tr> <th>Actions de communication</th> <th>Objectifs</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>	Actions de communication	Objectifs			1
Actions de communication	Objectifs					

DOSSIER N°3 : Fonction financière, Stratégie et Croissance

Document 3.1 : Bonnes performances opérationnelles pour LEMO

En dépit des conditions climatiques défavorables ayant caractérisé 2009, LEMO a réussi à améliorer ses indicateurs opérationnels et financiers. Le chiffre d'affaires, impacté par la forte pluviométrie qui a concerné plusieurs régions du royaume, n'a progressé que de 0,5% par rapport à 2008 pour s'établir à **1150 Millions** de DH. Malgré cette stagnation, et grâce à un plan rigoureux de maîtrise des charges ainsi qu'à l'amélioration des performances industrielles, amplifiée, entre autres, par une subvention d'exploitation de l'ordre de 25,2 millions de dirhams (MDH), le résultat d'exploitation atteint 90,5 MDH en 2009 contre 66,5 MDH en 2008,(...). Le résultat net s'apprécie de 13,3 MDH pour s'établir à **43,2 MDH** soit une hausse de 44, 5% par rapport à 2008. Ce qui porte la marge nette à 3,8%, soit un gain de 1,1 point en une année. Concernant les perspectives, LEMO prévoit un programme d'investissement ambitieux, destiné à augmenter ses capacités de production, dont une bonne partie sera réalisée au sud du Maroc. Pour financer ce programme, la société procède à l'émission d'un emprunt obligataire en 2010.

Source : la vie éco (supplément n°4557 du 30 Avril 2010)

Document 3.2 : Programme d'investissement

LEMO investit dans les extensions des moyens de production actuels (Eaux et Sodas) afin de continuer à répondre favorablement à la demande du Marché marocain et de l'export. Ainsi, LEMO envisage trois investissements importants :

- Une ligne souffleuse PET(*) pour le produit Oulmès d'un montant de 1,1 millions d'euros. Cette ligne devrait accroître la capacité de production de la société de 7 000 cols (*) par heure ;
- Des réfrigérateurs pour un montant de 500 000 DH ;
- Un bâtiment de stockage Sodas pour une valeur de 5 MDH qui va aider la société à anticiper la demande du marché en stockant davantage et à l'avance selon les plannings de production ;

Source : www.cdvm.gov.ma

(*) PET : Poly éthylène Téréphthalate (Bouteilles en plastique)

(*) Cols : Bouteilles (en référence au col de la bouteille).

Document 3.3 : Pourquoi LEMO a vendu Pepsi ?

Le 13 décembre 2010, les eaux minérales Oulmès (LEMO), jusque là embouteilleur de Pepsi, Mirinda et Seven up, décide de se défaire de ses activités de boissons gazeuses au profit du géant Indien Varun Beveragess ltd.(...)

Pourquoi se désengager ? Que s'est-il passé ? « Le retrait de LEMO peut s'expliquer aussi par la guerre sans merci qui règne dans le secteur des eaux en bouteille. Suite à l'introduction sur le marché de nouvelles marques avec des prix compétitifs, LEMO a vu ses parts de marché menacées. Je pense que c'est un choix plutôt judicieux que de revenir au cœur de son métier plutôt que de garder une activité où l'on manque de savoir-faire », analyse un spécialiste du secteur. Avant de poursuivre : « il ne faut pas perdre de vue également que le marché des soft drinks(*) se rétrécit, année après année au Maroc, notamment suite aux systèmes d'absorption et d'adjonction. En outre, le marché des soft drinks est soumis aux exigences et au rythme des saisons : 50% des ventes des opérateurs des sodas sont enregistrées en été. Or, cette période a coïncidé ces deux dernières années avec le ramadan. Résultat : le secteur est difficilement rentable aujourd'hui »

Source : Essor n°51 février 2011

(*) Soft drinks : boissons sans alcool

Travail à faire N°3 (107.50pts)

N°	Questions	Barème				
1	a. Calculer, à partir du document 3.1, pour 2009, le ratio de la rentabilité commerciale ; (arrondir à la décimale la plus proche) b. lire le résultat obtenu.	0.25 0.25				
2	Préciser, à partir du document 3.2, la nature et l'objectif des investissements réalisés par LEMO.	0.75				
3	a. Relever le mode de financement choisi par LEMO pour ce programme d'investissement ; b. Présenter un avantage et une limite de ce mode de financement pour l'entreprise.	0.25 0.50				
4	Préciser le métier de LEMO ;	0.25				
5	Relever dans les documents 3.1 et 3.2, trois indicateurs de croissance.	0.75				
6	a. Identifier le mode de croissance adopté par LEMO, justifier ; b. Citer deux avantages et deux limites de ce mode de croissance.	0.75 0.75				
7	Reproduire et compléter le tableau suivant (à partir des 3 documents) : <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Stratégies adoptées</th> <th style="text-align: center;">Justification</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Stratégies adoptées	Justification			01.50
Stratégies adoptées	Justification					
8	Synthèse : (De 6 à 8 lignes) Vous êtes chargé d'apprécier l'opération de cession de Pepsi par LEMO en précisant : <ul style="list-style-type: none"> ➤ Les facteurs explicatifs du retrait de LEMO du marché ; ➤ Les répercussions d'un tel choix stratégique sur la compétitivité de LEMO. 	01.50				

DOSSIER N°4 : Gestion des Ressources Humaines

Document 4.1 :

Avis de recrutement

LEMO, leader national du marché des eaux embouteillées est présente sur le marché depuis 1934. Dans le cadre de notre développement continu, nous recherchons un Directeur Commercial (Type de contrat : CDI)

Rattaché à la Direction Générale, vous aurez pour mission :

- Elaborer, communiquer et mettre en œuvre le plan commercial annuel,
- Effectuer des veilles concurrentielles et lancer les actions à mener pour renforcer les produits sur le marché,
- Effectuer un suivi des performances du réseau de distribution,
- Diriger, animer et encadrer les équipes commerciales.

Profil recherché

Agé de 35 ans minimum, de formation Bac +5 Minimum (Ingénieur ou Grandes Ecoles de Commerce), vous justifiez d'une expérience exigée d'au moins 10 ans dans la grande distribution, de préférence dans le secteur agroalimentaire. Vous êtes parfaitement trilingue arabe/français/anglais.

Qualités requises :

- | | |
|--------------------------|--|
| - Créativité, | - Sens de leadership, |
| - Excellent relationnel, | - Esprit d'analyse, de synthèse et de conceptualisation. |

Source : www.rekrute.com

Document 4.2 : Formation

Un plan de formation est établi, par la Direction Générale et le comité de pilotage, selon les besoins identifiés. La formation est offerte à toute personne ayant une incidence sur la qualité aussi bien des produits que des processus d'administration et de gestion et concerne ainsi tous les niveaux opérationnels de la société : approvisionnement, fabrication, manutention, maintenance, facturation, stockage et livraison, etc.

Tous les techniciens chargés du contrôle des lignes de production et du contrôle final en laboratoire sont formés suivant la procédure internationale PGF (Procédures de Gestion de la Formation).

L'ensemble de l'encadrement s'est rendu chez les fournisseurs des nouvelles installations en Europe pour suivre des formations adaptées et centrées sur l'utilisation des moyens de production.

La qualification des opérateurs est réalisée par l'encadrement et un plan de formation en interne est réalisé annuellement. A cet égard, la société a mis en place un nouveau plan de formation globale en tenant compte des recommandations de l'OFPPT. Ce plan de formation couvre les domaines suivants : Marketing, Management, Finance, Organisation d'entreprise, Veille technologique, Technique, Bureautique, Langues, Maintenance

Source : www.cdvm.gov.ma

Travail à faire N°4 (/05 pts)

N°	Questions	Barème								
1	Préciser l'objet de l'annonce.	0.25								
2	Dégager les caractéristiques du poste à pourvoir.	0.75								
3	Classer, à partir du document 4.1, les éléments du profil du poste à pourvoir : <table border="1" style="margin: 10px auto; width: 80%;"> <thead> <tr> <th>Eléments du profil</th> <th>Caractéristiques</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Savoir</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Savoir-faire</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Savoir-être</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Eléments du profil	Caractéristiques	Savoir		Savoir-faire		Savoir-être		0.75
Eléments du profil	Caractéristiques									
Savoir										
Savoir-faire										
Savoir-être										
4	Identifier le mode de recrutement adopté par LEMO; justifier.	0.75								
5	Ressortir, du document 4.2, les éléments du plan de formation de LEMO.	0.75								
6	Schématiser les étapes d'un plan de formation.	0.75								
7	Montrer le lien entre la formation et la performance de l'entreprise.	01								





الصفحة
1
4



الامتحان الوطني الموحد للبكالوريا الدورة العادية 2011 عناصر الإجابة

6	المعامل	NR55	الاقتصاد والتنظيم الإداري للمقاولات	المادة
3	مدة الإجابة		شعبة العلوم الاقتصادية والتدبير : مسلك علوم التدبير المحاسبي	الشعبة (ة) أو المصلح

Eléments de corrigé

Cas LEMO

DOSSIER N°1 : Organisation de l'Approvisionnement et de la Production (/24 pts)

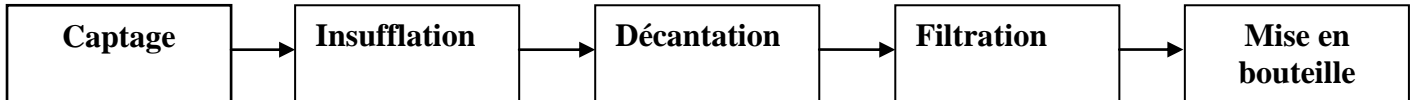
1. Les contraintes liées à l'approvisionnement chez LEMO : (04.50 pts)
- Délais de livraison par article et par fournisseur ;
 - contraintes de stockage ;
 - contraintes de transport...

N.B : Accepter trois contraintes citées dans le document

2. Le suivi de la commande présente un intérêt certain, dont notamment : (03 pts)
- surveillance des délais de livraison ;
 - confirmation de la commande par le fournisseur.
3. Les critères de choix des fournisseurs utilisés par LEMO : (03 pts)
- la régularité et la conformité des livraisons ;
 - la durée du crédit fournisseur.
4. a- Sources d'approvisionnement : locale et internationale (01.50 pt)
(Tunisie, Arabie Saoudite, Espagne, Irlande)
- b- Part de l'approvisionnement à l'international : $100\% - 45\% = 55\%$. (01.50 pt)
- c- Les raisons : Non disponibilité des matières sur le marché local ; recherche d'une qualité supérieure..... (01.50 pt)

N.B : Accepter autres réponses valables.

5. Le processus de production de Sidi Ali : (03 pts)



6. a) Le mode de production de LEMO selon les contraintes commerciales : production pour le stock : (03 pts)
Justification : c'est une production déclenchée par anticipation de la demande. (03 pts)
- b) les avantages et les limites de ce mode de production : (03 pts)

Avantages	Limites
<ul style="list-style-type: none"> ➤ La production est réalisée en grande série ce qui permet l'obtention des économies d'échelle. ➤ L'appareil de production est rapidement rentabilisé. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Risque du surstockage ; ➤ La personnalisation des produits est limitée.

N.B : Accepter toute autre réponse logique

DOSSIER N° 2 : Mercatique : (/18pts)

1. Les contraintes liées à la fixation du prix chez LEMO : (03 pts)
 - le pouvoir d'achat des clients marocains ;
 - la concurrence du marché.

2. La politique de prix poursuivie par LEMO : La Politique d'alignement (03 pts)
 Justification : LEMO fixe des prix alignés à la concurrence

3. a) La politique de distribution adoptée par LEMO est intensive ; car LEMO recherche (03 pts)
 un plus grand nombre de distributeurs possible en utilisant différents canaux de distribution (distribution directe et indirecte).

- b) Appréciation de la politique de distribution : (03 pts)

Avantages	Limites
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Couvrir un large secteur géographique ; ➤ Augmenter ses parts de marché ; 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Onéreuse ; ➤ Exige que l'entreprise soit capable de fournir de grandes quantités dans des délais très courts ;

4. (6pts)

Actions de communication	Objectifs
Publicité	Faire connaître, Faire aimer, faire acheter le produit, ...
Sponsoring	Assurer la notoriété
Mécénat	Améliorer l'image de marque

DOSSIER N°3 : Fonction financière, Stratégie et Croissance (/45pts)

1. a) Calcul du ratio de la rentabilité commerciale : (01.50 pt)

$\text{Ratio de RC} = (\text{Résultat net} / \text{Chiffre d'affaires}) = (43.2 / 1150) = 0.037$
--

Soit 3.7 %

- b) Lecture : chaque dh de ventes rapporte 0.037 DH de bénéfice. (01.50 pt)

2. La nature et l'objectif des investissements réalisés par LEMO : (04.5pts)

Investissements	Nature	Objectif
<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place d'une ligne souffreuse PET • Achat de réfrigérateurs • Construction d'un bâtiment de stockage 	Corporel (matériel)	de capacité ou de croissance

3. a) Le mode de financement choisi : Emprunt obligataire (01.50 pt)

b) Avantage et limite : (03 pts)

- Avantages : Pas de risque de partage du pouvoir, Intérêts fixes et connus dès le début, effet de levier ; absence d'encadrement du crédit.
- Limites : Coût des intérêts élevé, Diminution de la capacité d'emprunt.

4. Le métier de LEMO : le captage, la production, la mise en bouteille et la commercialisation des eaux minérales ainsi que la production et la commercialisation des boissons gazeuses. (01.50 pt)

5. Trois indicateurs de croissance : (04.50 pts)

- Augmentation du chiffre d'affaires de 0,5% entre 2008 et 2009 ;
- Amélioration du résultat net de 44,5 % entre 2008 et 2009 ;
- Nouveaux investissements.

6. a) Le mode de croissance adopté par LEMO : croissance interne ; car LEMO se développe par ses propres moyens en réalisant des investissements nouveaux. (04.50 pts)

b) Avantages et limites (04.50 pts)

Avantages	limites
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Préserve l'indépendance de l'entreprise ; ➤ Développe le savoir-faire dans un métier en cas de spécialisation ; ➤ Maintient la structure organisationnelle ; 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ rythme de croissance lent ; ➤ Gros besoin de financement ; ➤ Risque d'endettement ;

N.B : Accepter toute appréciation logique

7. Les stratégies adoptées par LEMO : (09 pts)

Stratégies	Justification
Domination par les coûts	LEMO pratique une politique de maîtrise des charges d'exploitation pour accroître sa part de marché.
Internationalisation	LEMO développe ses activités hors le territoire national (export)
Recentrage	LEMO s'est concentré sur son métier de base en se désengageant de Pepsi .

8. Synthèse : (09 pts)

LEMO a procédé à une opération de recentrage sur son métier de base (cession de Pepsi). Ce choix stratégique peut s'expliquer par plusieurs facteurs :

- Le créneau des soft- drinks est peu porteur (demande faible) ;
- Manque de savoir-faire requis dans la production et la commercialisation des soft-drinks ;
- Concurrence acharnée ;
- Demande saisonnière ;
- Manque de rentabilité de LEMO ;

Les répercussions d'un tel choix :

- Développer son savoir-faire et tirer profit de son expérience ;
- Concentrer les efforts de l'entreprise sur son métier de base ;
- Maîtriser les coûts ;
- Améliorer la rentabilité de l'entreprise ;
- Renforcer sa position de leadership dans le marché national des eaux embouteillées ;
- Assurer sa survie.

N.B : Accepter toute synthèse structurée et argumentée.

DOSSIER N° 4 : Gestion des ressources humaines (/30pts)

1. L'objet de l'annonce : recherche de candidats pour le poste « Directeur Commercial » (01.50 pt)
2. Les caractéristiques du poste à pourvoir : (04.50 pts)

La fonction : Directeur commercial

Les tâches à effectuer :

- Elaborer, communiquer et mettre en œuvre le plan commercial ;
- Effectuer des veilles concurrentielles ;
- Effectuer un suivi de performance ;
- Diriger, animer et encadrer les équipes commerciales .

Position dans la structure hiérarchique : Rattaché à la direction générale.

3. Les éléments du profil : (04.50 pts)

Les éléments du profil	Caractéristiques
Savoir	Formation Bac +5 (ingénieur ou grandes écoles de commerce).
Savoir -faire	Maîtrise des langues (Arabe, Français et Anglais) ; Expérience exigée d'au moins 10 ans dans la grande distribution ; Sens d'analyse et de synthèse et de conceptualisation .
Savoir- être	Créativité ; Sens de leadership ; Excellent relationnel .

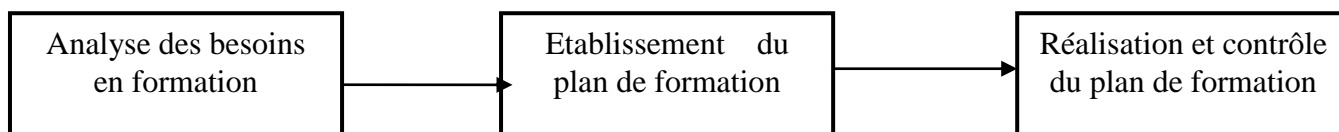
4. Le mode de recrutement adopté par LEMO : (04.50 pts)

- Recrutement externe
- Justification : LEMO recherche les candidats à l'extérieur en utilisant une annonce sur le web

5. Les éléments d'un plan de formation : (04.50 pts)

- **Les bénéficiaires** : tous les niveaux opérationnels de LEMO ;
- **Les moyens humains** : les fournisseurs de nouvelles installations en Europe.
- **Les domaines** : marketing, management, finance, organisation d'entreprise.....

6. Les étapes de formation : (04.50 pts)



7. Le lien entre formation et performance de l'entreprise : (06 pts)

La formation est un outil de GRH qui permet d'assurer la performance de l'entreprise dans la mesure où elle lui permet :

- Le développement des compétences du salarié ;
- La minimisation des risques d'erreur dans le travail ;
- La meilleure adaptation des salariés aux évolutions des techniques, de marché et de produits ;
- L'amélioration de la productivité afin de renforcer la compétitivité de l'entreprise.

Une note de 03 pts sur 120, sera consacrée à la présentation soignée de la copie de l'élève.

