

## MAROC FRUIT BOARD : ACTEUR CLÉ DE LA FILIÈRE DES FRUITS AU MAROC<sup>1</sup>

*"Mes logisticiens sont des gens dénués d'humour. Ils savent que si ma campagne échoue, ils seront les premiers que je tuerai".*

Alexandre le Grand  
Roi de l'Empire macédonien (356 a. C. – 323 a. C.)

Ahmed Benhaddou, Directeur général de Maroc Fruit Board (MFB), venait de terminer une réunion avec son équipe de direction (Fadl Chraïbi, directeur logistique, Asmaa El Fali, directrice marketing et commerciale et M. Choukrallah, directeur des achats) qui avait pour objet de finaliser un nouveau projet d'achat qu'Ahmed devait présenter aux membres du conseil d'administration le lendemain. Ahmed et son équipe pensaient que ce nouveau projet était l'occasion de se développer et de créer un nouvel avantage concurrentiel. Le montant total de l'achat des intrants par les membres de MFB dépassait les 200 millions d'euros en 2022, cela représentait donc une économie considérable.

MFB s'était engagé à fournir des services et des solutions logistiques à la majorité des producteurs de fruits et légumes marocains, leur permettant ainsi de distribuer leurs produits dans le monde entier. Par le biais de MFB, le secteur s'est développé de manière significative et les fruits marocains ont acquis une reconnaissance mondiale. MFB était un acteur clé dans le domaine de la logistique, elle était connue pour son expertise et sa fiabilité. Elle a acquis une position respectable sur le marché et dans le domaine de la logistique d'une manière générale, grâce à l'amélioration de ses services et à l'offre de prix compétitifs.

Malgré les succès des dernières années et la position de force du MFB sur le marché des fruits et légumes, l'équipe de direction s'apprêtait à regarder vers l'avenir. Est-ce que c'était suffisant? MFB devait-elle réinventer son modèle d'entreprise pour faire face aux

---

<sup>1</sup> Cas de la Division de Recherche de San Telmo Business School, Espagne. Préparé par les professeurs Enrique Garrido et Rocío Reina, pour examen en assemblée, et non comme une illustration de la gestion, adéquate ou inadéquate, d'une situation donnée.

Copyright © février 2024, Fondation San Telmo, Espagne. Il n'est pas permis la reproduction, totale ou partielle, de ce document, ni son fichier et / ou la transmission de quelque manière ou par quelque moyen que ce soit, qu'il soit électronique, mécanique, photocopie, enregistrement ou autres procédures, sans l'autorisation écrite expresse de Fundación San Telmo. Pour en demander des copies ou demander l'autorisation d'utiliser ce cas, veuillez contacter le service d'Édition de Cas, par téléphone au +34 954975004 ou par e-mail à l'adresse [casos@santelmo.org](mailto:casos@santelmo.org).

défis futurs? Devrait-elle continuer à se concentrer uniquement sur l'exportation de fruits et légumes, ou devrait-elle étendre ses activités à d'autres produits? Qu'en est-il de l'exportation du modèle MFB vers d'autres pays? Devait-elle reprendre ses activités commerciales et marketing de fruits et légumes? Telles sont quelques-unes des nombreuses questions que l'équipe s'est posée en élaborant la nouvelle stratégie du groupe.

Ahmed et son équipe avaient déjà parcouru un long chemin. Ils étaient reconnus comme étant des experts dans le domaine, en établissant des liens solides avec les principales compagnies maritimes, en développant des relations avec plusieurs ports, en acquérant la technologie nécessaire pour fournir des solutions de transport à des prix compétitifs, et en établissant de nouvelles normes pour la logistique. Mais MFB était consciente qu'il lui restait de nombreuses étapes à franchir pour trouver le bon modèle et la bonne stratégie pour relever les défis de demain dans un environnement en pleine mutation.

## **LES ORIGINES DE MAROC FRUIT BOARD (MFB)**

Avant 1986, l'organisme gouvernemental marocain, l'OCE (Office de commercialisation et d'exportation), était le seul responsable de l'exportation et de la commercialisation des produits marocains. En 1987, lors de la libéralisation du secteur, les producteurs exportateurs de fruits et légumes marocains avaient créé l'AFB devenue par la suite MFB (MAROC FRUIT BOARD) pour se charger de la logistique et de la commercialisation des produits fruitiers et maraîchers destinés à l'exportation, ce qui a permis la libéralisation des premiers marchés de fruits et légumes au Maroc.

Au cours des 30 dernières années, MFB n'avait offert ses services qu'à ses actionnaires, contribuant ainsi à la croissance et au développement du marché et en atteignant un record historique de plus de 700.000 tonnes de produits exportés, sur les 750.000 tonnes exportées au total par le Maroc. Ahmed a expliqué:

*"Au début, MFB se chargeait des activités commerciales, marketing et logistique pour ses actionnaires. Ses fonctions comprenaient l'ouverture des marchés, la promotion des produits et la gestion de la logistique. C'était le cas jusqu'en 2013".*

## **2008-2013 : UNE PÉRIODE D'INCERTITUDE**

*"Nous avons été surpris d'apprendre que notre plus gros client russe avait déclaré faillite", se souvient Ahmed. "Toutes les autres entreprises avaient observé de près les conséquences de la crise économique et les difficultés financières des grandes entreprises et banques américaines et européennes, ainsi que la façon dont cela a affecté leurs clients et investisseurs. Chez MFB, nous n'avions aucune idée de l'état financier de nos clients... mais c'est arrivé ! Notre plus gros client nous devait plus de 15 millions de dollars a disparu ! Cela marque le début d'une*

*longue période d'incertitude, de stress et d'inquiétude, mais aussi une réévaluation de notre modèle d'entreprise".*

L'ambiance dans les couloirs a changé. Avec un personnel agité et inquiet pour son avenir, tout le monde se posait la même question: *"Comment cela a-t-il pu arriver?"*

Malgré de multiples tentatives pour réparer les dégâts, la confiance entre les principaux partenaires avait gravement été altérée. La première conséquence majeure a été une réduction du personnel. Ce fut une période émotionnellement difficile pour toute l'équipe, qui a dû dire au revoir à de nombreux collègues de longue date.

Face à l'environnement incertain, le soutien des actionnaires a donné aux membres de l'équipe une lueur d'optimisme pour un avenir meilleur. Malgré les contraintes et les problèmes financiers et commerciaux, le président du conseil d'administration était convaincu que l'équipe pouvait retrouver confiance en elle et faire preuve de détermination.

Les marchés avaient évolué et de nouveaux acteurs ont émergé. Par conséquent, les actionnaires ont commencé à douter du modèle commercial existant et ont conclu qu'un changement de stratégie était nécessaire. Plusieurs idées ont été proposées, mais les actionnaires ont décidé à l'unanimité de se concentrer sur les activités logistiques et de déléguer les actions marketing aux membres. Le président a joué un rôle clé dans cette décision, qui était nécessaire à la survie de MFB. La décision était basée sur l'expertise de MFB en matière de logistique et sur la nécessité de maintenir un avantage concurrentiel dans le secteur afin d'être compétitif sur le marché international. La première étape de ce processus a été de s'engager auprès des banques et des autres parties prenantes. En 2013, une nouvelle direction a également été mise en place, et par la même occasion, a marqué une étape supplémentaire dans ce changement de modèle. Ahmed a expliqué:

*"En plus de décider de nous concentrer sur la chaîne d'approvisionnement et de permettre à nos actionnaires de prendre en charge la commercialisation de leurs produits, nous avons pris la décision d'ouvrir notre nouveau modèle commercial à d'autres clients".*

## **MFB 2.0**

Ahmed a été choisi pour diriger le nouveau modèle d'entreprise. Sa nomination a été motivée par sa connaissance approfondie de la chaîne d'approvisionnement mondiale des fruits et légumes et des risques qui y sont liés. Neuf ans auparavant, le président avait engagé Ahmed pour travailler sur l'amélioration de la qualité et sur celle des processus de production. Après avoir passé plusieurs années à travailler avec les producteurs et les clients à destination finale, Ahmed était conscient de l'importance et de l'influence de son nouveau rôle sur l'ensemble du secteur.