



Édition N° 4558 du 2015/06/30

DÉBOIRES, ERREURS, REVERS... LES PATRONS OSENT EN PARLER

S'inscrire à notre Newsletter

«Chaque échec est un pas en avant»

Moulay Hafid Elalamy est un passionné. Il a toujours rêvé d'être entrepreneur. Son passage à la tête de la CGEM et sa nomination au gouvernement ne sont pour lui que des «accidents de parcours». «Je n'étais pas prédestiné à devenir président du patronat ou ministre», déclare-t-il. Mais il est toujours prêt à relever de nouveaux défis. Il se lance dans le monde des affaires durant ses études d'ingénierie informatique au Canada, il y a de cela trente ans. Avec un ami, il crée une société spécialisée dans le traitement de texte pour entreprises, dans laquelle ils mettent toutes leurs économies, complétées par des crédits bancaires. Très vite, les deux associés décrochent leur premier et unique client, une entreprise spécialisée dans la vente pyramidale de produits parapharmaceutiques. Avec à la clé une facture d'un million de dollars. «Théoriquement, nous étions devenus riches», se rappelle Elalamy. L'affaire se développe et la société passe rapidement de 2 à 20 employés. Tout marchait comme sur des roulettes, jusqu'au jour où le client fait faillite! La petite success story est stoppée nette. Avec les dépenses en produits, les recettes se sont «volatilisées». Première leçon: Ne jamais mettre tous ses œufs dans le même panier. Les deux associés l'ont appris à leurs dépens. «Aux Etats-Unis, on dit que les grandes fortunes ont connu au moins 3 faillites. C'est donc normal. Pour ma part, les enjeux de ma première entreprise étaient petits. Je n'ai donc pas connu de vraie faillite. Ça viendra peut-être, la vie est ainsi faite, mais il ne faut pas pour autant baisser les bras!», pense Elalamy.



«L'expérience et le savoir s'achètent»

Il l'a appris bien assez tôt, toutes les affaires ne marchent pas. «Il faut éviter l'acharnement thérapeutique, avoir le courage de se réadapter, en fonction de ses aspirations, de son expérience et de son savoir-faire», insiste-t-il. Le jeune patron rebondit d'ailleurs 6 mois après, avec une nouvelle société informatique développant des logiciels pour entreprises. Cette fois encore, le succès est au rendez-vous. Elalamy gagne suffisamment d'argent pour rembourser ses dettes. Juste après, il monte une société de gestion de fonds qui a plutôt bien fonctionné. A son retour au Maroc, et après un passage à l'ONA, il fonde le groupe Saham (Assurance, services immobiliers, offshoring, distribution...). En 1999, il lance le premier centre d'appels au Maroc, Phone Assistance. Ses premiers pas dans l'offshoring n'étaient pas faciles. Son client de l'époque, SFR, lui impose de ne divulguer aucune information. Il a donc dû recruter des opérateurs à l'aveugle, sans préciser aux prestataires de recrutement le type de mission ou l'activité qui les attendait. Résultat, 70 candidats très mal choisis. Au bout de quelques mois, le client lui annonce qu'il met fin à son contrat dans un délai d'une semaine. Moulay Hafid Elalamy ne s'avoue pas vaincu. En quelques jours, il fait le tri dans ses équipes, redéploie ses forces et arrive à regagner la confiance de son client. «Nous avons vu l'entreprise disparaître et renaître en une semaine», se rappelle le patron de Saham. Phone Assistance compte aujourd'hui 4.500 téléopérateurs. Le flair des affaires, il n'y croit pas tellement. A ses yeux, seules comptent la technicité et la capacité à développer des «critères différenciants» par rapport à la concurrence. Chaque échec est pour lui un pas en avant. «L'expérience et le savoir s'achètent. Si vous investissez un peu pour les acquérir ce n'est pas grave», dit-il. Aujourd'hui encore, il continue de se lancer des challenges et des objectifs sur des périodes de 5 ans, parfois «délirants» comme il se plaît à dire, et de rêver de conquérir de nouveaux marchés.

«Ne pas perdre foi en son projet»

Mohamed Khalil, c'est l'histoire d'une success story qui a démarré sur le tard. Ce n'est, en effet, qu'à l'âge de 54 ans, en 1995, qu'il se lance dans l'entrepreneuriat, en créant la société Dari Couspate, spécialisée dans la production de couscous et de pâtes.

FLASH INFOS

Hollande au Maroc: Terrorisme, développement, COP 21 et 22 au programme

Art islamique : La collection Pierre Bergé - YSL aux enchères à Marrakech

Industries manufacturières : Léger cru au 2e trimestre

Aéroport Fès-Saïss : Hausse de 12% du trafic à fin juillet

L'AMDI promeut le Maroc au Japon

Entrepreneuriat: Rabat accueille le 4ème « Shape Africa »

Égypte: L'armée tue des touristes mexicains par « erreur »

DGSN/Rabat: Nouvelle salle de pilotage et de coordination

Tout le flash d'actu



Il n'en était, cependant, pas à sa première tentative dans le monde des affaires. Avec des associés, il s'est essayé à la production cinématographique de 1970 à 1978. Dans cette expérience «malheureuse», il a laissé toutes ses économies. Il en a tiré néanmoins des enseignements qui lui serviront plus tard dans Dari Couspate, à commencer par la nécessité de bien choisir ses associés. «Quand vous démarrez, il est important de bien savoir avec qui vous vous associez. Il faut qu'il y ait de l'entente, de la transparence, du sérieux, du professionnalisme, ... et que chacun apporte son expérience et son savoir-faire», insiste Khalil.

**«Il y aura toujours
des montagnes à aplanir»**

Après une trentaine d'années de salariat dans l'agroalimentaire, il prend une année sabbatique pour réfléchir à son avenir. L'homme dynamique qu'il était ne pouvait se résoudre à partir à la retraite. C'est là qu'il a caressé le rêve de monter sa propre entreprise, mais cette fois-ci, en s'associant avec des membres de sa famille. «Tout le monde était frileux. C'était une période un peu trouble, avec des problèmes sociaux importants, des grèves, des occupations d'usines, des industriels devant la justice...», se rappelle Mohamed Khalil. Malgré toutes les difficultés, il croyait dur comme fer à son projet. Fort de son expérience dans le domaine, il réussit à monter un dossier bétonné et à décrocher un financement bancaire. A cause des lourdeurs administratives et des difficultés immobilières, les premiers pas ont été laborieux. «Quand on persévère et qu'on frappe à toutes les portes, on finit par y arriver. Il faut, cela dit, être convaincu par son projet et maîtriser ce que l'on compte entreprendre», conseille Khalil. «Les jeunes qui veulent tenter l'aventure doivent savoir qu'il y aura toujours des montagnes à aplanir», ajoute-t-il.

Au fil des ans, Dari Couspate, qui mise sur la R&D et l'innovation pour conquérir le marché, monte en puissance. En 2005, elle s'introduit en Bourse. «Sortir un nouveau produit peut prendre jusqu'à 5 ans. L'emballage à lui seul peut nécessiter un an», précise l'expert en agroalimentaire. Mais tous ses produits ne jouissent pas du succès escompté. Le couscous de maïs (Badaz), par exemple, a été un échec commercial. Le produit, dont la matière première était importée, fabriquée en petite quantité, était trop cher. Il a donc eu du mal à percer. Mais d'autres ont séduit, à l'instar du couscous à base d'orge (Belboula) qui a fait un tabac, ou encore le couscous bio, le dernier de la gamme Dari. Qu'il réussisse ou qu'il perde, Khalil ne regarde jamais en arrière. En 2014, il a cédé la gestion opérationnelle à son fils aîné et a pris la présidence du conseil d'administration.

«J'ai perdu de l'argent, mais gagné en expérience»

«C'est le challenge qui me drive», lance Samir Benmakhlof. Faire naître et développer des projets, c'est sa passion. D'ailleurs, dès qu'il arrive à mettre une affaire sur pied, la suite devient pour lui «monotone». Même en étant actuellement manager, le DG de Microsoft Maroc continue de faire de «l'intrapreneuriat». Son expérience avec le business a démarré dans les années 90, à l'époque où il préparait son doctorat en automatisme industriel, à l'université de l'Etat de Californie du Nord.



Il se fait approcher par un ami qui lui propose d'ouvrir un fastfood, en lui promettant de s'occuper de tout. Après un moment d'hésitation, Benmakhlof accepte, sauf que c'est lui qui finit par monter tout le projet! Il s'investit corps et âme dans son fastfood baptisé «Casablanca Café»,

**«Se fixer un objectif et foncer,
sans jamais regarder en arrière»**

décoré avec les photos des héros du film Casablanca et spécialisé dans les sandwichs et plats méditerranéens. C'était pour lui une sorte de «deuxième doctorat», comme il se plaît à dire. «C'est là où j'ai appris à manager un business, à gérer les ressources humaines, à traiter avec les clients, à faire du marketing... Préparer un sandwich, par exemple, c'est toute une opération managériale!», raconte de DG de Microsoft. Il travaillait chaque jour de 10h à minuit, 7j/7, tout en continuant ses recherches universitaires. Ses efforts paient et il commence à réaliser des rentrées d'argent qui vont jusqu'à 500 dollars par jour, soit deux fois et demie le seuil de rentabilité qui était de 200 dollars. L'affaire marchait bien, jusqu'au jour où le jeune étudiant confie le fastfood à son associé (qui du reste était toujours absent) pendant une semaine, le temps d'assister à une conférence. A son retour, il constate que les recettes journalières ont été divisées par trois. Il décide alors de tout arrêter et de se concentrer sur ses études. «L'aventure a duré un an. Je n'ai jamais pris un sou sur les recettes, parce que je savais que c'était la mort de la boîte. J'ai perdu de l'argent, mais j'ai beaucoup gagné en expérience», confie Benmakhlof. Moralité de l'histoire: bien choisir ses associés. Après avoir décroché son doctorat en 1996, il intègre une start-up en tant que programmeur. Il y travaille pendant deux ans et demi, avant de rejoindre Microsoft, en tant que consultant en génie industriel. Il rentre au Maroc en 1998 pour gérer les partenariats PME/PMI. La multinationale l'envoie ensuite en Algérie, puis au Bahreïn pour créer et développer des filiales locales. Vers fin 2005, il décide de revenir dans le business, afin de «découvrir un nouveau monde, sans filets de sauvetage». Il quitte Microsoft et implante la franchise Century 21 au Maroc, avant de lancer Arsenal Soccer School Maroc. Le choc culturel est brutal. «J'ai été déçu par l'environnement des affaires qui encourage l'échec de l'entrepreneur. Mais le Maroc était en plein boom, j'ai bien gagné ma vie», dit-il.



Choisissez une
carrière **innovante**

Optez pour les métiers de

l'information et de la communication

Bachelor et Master / Filières arabophones et francophones
Admissions parallèles directement
en 2ème ou 3ème année / Accueil personnalisé
Examens **épreuves écrites le 16/09/2015**
d'accès **épreuves orales le 17/09/2015**



Certification - 05 22 26 26 06 - www.esjcm.ma 100% d'emploi

Filières accréditées par le Ministère de l'Enseignement Supérieur

ÉDITION DU JOUR



AGENDA PRO

Formations - Le contrôle qualité par échantillonnage - 14 au 15 septembre - Casablanca

Formations - La préparation de l'introduction de la GPAO - 14 au 15 septembre - Casablanca

Formations - Fondamentaux de la gouvernance - 17 septembre - Casablanca

Formations - Dynamique et efficacité du SMQ - 17 au 18 septembre - Casablanca

Formations - ISO 2000 Lead Implementer - du 14 au 18 septembre - Casablanca

En 2011, il est appelé à prendre la direction de Microsoft Maroc. Un challenge de plus qu'il accepte volontiers. Mais il ne compte pas pour autant abandonner l'entrepreneuriat. Des idées, il en a encore plein la tête. «Il existe beaucoup d'opportunités à saisir au Maroc», estime-t-il. Sa devise, se fixer des objectifs et foncer sans jamais regarder en arrière, être crédible et rester toujours fidèle à ses principes.



«Jamais rien appris de mes succès»

Auteur de livres de management à succès, éditeur, spécialiste de la communication et de la formation... Philippe Bloch ne s'est vraiment lancé dans l'entrepreneuriat qu'en 1994. Durant un voyage à New York, il tombe sur un café sur Columbus avenue, où il découvre le concept d'Espresso Bar qui se développait en Amérique du Nord. Pas de service en salle, du cappuccino, des muffins, du café latte... autant de nouveautés qui chamboulaient le modèle classique de café. Bloch s'enthousiasme pour le concept et décide de l'introduire en France. «Je voulais faire Starbucks avant Starbucks», lance-t-il. De retour chez lui, il en parle aussitôt à son ami et associé de l'époque. «Qui n'est plus ni mon ami ni mon associé», tient-il à préciser. Et pour cause! Les deux ex-associés démarrent avec deux magasins baptisés Columbus Café, à Paris et à Lille. Mais au bout d'un an, c'était un «échec absolu». Les fondateurs étaient ruinés. Deux principales erreurs les ont fait couler: un projet monté dans la précipitation et manquant de préparation, et des emplacements très mal choisis. «C'était aussi trop de ruptures à la fois: premier café non fumeur en France, le premier sans alcool, premier gobelet XXL de cappuccino à la noisette..

..», explique Bloch. «Normalement, nous aurions dû arrêter.

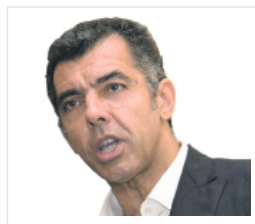
«L'entrepreneur passionné

survit à tout»

Il n'y avait aucune raison objective pour continuer. Tout était contre nous», poursuit-il. Mais c'était sans compter sur la ténacité et la détermination de l'entrepreneur passionné par son projet. «Think outside the box», c'était son mot d'ordre. Bloch négocie l'installation de Columbus Café dans le réseau de la Fnac, ce qu'il obtient. De nouveaux emplacements, plus branchés, sont ensuite choisis. Petit à petit, l'enseigne se développe. En 2004, elle atteint 40 points de vente et s'exporte même à Dubaï. Coup de théâtre, en septembre de la même année, Philippe Bloch se fait virer de la présidence de son groupe. «Lors de l'assemblée générale pour la clôture des comptes de 2003, je sentais qu'il y avait des tensions dans l'air. Lorsque l'actionnaire de référence a demandé s'il y avait un dernier point, mon associé de 17 ans a répondu: oui, la révocation du président», se remémore Bloch. «C'était malheureusement un hold-up légal. Ils étaient actionnaires majoritaires et ils avaient le droit de me virer», poursuit-il. Là encore, il ne se laisse pas abattre. Il avait deux options: céder à la dépression ou aller de l'avant. Il opte pour la deuxième solution. Cela lui prend trois jours pour tourner la page, selon ses dires. Philippe Bloch continue à écrire des livres à succès, tout en étant conférencier, chroniqueur sur des chaînes françaises spécialisées et business angel. Pour lui, l'échec, également mal perçu en France, c'est d'abord une source d'apprentissage. «Je n'ai jamais rien appris de mes succès», assure-il. A ses yeux, tout est surmontable, tant que la passion vous anime.

«Accepter de perdre pour ensuite rebondir»

A l'instar d'autres businessmen, Adil Douiri a commencé à flirter avec le monde des affaires quand il était encore étudiant. Il a démarré en misant de l'argent dans des start-up et PME de ses amis. Sauf qu'elles n'ont jamais marché! Depuis, il s'est juré de ne plus investir dans des entreprises qu'il ne dirige pas. Douiri préfère ne pas parler d'échecs dont les implications sont définitives, mais d'erreurs «qui vous apprennent à devenir plus fort». Après une courte, mais brillante, carrière dans la gestion



de portefeuilles sur la Bourse de New York, il fonde la toute première banque d'affaires au Maroc en 1992, CFG. «Le mot échec ne s'applique évidemment pas à CFG, puisqu'elle dispose aujourd'hui de sa licence de banque et qu'elle emploie 140 salariés. Mais j'y ai fait des erreurs, de mauvais choix qui restent à rattraper, et dont j'ai tiré des leçons. Elle aurait pu être beaucoup plus grande, plus performante», concède Douiri. Principale erreur: une gouvernance top complexe, avec une multitude de décideurs, qui a freiné le développement de la banque. Adil Douiri finit par se retirer spontanément de la gestion de CFG en 2001, et se contente d'être membre du conseil de surveillance. Cela dit, il ne quitte pas le monde de l'entrepreneuriat pour autant. Il décide de lancer un projet industriel tout aussi ambitieux, Mutandis, qui a pour vocation de développer des marques marocaines de produits de consommation. Appelé à intégrer le gouvernement en 2002, il met son projet entre parenthèses.

«Accepter de se couper la main pour ne pas se couper le bras»

Dès que son mandat de cinq ans prend fin, l'ex-ministre du Tourisme crée son entreprise en 2008. Il n'était pas question de reproduire la même erreur. Mutandis est montée sous forme de société en commandite par action, où seul l'associé commandité est maître à bord, avec une gouvernance plus efficace et surtout plus rapide. L'entreprise qui voit grand se développe. Mais

là encore, une autre erreur d'orientation se profile. «Nous avons décidé de lancer un projet à la fois trop ambitieux et trop petit, Fenyadi. Nous nous sommes laissés tenter par la création, à partir de rien, d'une marque de luxe marocaine, avec des designers, ateliers de confection, créateurs, ...», explique Douiri. Le rêve de marcher sur les traces du groupe LVMH s'évapore très vite. Fenyadi, une structure beaucoup trop petite par rapport au reste des projets de Mutandis, n'a pas bénéficié de la même «énergie et de la même attention managériale» que les autres marques. Par ailleurs, avec beaucoup d'actionnaires, c'était difficile de supporter «patiemment» la construction d'une enseigne qui peut prendre jusqu'à 15 ans, et d'en supporter les pertes. «Cette erreur a été portée par une ambition, celle de créer une belle marque nationale haut de gamme, qui réussira, mais dans d'autres mains que celles d'un groupe aussi lourd que Mutandis», relève Adil Douiri. De ses erreurs, il a beaucoup appris. «Il faut se battre et ne jamais jeter l'éponge. Mais il est nécessaire de se fixer un plafond en termes de temps et d'argent, au-delà duquel il est impératif d'arrêter l'expérience», conseille le fondateur de Mutandis. «Il ne faut pas s'attacher sentimentalement au point de plonger. C'est l'une des premières leçons que l'on apprend en Bourse. Quand on se trompe, il faut accepter de perdre de l'argent, et se couper la main pour ne pas se couper le bras», poursuit-il. Pour lui, mieux vaut ne pas se lancer dans l'entrepreneuriat trop jeune, et prendre le temps de se faire ses armes en milieu professionnel en tant que salarié. Ensuite, ne pas prendre de risques démesurés, y aller «step by step».



«La rage de réussir»

Tout était contre lui. Haj Miloud Chaâbi, issu d'une famille pauvre dans les environs d'Essaouira, a très mal démarré dans la vie. A ses débuts, il a enchaîné échec sur échec. «Et c'est tant mieux», confie-t-il dans le livre «Surprenants entrepreneurs marocains», paru en 2012.

Son premier business, il l'a entrepris très jeune. Après s'être enfui de chez lui, par peur d'être puni par son père pour avoir laissé s'échapper un mouton qu'il gardait, il se réfugie chez de la famille proche. Aussitôt, il réclame de l'argent pour se lancer dans le commerce. Vu son jeune âge, sa requête surprend son entourage. Mais face à sa détermination, il finit par avoir gain de cause. Rapidement, il entreprend de petites transactions dans les souks. Cela dit, pendant deux ans, il ne fait que perdre de l'argent.

«Je suis comme le fer, plus

il est mis au feu, plus il durcit»

Le livre de Karim Amor et de Mohamed Elmanjra raconte qu'une fois, le jeune Miloud Chaâbi a acheté l'équivalent d'un camion rempli de tomates au mois d'août. Mais en attendant que les prix se redressent, le stock finit par pourrir. L'entrepreneur en herbe perd tout. Loin de se décourager, il enchaîne les petits boulots, jusqu'à ce qu'il lance, à l'âge de 18 ans, sa première entreprise de construction. A partir de là, la chance commence à lui sourire. Grâce à sa détermination, celui qui compte aujourd'hui parmi les plus grosses fortunes du Maroc a pu bâtir tout un empire, Ynna Holding, qui emploie plus de 20.000 personnes. Pour lui, ces échecs, dont il est à chaque fois sorti plus fort, ne sont qu'une façon de «tester sa foi», sur le chemin d'une «mission» que le destin lui a tracé. «Il faut avoir la rage de gagner, et la foi pour réussir», pense-t-il. «Même les meilleures études de marché ne sont pas aussi justes que le flair et l'expérience de haj Miloud Chaâbi. Il a une détermination incroyable et une volonté de fer. Si seulement je pouvais être comme lui», disait de lui son fils Faouzi, sur les colonnes de L'Economiste Magazine en 2008.

Ahlam NAZIH

DANS LA MÊME RUBRIQUE



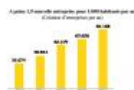
L'échec, meilleur ennemi des entrepreneurs



Workaholics, ils se dépensent sans compter



«La réussite, 80% d'émotionnel, 20% de mécanique»



Les entrepreneurs, seuls contre tous?



«Ce n'est qu'un arrêt sur le chemin du succès»



Analyse transactionnelle en entreprise Déchiffrez le langage non verbal!



Les managers qui bougent



Développez votre assertivité!

Brèves



[ACCUEIL](#) [L'ECONOMISTE](#) [ABONNEMENT](#) [CONTACTS](#) [PUBLI-RÉDACTIONNEL](#) [PLAN DU SITE](#) [MENTIONS LÉGALES](#)

groupe

