



# MRE

## Ils sont rentrés, ils ont réussi

➤ **Plusieurs grandes entreprises marocaines et PME parmi les plus innovantes sont ou ont été dirigées par des concitoyens ayant résidé à l'étranger.** Ces Marocains du monde n'ont pas tous vécu un retour facile au bercail. Quand ce n'est pas le rythme du travail ou les lenteurs administratives qui les rebutent, c'est l'attitude condescendante, parfois agressive, de leurs compatriotes qui les choque.

Cette catégorie de MRE de haut vol est constituée essentiellement de jeunes bardés de diplômes, ayant poursuivi leurs études supérieures à l'étranger. Mais au lieu de rentrer à la fin de leur cursus, ils s'accordent une immersion professionnelle dans le pays d'accueil. Plusieurs années peuvent s'écouler avant qu'ils ne décident de retourner au bercail. Mais la plupart du temps, cette décision ne relève pas uniquement de l'attachement affectif. Cette catégorie de MRE formée et expérimentée opte pour un retour au Maroc le plus souvent pour occuper un poste de responsabilité dans le secteur privé, mais aussi parfois dans la fonction publique. Ou alors pour réaliser un projet ambitieux. Ils sont d'ailleurs de plus en plus nombreux à se lancer dans la création de leur PME. C'est ainsi qu'ils introduisent au Maroc de nouveaux concepts ou des produits novateurs. Tous ceux qu'*actuel* a rencontrés sont convaincus de leur choix et de la réussite de leur projet. Leur confiance en soi n'est pas due au hasard. Avant de franchir le pas, ils ont pris le temps de consolider leur savoir-faire, d'étudier le marché et d'identifier les potentiels de croissance. A travers une expérience professionnelle réussie à l'étranger, ils ont eu l'opportunité de tisser un réseau de relations qui peut s'avérer utile par la suite. Expertise et carnet d'adresses peuvent donner naissance à des joint-ventures efficaces. Une formule particulièrement prisée par ces MRE *new look*. Ces partenariats leur permettent de bénéficier à la fois d'un soutien logistique, d'une formation complémentaire et d'une force de frappe commerciale.

Reste que sur le plan de l'intégration, le retour peut s'avérer plus difficile que le départ. Les premières déceptions commencent avec la découverte de la lenteur et la complexité des démarches administratives. La non-disponibilité de l'information reste le principal grief invoqué par ces entrepreneurs avertis. Même si certains d'entre eux tempèrent en affirmant qu'il y a au Maroc suffisamment d'outils, d'associations et de mécanismes d'aide à la création d'entreprises. « *Il suffit juste de bien chercher.* » Si nos MRE diplômés préparent bien leurs projets, en revanche, ils oublient souvent de se préparer eux-mêmes au choc du changement d'environnement et des mentalités. Ce manque de préparation psychologique peut se traduire par une forte déception qui risque d'influer sur la réussite du projet. L'irresponsabilité, qui impacte négativement le rythme même du travail, est la première chose qui choque ceux qui ont bien voulu témoigner. « *En rentrant au Maroc, on ne peut s'empêcher de faire des comparaisons avec le pays d'accueil.* » Un exercice contre lequel met en garde Réda Oulamine, avocat d'affaires à Casablanca. « *Pour réussir son intégration, il ne faut pas tomber dans le piège de la comparaison. Il faut tout simplement repartir à zéro* », conseille-t-il. Plus facile à dire qu'à faire. Cela peut devenir une obsession, au point que certains ont fini par baisser les bras. « *A plusieurs reprises, j'ai pensé à retourner définitivement dans mon pays d'accueil* », s'accordent à dire tous ceux qui ont été questionnés par *actuel*. Heureusement, rares sont ceux qui se laissent gagner par le découragement. Le rêve marocain a encore de beaux jours devant lui.

Abdelhafid Marzak

## Abdelmoula Ratibe Confectionneur pour les grandes marques

**L**a famille Ratibe s'installe à Lille en 1971, alors que Abdelmoula n'a que 15 ans. A sa majorité, il achète sa première usine de textile prêt-à-porter qui emploie à l'époque une vingtaine de personnes. Un pari risqué puisqu'à l'époque, Ratibe n'avait aucune expérience dans ce domaine. Durant les deux premières années, Abdelmoula apprendra les ficelles du métier, mais fera aussi profiter son associé de ses talents de commercial.

En 1991, alors qu'il a déjà comme clients La Redoute et les 3 Suisses, il signe son premier contrat à l'année avec la chaîne de magasins Rive-Droite. Les affaires vont bien. Pourtant, son entourage lui conseille vivement de s'installer au Maroc pour pouvoir faire face à la concurrence. En 1992, il décide d'ouvrir sa première usine au Maroc. Son groupe se développe à une vitesse fulgurante. Aujourd'hui, ses 18 sociétés dont une dizaine d'unités de textile, emploient 3 800 employés. La production est destinée uniquement à l'export, dont 70% vers l'Europe et 30% aux Etats-Unis. ■ A.M.



## Jamal Belahrach DG Manpower Afrique

**B**elahrach est né au Maroc le 10 octobre 1962 à Casablanca. Il n'a que 7 ans lorsque son père quitte le Maroc et l'emmène avec lui en France. Là-bas, sa carrière est assurée. De 1987 à 1997, il est directeur marketing et développement d'une compagnie allemande. Il est membre de la Chambre de commerce et d'industrie de Dreux, président de la Jeune chambre économique du pays drouais et sénateur de cette même organisation (membre à vie). Il est également président délégué (par le député-maire de la ville de Dreux) du bassin d'emploi et membres de diverses associations locales. Pourtant, après 28 ans de vie en France, Belahrach décide de revenir au Maroc. Et c'est pour y implanter Manpower, une

entreprise spécialisée dans le recrutement. Son sérieux et sa témérité plaisent à ses employeurs à tel point qu'ils le chargent, en 2000, du lancement de Manpower Tunisie. Aujourd'hui, Belahrach est un haut cadre confirmé du groupe. Il a pour mission de développer toutes les filiales du recruteur dans 12 pays. « Cela m'amène à voyager beaucoup mais c'est un challenge pour moi et une reconnaissance du travail qui a été fait, et des résultats obtenus au Maroc », partage-t-il. Pour aider ses semblables, Belahrach fonde le Centre des jeunes dirigeants avec quelques-uns de ses amis. Il est également membre actif de la CGEM. Il milite principalement en faveur d'une loi pour la grève et un code du travail temporaire. ■ A.M.

## Sghir Bougrine Propriétaire de Venezia Ice

**N**é en 1962, Sghir Bougrine est un enfant du quartier populaire de Derb Soltane, à Casablanca. En 1985, il est sélectionné pour faire une classe de Maths Sup à Paris. Seulement, ses ressources financières de l'époque ne lui permettent pas d'aller jusqu'au bout. Il revient alors au Maroc. L'année suivante, Bougrine retente sa chance, cette fois-ci à Amsterdam. Il commence par faire des études en informatique. Il s'attaque ensuite à l'agroalimentaire où il démarre au bas de l'échelle. Sghir est tout d'abord recruté par une entreprise d'environ 150 employés. En plus de son travail pendant la journée, il poursuit des cours du soir pour devenir manager. Ses études lui permettent de gravir les échelons rapidement. Le projet de Bougrine prend forme et il choisit alors de se spécialiser

dans les glaces. Pourtant, il décide subitement de revenir au bercail. En 1997, il crée une société d'import et de distribution de produits liés à la pâtisserie et aux glaces (Stargel), puis s'associe avec sa sœur pour monter son premier café glacier sur le boulevard Moulay Youssef : Le Beverly. Malgré la réussite de ce projet, les ambitions de Bougrine ne sont pas encore atteintes. En 1999, il demande un prêt de 5 millions de dirhams à Bank Al Amal auxquels il rajoute 4 autres millions en fonds propres. Venezia Ice voit le jour. Très vite, plusieurs points de vente fleurissent dans d'autres villes. Il décide alors d'ouvrir une unité de production à Nouaceur. L'investissement de base est de l'ordre de 20 millions de dirhams. Aujourd'hui, la franchise Venezia Ice est mature et dispose d'un capital sympathie remarquable. ■ A.M.



## Engagés à vos côtés pour un meilleur accès au logement !



Parce que vos projets immobiliers méritent la meilleure expertise, Wafa Immobilier engage ses équipes avec vous sur le terrain, pour mieux vous conseiller. En étant plus proches de vous et plus disponibles pour vous proposer financement et assistance, Wafa Immobilier œuvre au quotidien, et depuis 20 ans, auprès des acquéreurs et des promoteurs, à la construction d'un Maroc moderne.

0529 06 06 06  
www.wafaimmobilier.com



وفا إيموبيليي  
Wafa Immobilier  
Faites confiance aux spécialistes

## Réda Oulamine Avocat d'affaires à Casablanca

En 1991, Réda se rend en France pour poursuivre des études de droit. Il décide six ans plus tard de les compléter par un cursus aux Etats-Unis. Depuis son départ, l'idée de revenir au Maroc ne l'a pas quitté. Il fera une première tentative en 1999. Durant deux années, il essaiera de s'intégrer et de réussir son challenge au Maroc. « A cette époque j'étais révolté et très malheureux », se



rappelle encore Oulamine. Révolté, il l'était contre tout ce qui lui paraît aujourd'hui normal : comportements irresponsables, lenteur des administrations, etc. S'il y a aujourd'hui un conseil que Réda Oulamine souhaite donner aux MRE désireux de revenir au bercail, c'est bien celui de ne pas comparer le Maroc à leur pays d'accueil. La différence est énorme et le choc est souvent violent. Dégoûté, il retourne

aux Etats-Unis, histoire de mieux préparer son comeback. Son retour en 2004 lui semble plus facile, car il sait à quoi s'attendre. Inscrit aux barreaux de New York et de Paris, Réda Oulamine est cependant plus que jamais décidé à ouvrir son cabinet au Maroc. Pour y arriver, il sollicite l'aide de son employeur au Maroc. « C'est mon ancien patron, un Américain, qui m'a autorisé à ouvrir mon cabinet au Maroc alors que j'étais encore salarié. C'est la seule personne qui m'ait vraiment aidé. Sans cela, je n'aurais peut-être jamais réussi », affirme Oulamine. Aujourd'hui, il lui arrive encore de sombrer dans le désespoir et de songer à un retour définitif au pays de l'oncle Sam. Pour chasser à jamais cette idée, il vient de créer l'Association « Pour un Maroc plus juste ». ■ A.M.

## Youness Fikri, directeur de YF Environnement

Né en France, Youness Fikri bénéficie de la double nationalité. Après des études supérieures à la faculté des sciences de Nancy où il obtient un master en biologie, il intègre une école de commerce. L'envie de s'installer au Maroc se manifeste juste après avoir réalisé un stage de fin d'études au Maroc. Il devra cependant patienter, le temps d'acquérir une expérience professionnelle. En 2009, il obtient le Trophée de l'Entrepreneuriat du concours tremplin Maroc (organisé en France) pour son projet de création d'une filière de collecte, de traitement et de revalorisation des huiles alimentaires usagées (HAU). Les difficultés d'intégration, Youness Fikri en sait quelque chose. Ses premières semaines au Maroc ont été difficiles. Et pour cause, « la communauté marocaine porte un regard différent sur les MRE. Pour nos

concitoyens, nous sommes des Européens de par notre mode de pensée et de fonctionnement, surtout au niveau professionnel », affirme-t-il. De temps en temps, il lui arrive de penser à plier bagage. « Mais le Maroc reste de loin un choix réfléchi. D'autant plus que je m'y épanouis », déclare-t-il. Fikri souhaite voir plus de structures offrant des services d'accompagnement aux MRE, afin de faciliter leur retour. Il déplore le manque cruel d'information sur les documents administratifs nécessaires et les démarches à entreprendre pour mener à bien son projet. C'est pour cette raison qu'il conseille aux autres MRE de bien préparer leur retour. « Il faut être un peu débrouillard et ne pas hésiter à communiquer avec les autres sur son projet. » C'est pour lui le seul moyen de mûrir son idée et de développer son réseau rapidement. ■ A.M.

## M'Hamed Idoulahiane Le doyen des hôteliers

M'Hamed Idoulahiane est le parfait exemple du *self-made businessman*. En 1960, il se rend en Allemagne avec 100 dirhams en poche. En 1962, il s'envole pour Paris et travaille dans une usine. Trois ans plus tard, il achète sa première épicerie. Son réseau comptera rapidement 4 supérettes. Puis Idoulahiane se lance dans la restauration. En 1976, il a déjà deux restaurants en France. L'histoire d'Idoulahiane commence réellement lorsqu'il décide de revenir au Maroc. Dès son retour au pays, il commence par racheter l'hôtel Plaza. Il s'initie à la finance et à la Bourse en prenant des participations dans Algeme Bank et la BMAO. En 1981, il démarre les travaux de l'hôtel Idou Anfa qui ouvrira ses portes en 1984. Son projet nécessite des fonds importants. Il emprunte 40 millions de dirhams pour le réaliser. Une somme colossale à l'époque. Aujourd'hui, Idoulahiane opère dans plusieurs autres secteurs, dont l'immobilier et la distribution. ■ A.M.

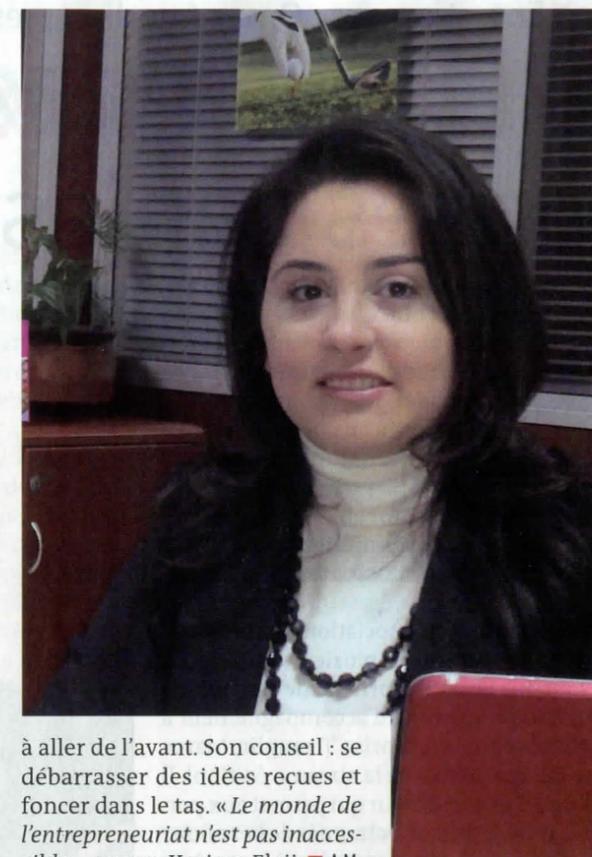
## Mohamed Ezzouak, la voix des Marocains du monde

Né à Taounate, Mohamed Ezzouak émigre en France à l'âge de 2 ans dans le cadre du regroupement familial. Il grandit à Oyonnax, la capitale européenne de la plâtrerie. Jusqu'à l'adolescence, à l'aise dans ses baskets dans cette petite ville industrielle au pied des Alpes, il ne se pose pas vraiment de questions : « A la maison, on

## Karima Elaji Fondatrice de Cadolik.ma

Dès l'obtention de son baccalauréat, à l'âge de 17 ans, elle part en France en 2001, afin d'y poursuivre des études supérieures. Et c'est à la faculté d'économie de l'Université de Picardie Jules Verne à Amiens qu'elle choisit d'effectuer un master professionnel en Management de la Net Economie, qui sera immédiatement suivi d'études doctorales en sciences de gestion. En parallèle, elle enseigne à la fac et prend en charge la communication dans une PME à Amiens, puis dans une grande entreprise à Paris. Karima se rappelle encore ses premières semaines en France. « C'était difficile au début, au point que j'envisageais même de revenir dès la fin de la première année universitaire. » L'idée sera abandonnée après quelques mois d'adaptation. Vers la fin de son cursus universitaire, elle commence

même à apprécier sa nouvelle vie en France. Pourtant, elle n'a jamais pu vraiment oublier son pays natal. « Avant même de partir en France, je m'étais fixée comme objectif de revenir au Maroc directement après mon diplôme », assure-t-elle. Pour réussir son retour, Karima use de toute l'aide disponible en France et au Maroc : Maroc Entrepreneurs, Association des femmes entrepreneurs du Maroc (AFEM), etc. Son projet finira par être incubé au sein de l'AFEM. Comme beaucoup de jeunes qui choisissent de rentrer, Karima sera également choquée par le « rythme auquel vont les choses et le processus de prise de décision au Maroc ». Mais cela n'entamera en rien sa volonté de réussir. D'ailleurs, son premier client sera une entreprise publique. Un signe positif qui lui donne de l'espoir et l'encourage

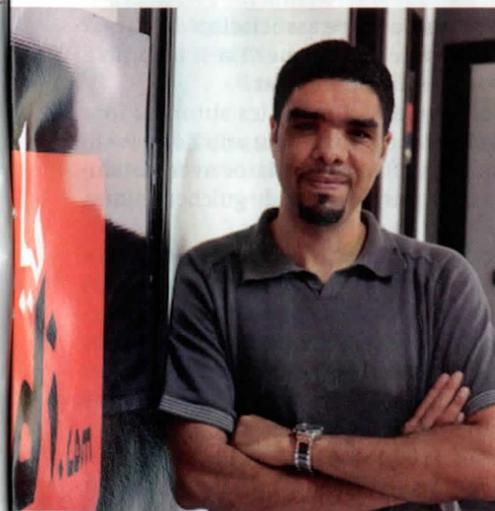


à aller de l'avant. Son conseil : se débarrasser des idées reçues et foncer dans le tas. « Le monde de l'entrepreneuriat n'est pas inaccessible », assure Karima Elaji. ■ A.M.

trois mots de la langue de leurs parents... Mais à 16 ans, changement d'ambiance, il doit aller demander sa carte de séjour. La France lui fait comprendre qu'il est encore un étranger, à sa grande déception. S'il obtient sans difficulté la nationalité française à 18 ans, il sait désormais qu'il reviendra au Maroc. Le mythe devient un objectif. Allié à un autre rêve : créer son entreprise. Devenu informaticien à Paris, il développe seul Yabiladi en mars 2002 : « Je voulais un lieu d'échanges pour les Marocains comme moi qui avaient besoin de se retrouver. » Le site est déjà un portail, avec des forums, une revue de presse, des services...

Mais Mohamed Ezzouak attendra quatre ans avant de rapatrier Yabiladi au Maroc. Quatre ans de bénévolat, de week-ends et de nuits blanches... La greffe marocaine sera un succès, et aujourd'hui quinze personnes (dont sept journalistes) travaillent pour le site qui affiche 11 millions

de pages vues par mois. Même si la vie n'est pas toujours un long fleuve tranquille quand on a été formaté en France. « Ici les relations sociales sont fondées sur les rapports de force. On est dans une société très hiérarchisée où les rapports entre classes sont assez violents. On traite mal son subordonné, le gardien de voiture ou sa bonne, et on va être obséquieux avec son supérieur. Ce rapport féodal se reproduit à tous les niveaux. Avec ses collaborateurs, ses partenaires, dans la rue, il faut hausser le ton ! » Ce n'est pas dans sa nature, mais il s'acclimate. Comme il s'est adapté à l'administration tatillonne qui n'a pas évolué depuis le protectorat, et aux retards de paiement qui ont failli couler la boîte au début. Ayant survécu, il développe aujourd'hui une déclinaison en arabe et Yabiladis pour les femmes du Maghreb. Entrepreneur au Maroc, Mohamed Ezzouak a atteint ses deux objectifs. Et il en a de nouveaux... ■ A.M.



parlait darija et on vivait dans le mythe du retour au pays. A l'extérieur, j'étais un jeune Oyonnaxais, bien dans ma peau, sans questionnement identitaire. » Rien à voir avec les jeunes qu'ils côtoient et qui se revendiquent arabes en parlant

► Entretien avec Omar Agodim, président de l'Association Maroc Entrepreneurs

## « Les services sont les plus prisés par les MRE »

Si beaucoup de MRE rêvent de revenir au pays, les obstacles administratifs peuvent très vite les en dissuader. Maroc Entrepreneurs forme les futurs patrons à la réalité de l'entrepreneuriat marocain, à partir de la France.

**ACTUEL : Quels outils mettez-vous à disposition des MRE porteurs de projets ?**

**OMAR AGODIM :** L'association Maroc Entrepreneurs dispose de plusieurs outils pour soutenir les MRE porteurs de projets tels que le programme d'accompagnement à la création d'entreprise Tremplin Maroc (nous en sommes à la sixième édition). Il s'agit d'un incubateur qui permet aux porteurs de projets sélectionnés de bénéficier d'un accompagnement visant à lancer leur projet. Avec cela, nous organisons régulièrement des conférences pour faire découvrir l'univers de la création d'entreprise et l'actualité socio-économique du Maroc. Sans oublier le kit de l'entrepreneuriat disponible sur notre site Internet.

**Sur quels volets les accompagnez-vous en particulier ?**

Nous assurons d'abord une formation au business plan. Elle permet une définition précise du projet/service et du modèle économique choisi. Elle donne aussi une idée sur la fiscalité marocaine et les spécificités juridiques du pays. Des séances de coaching sont également assurées. En plus de cela, nos membres bénéficient de toute l'étendue du réseau Maroc Entrepreneurs. Enfin, nos partenaires leur permettent de trouver plus facilement le financement nécessaire à la concrétisation de leurs projets.

**Quels sont les secteurs dans lesquels les MRE souhaitent investir le plus ?**

Les secteurs les plus prisés par les MRE sont les services aux entreprises. De nombreux



projets accompagnés par Maroc Entrepreneurs portent sur les télécoms, l'informatique, la logistique, et des solutions de recrutement. Nous observons aussi de nombreux projets axés sur l'écotourisme et le développement durable. Plus récemment, beaucoup de ces solutions s'appuient sur le e-commerce.

- Chiffres clés -

**30** projets accompagnés avec succès.

**30%** des projets dans le e-commerce.

**30%** dans le développement durable et le tourisme responsable.

**70%** dans les nouvelles technologies.

**5 à 10** salariés en moyenne par entreprise.

**Que pense votre association du climat des affaires au Maroc ? Est-il favorable pour l'entrepreneuriat ?**

Ces dernières années, les autorités font beaucoup d'efforts pour améliorer le climat des affaires au Maroc avec notamment la mise en place du guichet unique, la création de l'AMDI, etc.

Toutefois, les difficultés de « terrain » sont encore ressenties par les porteurs de projet MRE. Le climat des affaires actuel au Maroc a donc été amélioré mais reste particulier. Les porteurs de projet MRE doivent faire preuve d'une grande capacité d'adaptation et constituer un réseau solide avant de se lancer.

De toute manière, il faut garder à l'esprit que l'entrepreneuriat reste une piste risquée et complexe partout dans le monde. En conclusion, je dirais que l'engouement des porteurs de projet MRE pour le Maroc et le fort développement des investissements étrangers indiquent clairement que le Maroc séduit.

Propos recueillis par Abdelhafid Marzak

## À QUI S'ADRESSER

### Entrepreneuriat

#### ● AFEM

Association des femmes chefs d'entreprises du Maroc  
Présidée par Leila Miyara, l'AFEM regroupe, à ce jour, 420 membres qui génèrent plus de 30 000 emplois. Elle est présente dans 5 régions du Royaume (Rabat, Tanger, Fès, Marrakech et Agadir) et dispose de deux représentations dans la région de Béni Mellal et l'Oriental. Depuis sa création, l'AFEM a développé plus de 40 partenariats nationaux et internationaux.  
Adresse : Résidence El Amri, rue du 6 octobre, quartier Racine, Casablanca  
Tél. : 05 22 39 75 93  
GSM : 06 65 79 12 68 - 06 69 59 00 70 à 73  
E-mail : afem@afem.ma  
Site web : www.afem.ma

#### ● ANPME

Agence nationale pour la promotion de la PME  
L'ANPME est l'instrument opérationnel des pouvoirs publics en matière de développement des PME. Elle offre deux programmes pour améliorer la compétitivité des PME : Moussana et Imtiaz. Ces programmes sont déclinés dans presque tous les secteurs.  
Adresse : 3, Avenue Annakhil 457 Lot 11, parcelle n°3 Hay Riad, Rabat  
Tél. : 05 37 57 44 44 - 05 37 57 44 00  
Site web : www.anpme.ma

#### ● CCG

Caisse centrale de garantie  
Instrument de l'Etat, ses principaux domaines d'activité stratégiques portent sur la garantie des crédits d'investissement, d'exploitation, de restructuration financière et de capital risque. La Caisse centrale de garantie peut également cofinancer, avec les banques, des programmes d'investissement et d'innovation. C'est une plate-forme commune d'échange entre les acheteurs publics et les fournisseurs.  
Siège : Hay Ryad, centre d'affaires - B.P.2031 - 10100 Rabat  
Tél. : 05 37 71 68 68  
Sites web : www.ccg.ma  
www.marchespublics.gov.ma

#### En France

Maroc Entrepreneurs

Association à but non lucratif (loi 1901) créée en 1999. Sa mission principale : l'aide à la création d'entreprise. Ses outils : la formation, le réseautage et la recherche de financement. Basée à Paris et à Londres, l'association regroupe plus de 10 000 membres. C'est le plus grand réseau marocain en Europe.  
Site web : www.marocentrepreneurs.com

#### ● CJD Maroc

Cercle des jeunes dirigeants d'entreprises au Maroc  
Créé en 2001, le CJD se veut un espace de formation au métier de dirigeant. C'est un espace de réflexion collective et d'échanges constructifs autour de la fonction de direction.  
Siège : Bibliothèque de l'Université, Hassan II - 4<sup>e</sup> étage. Route d'El Jadida, Casablanca  
Tél. : 05 22 98 94 36  
Site web : www.cjd-maroc.net

### Emploi

#### ● ANAPEC

Agence nationale de promotion de l'emploi  
Les chercheurs d'emploi comme les chefs d'entreprises peuvent avoir recours à l'Anapec. L'Agence prospecte et collecte les offres d'emploi et assure la mise en relation de l'offre et la demande d'emploi.  
Siège : Lotissement la Colline (Sidi Maarouf), n°4-B, 20190 Casablanca  
Tél. : 05 22 78 94 50 - 05 22 26 04 58  
Site web : www.anapec.org

#### ● Forum des compétences marocaines ou « Forum Careers In Morocco »

Ce sont des rendez-vous organisés à Paris, Montréal et Londres. Le forum se positionne comme une plate-forme de rapprochement du milieu professionnel, des acteurs économiques marocains et des compétences marocaines du monde. C'est le site par excellence pour les chercheurs d'emploi souhaitant intégrer la fonction publique.  
http://www.careersinmorocco.com

#### ● Fonds Hassan II pour les MRE

L'Association est au service des Marocains de l'extérieur. Elle apporte soutien et assistance dans plusieurs domaines, y compris l'emploi ou la création d'entreprise.  
Siège : 67, boulevard Ibn Sina, Agdal, Rabat - B.P. 8156  
Tél. : 05 37 67 02 00  
Site web : www.alwatan.ma