

# essor

# ESSOR

25

## Acteurs

### Jeunes entrepreneurs

Ces Marocains qui cartonnent à l'étranger

## Forum du manager

### Le réseautage

Ou l'art de savoir mutualiser les expériences

## Stratégie Marketing

### Miami

Le jus de fruit qui s'est refait une santé

## Dossier Événement

# LES 25 COMMERCIAUX DES PLUS PERFORMANTS

**"JE GAGNE  
PLUS QUE  
MON PATRON!"**

Qu'ils vendent des ordinateurs, des voitures, des bulldozers ou du chewing-gum, chacun d'eux a sa recette et un goût poussé du défi pour dépasser ses limites. Découvrez le Top 25 des commerciaux.

Samir Guerraoui, 32 ans, a explosé le compteur des ventes chez IBM avant de créer Steria Medshore.



### Leader

**Hamid Ben Elafdil**  
L'économie doit être au service de l'Homme

# Hamid Ben Elafdil

## “ L'économie doit être au service de l'Homme

Aujourd'hui à la tête du CRI, Hamid Ben Elafdil (43 ans) a fait un beau parcours dans le secteur privé avant d'intégrer le public, où il met son pragmatisme et son esprit cartésien au service de la promotion des investissements dans la région du Grand Casablanca. Entretien à bâtons rompus avec un admirateur de Jack Welch.

Propos recueillis par Nawal Houti

Essor. Vous venez du secteur privé, comment s'est fait votre immersion dans le secteur public?

Hamid Ben Elafdil. Cela c'est fait assez naturellement, car aujourd'hui l'administration s'oriente de plus en plus vers le secteur privé. D'ailleurs, dans le secteur de la promotion des investissements, il y a une compétition internationale entre les territoires et l'on se retrouve d'emblée dans un environnement lié à des indicateurs de succès, avec des hommes et des femmes aussi orientés objectifs et résultats. Donc, je peux dire que la transition s'est faite dans de bonnes conditions.

Est-ce une stratégie du ministère de l'Intérieur que de mettre un homme du privé à la tête du CRI, puisque c'était aussi le cas de votre prédécesseur?

Je ne sais pas si c'est une stratégie, mais effectivement mon prédécesseur et moi venons du secteur privé et cela a des atouts, mais aussi quelques faiblesses. Parmi les atouts, c'est d'abord une bonne compréhension du secteur privé et de ses attentes, un meilleur networking avec les acteurs du territoire qui permet de renforcer l'action de l'administration territoriale par la mobilisation des opérateurs privés. L'expérience du privé vient enrichir l'expérience cumulée par l'administration territoriale en ce qui concerne telle. Parmi les faiblesses, je noterai que lorsqu'on vient du secteur privé, on a l'habitude que ça aille très vite, mais le nombre de dimensions à considérer est plus limité, alors que dans l'expérience du CRI, je dois intégrer au-delà des exigences économiques des paramètres politique, sociaux et de gestion de territoire. Toutefois, on enrichit son expérience par ce caractère multidimensionnel de l'activité d'une administration.

Quel bilan faites-vous après trois ans passés à la tête du CRI?

Le bilan est très positif sur le plan des indicateurs lorsqu'on voit le montant des investissements, le nombre de créations d'entreprises et la réduction des délais de création. C'est le résultat de toute une équipe pilotée par M. le Wali qui nous mobilise de façon permanente pour l'amélioration du climat des affaires dans la région.



*Nous avons des  
objectifs de création  
de 660.000 nouvelles  
opportunités d'emplois  
à l'horizon 2020.*

Apparemment, vous aimez la communication et depuis que vous êtes à la tête du CRI, vous avez développé pas mal d'outils. Arrivez-vous à en mesurer l'impact?

Il ne s'agit pas d'aimer ou de ne pas aimer la communication. Pour attirer des investisseurs, un territoire se doit d'être visible sur la carte. Nous avons souvent péché par des conceptions d'offres excellentes, mais peu communiquées. Nos concurrents nous dépassent souvent par la visibilité qu'ils assurent à leurs offres. Nous avons des objectifs en termes d'investissement et aussi de création de 660 000 nouvelles opportunités d'emplois à horizon 2020. Au-delà des opportunités qui s'inscrivent dans le plan Emergence, comme l'offshoring, l'industrie automobile, etc., ou encore dans le secteur du tourisme, il y a aujourd'hui de nouvelles opportunités dans l'industrie des énergies renouvelables et dans le shopping avec le plan Rawaj. Nous avons donc des offres territoriales publiques et d'autres privées comme dans le cas du Morocco Mall. Ces offres nous permettent d'aller voir les investisseurs. Le networking est ainsi fondamental pour le conseil en investissement. Et je terminerai en disant que la communication n'est pas un luxe, mais une obligation pour assurer la promotion du territoire.

Vous venez de fêter six années d'existence, pourtant, selon une étude de LMS, un investisseur sur 3 n'était pas satisfait. Qu'en est-il?

Il s'agit d'une enquête nationale qui porte sur tous les CRI du Maroc, que le ministère a réalisée en 2006. Je ne peux donc la commenter. Cependant, notons qu'une administration réalise des enquêtes de satisfaction à l'image de ce qui se fait dans le secteur privé. Au niveau du CRI du Grand Casablanca nous mesurons régulièrement la satisfaction de nos clients aussi bien celle des créateurs que celle des investisseurs et des prescripteurs (experts-comptables, conseillers juridiques, notaires...). On mène ces études, primo parce que le CRI est certifié ISO 9000 version 2000 et secundo, parce qu'elles permettent d'avoir un plan d'action qui vise à améliorer la qualité de service vers les clients.

Est-ce qu'il vous arrive de benchmarker avec des modèles de guichet unique à travers le monde?

Oui, nous benchmarkons régulièrement avec d'autres guichets, ici ou à l'étranger, pour la promotion ou encore pour les formalités de création d'entreprise. Nous sommes dans un monde de concurrence. Chaque pays dispose de ses propres atouts et les agences de promotion de l'investissement, de même, qu'elles soient nationales ou régionales. Pour



### Le CRI en chiffres

**172** projets d'investissement traités en 2007 par le C.R.I de la Région du Grand Casablanca

**30** milliards de dirhams, volume des investissements

**5342** entreprises créées en 2007

### bioexpress

#### Du privé au public

Ingénieur de l'École Centrale de Paris, Hamid Ben Elafdil (43 ans) a démarré son expérience professionnelle dans le secteur de la finance, à l'étranger puis au Maroc. Entrepreneur dans l'âme, il a finalement fondé et dirigé plusieurs entreprises dans les services aux entreprises et aux particuliers dont l'école Polyfinance, vendue depuis au groupe Segépec. En septembre 2005, il est nommé par SM Mohammed VI en tant que directeur du Centre Régional d'investissement du Grand Casablanca. Hamid Ben Elafdil est également un militant associatif. Il est ancien président national du CJD Maroc et vice-président de l'Association des Centraliens du Maroc. Il est marié et père de 2 enfants.

faire dans la métaphore, l'attraction des investisseurs est une opération de multiplication, donc il suffit qu'un seul membre soit égal à zéro pour que le produit de l'opération soit égal à zéro.

#### Quels conseils donneriez-vous à un jeune qui démarre dans l'entrepreneuriat?

Le premier conseil que je donnerai, c'est qu'il faut savoir se faire entourer car, quels que soient son expertise et son savoir-faire, nous sommes dans un monde multidimensionnel. Il faut rester à la recherche de nouvelles expertises. Mon deuxième conseil, c'est qu'il faut avoir une approche mondiale. On voit de plus en plus de grands opérateurs ouvrir des bureaux de représentation, etc. Il faut donc être ouvert au monde et à ses évolutions.

#### Quelles sont les qualités que doit avoir un bon dirigeant?

La première qualité d'un bon dirigeant, c'est de savoir recruter et de garder les talents. Dans l'administration, c'est difficile. Le dirigeant doit également avoir des conseillers externes avec une expertise internationale. Enfin, le bon dirigeant doit savoir valoriser le travail de toute l'équipe, y compris ses partenaires externes. Avec des équipes plus élargies, la mobilisation est beaucoup plus importante. Enfin, il doit savoir être visionnaire et mettre en place une stratégie pour appliquer cette vision. C'est d'ailleurs une des défaillances des entrepreneurs marocains, souvent faute de temps. Or, avec une bonne vision, on arrive à mobiliser les talents.

#### Comment faites-vous pour motiver, stimuler et fédérer vos équipes?

On utilise les différents outils existants dans toutes les organisations, comme la formation, les primes, le cadre de travail. Tout ceci est mis en place dans l'ensemble des centres régionaux d'investissement. On organise également des séminaires de team building pour reconstruire et donner un nouvel élan à la mobilisation. Sans négliger le travail de proximité. Il faut être toujours disponible pour ses collaborateurs et les responsabiliser sur leur projet, cela se vit au quotidien. Il est aussi intéressant d'offrir des ouvertures sur d'autres domaines pour favoriser l'enrichissement du collaborateur sur le plan humain et lui permettre de développer son réseau.

#### Et comment faites-vous pour mesurer et récompenser leurs performances?

Nous avons des indicateurs d'évaluation élaborés dans le cadre de la charte qualité avec des objectifs annuels fixés en début d'année. Nous faisons également des revues de direction pour suivre leurs performances et résultats. En milieu d'année, nous

faisons des sortes de bilan d'étape, pour rectifier le tir s'il le faut.

**La rémunération constitue-t-elle un facteur de motivation et de fidélisation surtout dans le domaine public?**

Aujourd'hui, non. Le système de rémunération est fixé par les mécanismes de la Fonction publique. Mais avec l'appui du ministère de l'Intérieur, nous avons mis en place un système de motivation propre à chaque CRI.

**Avez-vous un mentor ou une personne à laquelle vous aimeriez vous identifier?**

Je dirai Jack Welch, l'ancien patron de Général Electric. Il a assuré une mutation incroyable à GE. Au-delà du manager ou du CEO qu'il était, il a pris des décisions autres qu'économiques, comme le maintien d'usines sur des territoires pas forcément rentables. Il a également œuvré d'une façon originale dans le domaine caritatif. Donc, sa dimension sociale et territoriale m'a toujours un peu interpellé.

**Vous êtes très dynamique dans le monde associatif, notamment au CJD, arrivez-vous à concilier facilement vos deux activités?**

C'est une implication à titre personnel. J'ai repris mes engagements avec le CJD quelque temps après ma nomination au CRI, pour deux raisons.

D'abord, les associations peuvent être de vraies porteuses de valeurs au sein de la société. Pour moi, l'économie doit être au service de l'Homme. Cette valeur prend tout son poids dans le contexte de la crise financière que vit le monde.

La deuxième raison, ce sont tous ces projets mobilisateurs et novateurs qui permettront au CJD de marquer le paysage national en apportant une contribution novatrice sur la problématique de l'entrepreneuriat. Ici se

retrouve la convergence entre mes préoccupations professionnelles et mes préoccupations associatives.

**Actuellement, vous travaillez sur la semaine mondiale de l'entrepreneuriat-ship. Voulez-vous nous en parler?**


Cette semaine est une initiative internationale initiée par la fondation Koffman et Mark your Mark (créé par le Premier ministre britannique Gordon Brown). Elle vise à sensibiliser et à encourager l'esprit entrepreneurial. Ce dernier se trouve au sein de l'entreprise, de l'administration, de l'association ou dans l'acte d'entreprendre. L'ambition de cette semaine, c'est de devenir

un rendez-vous annuel pour se mobiliser pour la cause d'entreprendre et d'en faire un rendez-vous mondial, à l'image de la journée pour la femme, pour le Sida...

Enfin, l'entrepreneuriat-ship est nécessaire pour le dynamisme économique d'un pays, mais également pour la santé culturelle d'une nation.

**Que pensez-vous des patrons marocains?**

Il n'y a pas une image monolithique du patron marocain. Il est de plus en plus entreprenant, veut saisir les opportunités nationales et internationales, car il a plus de visibilité et souhaite s'inscrire dans cette visibilité (Plan Emergence, Plan Azur...).

Les patrons marocains sont aussi de plus en plus mondialisés et n'ont pas de problème à discuter pour devenir des investisseurs à l'étranger. Ils valorisent de plus en plus le capital humain et sont à la recherche des meilleurs talents, qu'ils soient d'ici ou d'ailleurs, pourvu qu'ils aient l'expertise et le savoir-faire requis. 

*L'entrepreneuriat-ship est nécessaire pour le dynamisme économique d'un pays, mais également pour la santé culturelle d'une nation.*

