

# Aux frontières du réel

*Quand une carte met en péril une négociation*

Date : Octobre 2025

Promo : MSIE 48

Auteurs : Nicolas Simard, Jordan Allouche, Jérémie Lepetit

**AVERTISSEMENT** - Ce dossier a été réalisé dans le cadre d'un travail étudiant à l'École de Guerre Économique (EGE). Il s'agit d'une production destinée à évaluer les compétences des étudiants et ne reflète pas nécessairement la position officielle de l'EGE.

Les analyses, opinions et conclusions exprimées dans ce document sont le fruit du travail des étudiants et n'engagent en aucun cas la responsabilité de l'établissement. Les informations présentées peuvent comporter des approximations ou des erreurs, et ne sauraient être considérées comme des conseils professionnels ou des recommandations formelles.

1. Introduction	2
2. Déroulé des faits	2
3. Le coup de théâtre du 30 juillet 2024	3
4. Les origines de l'incompréhension	4
5. Le biais d'homogénéité	6
6. Réactions et conséquences	7
7. Analyse critique	8
8. Recommandations	10
9. Conclusion	11
10. Sources	12

## 1. Introduction

Dans les années 60, Marshall McLuhan, théoricien canadien des médias, a introduit le concept de *village global* pour décrire l'effet des nouvelles technologies de communication. En abolissant les distances physiques, celles-ci permettent de rapprocher les individus et les sociétés. Mais un biais cognitif en a résulté : l'illusion d'un monde homogène et fluide, laquelle s'est accentuée avec la mondialisation et la possibilité de gérer des projets multinationaux à distance grâce aux outils numériques.

Or, cette suppression des distances ne s'accompagne pas de celle des différences culturelles. Elle peut même les exacerber. Le village global n'est pas un espace pacifié. C'est un espace complexe où cohabitent des récits, des mémoires collectives et des perceptions du monde diverses, et parfois inconciliables. Dans ce contexte, une carte mal choisie, un mot ambigu peuvent déclencher de sévères malentendus.

L'affaire analysée dans ce rapport en apporte une illustration flagrante. Le cas présenté met en lumière la puissance des symboles dans les contextes de relations d'affaires ainsi que les limites d'une approche purement technique face aux enjeux identitaires et politiques. Ce document se propose donc d'analyser les causes de ce « clash », les mécanismes de résolution mis en œuvre, et d'en tirer les enseignements pour éviter de telles ruptures à l'avenir.

L'analyse s'appuie à la fois sur les faits documentés, une grille de lecture interculturelle et géopolitique, ainsi que sur des entretiens menés auprès de personnes marocaines, permettant de restituer la dimension sensible, voire affective, de cette crise. Elle vise à éclairer la manière dont des maladresses symboliques peuvent compromettre des projets stratégiques, et à proposer *un modus operandi* pour les prévenir.

## 2. Déroulé des faits

En juin 2024, une importante banque d'affaires anglaise spécialisée dans les secteurs et l'énergie et de la transition énergétique négocie depuis son bureau parisien un important accord d'investissement pour l'installation de *data centers* au Maroc. Cette opération tripartite doit assurer le co-investissement par une société française, une autre suisse et un fonds d'État marocain.

Début juillet 2024, toutes les parties sont présentes à Casablanca pour valider le projet et entériner le plan de financement. Mais la réunion va tourner au fiasco lorsque la délégation marocaine quitte brutalement la salle : un consultant externe, chargé de l'expertise technique, a présenté la carte des implantations basée sur une capture d'écran tirée de Google Maps, où une frontière en pointillés sépare le Maroc du Sahara occidental. Dans la foulée, la négociation est rompue et la relation d'affaires semble irrécupérable.



Capture d'écran de Google Map qui présente la frontière en pointillés entre le Maroc et le Sahara occidental

Dans cette affaire, les parties prenantes et les cultures représentées sont multiples :

- D'un côté, la direction de la banque anglaise confie le projet à son bureau parisien considérant la proximité historique entre Paris et Rabat.
- Le bureau parisien, de son côté, confie l'opération à son *Partner* senior français et d'origine tunisienne de deuxième génération, estimant que sa supposée connaissance de la culture du Maghreb serait un atout. Ce dernier fera appel, par habitude, à un consultant de confiance de nationalité russe pour le volet technique du projet.
- D'un autre côté, il y a la délégation marocaine représentant le fonds d'investissement d'État et composée d'une demi-douzaine de membres âgés de 50 à 60 ans et tous passés par des fonctions dans l'appareil d'État ou la diplomatie.
- Enfin, deux sociétés, l'une française et l'autre suisse, sont également autour de la table pour co-investir. Ce sont elles qui ont mandaté la banque pour s'assurer le soutien financier du fonds d'État marocain dans cette affaire. Chacune d'elle est représentée à cette réunion par un mandataire social.

### 3. Le coup de théâtre du 30 juillet 2024

Heureuse coïncidence historique : le 30 juillet 2024, le président Français adresse une lettre au roi du Maroc annonçant un changement majeur dans la politique diplomatique de la France, qui reconnaît désormais la souveraineté marocaine sur le Sahara occidental. Sur fond de tensions croissantes avec l'Algérie, cette nouvelle ligne diplomatique tourne le dos à la position historique de neutralité de la France sur cette question.

Dès août 2024, la banque va alors profiter de cette opportunité pour tenter de reconquérir, un à un, les membres de la délégation marocaine, grâce à un important travail de lobbying. Cette stratégie va fonctionner et permettre finalement la réalisation de l'opération en novembre 2024.

## 4. Les origines de l'incompréhension

« Sahara occidental ? Mais arrêtez de parler du Sahara, cela n'existe pas ! Il y a le Sahara Mauritanien, le Sahara égyptien, le Sahara libyen, onze pays en tout se partagent le Sahara. Il n'y a pas de Sahara occidental ni même oriental, ces termes sont des conceptions et des constructions coloniales héritées d'un autre âge. Il n'y a qu'un Sahara marocain au même titre qu'un Sahara algérien, malien ou soudanais, et le Sahara Marocain est une partie intégrante et intégrée du royaume du Maroc. »

Pour comprendre cet échange tendu lors d'un entretien que nous avons mené avec un Marocain, et pour cerner notre problématique, un bref retour sur les vicissitudes de l'histoire de l'Afrique du Nord, s'impose. Les origines du Sahara occidental trouvent leurs sources dans les conquêtes coloniales espagnoles et françaises du XIX<sup>ème</sup> siècle.

Les Espagnols ont longtemps désigné le territoire correspondant au Sahara occidental « Río de Oro ». Les dénominations « Sahara occidental » et « Sahara oriental » (en partie l'Algérie) proviennent de la colonisation française en Afrique du Nord. Elles sont des outils de découpage géopolitique pour des territoires revendiqués par l'Espagne et la France à différentes époques.



Ainsi dès 1888, Camille Douls relate ses pérégrinations dans l'ouvrage intitulé « Voyages dans le Sahara occidental et le sud marocain ».

Mais l'histoire ne s'arrête pas au 19<sup>e</sup> siècle. De 1946 à 1958, l'actuel Sahara occidental, l'enclave d'Ifni et Saguia el Hamra deviennent « l'Afrique occidentale espagnole », cette dénomination, très « marketing », permettait à l'Espagne d'entretenir aux yeux des autres puissances l'image d'un empire colonial immense alors que celui-ci était réduit à une peau de chagrin depuis 1898.

Le Sahara espagnol est créé le 12 janvier 1958, regroupant les territoires de Río de Oro et Saguia el-Hamra. La même année, l'Espagne cède la bande de Tarfaya au Maroc et dissout l'Afrique occidentale espagnole.

En 1963, à la demande du Maroc, l'ONU inscrit le Sahara espagnol sur la liste des territoires à décoloniser. Le Maroc estime alors que les Sahraouis souhaitent rejoindre le royaume, et qu'un

référendum d'autodétermination le confirmerait. En 1965, l'Assemblée générale de l'ONU adopte une résolution demandant à l'Espagne de mettre fin à sa domination coloniale sur l'Ifni et le Sahara, et d'engager des négociations sur leur souveraineté. L'Espagne et le Portugal s'y opposent, tandis que les grandes puissances occidentales s'abstiennent.

Dès lors, la question est examinée chaque année par la commission de décolonisation de l'ONU, qui adopte sept résolutions supplémentaires entre 1966 et 1973, exhortant l'Espagne à organiser l'autodétermination.

Le 21 août 1974, l'Espagne annonce l'organisation d'un référendum d'autodétermination pour début 1975. Le roi Hassan II s'y oppose fermement, y compris par la force, si cela doit aboutir à l'indépendance du Sahara occidental. Le 17 septembre, il propose de soumettre le différend à la Cour internationale de justice. En octobre, lors du sommet de l'Organisation de l'unité africaine à Rabat, le Maroc et la Mauritanie signent un accord secret pour se partager le Sahara. Officiellement, l'Algérie soutient un Sahara occidental indépendant. Par ailleurs, un faisceau d'éléments convergents - historiques, diplomatiques, logistiques - ainsi que des analyses émanant de l'ONU ou issus du travail d'ONG attestent du soutien d'Alger au mouvement sahraoui.

Deux événements ont marqué l'unification du Maroc moderne : l'indépendance du Maroc en 1956 et la Marche verte lancée par Hassan II le 6 novembre 1975. Celle-ci mobilise 350 000 personnes pour revendiquer le Sahara occidental, que le Maroc revendique comme faisant historiquement partie de son territoire. Elle intervient après un avis de la Cour internationale de justice qui ne reconnaît aucun droit de souveraineté au Maroc, mais seulement des liens d'allégeance partiels.

L'ONU condamne la Marche verte dans la résolution 380, estimant qu'elle contourne l'avis de la Cour Internationale de Justice. Chaque année, des millions de Marocains fêtent la Marche verte pour se rappeler le jour où le Maroc s'est mobilisé pour récupérer le territoire qui lui avait été arraché. Certains Marocains établissent un parallèle avec la perte de l'Alsace-Lorraine en 1870. « Imaginez si l'Angleterre ou la Belgique avait remis en cause le retour de l'Alsace-Lorraine dans le giron français ! » confie une des personnes interviewées dans le cadre de cette étude de cas. Ainsi une méfiance s'est installée durablement dans les esprits marocains vis-à-vis des ingérences étrangères sur le sujet du Sahara.

Depuis les billets de 100 dirhams (qu'ils datent de 1987, 2002, 2012, 2023 ou 2025) commémorent la Marche verte ou son héritage.



Billet de 100 Dirhams, 1987

Cette méfiance se manifeste notamment par l'adoption d'une politique de tolérance zéro pour tout ce qui touche à l'intégrité territoriale du royaume. Ainsi, lors de la rentrée scolaire de 2022, des rumeurs ont évoqué le retrait de manuels scolaires français d'histoire-géographie dans certains établissements au Maroc.



Motif : les cartes représentaient le Sahara occidental comme séparé du Maroc par une ligne en pointillés. Ces manuels ont rapidement été retirés. Cet événement rejoint tout à fait le cadre de notre anecdote.



Aujourd'hui, le royaume du Maroc investit particulièrement dans cette région pour développer le peuplement. Ainsi de nombreux programmes d'infrastructures sont soit en phase d'études soit en cours pour dynamiser cette région et on observe de grands investissements et une TVA à 0 % pour encourager l'implantation d'entreprises. Pour de nombreux Marocains le sujet est clos, notamment depuis la reconnaissance de la souveraineté marocain par les États-Unis (en 2020), et plus récemment par la France.

## 5. Le biais d'homogénéité

Nous l'avons compris, la méconnaissance des vicissitudes de l'histoire a mené à la situation qu'a connue cette grande banque d'affaires. Mais, ce n'est pas la seule raison de ces péripéties.

Dans les années 1980, des chercheurs en psychologie sociale ont étudié comment naissent les stéréotypes et la perception des groupes. Le travail le plus marquant a été réalisé par Doise et Mugny sur la perception intergroupe. Cet effet a été nommé l'effet d'homogénéité de l'exogroupe.

Ce biais cognitif déforme notre perception des membres d'un groupe auquel on n'appartient pas et nous pousse à croire que les individus d'un groupe différent du nôtre sont tous semblables. Il influence la perception des différences culturelles, sociales ou politiques en minimisant les différences et la diversité.

Le cabinet parisien en confiant l'opération au *Partner* d'origine tunisienne a été influencé par ce biais cognitif : considérer que la culture tunisienne et la culture marocaine sont proches, voire identiques, simplement parce qu'elles partagent une religion commune et un même espace géographique, relève du biais d'homogénéité de l'exogroupe.

En parallèle, le choix d'un consultant technique d'origine russe non sensibilisé aux enjeux locaux a accentué cette absence de sensibilité interculturelle. De plus, ce manque de nuances résulte d'une vision purement occidentale de la gestion de projets et du changement, qui privilégie l'expertise et la spécialisation au détriment de l'humain et des facteurs culturels locaux.

Pour finir, ce « clash » réside dans une opposition des systèmes de pensées : là où l'équipe projet aborde la réunion comme un exercice purement technique, le partenaire marocain l'assimile à un message politique. Ce décalage entre une culture business technocratique prégnante dans les milieux financiers et technologiques européens et une culture de la vigilance symbolique très présente dans les pays à forte charge historique ou identitaire crée une rupture de confiance.

## 6. Réactions et conséquences

- **Réaction initiale de la délégation marocaine**

Le sujet de la carte marocaine est connu d'une vaste majorité de décideurs marocains, du secteur public comme du secteur privé. Les entretiens menés dans le cadre de cette étude de cas ont tous confirmé le consensus au sein de la société marocaine concernant le Sahara occidental, jamais remis en cause. Ce qui fait partie de l'histoire et du territoire du royaume pour les Marocains peut ne pas être perçu de la même manière par des étrangers. C'est lors de discussions avec des interlocuteurs d'autres pays que le « clash » peut survenir. Il a également été évoqué que les positions divergentes d'une partie de la communauté internationale étaient jugées nulles et non avenues, voire offensantes au regard de l'histoire du pays marquée par l'ingérence extérieure (durant la colonisation et après).

Cette lassitude face aux remises en question extérieures a eu un rôle clé et central dans notre cas. En effet, le « choc » de la délégation marocaine à la vue de la carte a conduit à la rupture totale, certes temporaire, des discussions et la fin brutale de la réunion. Ce comportement est à mettre à l'aune de l'histoire marocaine sur le sujet : ce qui leur a été inculqué dès leur plus jeune âge, lors des cours d'histoire et de géographie, ne peut être remis en cause par des acteurs étrangers.

En outre, mentionnons que le consensus au sein du pays sur le sujet est tel qu'il est très probable que des interlocuteurs du secteur privé auraient eu la même réaction à la vue de la carte (dans notre cas d'étude il s'agit de représentants d'un fonds d'investissement d'État, tous passés par des fonctions dans l'appareil d'état ou la diplomatie).

- **Conséquences immédiates, mais temporaires**

La fin unilatérale des discussions émanant de la délégation marocaine conduit à une impasse et les partenaires européens semblent rapidement à court de solution. Les tentatives infructueuses, dans un premier temps, pour reprendre les négociations témoignent de la sensibilité du sujet et du mécontentement de la délégation. Les Marocains ont-ils été blessés, vexés, voire humiliés ? Possiblement les trois à la fois, comme en témoignent les éléments ressortis clairement de nos entretiens. Il ne s'agit pas d'un petit impair récupérable mais d'une erreur aux conséquences bien plus graves, ce qui témoigne de la nécessité de mettre en place un retour d'expérience sur ce sujet sensible.

- **Les raisons sous-jacentes au retour de la délégation marocaine à la table des discussions**

Les explications avancées pour expliquer la reprise des discussions sont de plusieurs ordres :

- 1/ sur le plan humain, car une fois des excuses rapidement exprimées, il a été nécessaire d'investir du temps dans les relations humaines (mention faite de déjeuners individuels) ;
- 2/ sur le plan managérial, avec la mise à l'écart du consultant ayant commis l'erreur, afin d'apporter un gage de crédibilité et de compréhension envers la délégation marocaine ;
- 3/ sur le plan diplomatique (l'heureuse coïncidence de l'initiative du Président français).

Attardons-nous sur ce dernier point et notamment un virage diplomatique qui a joué un rôle clé : le changement de position de la France sur le Sahara occidental le 27 juillet 2024. Dans le cadre de nos échanges et entretiens avec des dirigeants d'entreprises marocains, il ressort qu'une reprise des



discussions dans notre cas est étonnante, ce qui confirme bien l'importance du changement de position de la France et la rupture positive que cela peut représenter aux yeux des décideurs marocains.

Dans une lettre adressée au roi du Maroc, Emmanuel Macron a donc ancré un changement de position historique : *« À ce titre, je considère que le présent et l'avenir du Sahara occidental s'inscrivent dans le cadre de la souveraineté marocaine. »*

En réponse, le roi confirme sans équivoque qu'une nouvelle ère diplomatique s'ouvre entre les deux pays : *« Je me réjouis, tout particulièrement, de la position claire et forte que la France adopte, dans Votre Message, au sujet du Sahara marocain... Dans ce contexte, et grâce à la dynamique positive que connaissent Nos relations bilatérales, des perspectives prometteuses s'ouvrent à Nos deux pays dans de nombreux secteurs stratégiques, permettant de renforcer le partenariat d'exception bâti, des décennies durant, sur l'amitié et la confiance. »*

Les acteurs européens dans notre cas précis ont pu récolter les fruits de cette nouvelle entente et du nouveau virage que pourrait rapidement prendre la relation franco-marocaine.

## 7. Analyse critique

- Quels sont les éléments qui ont dysfonctionné dans notre cas ?

1/ Sous-estimation de l'enjeu territorial marocain : une connaissance exhaustive de l'ensemble des sujets de tensions géopolitiques et territoriaux est impossible. Toutefois, dans le cadre de la gestion d'un projet, une analyse en amont est nécessaire. Celle-ci peut être relative au risque pays dans le cadre d'une négociation commerciale ou bancaire, mais cela peut revêtir d'autres aspects. Dans notre contexte, l'absence de travail préparatoire sur les questions d'ordre politique est un manquement grave.

2/ Méconnaissance des spécificités culturelles marocaines : il s'agit notamment ici de la méconnaissance du sentiment d'appartenance à un seul et même royaume et territoire. Pourtant, les Marocains interviewés nous ont tous dit que « la problématique de la carte » était connue et courante.

3/ Manque de coordination interculturelle entre les acteurs : l'accumulation de profils et de nationalités sur la mission (du côté de la banque d'affaires) fait également partie des facteurs de risque. En outre, la présence d'un banquier d'origine tunisienne a pu laisser penser aux acteurs européens que la connaissance de la région du Maghreb était suffisante. Une erreur d'assimilation courante.

4/ Absence de validation finale de la présentation : compte tenu de la portée stratégique de cette première réunion, une validation par des donneurs d'ordre seniors et expérimentés est particulièrement nécessaire. Par ailleurs, le consultant extérieur a pu travailler en silo du fait de son expertise technique, ce qui a pu limiter les échanges concernant le rendu final, et donc accroître le risque d'erreur. Cela est d'autant plus vrai qu'un profil dit technique peut manquer d'expérience de présentation auprès des clients finaux.

5 / Méconnaissance des outils cartographiques et de leurs implications : l'utilisation de Google Maps n'est pas sans conséquences puisque l'outil américain respecte le principe de neutralité sur de nombreux territoires. L'erreur aurait pu aussi bien être commise dans le cadre d'autres missions : Crimée, Cachemire, Taiwan, îles Kouriles, Kosovo... Le nombre de territoires sujets à débats témoigne de l'absolue nécessité de prendre des cartes neutres avant de présenter des supports à des clients locaux.

- Quels sont les différents éléments qui auraient pu être anticipés ?

# Aux frontières du réel

La réponse à cette question cruciale repose avant tout sur la rigueur et la méthodologie. Les relations, qu'elles soient commerciales, diplomatiques, économiques, voire même informelles et amicales doivent intégrer une évaluation stricte des risques interculturels.

Ainsi, une méthodologie plus stricte aurait dû être adoptée pour limiter les risques interculturels. La première étape viserait à approfondir sa connaissance de la culture marocaine et des enjeux sociétaux dans le pays.

Fons Trompenaars est un expert en management interculturel et Charles Hampden Turner est un chercheur en sociologie. Ensemble, ils ont développé un modèle d'analyse culturelle à sept dimensions dans le but d'établir les différences entre les sociétés. Nous avons pris la liberté d'adapter cette grille d'analyse à notre cas :

Dimension	France	Maroc	Écart entre les deux contextes
Universalisme vs Particularisme	Universalisme	Particularisme	L'équipe projet applique des règles générales, tandis que leurs interlocuteurs marocains accordent du poids aux cas spécifiques (territoire national).
Spécificité vs Diffus	Spécificité	Diffus	En France, on cloisonne le technique et le politique. Au Maroc, tout geste technique peut revêtir une portée politique/symbolique.
Neutre vs Affectif	Plutôt neutre	Affectif	Réaction marocaine immédiate, émotionnelle, là où les Européens cherchent à rationaliser.
Réalisations vs Statuts	Réalisations	Statuts	Le consultant est jugé sur ses compétences techniques ; au Maroc, ce sont les statuts institutionnels et symboliques qui priment.
Culture spécifique vs holistique	Analytique, compartimentée	Globale, contextuelle	L'approche française isole les volets (technique vs diplomatique). Les partenaires marocains les perçoivent comme liés.
Temps séquentiel vs synchronique	Séquentiel	Synchronique	Les Européens préparent l'opération étape par étape ; les Marocains lisent le projet dans son ensemble, y compris dans la profondeur historique.

## 8. Recommandations

Bien qu'il soit rare de disposer de ressources humaines partageant les origines, nationalités ou cultures de l'ensemble des partenaires internationaux, une banque d'affaires peut réduire structurellement les risques interculturels, notamment pour ce type de dossier.

### Recommandations structurelles :

#### 1. Former les équipes

Mettre en place des formations ciblées des équipes aux risques interculturels et aux biais culturels inconscients à travers des ateliers ou des jeux de rôles. Une montée en compétence homogène des équipes est fortement recommandée pour une banque d'affaires de dimension internationale. Cela permettrait de limiter en amont les vulnérabilités et de créer des automatismes intellectuels.

#### 2. Désigner un "référent interculturelité"

Mettre en place la formation intensive d'un collaborateur aux risques interculturels, aux méthodes d'évaluations et d'audit. Ce dernier est alors nommé "référent interculturelité" de l'organisation et doit être sollicité en amont durant le processus commercial pour s'assurer que les risques sont anticipés, intégrés ou corrigés.

#### 3. Lutter contre le biais cognitif de proximité culturelle

Comme nous l'avons vu avec le concept d'homogénéité de l'exogroupe, le biais de proximité culturelle doit faire l'objet d'une sensibilisation et d'une communication interne renouvelée pour s'assurer une culture d'entreprise hermétique à ce biais cognitif. Une connaissance plus fine des sociétés étrangères et de leur histoire est alors clé.

#### 4. Procéder à un retex des cas épineux

Les cas les plus évidents ou les plus problématiques doivent faire l'objet d'un rapport de retour d'expérience (retex) diffusé à l'ensemble des strates de l'organisation pour sensibiliser en continu les collaborateurs à ce type de risque et s'assurer qu'une erreur ne soit pas commise deux fois.

#### 5. Réaliser un *mapping* culturel et collaborateurs clés

Le référent interculturelité doit réaliser et tenir à jour un mapping culturel collaboratif de l'organisation (Notion, Drive, Cloud) centralisant les expertises culturelles des collaborateurs. Ce mapping doit permettre à l'ensemble des équipes d'identifier rapidement un ou des collaborateur(s) phare(s) susceptibles de les aider en jouant un rôle de formation et de médiation interculturelle.

#### 6. Créer un kit de veille culturelle itérative

Le référent interculturelité doit proposer et diffuser un kit de veille culturelle itérative qui devra servir de trame aux collaborateurs en charge des deals pour réaliser une action préparatoire de veille efficace. Ce kit doit intégrer une fiche méthodologique avec le lexique, une nomenclature et d'éventuels tutoriels. Un tableau de sources ainsi qu'une liste des outils d'automatisation de la collecte doivent également être mis à disposition pour faciliter l'exploitation des capteurs. Enfin ce kit contient un modèle de rapport de veille standardisé pour en faciliter la diffusion et la lecture.

## Recommandations pour des cas similaires :

### 1. Systématiser la relecture des supports commerciaux

Comme identifié dans notre analyse critique, il est indispensable que chacun des supports de présentation commerciale, concernant un deal impliquant des risque interculturels, fasse l'objet d'une relecture par le référent "interculturalité" ou à minima un collaborateur "phare" identifié grâce au mapping.

### 2. Développer le réflexe interculturel

Le *lead partner* en charge du projet doit avoir le réflexe de consulter le mapping culturel de l'organisation et de planifier une rencontre avec un collaborateur-phare ou avec le référent interculturelité. Chacun d'eux doit pouvoir l'aider à cartographier les risques du projet et prévenir les points de vulnérabilités.

### 3. Privilégier des cartes officielles locales ou neutralisées

Dans les cas où le projet nécessiterait une carte (implantation de site, migration, etc.), il faut privilégier des cartes officielles du pays concerné, ou *a minima* neutralisées, en focalisant à l'échelle du/des sites concernés.

### 4. Assurer une maîtrise du support par le *lead partner*

Les supports de présentation commerciale doivent être maîtrisés de bout en bout sans aucune agrégation de contenu hors de l'organisation. Avec une responsabilité claire et totale du *lead partner* sur le contenu, on minimise les vulnérabilités.

### 5. Intégrer une la veille culturelle

Le processus commercial doit intégrer la mise en place d'une veille culturelle spécifique autour des parties prenantes à partir de la phase due-diligence. Cette veille doit permettre de couvrir les enjeux interculturels majeurs, tant en suivi sur des sujets propres au deal qu'en spectre large avec une veille d'horizon.

## 9. Conclusion

L'incident interculturel survenu dans le cadre d'un projet de *data center* franco-marocain rappelle que la réussite d'un projet international ne repose pas uniquement sur les compétences techniques ou financières. Elle repose aussi sur la capacité des parties prenantes à comprendre et prendre en compte les sensibilités culturelles, historiques ou politiques propres à un pays ou à une région.

Dans notre cas, un élément en apparence anodin - l'utilisation d'une carte - a suffi à mettre en danger une opération d'envergure. Cet incident illustre l'ampleur des malentendus que peuvent générer les biais de perception et l'insuffisance de préparation dans le cadre des relations internationales, qu'elles soient politiques ou économiques.

L'analyse de ce cas dévoile plusieurs enseignements structurants dans le cadre de relations internationales. Tout d'abord, la représentation de certaines questions identitaires dans la « mythologie nationale » fait que le Sahara marocain n'est pas qu'un territoire mais l'illustration vivante de la souveraineté et de la fierté retrouvée d'un peuple uni derrière son roi. A ce titre, toute remise en cause minime, même implicite, est perçue comme une attaque directe.

L'analyse de ce cas montre aussi la nécessité pour les organisations de dépasser les apparences de proximité culturelle et le biais d'homogénéité, c'est-à-dire de remettre en question leurs présupposés pour s'ouvrir à des cultures différentes. Partager une langue, une religion ou un périmètre géographique ne garantit en rien une compréhension mutuelle, c'est l'analyse rigoureuse et empathique du contexte qui permet de naviguer entre les écueils.

L'affaire montre également que des erreurs, même graves, peuvent être surmontées si une stratégie de réengagement fondée sur l'humilité, la reconnaissance des torts et l'intelligence diplomatique est mise en œuvre. Dans ce cas, le repositionnement géopolitique de la France a certes offert un levier opportun, mais c'est l'approche personnalisée, le dialogue renoué et les signaux symboliques forts envoyés à la partie marocaine qui ont permis de restaurer la confiance.

Enfin, cette expérience rappelle à toute organisation la nécessité absolue d'institutionnaliser la gestion des risques interculturels. A l'heure où les anciennes alliances se distendent et où les enjeux politiques ou géopolitiques fleurissent aux quatre coins du monde, la chaîne de valeur et les partenariats sont soumis à rude épreuve et le besoin d'intégrer une vraie approche de vigilance interculturelle se fait jour. Il est donc essentiel de mettre en place une série de mesures adaptées à ce type de risque, en commençant par la formation. Ce n'est qu'à ce prix que les organisations internationales pourront éviter que de futurs projets prometteurs ne se heurtent, à nouveau, aux angles morts de l'ignorance culturelle.

## 10. Sources

### Ouvrages et articles

Frédéric Bobin, Alexandre Aublanc et Philippe Ricard, Sahara occidental : la France s'aligne sur la position du Maroc, au risque d'une nouvelle crise avec l'Algérie, Le Monde, 30 juillet 2024.

Francesco Correale, Sébastien Boulay dir., Sahara Occidental, Presses universitaires François-Rabelais, 2018

Camille Douls, Voyages dans le Sahara occidental et le sud marocain, 1888

Abdelhamid El Ouali, Saharan Conflict. Towards Territorial Autonomy as a Right to Democratic Self-Determination, Stacey International, 2008

Zineb Ibnouzahir, Missions françaises : des manuels scolaires de géopolitique affichant une carte tronquée du Maroc au cœur d'une polémique, Le360, 16 septembre 2022, <https://fr.le360.ma/societe/missions-francaises-des-manuels-scolaires-de-geopolitique-affichant-une-carte-tronquee-du-maroc-au-266991/>

Michel Liégeois, Salomé Ponsin Salomé, La MINURSO, 25 ans au service de la paix au Sahara occidental, Recherches Internationales, n°103, 2015 Daniel Rivet, Histoire du Maroc, Fayard, 2012

Hajar Toufik, La carte intégrale du Maroc adoptée dans les manuels scolaires français, <https://www.lebrief.ma/la-carte-integrale-du-maroc-adoptee-dans-les-manuels-scolaires-francais-178142/>

### Autres

Sur le soutien du Polisario par l'Algérie : <https://www.reuters.com/world/algeria-slams-france-recognising-wsahara-autonomy-within-moroccan-sovereignty-2024-07-25/>

Le texte de la lettre du président Macron reconnaissant la souveraineté marocaine sur le Sahara occidental : <https://ledesk.ma/2024/07/30/sahara-le-texte-integral-de-la-lettre-demmanuel-macron-au-roi-mohammed-vi/>

Entretiens (anonymes) effectués avec quatre Marocains.