



# FRAMATECH

## COMMENT TRAVAILLER AVEC LES MAROCAINS ?

*Le 04 juillet 2024  
Sur site, à Lyon*

**Formation interne**



Smart energy management



# FRAMATECH

## COMMENT TRAVAILLER AVEC LES MAROCAINS ?

### NOTE POUR LE LECTEUR QUI N'AURAIT PAS ASSISTE AU SEMINAIRE

La documentation ci-jointe est celle qui a servi de support pour illustrer les exposés faits pendant le séminaire « **COMMENT TRAVAILLER AVEC LES MAROCAINS ?** » et ne représente donc qu'une partie des informations données à cette occasion.



# COMMENT TRAVAILLER AVEC LES MAROCAINS ?

Le 04 juillet 2024  
Energy Pool, Lyon

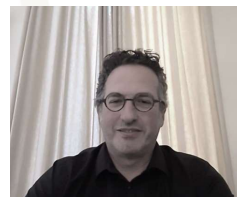
p. 1

1



## Présentation

- Triple compétence en électronique, marketing industriel & intelligence économique
  - + de 25 ans en environnement High Tech
  - Industrie des composants & cartes électroniques, des marchés de l'automobile, l'aéronautique, l'espace, le ferroviaire, les énergies
  - Avec tous les métiers de l'entreprise : R&D, BE, Méthodes, Indus, Prod, Achats, Marketing, Commercial, et CODIR
  - En France et à l'international : Maghreb, Afrique, Europe, Inde, Chine, Japon, Corée, Vietnam, Thaïlande, USA,...
- Président, Directeur Général de la SA FRAMATECH depuis 2002
- Professeur associé à l'Université Aix-Marseille, Master VTI « Veille Technologique & Innovation », depuis 2007
- Membre fondateur & Délégué Régional PACA du SYNFIE (syndicat français de l'intelligence économique), depuis 2010
- Adhérent aux pôles de compétitivité SCS et CAPENERGIES depuis 2010
- Adhérent et membre du Bureau du Collectif IP4.0 « industrie du Futur », depuis 2023



p. 2

2



# FRAMATECH

## COMMENT TRAVAILLER AVEC LES MAROCAINS ?

**Partie I**



3



# FRAMATECH

Sommaire



1. Rappel historique	2. Panorama géographique et socio-économique	3. Contexte économique, industriel et financier
4. Informations pratiques	5. La religion	6. Quelques proverbes

p. 4

4

 **FRAMATECH**

La fantasia



p. 5

5

 **FRAMATECH**

**TRAVAILLER AVEC LES TUNISIENS, ALGERIENS ET MAROCAINS ?**  
Rappels historiques

p. 6

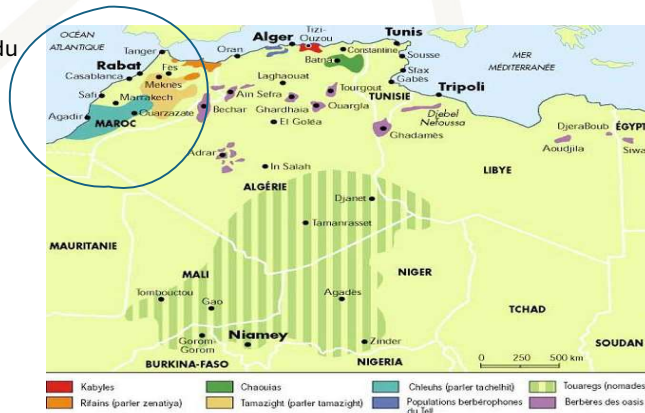
6



# FRAMATECH

## L'ère berbère

- La plus ancienne communauté d'Afrique du Nord.
- Les berbères peuplent principalement l'Algérie et le Maroc.
- Peuples semi-nomades répartis en différentes tribus, principalement à l'intérieur des terres !



p. 7

7



# FRAMATECH

## L'ère berbère

- Civilisation Autochtone d'Afrique du Nord et subsaharienne dont l'existence remonte à plus de 20.000 ans.
- Appelés Amazigh, « Hommes libres » !
- Les Berbères au Maroc, aujourd'hui, sont les descendants de tribus nomades ou sédentaires, généralement rurales, qui ont connu de nombreuses invasions.
  - Structurées autour de tribus et de confédérations, avec des systèmes politiques, économiques et culturels bien établis
  - Ont su résister avec force aux multiples invasions qui ont traversé la région

p. 8

8



# FRAMATECH

## Invasions phéniciennes | IX<sup>ème</sup> siècle av JC

- Les phéniciens s'établissent à Carthage au Xe – IX<sup>e</sup> siècle av JC.
- Ils développent des **comptoirs commerciaux** sur l'ensemble de la côte méditerranéenne jusqu'au détroit de Gibraltar.
- Développement du « triangle phénicien » pour la recherche des minerais nécessaires pour l'élaboration du bronze.



p. 9

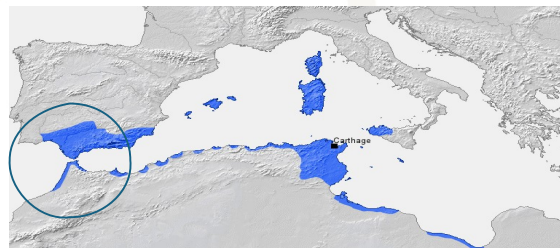
9



# FRAMATECH


## La république de Carthage | IV<sup>ème</sup> siècle av JC

- La colonie phénicienne devient la **république de Carthage** et se développe à l'ouest de la Sicile grâce à son esprit d'entreprise.
- Mais Rome se méfie des ambitions carthaginoises en Sicile.
- C'est alors que commencent les premières **guerres puniques** qui durent près de **vingt-cinq ans**.
- Finalement, Rome sort vainqueur de ces guerres et Carthage signe une paix humiliante en abandonnant la Sicile, la Sardaigne et la Corse.




p. 10

10



# FRAMATECH

## L'empire romain | IIème siècle




L'Empire romain à la mort de Trajan en 117  
Source : d'après Lucien Jerphagnon, *Les divins Césars*, Tallandier, Paris, 2<sup>e</sup> éd., 2004, pp. 538-539.

SciencesPo. In *Questions internationales* n°36, mars-avril 2009, La Documentation française

p. 11

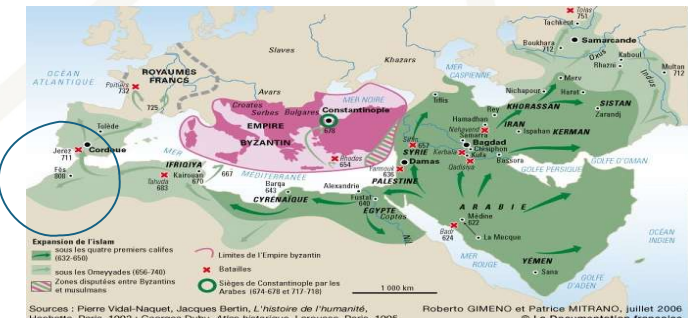
11



# FRAMATECH

## Pénétration de l'Islam | VIIème siècle (642)

- En 642, les arabes débutent leur conquête de l'Afrique du Nord par l'Est (Kairouan, Tunisie) jusqu'en Espagne.
- La domination arabe s'étend jusque dans les régions présahariennes repoussant les berbères.
- Mais au Maroc, il n'y a pas eu d'immigration arabe « de masse »**



Sources : Pierre Vidal-Naquet, Jacques Bertin, *L'histoire de l'humanité*, Hachette, Paris, 1992 ; Georges Duby, *Atlas historique*, Larousse, Paris, 1995. Roberto GIMENO et Patrice MITRANO, juillet 2006 © La Documentation française

Naissance et expansion de l'islam Source : *Questions internationales* n°21, sept.-oct. 2006

p. 12

12





# FRAMATECH

## Islamisation & arabisation | VIIIème siècle

- Les arabes islamisent les berbères et arabisent presque tous les Berbères (sauf ceux des zones montagneuses ou désertiques).
- Mise en place par les arabes :
  - une administration
  - une monnaie
  - un droit musulman, sur les préceptes religieux du Coran.
- Les non musulmans sont autorisés à conserver leur foi à la condition de payer des taxes et subir des restrictions de leur croyance.
- Les convertis sont exonérés de contribution financière

### Alternant :

- la force et la ruse
- la pression (sociale) et la générosité (sous condition d'être un bon musulman)
- La colonisation et l'assimilation

p. 13

13



# FRAMATECH

## Grande révolte berbère (739-743)



p. 14

14

# FRAMATECH

## Le Maroc au VIIIème siècle

- En 711, des Marocains se lancent à la conquête de l'Espagne (conquêtes & reconquêtes jusqu'en 1492)



p. 15

15

# FRAMATECH

## Enclaves espagnoles au Maroc

- Tensions entre Espagne & Maroc



*En 2002, des gendarmes marocains plante le drapeau Marocain sur ce caillou au large de Ceuta*



Infographie : Keystone-ATS, source : APA



p. 16

16



# FRAMATECH

## Le père fondateur du Maroc

- En 786, Moulay Idriss, un descendant d'Ali, gendre du prophète Mahomet, arrive au Maroc et s'installe à Volubilis.
- Il fonde la dynastie idrisside (788-1055).
- Idriss Ier est le fondateur du Maroc



p. 17

17



# FRAMATECH

## Impact de ces grandes invasions dans les mentalités marocaines

- La conquête arabe s'oppose à une **forte identité berbère**
- De **nombreuses dynasties** successives se sont formées, unies, puis déchirées. **Le Maroc est un pays tribal.**
- Ce sont les **marabouts** qui impulsèrent la reconquête du territoire (guerre sainte). Les marabouts (« saint homme », « sage ») agissent encore aujourd'hui comme **conseil des villageois.**

Tombeau d'un marabout dans le Maroc méridional



p. 18

18

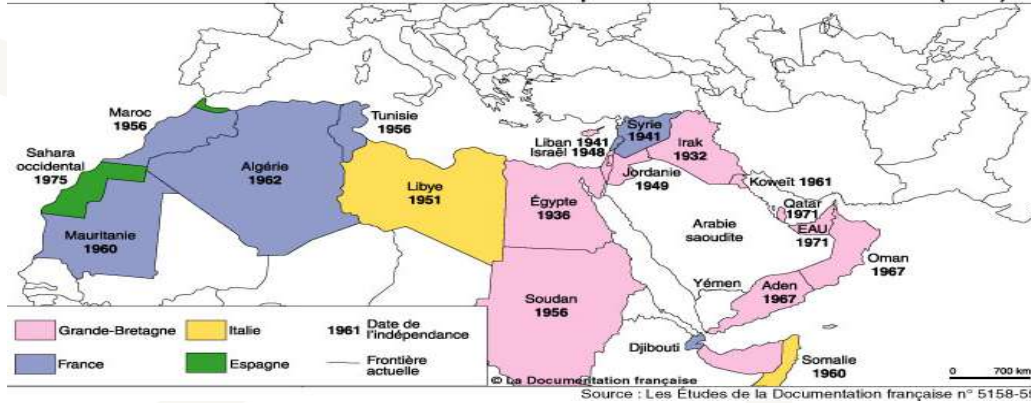


# FRAMATECH

## La colonisation française

- 1912 Maroc (protectorat français)

### ESPACES RÉGIONAUX - Les dominations européennes dans le monde arabe (1930)



p. 19

19



# FRAMATECH

## Histoire post-coloniale marocaine

- 7 mars 1956 : Indépendance du Maroc. Le sultan Sidi Mohammed ben Youssef devient le roi Mohammed V. Il nomme son fils Hassan, chef des Armées !
- 26 février 1961 : Le roi Hassan II succède à son père sur le trône.
- En 1962 : **Monarchie constitutionnelle**
- 1963 : La guerre des sables entre le Maroc et l'Algérie (*problème du tracé frontalier, découverte de ressources minérales,... et l'idée du Grand Maroc*)
- 6 novembre 1975 : La « **marche verte** », marche pacifique lancée par le roi du Hassan II pour annexer le Sahara occidental occupé par l'Espagne
- 1980 – 1990 : Instabilité sociale liée aux inégalités sociales (émeutes de Casablanca, 1981 et Marrakech, 1984)
- **23 juillet 1999 : Décès du Roi Hassan II et accession au Trône de Mohammed VI**



p. 20

20



# FRAMATECH

## Le « Sahara occidental » ou le « Sahara marocain » pour le Royaume

- La République arabe sahraouie démocratique (RASD), fondée par le Front Polisario en 1976 réclame l'indépendance totale du Sahara occidental et appelle à l'autodétermination des habitants. L'ONU reconnaît le front Polisario comme interlocuteur dans le conflit, mais pas la RASD
- 1976 : L'Algérie intervient militairement sur zone avant de se retirer.
- L'Algérie soutient les revendications du front Polisario et reconnait la RASD
- L'Algérie accueille les réfugiés sahraouis
- L'Algérie défend le droit à tous les peuples de lutter pour la décolonisation de leur pays à travers le monde.
- 1980 : Construction du « **mur marocain** » pour mettre fin aux attaques du Polisario
- 1991 : Cessez-le-feu. Le Maroc contrôle et administre 80 % du territoire et le Polisario 20%



p. 21

21



# FRAMATECH

## Gouvernance actuelle & faits marquants



2020, le Maroc reconnaît officiellement l'Etat d'Israël lorsque Les Etats Unis reconnaissent le Sahara occidental au Royaume du Maroc  
 2021, Emmanuel Macron écouté par Pegasus, logiciel israélien d'espionnage des téléphones portables (vendu officiellement pour lutter contre le terrorisme)



Aziz Akhannouch, chef du gouvernement depuis sept. 2021  
 Berbère, homme d'affaire formé au Canada.  
 Depuis 20 ans, dans les fonctions territoriales puis ministérielles

p. 22

22



# FRAMATECH

## Cartographie du Royaume du Maroc, avant & après 2020 (source : Factbook, cia)

- Avant 2020



• 446.550 km<sup>2</sup>

- Après 2020



• 716.550 m<sup>2</sup>

p. 23

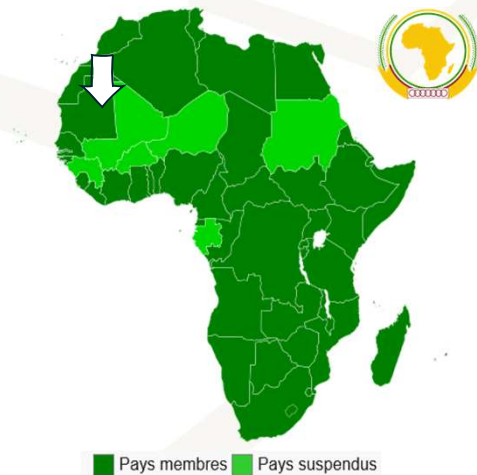
23



# FRAMATECH

## Hassan II, un des pères fondateurs de ...

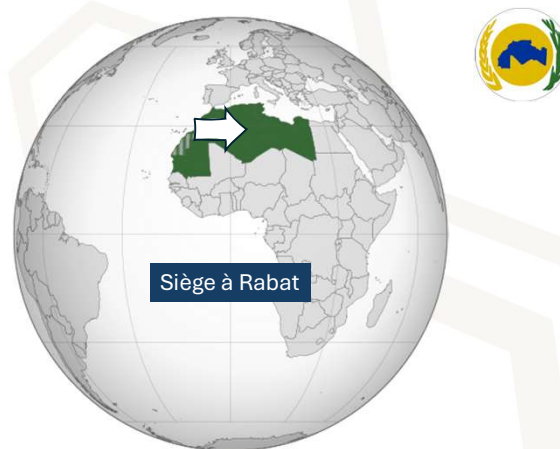
- l'Union africaine (vision Sud)




p. 24

■ Pays membres ■ Pays suspendus

- l'Union du Maghreb (vision Est)



24



# FRAMATECH


## Le paradoxe maghrébin

- L'Union du Maghreb Arabe** est une organisation économique et politique, dont le siège est à Rabat, et formée par 5 pays. <http://www.maghrebarabe.org>
  - Algérie, Tunisie, Maroc
  - Libye, Mauritanie, *même si la Libye et la Mauritanie ne font pas parti du Maghreb*
- Créée en 1989, elle est sans réelle influence sur la politique de ses États membres.
- Les Berbères se sentent exclus de cette organisation vu son caractère ethnicisé arabe réducteur. Ils réclament le changement de l'appellation "MAGHREB ARABE" en "AFRIQUE DU NORD". Les berbères représentent 20 millions de la population de ces pays, principalement au Maroc (près de 12 millions) et en Algérie (près de 7 millions), sur un total de 80 millions d'habitants.

Les échanges commerciaux entre les pays maghrébins représentent moins de 3% contre 70% avec l'Union européenne. Le FMI a même exhorté les pays maghrébins à dépasser leurs «différends politiques» et leurs «vues courtes».


p. 25

25




# FRAMATECH


## Devise



Monarchie constitutionnelle, parlementaire, multipartite




*« Si vous glorifiez Dieu, Dieu vous apportera la victoire »*



Drapeau berbère Amazigh

Le rouge du drapeau Maroc symbolise la dynastie Alaouite (descendants du prophète)  
L'étoile à cinq branches fait référence au sceau de Salomon (ou sceau de David)



p. 26

26



# FRAMATECH

## En 1<sup>ère</sup> conclusion

- Le Maroc est resté tribal en dehors des villes
- Les Marocains sont des artisans avec deux populations ... les berbères et les arabes !
- Les Marocains sont asservis au roi ce qui se traduit par : « on baise la main » <sup>(1)</sup>

*(1) Mais les musulmans considèrent que le fait de baisser la tête n'est pas compatible avec l'islam.*

*« On ne baise la tête que devant dieu, lors de la prière. »*

p. 27

27



# FRAMATECH

## Perception des Français

- Pas de rancœur vis-à-vis des Français et des Espagnols
- Le tourisme et l'artisanat sont les moteurs de l'économie marocaine. En ce sens, les Français sont considérés comme les autres étrangers.

p. 28

28






## TRAVAILLER AVEC LES MAROCAINS ?

Panorama géographique et socioéconomique

p. 29

29



## Repères géographiques

- Relief (Atlas)

- Précipitations

>1500mm
1000-1500
900-1000
800-900
700-800
600-700
500-600
400-500
300-400
200-300
100-200
50-100
40-50
<40mm

p. 30

30



# FRAMATECH

## Le climat

- Une grande variété de climats qui varient, avec l'éloignement de la mer, de plus en plus chauds et secs.
  - La zone littorale : Climat tempéré par des brises de mer avec des hivers doux et une longue période estivale chaude.
  - L'intérieur : Climat continental avec des hivers rudes (atlas)
  - Sud du pays : Climat désertique avec de grandes variations le jour et la nuit, une extrême sécheresse et parfois des pluies torrentielles.
- **La météo est un sujet de discussion permanent** car l'agriculture rythme la balance commerciale des pays du Maghreb :
  - Etre capable d'assurer les besoins alimentaires de la population
  - Maîtriser les coûts des produits de base et saisonniers
  - Eviter l'augmentation des importations de produits alimentaires

températures en °C	jan	fév	mars	avr	mai	juin	juil	août	sep	oct	nov	déc
Agadir	20	21,5	22,5	23	24	25	26,5	27	27	26	24	21
Casablanca	17	18	17,5	21	22	24	26	27	26	24	21	18
Fès	15	17	19	21,5	24,5	30	34	34	30	25	20	15,5
Marrakech	18	20	23	26	28,5	33	38	37,5	33	28	23	18,5
Ouarzazate	17	20	23	27	31	36	39,5	38,5	33,5	27	21,5	17
Tanger	15,5	16	17,5	19	21,5	24	26,5	27	25	22	18,5	16

p. 31

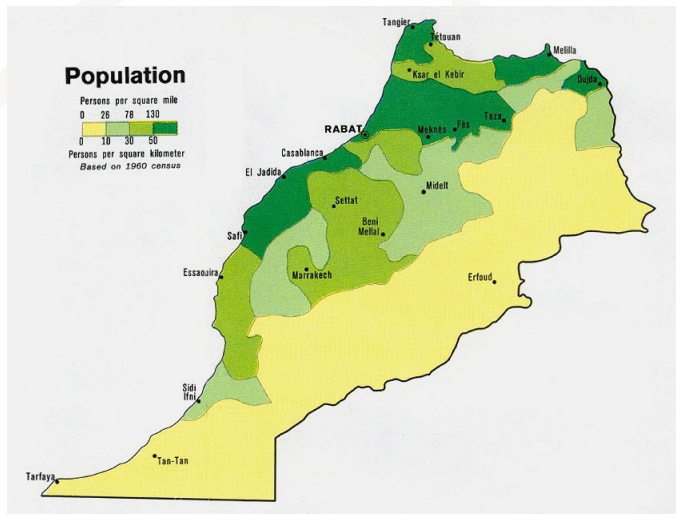
31



# FRAMATECH

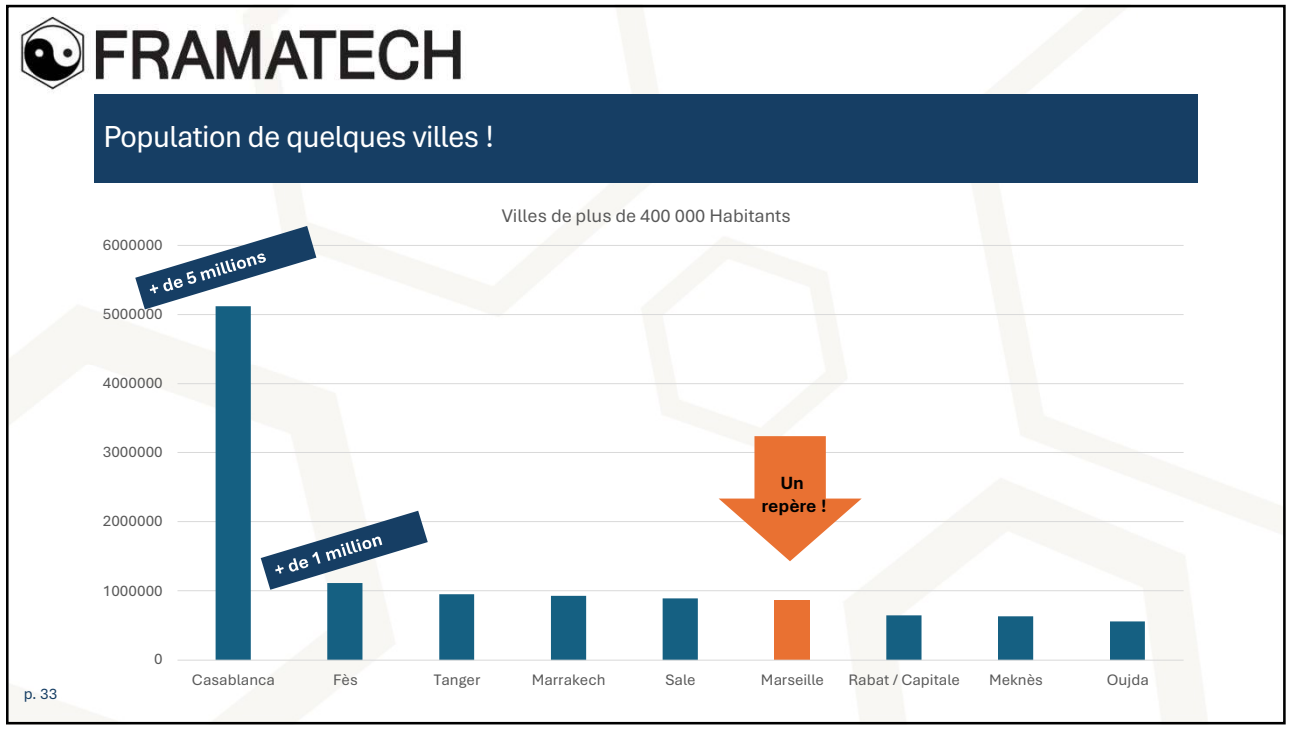
## Population

- Population : 37 457 971 hab. (2022)
- Densité : 74 hab./km2
- Part de la population urbaine (2023) : 65 %

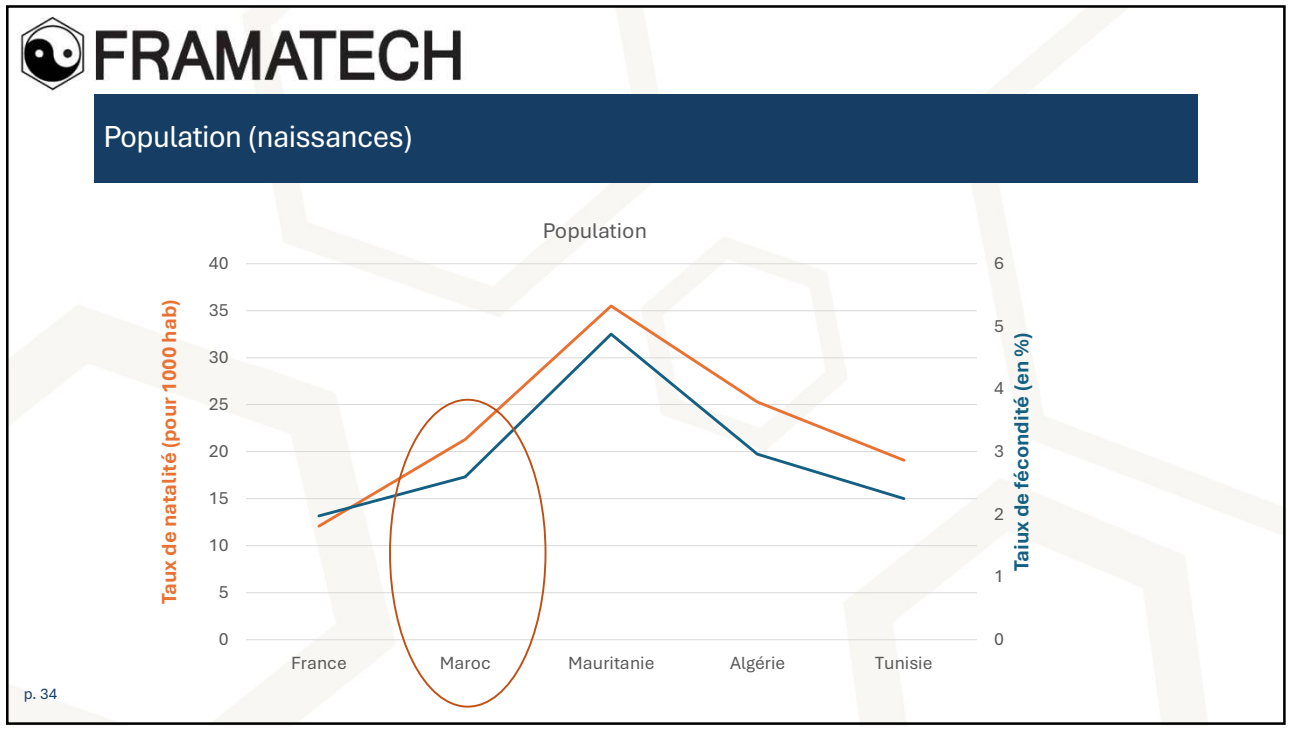


p. 32

32



33



34

# FRAMATECH

## Fléau de l'alphabétisation

- 10 000 000 de marocains analphabètes, principalement issus des zones rurales (soit 26% de la population totale)

Taux d'alphabétisation au Maroc

Catégorie	2004	2019
hommes	~65,00%	~75,00%
femmes	~40,00%	~55,00%

- Le taux de scolarisation des filles est passé de **[56% (urbain), 6,1% (rural)] en 2000 à [90% (urbain), 40% (rural)] en 2020**

p. 35

35

# FRAMATECH

## Taux de chômage

- L'emploi est très directement lié à l'agriculture et au tourisme !
- Le chômage des jeunes et des diplômés reste élevé (respectivement environ 33 % et 26 % en 2022). *Avec des manifestations dans le Rif, en 2017*

Année	Taux de chômage (%)
2010	9,1%
2011	8,9%
2012	9%
2013	9,2%
2014	9,9%
2015	9,7%
2016	9,4%
2017	10,2%
2018	9,5%
2019	9,2%
2020	11,9%
2021	12%
2022	11,8%
2023	12%
2024*	11,7%
2025*	11,6%
2026*	11,6%
2027*	11,6%
2028*	11,6%

© Statista 2024

p. 36

36

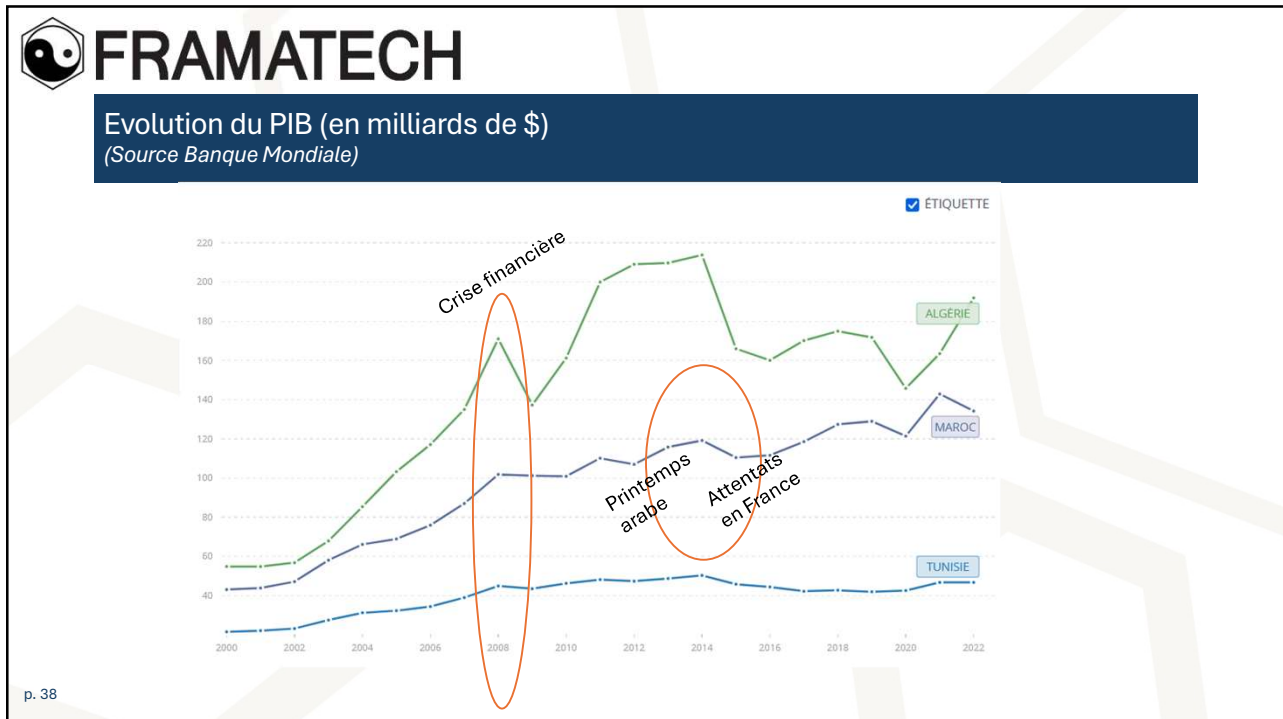


## TRAVAILLER AVEC LES MAROCAINS ?

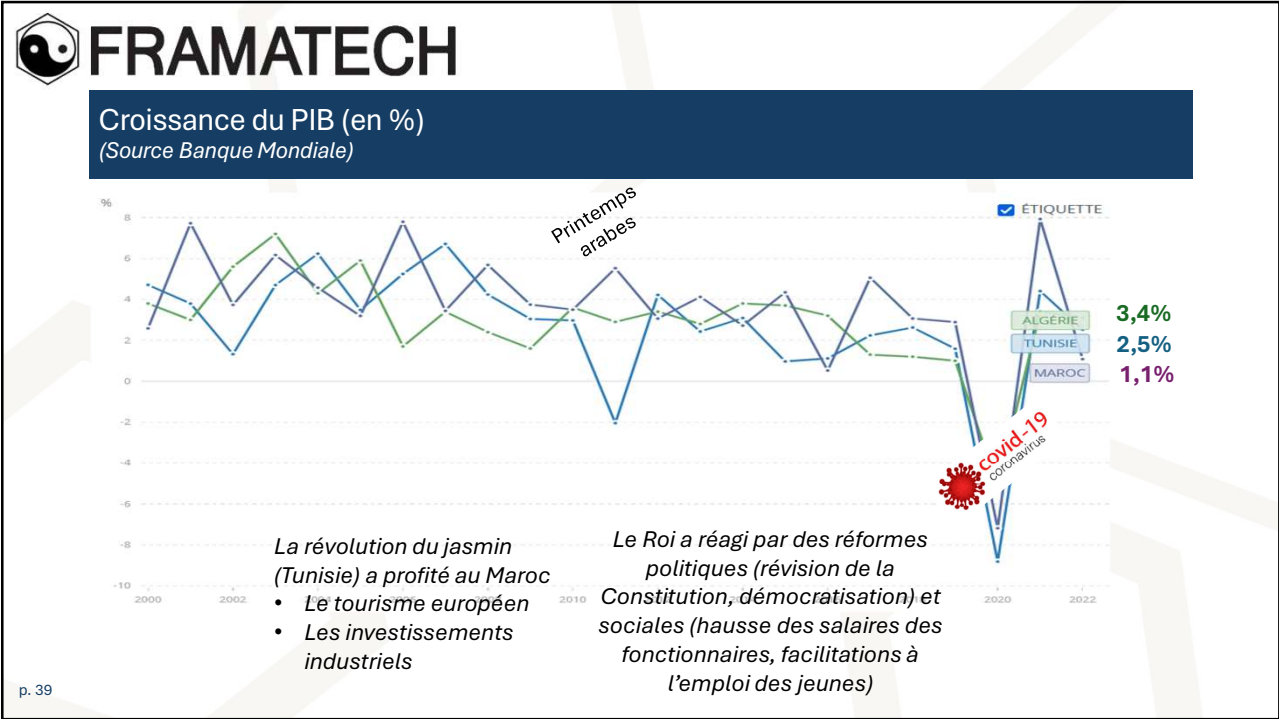
**Contexte économique, industriel et financier**

p. 37

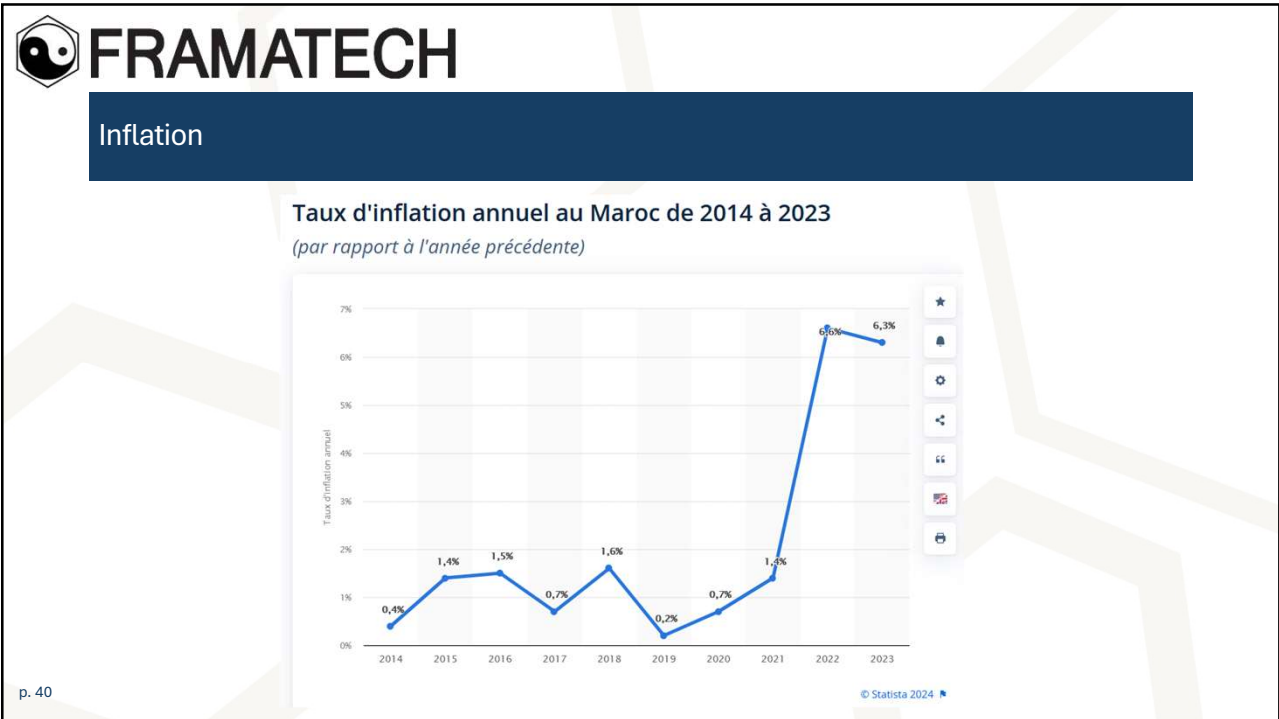
37



38



39



40

# FRAMATECH

## Bilan de Mohamed VI en 2011



p. 41

41

# FRAMATECH

## Classement Doing Business *(Source Banque mondiale)*

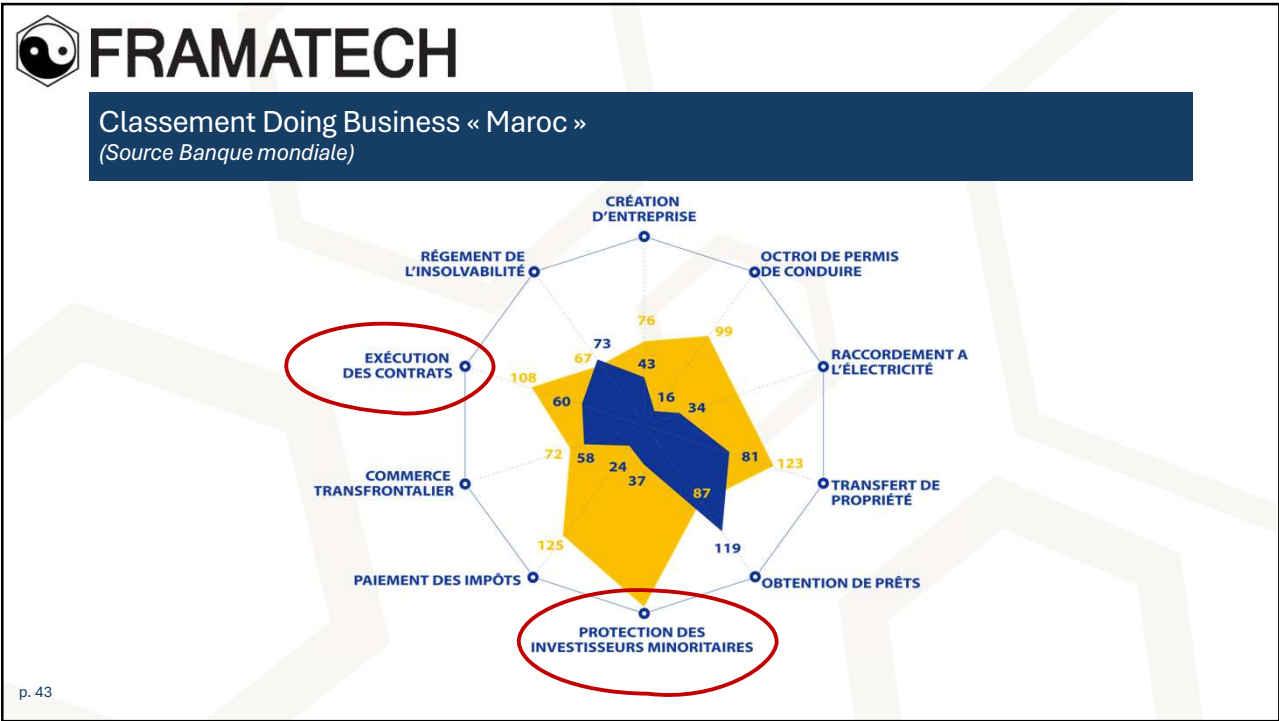
### Evolution du classement du Maroc dans la région MENA



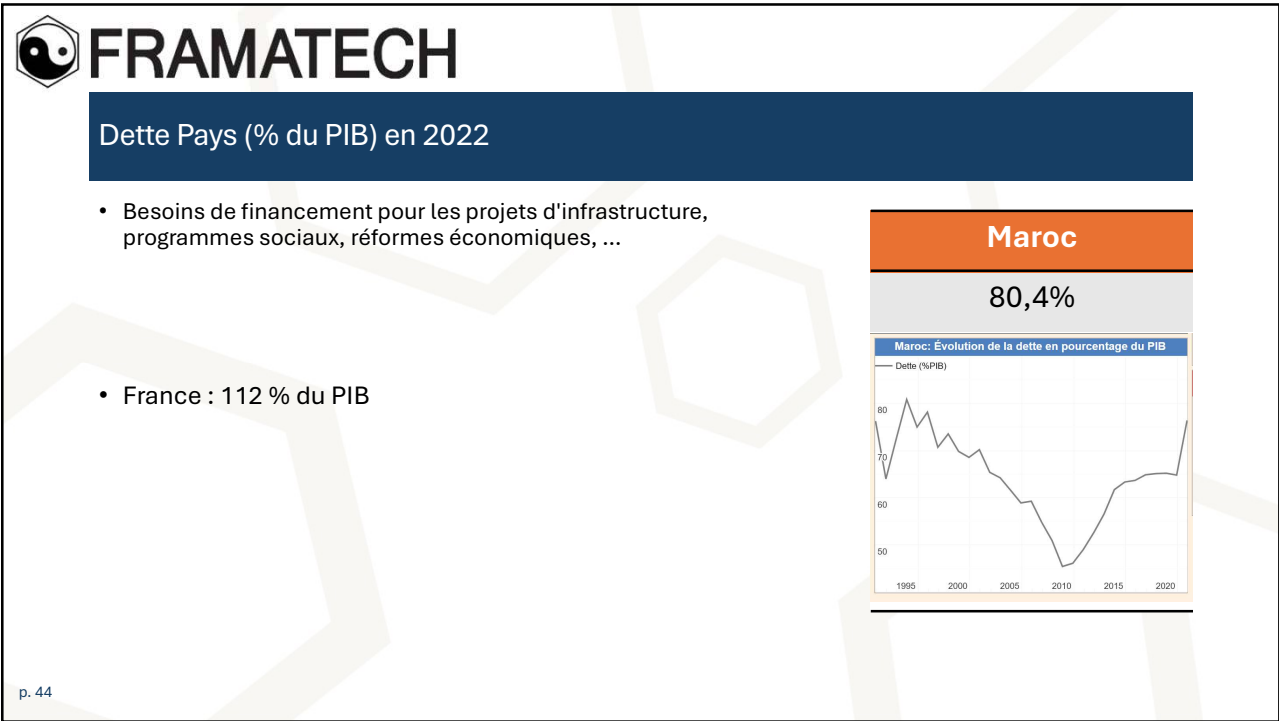
Levier très important pour le Maroc pour attirer de nouveaux IDE

p. 42

42



43



44






# FRAMATECH

## L'économie du Maroc

- Le tourisme
- L'agriculture (céréales, agrumes, fruits et légumes) représente environ 20 % des exportations
- L'industrie
  - Filières traditionnelles : textile, cuir, agroalimentaire, phosphate) représente plus de 70 % des exportations) | *Le Maroc est 3e producteur mondial et 1res réserves de phosphate.*
  - Les industries plus récentes : l'aéronautique, la chimie, les équipements automobiles, l'informatique et l'électronique
- Les énergies renouvelables (centrales solaires & éoliennes) représentent 20 % de la production d'électricité


p. 45

45



# FRAMATECH

## Importations marocaines

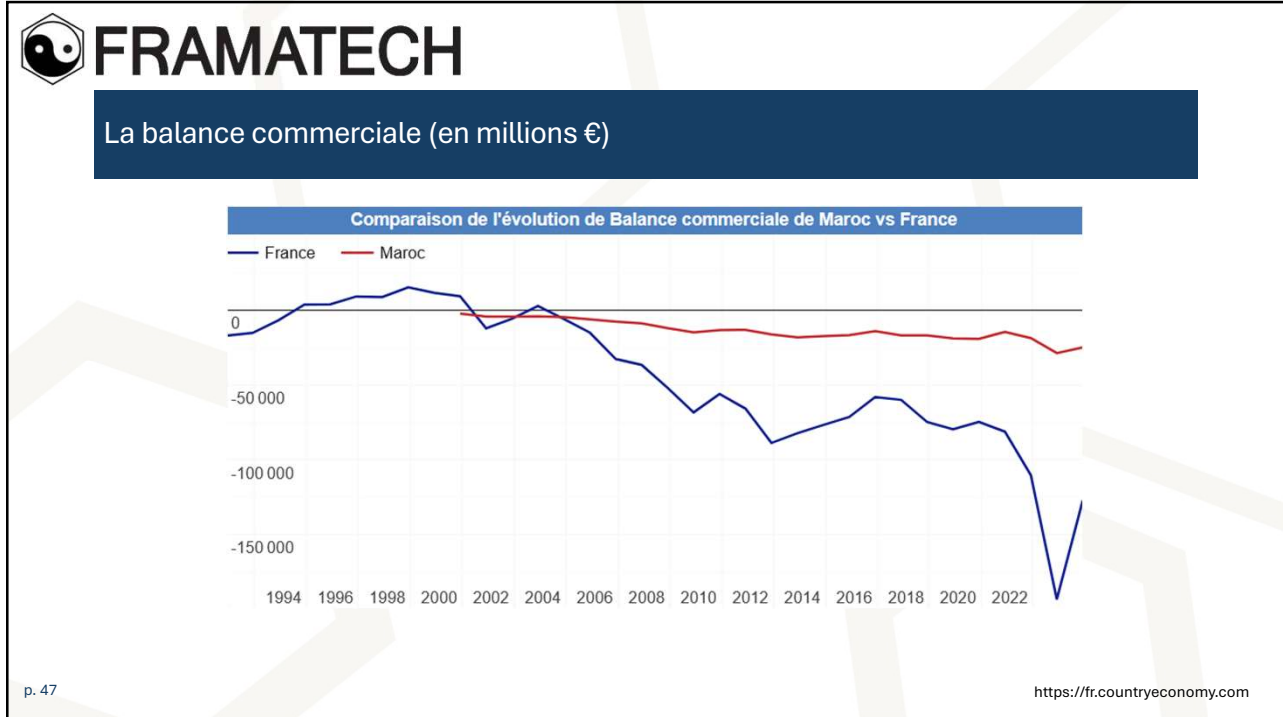


### Importations marocaines: top 8 des pays fournisseurs de marchandises en 2020

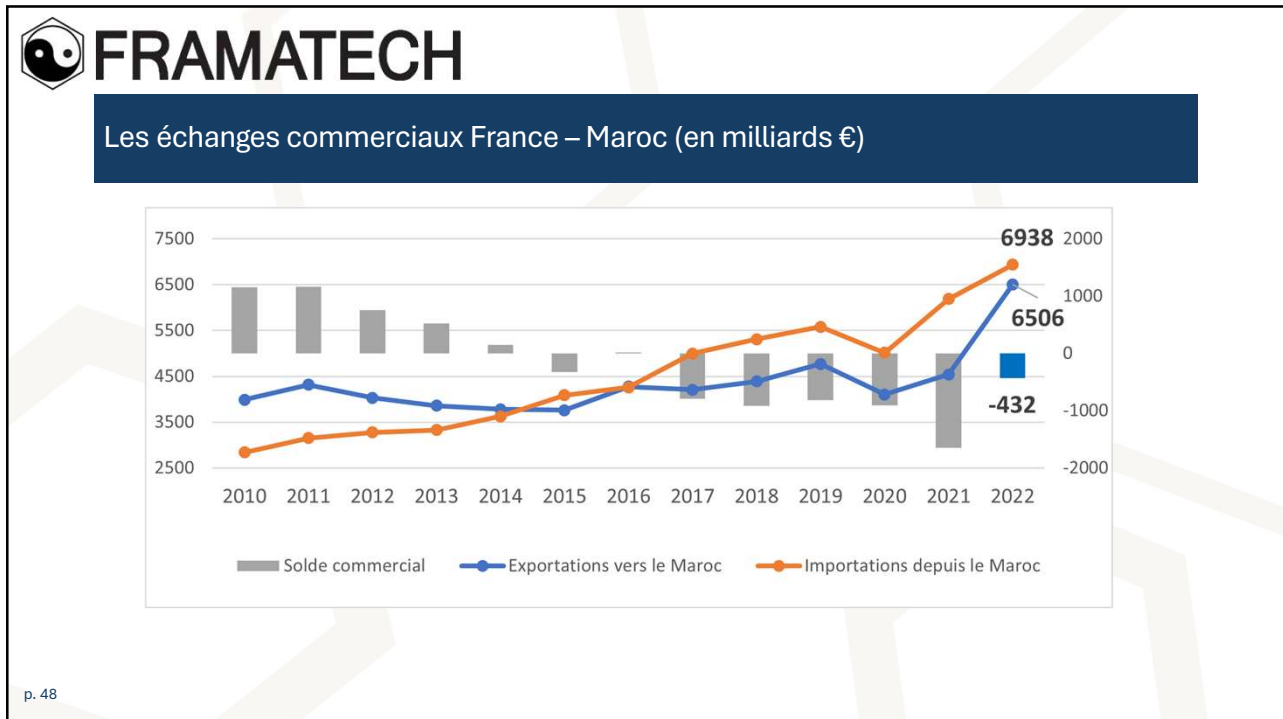
Pays	Montant en Mds de DH	Part 2020 en %	Evolution 2019-2020 en %
Espagne	64,3	15,2	-15,8
Chine	51,5	12,2	3,4
France	50,6	12	-15,5
Etats-Unis	26,5	6,2	-26
Turquie	23	5,4	-9,9
Allemagne	22,3	5,2	-7,8
Italie	21,9	5,1	-16,8
Russie	15,4	3,6	17,5

p. 46

46



47



48



# FRAMATECH

## Les industries porteuses



AERONAUTIQUE



AUTOMOBILE

- Automobile 700 000 véhicules sortent annuellement des usines de montage (Renault-Dacia à Tanger, Peugeot-Citroën à Kenitra au nord de Rabat). 85 % à l'exportation.
- L'aéronautique contribue, pour plus de 1,5 milliard d'euros, aux exportations marocaines vers la France étant en constante augmentation. Les principaux constructeurs (Boeing, EADS, Safran) y ont implanté leurs usines.

p. 49

49



# FRAMATECH


## Salaires BRUTS mensuels en 2024 (en Dirhams, DH)

- Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti (SMIG) : 3422 DH (44 heures/semaines), **Eq 322 euros**
  - Le Maroc a le plus haut salaire minimum comparé à ses voisins Tunisiens et Algériens, et plus largement africains.
- Salaire moyen d'un technicien (Eq BAC+2) : 5300 DH, Eq 500 euros
- Salaire moyen d'un ingénieur dans le public : 10000 DH, Eq 941 euros
- Salaire moyen d'un ingénieur dans le privé (Eq BAC+5) : 12000 à 17000 DH, Eq 1790 euros

Pour creuser : <https://www.paylab.com/ma/salaires-dans-le-pays?lang=fr>

p. 50

50



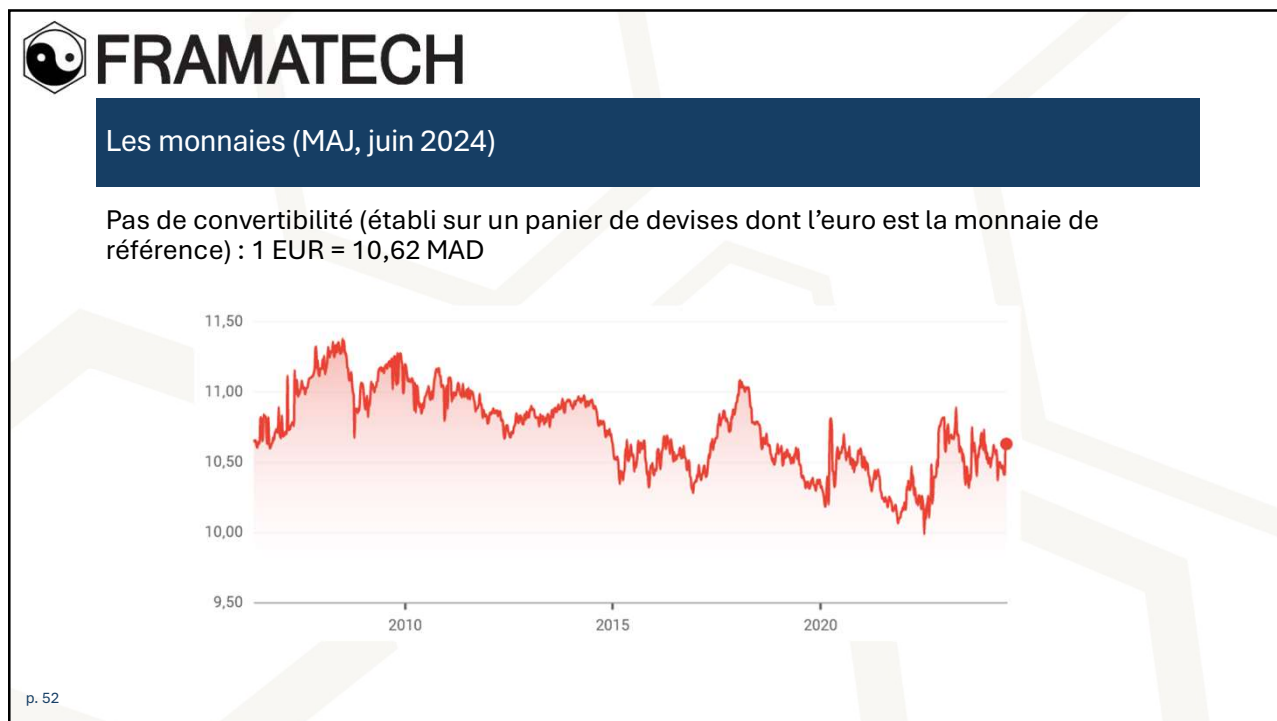
## FRAMATECH

### Comparaison des taux horaires (2021)

	France	Allemagne	Italie	Espagne	Chine	Maroc	Tunisie
Salaire moy annuel (€)	35 797€	40 964€	29 094€	25 657€	8 789€	2 688€	2 837€
Salaire mini annuel (€)	18 660€	19 368€	18 720€	13 296€	3 376€	2 513€	1 603€
Charges sociales patronales	48%	19,50%	40%	26%	25%	16,10%	18%
Salaire minimum + charges sociales patronales (en €)	27 617€	23 145€	26 208€	16 753€	4 219,50€	2 917€	1 868€
Salaire moyen + charges sociales patronales (en €)	52 979€	48 952€	40 731€	32 328€	10 986€	3 121€	3 305€
Nombre d'heures payées / an	1820	2080	2080	2080	2080	2288	2080
TH chargé (en €)	33,64€	27,20€	22,23€	18,04€	6,02€	1,53€	1,59€

p. 51

51



52




# FRAMATECH

## TRAVAILLER AVEC LES MAROCAINS ?

Informations pratiques

p. 53

53



# FRAMATECH

## Quelques précautions

- La santé et l'hygiène locale
  - Pas de vaccination obligatoire !
  - Ne pas boire l'eau du robinet même si le réseau devient de plus en plus "potable" ! Préférer demander toujours une bouteille à décapsuler (eau, soda, bière,...)
  - Peler les fruits (au minima, les laver)
- Sécurité
  - Pas de problème particulier ! ***Vous pouvez être suivi par la police touristique qui garantit votre tranquillité***
  - Eviter les zones frontalières avec l'Algérie, et le Sud Occidental (attention aux lieux de chasse sur les plateaux)
  - **Par défaut, être prudent & informer un contact local préalablement à un déplacement**

p. 54

54



# FRAMATECH

## Les médias

- Presse écrite (en français) : Le Matin, Aujourd'hui le Maroc, l'Economiste
- Les Marocains vont délaisser les chaînes nationales en arabe pour les nombreuses radios & chaînes TV en berbère !

p. 55

55



# FRAMATECH

## Le phénomène facebook

- Facebook est utilisé comme un moteur de recherche, pour le fait qu'il serait un média de source fiable ! Il a été à l'origine de la révolution arabe !



p. 56

56



# FRAMATECH

## Les fêtes religieuses musulmanes

- Calendrier hégirien, les dates varient ...
- Prochain Ramadan : **A partir du 1<sup>er</sup> mars 2025**

Nom	Nom français	Remarques
Aïd el-Fitr	Fête de la rupture du jeûne ou la petite fête	Marque la fin du ramadan ( <b>Deux jours fériés</b> pour les administrations et le secteur privé
Aïd al-Adha	La grande fête ou fête du sacrifice	Commémore le sacrifice du prophète Abraham ( <b>Deux jours fériés</b> pour les administrations et le secteur privé
Al-Mawlid (le mouloud)	Naissance du prophète de l'islam Mahomet	<b>Deux jours fériés</b> pour les administrations et le secteur privé
رأس السنة الهجرية	Jour de l'an hégire	<b>Un jour férié</b> pour les administrations et le secteur privé

- **Manifestez-vous à l'Aïd el Fitr et l'Aïd el Kebir !**

<https://orientation-chabab.com/jours-feries-maroc>

p. 57

57




# FRAMATECH

## Pub & crédit pour l'achat d'un mouton



p. 58

58




# FRAMATECH

## Les fêtes légales « laïques »

Date	Nom français	Description
1er janvier	Nouvel an	
<b>11-janv</b>	Manifeste de l'indépendance	Le Manifeste du 11 janvier 1944 ou Manifeste de l'Indépendance du Maroc est un acte grandement symbolique qui consolide et formalise les prises de position nationalistes issues du Manifeste contre le Dahir berbère de 1930
14-janv	Nouvel an Amazigh	Jour du nouvel an berbère
1er mai	Fête du Travail	
<b>30-juil</b>	Fête du Trône	Intronisation du monarque. Inaugurée officiellement en 1933, par des nationalistes marocains voulant défier les autorités françaises
14-août	Allégeance Oued Eddahab	Marque le retour des provinces sahariennes au Maroc
20-août	Révolution du Roi et du Peuple	Déportation du sultan Mohammed V, après sa destitution par les autorités françaises en 1953. Et le sursaut de nationalisme dans la population en réponse
<b>21-août</b>	Fête de la Jeunesse	L'anniversaire du roi Mohammed VI
<b>06-nov</b>	Marche verte	depuis 1975
<b>18-nov</b>	Fête de l'indépendance	Fin du protectorat de la France sur le Maroc en 1953 (Fête nationale du pays)

p. 59

59



# FRAMATECH

## Langues officielles

- L'arabe et l'amazighe
  - Suite au printemps arabe, en 2011, l'article 5 de la constitution instaure le Berbère langue Officiel du Maroc.
  - Le Néo-tifinagh est l'alphabet choisi pour rédiger l'amazigh.
  - Les panneaux routiers et les bâtiments officiels affichent deux langages.
- Le français est utilisé dans le monde des affaires

ⵣ	ⵢ	ⵖ	ⵖⵓ	ⵏ	ⵏⵓ	ⵢ	ⵢⵏ	ⵙ
ya	yab	yag	yag <sup>u</sup>	yad	yaḍ	yey	yaf	yak
a	b	g	g <sup>u</sup>	d	ḍ	e	f	k
[æ]	[b]	[g]	[g <sup>u</sup> ]	[d/ð]	[d <sup>h</sup> ]	[ə]	[f]	[k/ç]
ⵙ	ⵏ	ⵏ	ⵏ	ⵏ	ⵏ	ⵏ	ⵏ	ⵏ
yak <sup>u</sup>	yah	yaḥ	yac	yax	yaq	yi	yaj	yal
k <sup>u</sup>	h	ḥ		x	q	i	j	l
[k <sup>u</sup> ]	[h]	[ḥ]	[ʕ]	[x]	[q]	[i]	[j]	[l]
ⵎ	ⵏ	ⵢ	ⵣ	ⵣ	ⵣ	ⵣ	ⵣ	ⵣ
yam	yan	yu	yar	yaṛ	yagh	yas	yaš	yac
m	n	u	r	ṛ	gh	s	š	c
[m]	[n]	[u]	[r]	[r <sup>h</sup> ]	[ʎ]	[s]	[s <sup>h</sup> ]	[ʃ]
ⵜ	ⵉ	ⵡ	ⵢ	ⵣ	ⵣ			
yat	yaṭ	yaw	yay	yaz	yaz			
t	ṭ	w	y	z	z			
[t/θ]	[t <sup>h</sup> ]	[w]	[j]	[z]	[z <sup>h</sup> ]			

p. 60

60





TRAVAILLER AVEC LES MAROCAINS ?

La religion

p. 61

61



Quand les smartphones ont rendu la vie plus facile aux musulmans








p. 62

62



# FRAMATECH

## Introduction

- La religion officielle est l'Islam
  - Minorité de juifs et chrétiens
  - La vie quotidienne est rythmée par la religion !

p. 63

63



# FRAMATECH

## L'Islam

- La doctrine prêchée par Mahomet, et consignée dans le Coran, s'appelle l'islam, c'est-à-dire « **résignation à la volonté de Dieu** ».
- Les musulmans croient non seulement à la mission de Mahomet, leur prophète, mais aussi à celle de tous les messagers qui l'ont précédé : Adam, Noé, Abraham, Moïse, Jean-Baptiste, Jésus-Christ.
- Ils croient aux Psaumes, à la Torah, à l'Évangile, mais considèrent que ces livres révélés n'ont pas échappé à l'altération apportée par les hommes, altération qui a rendu l'unicité divine moins radicale.
- La mission de Mahomet est de rétablir la révélation divine dans son intégrité
- L'islam n'oblige pas la conversion. Mais celle-ci est définitive, l'islam condamne de mort ceux qui quittent la religion

p. 64

64



# FRAMATECH

## L'Islam

- La loi islamique interdit aux musulmans de :
  - Consommer de l'alcool,
  - De boire ou de manger du sang et ses produits dérivés,
  - De manger la viande d'animaux carnivores ou omnivores comme le porc, le singe, le chien ou le chat.
- Pour que la viande soit halal, il faut que l'animal soit abattu puis saigné par un musulman qui mentionnera le nom de Dieu (Allah).
- Le poisson à écaille est toujours halal

p. 65

65



# FRAMATECH

## Les 5 piliers de l'islam

- **La profession de foi (chahada)** : A réciter à l'heure de la prière et au moment de la mort pour se voir ouvrir les portes de l'au-delà. Voici ce que dit la chahada : « Allah est grand. Il n'y a pas d'autre dieu qu'Allah, et Mahomet est son prophète ».
- **La prière (salât)** : Cinq fois par jour; à l'aurore, à midi, vers 16 h, au coucher du soleil et deux heures plus tard
- **L'aumône légale (zakat)** : Impôt permanent permettant de se purifier de la possession des biens de ce monde, réputés impurs.
- **Le jeûne du ramadan** : Il est scrupuleusement respecté (dans certains pays comme l'Algérie, ils se surveillent mutuellement) et faillir à la règle en public serait une provocation. Obligatoire à partir de la puberté, sauf pour les femmes enceintes, les malades et les voyageurs.
- **Le pèlerinage (hadj)** : Le pèlerinage aux lieux saints à La Mecque est une obligation pour tout musulman qui en a la possibilité matérielle. Le retour des pèlerins est un grand moment : de fierté pour ceux qui en reviennent, devenus des hadjis, et de liesse pour ceux qui les accueillent dans leur quartier ou dans leur village.

p. 66

66



# FRAMATECH

## « Le Troisième Œil »

- Appelée la Zebiba
  - C'est une sorte de scarification dont le but est d'afficher sa piété aux autres musulmans.
  - Un fil indispensable du lien et réseau d'influence
- Il ne mène pas nécessairement à la tête de pont du réseau



p. 67

67



# FRAMATECH

## Les valeurs de la religion

- Donne toujours une bonne impression de soi-même se traduit par :
  - La dignité
  - La réputation
  - La loyauté (au sein de la famille)
- La classe sociale et les racines familiales déterminent le statut de la personne
- Un problème rencontré, une contrainte est toujours ramenée au groupe, à la collectivité

p. 68

68



# FRAMATECH

## Les valeurs de la religion

- L'être humain ne peut pas tout contrôler. Dès la naissance, dans la religion musulmane, on apprend que les choses se passent comme Dieu le souhaite : « Inch Challah ».
  - Littéralement : Si Dieu le veut !
  - C'est aussi une marque de refus de toute responsabilité : « peut-être », « si possible » !
- **La piété** : Tout musulman est un frère pour le musulman. Il ne doit pas se montrer injuste à son égard, ni le décevoir. Il ne doit pas lui mentir ni le dédaigner. Il est malsain qu'un musulman méprise un autre musulman.
- La religion ne peut être séparée de la politique. Interview du roi Hassan II du Maroc (1929-1999)

p. 69

69



# FRAMATECH

## Les valeurs de la religion

- La religion ne peut être séparée de la politique.
- Interview du roi Hassan II du Maroc (1929-1999)



p. 70

70

# FRAMATECH

## La finance islamique

- Les principales banques islamiques dans le monde
  - Al Rajhi Bank (Arabie saoudite),
  - Kuwait Finance House (Koweït),
  - Dubai Islamic Bank (Dubai, Émirats arabes unis),
  - Abu Dhabi Islamic Bank (Abou Dabi, Émirats arabes unis),
  - Bank Al Jazira (Arabie saoudite).
- Au Maroc :

**BANK OF AFRICA**  
البنك المغربي للتجارة الخارجية

BANQUE CENTRALE POPULAIRE

التجاريف و فافا بنك  
Attijariwafa bank

p. 71

71

# FRAMATECH

## Des comportements respectueux de l'islam

Faire	Ne pas faire
<ul style="list-style-type: none"> <li>Adopter une tenue vestimentaire sobre et discrète</li> <li>Se laver les mains avant et après le repas est un signe de purification</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ne pas filmer ou photographier les femmes sans en demander l'autorisation.</li> <li>Pas de vin à table, ...<b>sauf si l'hôte insiste fortement !</b></li> <li>Les non-musulmans n'ont pas le droit de pénétrer dans une mosquée (à l'exception de mosquée Hassan II à Casablanca)</li> <li><b>Ne jamais utiliser la main gauche</b> pour toucher de la nourriture, pour caresser les enfants ou pour remettre des cadeaux ou de l'argent (elle est considérée comme impure car elle sert pour la toilette !)</li> <li>Ne pas montrer les semelles de ses chaussures, (ou la plante des pieds) considérées comme impure (se déchausser en entrant dans une maison, la mosquée)</li> <li>Ne jamais passer devant quelqu'un qui fait la prière</li> <li>Ne pas offrir de cadeaux coupants ou tranchants (Ces cadeaux suggèrent la rupture de liens ou de relations)</li> </ul>

p. 72

72



# FRAMATECH

## Des comportements respectueux de l'islam

- Les comportements vis-à-vis des femmes

On ne fait pas la bise !

Pour éviter des impaires, attendez qu'elle vous tende la main !

Au Maroc, **une relation même amicale peut rapidement se transformer en demande en mariage !**

p. 73

73



# FRAMATECH

## Des comportements respectueux de l'islam



p. 74

74



# FRAMATECH

## En période de Ramadan

- Recommandations :
  - Ne pas manger, boire ou fumer « en public » En règle générale, l'étranger doit respecter les coutumes imposées par le Ramadan.
  - Sauf pour les expatriés, les affaires sont « au ralenti » et les déplacements sont à éviter.
  - Les horaires de travail sont aménagés, tout au moins dans l'administration (de 9h à 15h en journée continue)
  - **Ils connaissent des moments de fatigue, ils sont moins concentrés. Il faut donc adapter son management en conséquence.**

p. 75

75



# FRAMATECH

## En période de Ramadan

- La productivité des entreprises arabes en baisse de 78% pendant le ramadan, Tunis, le 03 septembre 2009

Pendant le ramadan, la productivité des entreprises dans le monde arabe baisse de 78%. Quelles sont les principales raisons de cette baisse ? La diminution des heures de travail, l'absentéisme et les congés de maladie.

Durant cette période, les pathologies liées au cholestérol et au diabète augmentent de 27,65% en raison de la suralimentation. Les crimes de sang sont multipliés par 1,5% et les vols par 3,5%, et des experts affirment que cette hausse est principalement attribuable à l'abstinence de cigarette.

Ces résultats figurent dans un rapport de l'Institut du monde arabe des études sociales au Caire qui a été publié aujourd'hui par Leaders, un site internet tunisien.

*Ramadan : Productivity of Arab businesses drops by 78%, ANSAMED, 3 sept 2009*

p. 76

76



 **FRAMATECH**

En résumé ...

- NE PAS PARLER DE :

La colonisation

La politique

Le Roi


La religion

- PARLER DE FOOTBALL, Vainqueur de la CAN en 2020



p. 77

77

 **FRAMATECH**

Quelques proverbes

- Celui qui frappe n'attend pas de vous que vous lui donniez la pierre
- Mettre le tapis avant d'avoir fini le toit de la mosquée (en français : mettre la charrue avant les bœufs)
- Tout ce que tu laboures, tu le moissonnes
- La faucille reste toujours une faucille même si on lui change le manche !
- L'arbre a dit à la hache « tu me fais mal », elle lui a répondu, « C'est toi qui m'as offert le manche »
- Il est impossible d'applaudir d'une main

p. 78

78



**COMMENT TRAVILLER AVEC LES MAROCAINS ?**

**Partie II**



79



**Sommaire**



- 1. Les spécificités culturelles
- 2. Les relations interpersonnelles
- 3. Cas d'un développement commercial au Maroc
- 4. Le management des employés

p. 80

80



# FRAMATECH

## Quelques concepts à prendre en compte au Maghreb

Le modèle musulman :

- Prise en compte de ses intérêts personnels
- Le regard de l'autre : religion, image sociale,...
- Management paternaliste, hiérarchisé
- Récompenses, motivation
  - Le « Marchandage » (justice, morale, partage)
  - Le manque de vision à long terme « inchallah »
  - Le formel prime (contrats)
  - La notion de fatalité

p. 81

81



# FRAMATECH

## TRAVAILLER AVEC LES MAROCAINS ?

Les spécificités culturelles

p. 82

82



# FRAMATECH

## Distance hiérarchique

- Au Maroc, on accepte que certaines personnes (dont les étrangers) aient plus de pouvoir :
  - Un manque d'esprit de concertation et de consensus
  - Une décision centralisée
  - Forte notion de hiérarchie
- Mais il ne s'agit pas de soumettre ou « écraser » l'autre.
  - Acceptation des différences
  - Acceptation des opinions différentes
  - Il n'y a pas de vérités absolues
- Et il faut « partager »
  - Les bénéfices

p. 83

83



# FRAMATECH

## Collectivisme / Individualisme

- L'individualisme prime notamment dans le travail :
  - Importance de la réussite personnelle
  - Importance de la qualité de vie
- L'acharnement à toujours plus de diplômes est un moyen de peser dans la négociation des salaires et des postes :
  - Moins d'attachement aux valeurs communautaires
  - Plus d'autonomie par rapport au groupe, aux normes sociales
- Mais les valeurs de solidarité sont encore fortement présentes ainsi que la satisfaction de rendre services aux autres
  - Image familiale
  - Image sociale
- Et l'image dans la communauté musulmane (les valeurs de l'islam)

p. 84

84



# FRAMATECH

## Contrôle de l'incertitude

- Forte volonté de contrôler l'incertitude
  - Faible tolérance face à l'inquiétude provoquée par les événements futurs
  - *Le tissu des PME (souvent familiales) au Maroc renforce l'idée que le chef d'entreprise ne prendra pas de risque (investissement, sortir de sa zone de confort) pour ne pas compromettre la fortune qu'il a construite !*
    - *Et la peur de ne satisfaire les besoins des enfants (tél. portable, voiture, études à l'étranger,...)*

p. 85

85



# FRAMATECH

## Orientation Court / Long terme

- Confrontation du court & moyen terme
  - Ancrés dans le court terme
    - Respecter les traditions
    - Satisfaire les obligations sociales
    - Assurer le besoin matériel
  - Et tournés vers le long terme
    - La préparation de l'avenir (les enfants)
    - Maintenir sa situation sociale et l'héritage (cas des sociétés familiales)
    - Maintenir ses avantages
- Ces paradoxes proviennent d'un délicat mélange :
  - Des croyances religieuses
  - Des convictions personnelles
  - De la réalité économique (mondialisation)

p. 86

86



# FRAMATECH

## Les symboles

- Les fonctions bijou : magique, esthétique, sociale et économique
  - Magique : Le bijou représentait jadis un talisman ou une amulette contre le mauvais sort (bijou en forme de main ou d'œil pour éloigner les mauvais esprits).
  - Economique : « El hdaïed fi waqt echdaïed » (adage populaire : les «fers» en temps de difficultés). Le bijou peut être vendu à un moment de difficultés financières.

p. 87

87



# FRAMATECH

## Les symboles

- Vert : L'islam, de la foi et de la prospérité
- Rouge : La force, le courage et l'endurance (cf le drapeau marocain) Le drapeau marocain est principalement rouge avec une étoile verte, soulignant l'importance de cette couleur.
- Bleu : La paix et la tranquillité (cf Chefchaouen)
- Blanc : La pureté et à la paix. Le prestige et l'apparat ! (cf cérémonies religieuses, mariages,...)



p. 88

88



# FRAMATECH

## Les symboles

- La main de fatma : La « Khamisa »,
  - De l'époque des carthaginois, elle symbolise la protection contre le mauvais oeil (regard de l'envieux, du jaloux).
  - La main transmet la puissance, la protection, l'offrande. Symbole du don et du langage écrit.
  - Associée au chiffre 5 qui fait référence aux 5 dogmes ou préceptes fondamentaux de la loi du Prophète
- Faire le Khamisa va conjurer le mauvais sort. Ouvrir largement la paume de la main et les doigts écartés, la tourner vers son interlocuteur



p. 89

89



# FRAMATECH

## Les symboles

- Les formes typiquement berbères (amazigh)
  - ces motifs ont souvent des significations protectrices et symboliques.



p. 90

90



# FRAMATECH

## La face

- Ne pas faire perdre la face en public
- Ne pas mettre l'interlocuteur en situation de ne pas pouvoir répondre favorablement à votre sollicitation.
- Ou, sinon de lui donner les clés pour agir. Dans ce cas, vous aurez préalablement pensé à vérifier :
  - La faisabilité opérationnelle
  - L'impact sur son image vis-à-vis des tiers
  - Sa liberté d'action
  - Eventuellement, sa neutralité

p. 91

91



# FRAMATECH

## La proxémie

- La distance respectable de votre interlocuteur est de moins d'un mètre.
  - Eviter les échanges de poignées de mains sauf s'ils tendent la main (hommes & femmes)
  - Les gestes familiaux sont à proscrire. Cela pourrait être considéré comme une marque de « colonialisme »

p. 92

92





# FRAMATECH

## La gestuelle

- Comme pour tout pays méditerranéen, les Marocains utilisent beaucoup leurs mains quand ils parlent. Il est donc recommandé d'utiliser ce mode de communication.
  - MAIS, ne pas pointer l'index vers le haut ou vers la personne
- Garder le contact visuel avec son interlocuteur lorsqu'on lui parle. Dans le cas contraire, il pourrait croire à un manque de considération.

p. 93

93




# FRAMATECH

## Notion de temps

- Le temps est une notion :
  - Traditionnelle : Descendus des montagnes ou paysans, il faut laisser faire la nature.
  - Floue : Ce qui doit se passer, se passera ...
  - Organisée : L'heure du repas est un élément essentiel, l'heure de la prière aussi !
- « *Dieu est avec ceux qui sont patients* » (Coran)
- En contacts fréquents avec les occidentaux, ils savent que « le temps c'est de l'argent » et peuvent utiliser cette notion pour jouer avec leurs nerfs.
- « *Vous, les occidentaux, vous avez les montres ! Nous, nous avons le temps !* »

p. 94

94




# FRAMATECH

## Notion de temps

- En résumé :
- Les hommes ne contrôlent pas le futur
- Frontière floue entre maintenant, « demain », dans un jour, dans un mois, dans un an...
- Il est donc difficile de s'engager sur le futur
- Difficultés pour planifier, prévoir, organiser un agenda

p. 95

95



# FRAMATECH

## Monochronisme / polychronisme

### Monochronisme

Forte concentration sur une tâche ou un sujet à la fois avec un respect des programmes

↓

Japon

Allemagne

USA

Pologne

GB

Russie


**France**

Italie

Inde

Mexique

Moyen Orient, **Maghreb**




### Polychronisme

Accentuation sur plusieurs tâches avec une concentration sur la construction de relation plutôt que le respect des délais.

p. 96

96




# FRAMATECH

## Polychronisme au Maroc

- Tolèrent des interruptions constantes
  - L'ordre du jour et les rendez-vous peuvent changer à tout moment puisque les interruptions et les urgences sont fréquentes
  - Difficile de tenir scrupuleusement un programme établi
  - Forte capacité à l'improvisation, à l'adaptation
- Peuvent faire plusieurs choses en même temps
- S'impliquent totalement dans l'activité du moment

p. 97


97



# FRAMATECH

## Les langues et les comportements induits générés


- Ambiguïté des langages, les non-dits



Messages explicites et contexte faible

Suisse  
 Allemagne  
 Scandinavie  
 Etats-Unis  
 Royaume-Uni  
**France**  
 Italie, Espagne  
 Amérique latine  
 Moyen-Orient, **Maghreb**  
 Chine  
 Japon

Messages implicites et contexte élevé



p. 98

98



# FRAMATECH

## Les langues et les comportements induits générés

- Les sens cachés du non-dit !
  - Pas d'annonces ou de réponses directes
    - Utilisation des métaphores
    - Utilisation de Proverbes
  - Imposés par :
    - La notion de FACE
    - Le respect de la hiérarchie
    - L'image sociale
  - Nécessitent une interprétation qu'il faut chercher dans l'environnement (forte prise en compte du contexte)

p. 99

99



# FRAMATECH

## Comportements & mentalités

- **La délation est le grand « mal » des marocains** que ce soit dans la rue ou dans l'entreprise !
- Par jalousie, par ennui, les marocains vont « jouer au flic » et/ou raconter à un policier ce que font les autres.
- Le conflit arabe/berbère est omniprésent. Esprit de trahison, hypocrisie !

p. 100

100



# FRAMATECH

## Savoir-vivre, hospitalité

- En règle générale, l'étranger est perçu comme un hôte de marque.
- Ils seront fiers de vous faire visiter les plus beaux quartiers et les plus récents, les plus beaux hôtels,...
- Dans leur pays, vous êtes toujours l'invité (restaurant, musée,...).
- Par contre, les connaissances « hommes » ne vous inviteront pas dans leur maison (vous ne verrez pas leur femme !)
  
- MAIS :
  - Toujours se rappeler que l'on est dans un pays musulman.
  - La religion rythme toute la vie de l'individu.
  - S'ajoute à cela, la culture méditerranéenne !

p. 101

101



# FRAMATECH

## Savoir-vivre, hospitalité

- Ce qu'il faut faire :
  - Se déchausser à l'entrée d'une maison (ou devant une pièce recouverte d'un tapis au sol)
    - Ou si vous voyez des chaussures devant l'entrée
  - Prolonger la cérémonie du thé en acceptant un autre verre
    - Rituel qui va servir de nouer les relations
  - A table, il est de coutume de dire Bismillah (au nom de Dieu) avant d'entamer le repas.
  - Il est bien vu de terminer son assiette à table, ce qui marque un bon repas préparé par la cuisinière.
  - Prévoir un cadeau
  - Envoyer les photos prises avec vos interlocuteurs

p. 102

102



# FRAMATECH

## L'individu, la famille et la société

- Dans la famille :
  1. L'homme (le patriarche)
  2. Les enfants,
  3. Et seulement après, la femme
  
- Etre sensible aux décès, aux remerciements, aux réussites (examen des enfants par exemple). Il n'est pas rare de voir des encarts sur le journal où la famille félicite un(e) jeune diplômé(e). Le faire savoir !!!
  
- Dans la société :
  1. Les politiques, médecins, universitaires
  2. Les chefs d'entreprise, les banquiers
  3. Les fonctionnaires
  4. Les autres
  
- Ne pas hésiter à féliciter tout événement honorant une personne au sein de sa fonction sociale

p. 103

103



# FRAMATECH

## L'individu, la famille et la société

- Le travail des enfants au Maroc :
  - En 20 ans, le Maroc est passé de 600 000 des travailleurs-enfants (entre 7 et 17 ans) à 110 000.
  - L'agriculture, forêt et pêche (74,1%) en milieu rural.
  - Les services (51%) et l'industrie (28,1%) en zones urbaines.
  
- Cela est le résultat de la politique de développement du roi Mohamed VI.

p. 104

104



# FRAMATECH

## La place de la femme

- Le nouveau code de la famille en 2004, crée une nouvelle vision des rapports conjugaux, fondés sur l'égalité homme-femme
  - Mise en place du contrat de mariage
  - Interdiction de marier des mineures (même si dans les faits 12% des Marocaines de 15 à 19 ans sont mariées).
  - Affranchissement du « wali » (tuteur qui choisit le conjoint)
  - Entrée en vigueur du divorce légal (l'enfant est confié en priorité à la mère et le père a une obligation alimentaire et de logement)
  - Possibilité de transmettre son nom et sa nationalité marocaine à un enfant né de père inconnu (auparavant, pas d'état civil)
- Cas de la succession où la femme continue à n'hériter que de la moitié de la valeur héritée par son frère.

p. 105

105




# FRAMATECH

## La place de la femme

- Cependant, dans la réalité, les mentalités évoluent lentement du fait de :
  - L'analphabétisme
  - Le poids de la religion
  - Le poids de la tradition familiale
- Le constat :
  - Recul de l'âge du mariage chez les femmes (27 – 29 ans)
  - Augmentation des femmes célibataires en zone urbaine et particulièrement les femmes qui travaillent

p. 106

106

 **FRAMATECH**

**La place de la femme**

- Principalement,
  - Présidentes d'entreprises internationales,
  - Dans les secteurs Banques & Assurance,
- L'association des femmes chefs d'entreprises, siège à Casablanca

  
**Association des Femmes  
 Chefs d'Entreprises du Maroc**

p. 107

Hespress Français - Actualités du Maroc | Economie  
**Forbes : Quatre marocaines parmi les 100 femmes les plus puissantes du Moyen-Orient**



Hespress FR  
© mercredi 21 février 2024 - 14:18

107

 **FRAMATECH**

**TRAVAILLER AVEC LES MAROCAINS ?**  
 Les relations interpersonnelles

p. 108

108





# FRAMATECH

## La carte de visite

- La carte de visite
  - Donne de l'importance à la personne qui la reçoit, surtout lorsqu'elle vient d'un étranger.
  - Donne aussi le ton sur la position de votre interlocuteur (respect social)
  - Ne pas plier, ne pas griffonner la carte de visite de son interlocuteur.

p. 109

109




# FRAMATECH

## Les premiers contacts

- Parler de sport (football en particulier), de la beauté du pays, des derniers aménagements,...
- Ne pas parler de :
  - La famille,
  - Politique intérieure
  - Particularités ethniques (concernant l'Algérie et le Maroc)
  - Religion

p. 110

110

 **FRAMATECH**

Les concepts influençant le raisonnement

- Mémoire collective
  - Région d'origine
  - Education
    - Formation
    - Expérience professionnelle

Le groupe  
↓  
L'individu

p. 111

111

 **FRAMATECH**

Valeur de l'oral, de l'écrit

- Valeur de l'oral :
  - Par tradition, la transmission est orale.
  - Cela reste aussi dans les affaires (une poignée de main).
- Valeur de l'écrit
  - En général, notion solennelle
  - Dans les affaires, indispensable pour OFFICIALIZER, pour rappeler le moment venu ce qui avait été convenu :
    - Un rendez-vous (ou une demande de rendez-vous)
    - Un accord
    - Bien entendu, un contrat

p. 112

112



# FRAMATECH

## Valeur de l'oral, de l'écrit

- TROIS niveaux de communication à distance, notamment lorsqu'il s'agit de régler des problèmes
  - **Ce qui doit être dit.** Les échanges téléphoniques. Vos appels de France sont toujours une marque d'attention et d'importance donnée à votre interlocuteur
  - **Ce qui doit être formalisé.** Les échanges par mail en mettant dans certain cas l'historique (le dernier mail) pour mémoire !
  - **Ce qui doit être officiel.**
    - Le fax apportait la preuve de l'envoi & réception d'un document officiel avec signature & tampon
    - Maintenant avec le mail, prendre garde de trouver le moyen de garantir l'accusé de bonne réception

p. 113

113



# FRAMATECH

## Valeur de l'oral, de l'écrit

- Dans un mail de rappel, ne pas hésiter à mettre l'historique, même s'il date de plusieurs jours ou semaines !
  - Il aura pu oublier ce qui avait été décidé !
  - C'est une démarche à la fois « sympathique » et « autoritaire » !

p. 114

114



## FRAMATECH

### Etre connu et reconnu

- Etre présent régulièrement pour montrer que l'on a beaucoup d'affaires en cours dans le pays, et le faire savoir (pouvoir, réputation)
- Savoir développer de bonnes relations avec les secrétaires (souvent une source d'informations)
- Le compliment ultime ... « *Ah, vous êtes marocain maintenant !* »

Confiance en l'individu, moins  
qu'à l'organisation qu'il  
représente

p. 115

115



## FRAMATECH

### L'importance du partenaire local

- Pour les marchés publics :
  - Le retrait d'un appel d'offre peut être payant
  - Prévoir la participation d'une société locale (ex, bureau d'étude), bien choisir (réputation, image,...) !!!
  - Assurer la relation permanente avec les donneurs d'ordres (suivi de l'affaire, collecte d'informations, ...)
- Les appels d'offres publics sont gérés par le pouvoir. L'argent venant d'en haut (le pouvoir), ses interlocuteurs ont leur propre système d'enrichissement.

p. 116

116



# FRAMATECH

## L'importance du partenaire local

- Pour les marchés privés :
  - Introduction auprès des donneurs d'ordres (rencontre, promotion) ou savoir remonter la filière auprès de son réseau personnel
  - Collecte d'informations locales
  - Décryptage
  - Suivi des affaires
- A ce niveau, les marchés privés impliquent d'accorder les "bakchich" au client (enrichissement personnel, comptes à l'étranger).
- C'est le « sponsor » local qui gère alors ces aspects. Prévoir également une commission pour le « sponsor » ou des contreparties.

p. 117

117




# FRAMATECH

## L'importance du partenaire local

- Pour les marchés privés, comprendre les « combines »
  - Où se trouve l'argent ?
  - Qui le possède ?
    - Comment fonctionne son possesseur ? Avec qui a-t-il déjà travaillé (bien ou mal) ? Avec qui travaille-t-il actuellement ?
    - Quels sont ses problématiques au travail, dans sa vie personnelle ?
    - Quels sont ses projets futurs ?
    - ...
  - Comment réussir l'affaire ?

p. 118

118




# FRAMATECH

## L'interprète, l'homme de confiance

- Plus qu'un interprète (le français est parlé dans le monde des affaires), il faut un allié local, un homme de confiance :
  - Avant la réunion
    - Lui donner toutes vos informations
    - Lui laisser prendre des informations sur les personnes
    - Décider ensemble d'une stratégie, d'une tactique
  - Pendant la réunion
    - Lui laisser faire l'introduction (palabres)
    - Parfois même, le laisser mener la discussion
    - Mais aussi, alterner les temps de parole pour changer de ton, de sujet de discussion et ainsi, perturber votre interlocuteur
  - Après la réunion
    - Faire un débriefing : décryptage des propos
    - Préparer la suite


p. 119

119



# FRAMATECH

## Ponctualité aux rendez-vous



- Allemands
- Japonais, Chinois
- Britanniques, Américains , Scandinaves
- Français**
- Italiens
- Turcs
- Espagnols
- Maghreb**
- Africains

p. 120

120



# FRAMATECH

## Planning & heures de rendez-vous

- Accepter une certaine flexibilité dans votre planning journalier et hebdomadaire
  - Les rendez-vous ne sont jamais figés.
  - Ce qui compte, c'est l'importance qu'ils donnent à leur interlocuteur « à court terme ».
- Forcer un rendez-vous en démontrant que ça ne pose pas de problème. Ils n'oseront pas dire « non » !
- Préparer son planning en « plaçant » les priorités sur les personnes à rencontrer absolument et avoir quelques interlocuteurs à rencontrer (solutions de rechange : réseau, prescripteurs, ...)
  - Aussi, avant votre départ de France, prévenir vos interlocuteurs de votre arrivée prochaine

p. 121

121



# FRAMATECH

## Rythme des réunions

Finaliser la réunion sur les aspects stratégiques vers 11h30. Au-delà, vos interlocuteurs ne sont plus à l'écoute.

Attention au respect de la prière à 13h30 (surtout le vendredi)

Mieux vaut démarrer une réunion vers 10h



Ne pas démarrer un travail après 17h (fatigue & heure de prière)

p. 122

122



# FRAMATECH

## Rythme des réunions .... Et en même temps !

- Préférer un appel téléphonique « délicat » :
  - En toute fin de matinée
  - En toute fin d'après midi
- Ils se rendront facilement disponibles en fin de journée pour venir vous rencontrer à votre hôtel.
  - Le choix de l'hôtel a une importance en fonction de ce que vous voulez dégager (image, pouvoir)

p. 123

123



# FRAMATECH


## Rythme des réunions

- Ne vous formalisez pas s'ils ferment les yeux durant un rendez-vous, une présentation :
  - Pensez que les journées débutent tôt (prière)
  - Pensez que votre interlocuteur a peut-être d'autres activités
- Aussi, vous pouvez attirer leur attention en :
  - Changeant votre intonation
  - Changeant le sujet de discussion pour faire parler votre interlocuteur sur des sujets plus légers.

p. 124

124






# FRAMATECH

## Le jeu commercial

- Très développé, presque un « sport national »
- Il est très bien symbolisé dans les achats au souk :
  - Accepter les palabres
  - Accepter de s’asseoir et de boire le thé
  - Accepter le marchandage
  - Accepter d’y passer du temps !
- Mais il faut être plus rapide s’il s’agit de prendre un taxi

p. 125

125



# FRAMATECH

## Comparaison des comportements des négociateurs

	Asiatiques	Américains	Latins
<b>Emotions</b>	De la valeur A cacher	Pas de valeur A ignorer	Beaucoup de valeur Présentes
<b>Rapport de force</b>	Subtile Conciliant	Permanent Provocateur	Beaucoup utilisé Dominant
<b>Prise de décision</b>	En groupe	Préparée	Prise par un individu
<b>Comportement</b>	Sauver la face	Etre rentable	Sauver l'honneur
<b>Persuasion</b>	Calme Modeste	Démonstratif Concret	Passionné Emotif

p. 126

126



# FRAMATECH

## La négociation

- Compte-tenu de cette tendance au marchandage, il convient TOUJOURS de se réserver une marge de manœuvre par rapport au prix initial :
  - Soit pour baisser le prix du produit
  - Soit en prévision d'un rajout de service(s)
- Il est IMPORTANT de montrer son pouvoir (relations haut placées). C'est un rapport de force et de positionnement pour le futur.
- Rappeler l'objectif à court terme et, en permanence projeter votre interlocuteur dans le futur !

p. 127

127



# FRAMATECH

## Quelques règles

- La notion de gain comprend : (en général, le gain accessible à court terme prime sur le long terme)
  - L'argent
  - L'image, le prestige
  - La contrepartie possible
  - La pression vis-à-vis d'un tiers
- Attention, *« il peut être un « agneau » au début et même après... en apparence ! »*
- Pour maintenir la relation dans le temps, il faut connaître, de votre interlocuteur :
  - Ses réseaux (familiaux & professionnels)
  - Ses contraintes (sociales, hiérarchiques,...)
- « Dis-moi d'où tu viens, je te dirai qui tu es ». TOUJOURS savoir quelle est sa région d'origine !

p. 128

128



# FRAMATECH

## Cadre législatif des contrats

- Si les relations s'enveniment, si on commence à rencontrer des problèmes :
  - Les ressortent le contrat
  - Vont être très « tatillon »
- Ne jamais laisser dériver des délais de paiement !
  - *« S'il ne me relance pas, c'est qu'il n'a pas vraiment besoin de cet argent ! »*

p. 129

129



# FRAMATECH

## La relation au pouvoir

- Tendance à la délégation de pouvoir aux niveaux techniques
- Prédominance du chef d'entreprise dans les négociations commerciales
- Prise de décision : Individuelle (c'est le patron qui décide)
- Les arabes veulent gouverner (fonctions de l'état, ministères). Ils sont plus « civilisés » et seront reconnaissables par leur tenue vestimentaire (signes extérieurs)
- Les berbères sont restés commerçants au service du roi.
- Les berbères sont « soumis ». Ils sont recrutés dans la police par exemple

p. 130

130



# FRAMATECH

## La relation au temps

- Etre patient ! Le temps de réponse et de décision peut être LONG
- Créer progressivement des relations de confiance réciproques :
  - Diplomatie, tact, courtoisie, séduction
  - Mais aussi juste dosage de fermeté et de souplesse sont les clés du succès.
- Une discussion d'affaires est introduite par des échanges informels de courtoisie. Toute marque d'impatience peut être considérée comme une insulte.

p. 131

131



# FRAMATECH

## Les interlocuteurs

- Tacher de converser avec les mêmes interlocuteurs pour assurer la continuité du dialogue (confiance, compréhension, fidélité,...)
- En comité, ne jamais mettre la personne en « porte à faux ». Une situation délicate risquerait de l'irriter fortement et de lui faire perdre la face vis à vis de ses collègues.
- Savoir interpréter les messages



Ifrane, la petite Suisse

p. 132

132



# FRAMATECH

## L'espace

- Compréhension de l'interlocuteur dans son environnement :
  - Dimensionnement (puissance)
  - Disposition des lieux & mobilier
  - Positionnement des individus
  - Qualité des lieux
  - Attitude des individus



p. 133

133



# FRAMATECH

## Les repas

- Moment privilégié et hautement symbolique placé sous le signe de l'échange culturel
- Profiter de ce moment pour :
  - Connaître l'interlocuteur et le pays
  - Poser des questions anodines mais qui vous aideront dans la compréhension de votre environnement
  - Ce n'est pas forcément un repas d'affaire MAIS c'est indispensable pour les affaires
- Le soir, éviter de dépasser 22h30 (leurs yeux se ferment et ils ne sont plus attentifs)
  - Se laisser guider dans le choix des plats
  - Refuser de vous faire servir du vin... SAUF, après une longue insistance de la part de la personne (c'est sûrement qu'il profite de votre présence, une bonne excuse).



p. 134

134



## FRAMATECH

Pourquoi ont-ils les yeux plus gros que le ventre ?



p. 135

135



## FRAMATECH

Hierarchie de préoccupation de vos interlocuteurs

- Dans le cadre d'une mission, un interlocuteur entrave la bonne marche de l'étude
  - Il recherchait un CDI
- Dans le cadre d'une mission, un interlocuteur influence la position de l'expert
  - Il voulait placer un « ami » à la tête de l'organisation
- Dans le cadre d'une mission, le Directeur Général mêle l'expert dans les discussions avec le donneur d'ordre français
  - Il voulait renforcer sa crédibilité et sa bonne volonté

p. 136

136



# FRAMATECH

## Développer son image sociale

- Les partenaires locaux attendent beaucoup de la relation avec l'étranger :
  - Ils auront conscience de la « chance qu'ils ont » et vous en seront reconnaissants
  - Mais il faut savoir traiter « d'égal à égal »
  - Mais ils demanderont toujours plus. Prévoir une marge de négociation pour rajouter des « services » imprévus sans être obligé de baisser les prix.
- Les partenaires locaux souhaitent profiter au maximum de la présence de l'étranger :
  - Organisation de visites en France
  - Participer à des réunions, présenter vos expériences (utile à sa réputation !)
  - Aide financière de la famille en France (ils auront toujours un cousin, une tante,... en France)
  - Accepter de ramener au pays des médicaments par exemple

p. 137

137



# FRAMATECH

## Développer son image sociale

- Il existe une certaine fatalité sur les conditions nationales. Mais ils chercheront à vous utiliser pour faire passer des messages :
  - Les interlocuteurs pourront rapidement présenter les problèmes locaux (freins à leur propre développement) pour :
    - Vous montrer que ce n'est pas leur faute !
    - Vous impliquer dans l'apport de solutions.
  - Faire valoir des relations haut placées
    - Facilitera les négociations
    - Évitera certaines « entourloupes »

p. 138

138



# FRAMATECH

## Le cadre de la réception en France

- Donner l'occasion de sortir du pays par une invitation officielle facilitant l'octroi du VISA
- Préparer le séjour en termes de planning de visites et de rendez-vous mais :
  - Prévoir une plage de « temps libre » avant le départ même, vos partenaires ont prévu un retour le samedi ou le dimanche
    - Faire des courses
    - Voir la famille
- Laisser une marge de liberté pour des solutions « en propre » comme l'hébergement dans la famille

p. 139

139



# FRAMATECH

## Conclusion

- Prendre des photos
- Savoir prononcer les noms
- Profiter des repas d'affaires pour créer la relation de confiance et une ambiance conviviale
- Intéresser ses interlocuteurs par une vision globale
- Éviter les longues discussions et les longs discours
- Trouver les centres d'intérêts des interlocuteurs (gains, prestige,...)
- Avoir un langage courtois (pas de familiarité)
- Se faire recommander par quelqu'un qui connaît personnellement la personne avec qui on veut faire affaire.

p. 140

140





# FRAMATECH

## Cas d'un développement commercial au Maroc



p. 141

141




# FRAMATECH

## Contexte & Enoncé

- Vous souhaitez commercialiser un logiciel pour PMV (Panneaux à Message Variable) au Maroc.
  - Le marché cible : Les Autoroute du Maroc (ADM)
  - Le prochain AO sera publié dans 12 mois.
- Vos chances de succès résident dans un partenariat commercial avec une entreprise locale.
  - Un contact local m'a parlé d'une société déjà présente auprès de ADM pour la fourniture d'équipements de protections (panneaux, barrières,...)
- Préparez une checklist des actions (informations, posture, argumentaire) à prévoir avant une 1ere rencontres à Rabat, dans 4 mois.
  1. Au bureau, avant la visite
  2. Sur place
  3. Au retour au bureau

p. 142

142




# FRAMATECH

## Avant le déplacement

### Se faire connaître auprès de ADM

### S'informer sur le possible partenaire commercial

1. Identifier le Directeur Central Technique
  - (linkedin, mail)
2. Entrer en contact (mail + PREZ ad-hoc)
  - Mail : Montrer notre intérêt et notre honneur de travailler pour le Royaume
  - PREZ : Description du produit en adéquation avec les infrastructures au Maroc + quelques références locales
3. Comprendre les modes de décisions
4. Connaître les projets sur les 18 prochains mois




1. Profil de cette PME
  - Faits marquants, actualité
  - Le dirigeant (réseaux pro, réputation,...)
2. Informations sur le marché potentiel
  - ratio PMV vs KM d'autoroute,...
  - Autres sociétés présentes sur ces marchés
  - Présence de français ??
3. 1eres prises de contact avec le dirigeant (attention au décalage horaire)
  - Présenter l'idée, rester flou
  - Respect des rendez-vous (call, visio). En visio, observer son environnement = l'importance qu'il vous donne
  - Le faire parler, créer le climat de confiance, dans dévoiler...

*Echanges très réguliers pour s'inscrire dans leur mémoire !*  
*Rappelez le futur déplacement, sans mentionner précisément la date, dès le début.*

p. 143

143



# FRAMATECH

## Lors du déplacement

### Rencontrer le Directeur Technique Central


### Rencontrer le partenaire potentiel

1. Observer
  1. la topographie des lieux
  2. L'accueil (secrétaire, le DTC)
  3. Tenues vestimentaires
2. Salutations très respectueuses (Royaume, beauté, infrastructures depuis ces 20 dernières années par le Roi Mohamed VI,...)
3. *Bavardage, bavardage, bavardage*
4. Evoquer les prochains projets et féliciter !
5. Parler de ce que vous faites aussi par ailleurs
6. Prévoir de revenir le voir la prochaine fois
7. Trouver une solution pour repartir avec le mail de la secrétaire

1. S'assurer que c'est lui qui sera là et pas un de ses Directeurs (l'importance qu'il vous donne)
2. Observer :
  - Lieu neutre (hôtel, bar) ou pas (éviter son bureau sauf si visite de l'usine par exemple)
  - Il vient vous chercher, il envoie un chauffeur. Vous vous y rendez seul (son degré d'intérêt)
  - Il est seul durant ce 1<sup>er</sup> échange ?
- Evaluer le personnage, le faire parler
  - Région d'origine
  - Expérience
  - Potentiel d'affaires
  - ...
- Evaluer son intérêt
  - Un 1<sup>er</sup> coup ensemble
  - Propose de me faire rencontrer des personnes influentes,...

p. 144

144



# FRAMATECH

## Après du déplacement

### Maintenir le relationnel avec le Directeur Technique Central

1. Remercier et envoyer une documentation complémentaire et mettre la secrétaire en copie
2. Mettre le Maroc « en veille d'actualité » pour saisir toutes les occasions d'envoyer un message
3. Programmer le prochain déplacement
  - S'appuyer sur un évènement au Maroc (Rabat ou autre) où il sera question d'investissement, de développement,...
  - L'appeler au tél pour prévenir qu'on aura le plaisir de le revoir à cette occasion
  - Trouver une excuse pour rappeler la secrétaire et parler avec elle

### Maintenir le partenaire potentiel « sous pression » constante

1. Envoyer des informations régulièrement (presse)
  - Lui montrer qu'on est au courant de l'actualité
  - Voir s'il répond à ces mails et ce qu'il répond
2. Lui faire suggérer des actions commerciales
  - Lui montrer qu'on avance aussi de notre côté
  - Qu'on rencontre d'autres industriels
3. Programmer le prochain déplacement
  - En profiter pour commercer à rencontrer des Français installés (expatriés dans les travaux publics, d'autoroute, ...) et se créer un réseau
  - Montrer au partenaire qu'on a d'autres centres d'intérêts qui nous motivent au Maroc (avec ou sans lui)

p. 145

145



# FRAMATECH

## Se préparer à travailler au Maghreb

### Le management des employés

p. 146

146



## FRAMATECH

### Exemples de problèmes rencontrés par les patrons marocains

« Je n'arrive jamais à trouver entière satisfaction que ce soit par mes cadres ou par le petit personnel. Imaginez, j'envoie un grand cadre à une foire à l'étranger. J'attends de lui, au retour, des précontrats, des contacts intéressants, des nouveautés. Il ne me ramène que des plaquettes publicitaires, des dépliants et des tracts que je peux obtenir en cinq minutes sur internet ! ».

« Si j'ai imaginé un jour licencier autant de personnes pour incompétence, je n'aurai jamais créé cette entreprise. ». L'essentiel des problèmes concerne les ingénieurs qui réclament des salaires vertigineux inversement proportionnels au rendement.

Un chef d'entreprise a recruté un chauffeur qui, au bout de 20 jours de travail n'a plus donné signe de vie. « Il m'a laissé en planque alors que je comptais sur lui et que la veille tout se passait très bien. Je lui ai offert 350 Dirham nets, avec la déclaration à la CNSS, au fisc, etc. Il a une voiture climatisée et ne travaille réellement que trois heures par jour. ». Quinze jours après son départ sans préavis, le chauffeur en question appelle pour réclamer son salaire et justifier son absence par une excuse qui laissera bouche bée son employeur : « J'ai beaucoup de problèmes, notamment d'argent, et je ne peux plus travailler ».

p. 147

147




## FRAMATECH

### Quelques clés de compréhension

- Les employés doivent développer leur lien social dans l'entreprise. Il ne faut donc pas être étonner de voir deux personnes dans un bureau « faire un brin de causette » !
- Ne pas se laisser déborder par les sollicitations ! Par exemple, si on vous passe un CV d'un neveu, une nièce, un(e) cousin(e),... Et que vous l'accepter, vous aurez une file d'attente dans le couloir !
- En règle générale, ne rendez pas un service directement à une personne ! Vous seriez constamment sollicité !
- Rappelez-vous que ce n'est jamais de leur faute « inch'allah » ... ils ont toujours de bonnes excuses (souvent des problèmes de santé, d'enfants,...) !
  - Savoir être ferme dans un écrin de velours !

p. 148

148




# FRAMATECH

## Règles fondamentales

- Puissance, autorité : La voiture !
  - Grosse berline, cela impressionnera les employés !
  - Un 4X4 est préférable pour les déplacements
  - Montrer que vous avez des connaissances « haut placées » ! Impressionner !
- Sécurité : Installer des caméras de surveillance si vous rencontrez :
  - Des problèmes de propreté
  - Des vols
- Diplomatie : Les drapeaux de la France et du pays sur le bureau
  - Respect de l'hospitalité
  - Marque d'égalité
- Créez des postes de superviseur, de contrôleur.
  - La notion de coresponsabilité, de travail collaboratif n'est pas possible !
  - Il faut un gendarme !

p. 149

149



# FRAMATECH

## Sensibilisation permanente des opérateurs

- Sensibiliser et responsabiliser les nouveaux personnels aux bonnes règles de comportement au sein de l'usine :
  - L'individu : Propreté, Sécurité, Qualité
  - Le groupe : Compagnonnage

Chef d'équipe	Compagnon
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rôle d'exemple,</li> <li>• Savoir inciter, sensibiliser</li> <li>• Savoir contrôler, sanctionner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enjeux &amp; réalités</li> <li>• Respect, qualité</li> <li>• Professionnalisme</li> </ul>

- Suggestion : Rédiger et faire signer la charte du compagnon

p. 150

150



# FRAMATECH

## Gestion du personnel

- Créez la concurrence au sein de l'entreprise. C'est le meilleur moyen d'être bien informé !
  - Recruter un berbère (la délation) et un arabe, c'est mettre en place une auto-surveillance !
  - Avoir au moins 1 secrétaire et créer la relation de confiance, c'est le meilleur moyen de connaître les « secrets »
  - D'une manière générale, préférer recruter des collaboratrices

Un Directeur nomme une employée « non voilée » à un poste qui logiquement, aurait dû être attribué à une autre employée, plus compétente et expérimentée, mais ... « voilée » !

***Qu'en pensez-vous ?***

- Trouvez les groupes de pression
  - Généralement les anciens
  - Mais aussi en fonction de la région d'origine

p. 151

151



# FRAMATECH

## Responsabilisation

- Le tableau d'affichage
  - Retard, absentéisme
  - Assiduité
  - Evolution des performances
  - ...
- Impliquer le groupe : *Quelle est la plus grave faute de la semaine ?*

p. 152

152



# FRAMATECH

## Fidélisation

- Les cadeaux
  - Quand ?
    - A des moments importants comme l'aïd
    - Lors d'un retour de France
  - Quoi ?
    - Des casquettes, tee-shirts, briquets et autres cadeaux d'entreprise
    - Des produits « rares » et « chers » : Le chocolat blanc
    - Des médicaments pour la famille
- Les aides diverses et variées :
  - Financière pour l'accès à un logement
  - Formation professionnelle
  - Accès aux soins de santé
  - Epargne salariale ou retraite

p. 153

153



# FRAMATECH

## Gestion des conflits

- En cas de conflit interne, il faut apparaître **TOUJOURS** comme la **SOLUTION DE RECOURS**
- D'abord, les laisser s'arranger entre eux.
  - Ne discutez pas avec les employés.
  - Donnez vos ordres par l'intermédiaire des directeurs fonctionnels. Ce serait pris comme une marque de faiblesse (rappel du baise main !!)
- Si cela ne suffit pas :
  - Déclencher des **REUNIONS INDIVIDUELLES** pour se faire exposer les problèmes.
  - Puis, organiser un **BILAN EN COMMUN**, sans pointer les uns ou les autres.

p. 154

154



# FRAMATECH

## Ultime conclusion

- Avoir un rôle paternaliste
- Savoir toujours ce qui se passe, se dit ...
- Alternier autorité, fraternité et reconnaissance
  - *Par exemple, laisser un véhicule le week-end à un employé qui organise un mariage !*

p. 155

155



# FRAMATECH

## Fin de session

Bilan | Evaluations

p. 156

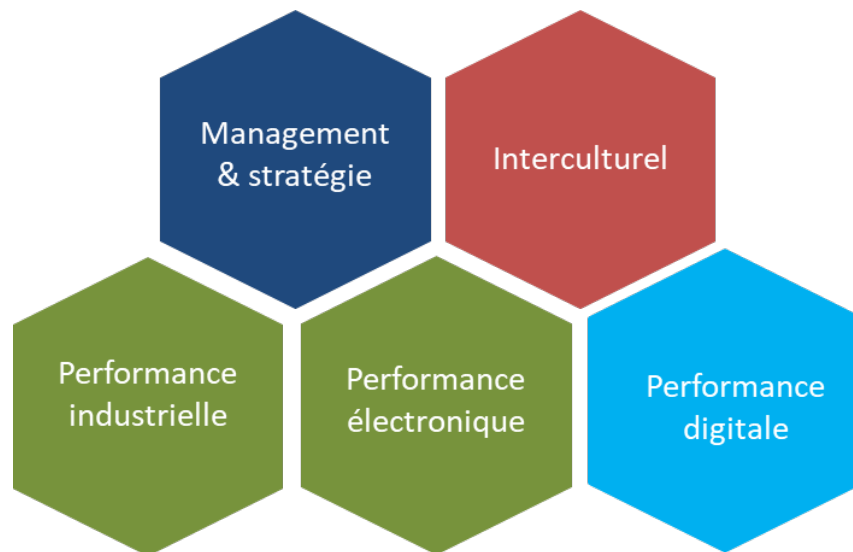
156





# FRAMATECH

**Une offre de formations adaptée  
à vos situations professionnelles**



## **Contact**

---

**Alain BARONI – Président, Directeur Général**

**Tél. 04 91 95 55 70**

**Mail : [contact@framatech.fr](mailto:contact@framatech.fr)**