

Approche culturelle des marchés musulmans

Le monde musulman, avec plus de 1,7 milliard d'habitants et plus de 50 États, se caractérise non seulement par la possession d'une grande partie des richesses mondiales, mais aussi par d'infinis contrastes culturels. S'il existe un socle commun, la diversité est telle que l'on se demande ce qui peut unir un Musulman du Maghreb à un Musulman du Golfe, d'Asie centrale, d'Afrique ou encore d'Extrême-Orient.

Pour un non-Musulman, la différence de valeurs et de normes éthiques rend la tâche beaucoup moins aisée. La méconnaissance de celles-ci conduit, parfois, à des faux-pas. Cela concerne autant les comportements les plus visibles (habitudes alimentaires) que les comportements ou actions moins visibles et paraissant « moralement » condamnables (harcèlement sexuel dans les entreprises, attitude vis-à-vis d'un cadeau reçu, etc.). Une autre question qui peut se poser est le degré de respect de ces différences culturelles et morales lorsque les conditions normales de la pratique économique ne sont pas réunies. C'est le cas de l'existence d'une dictature, ou de la pratique d'une corruption à grande échelle ; les exemples tunisien et égyptien ne sont pas loin. En tout état de cause, il faut préserver les apparences, même si la réalité est tout autre.

Hacène Benmansour

hacene.ben@orange.fr

Économiste et consultant, Hacène Benmansour est journaliste à *Risques Internationaux*. Spécialiste de l'économie musulmane et du risque politique dans le monde, il est l'auteur de plusieurs ouvrages et études en la matière.

QUELQUES PRINCIPES

La notion de temps

La notion de temps est sacrée en Islam comme celle du contrat (Cf. *Infra*). Plusieurs versets du Coran imposent au Musulman le respect de la parole donnée (rendez-vous par exemple). La non-application de ces règles entraîne une sanction aussi bien dans la vie *ici-bas* que dans la vie de l'*Au-delà*. Un poète musulman disait à ce propos que « *le temps est comme l'épée, si tu ne le coupes, il te coupe* ».

En pratique, ces règles n'ont pas de valeur primordiale. Le temps est très flexible et la ponctualité n'est pas une vertu quotidienne. Le temps est géré principalement par les horaires des prières. Chaque prière a un temps très large pour l'accomplir, qui commence à l'heure légale (midi par exemple pour la prière du *Dhohr* et se termine à 16 heures, le début légal de la prière de l'*Aasr*). Aussi, lorsqu'on vous donne un rendez-vous « *après la prière du midi* », par exemple, cela signifie que le temps de la rencontre est flexible et s'étend jusqu'à la prochaine prière (celle de 16 heures). Si cette règle est presque générale dans

la culture musulmane, les influences extérieures et la nécessité d'adaptation à la mondialisation économique ont eu tendance à changer ces comportements, au moins avec les partenaires étrangers.

Par conséquent, la patience est de mise dans les relations économiques avec les partenaires musulmans. Dans les pays du Golfe par exemple, il est nécessaire d'approfondir la relation avec les partenaires, ce qui implique plus de temps dans la réalisation des contrats. L'échec du Président Sarkozy consécutif à sa volonté de signer rapidement des contrats lors de sa dernière visite dans ces pays est un exemple type à ne pas suivre. Au Maghreb, la bureaucratie (« il est normal de prendre son temps ») est devenue une donnée incontournable.

La valeur du contrat

Comme le temps, le contrat est l'une des notions sacrées en Islam. « *Respectez votre engagement, il vous en sera demandé compte* » (sourate 17, verset 34). En pratique, rares sont les contrats qui ne sont pas révisés. Les raisons sont nombreuses et la mentalité en est une. D'où la nécessité de se prémunir, lors de la rédaction du contrat, contre de potentiels

imprévus et de laisser la porte ouverte à de probables révisions sans pour autant exiger de fortes compensations financières au risque de perdre, plus tard, des marchés juteux.

L'idée de solidarité

La solidarité dans les sociétés musulmanes est très active parce qu'elle est encouragée par la religion. La sphère de production soutient la solidarité sociale grâce à la *Zakat* (impôt social) imposée aux riches en faveur des pauvres. Cette *Zakat* n'est pas imposée à l'entreprise elle-même mais aux personnes riches. Les entreprises peuvent, si elles le veulent, participer à cet effort de solidarité très apprécié sous d'autres formes que la *Zakat*. D'ailleurs, l'argent donné aux œuvres sociales est, généralement, déduit des bénéfices sur les sociétés. Les exemples d'entreprises citoyennes qui ont réussi sont nombreux. C'est le cas de la société de téléphonie *Al Wataniya* en Algérie ; celle-ci a vu son chiffre d'affaires augmenter de plus de 25 % en 2010 (malgré la forte concurrence) grâce à sa participation à différentes actions sociales très appréciées par la population.

La nourriture et la tenue vestimentaire

La nourriture *Hallah* n'est plus méconnue de la société occidentale et les entreprises s'adaptent aujourd'hui facilement. Mais ce qui peut poser problème lors de déplacements dans les pays musulmans, ce sont les boissons alcoolisées. Si, officiellement, il est déconseillé de les servir, officieusement, elles restent, dans beaucoup de cas, très prisées par un grand nombre de négociateurs musulmans. Les soirées « arrosées », surtout si elles sont organisées lors de visites professionnelles en France, sont très appréciées. Toutefois, il est conseillé de rester très prudent et de vérifier préalablement si vos interlocuteurs sont des musulmans « pratiquants » ou non.

En ce qui concerne la tenue vestimentaire, la règle, comme partout ailleurs, est une tenue correcte pour les hommes et « beaucoup plus correcte » pour les femmes selon les pays. Les plus ouverts acceptent sans problème la tenue européenne des femmes (Maghreb, Égypte, Syrie, Irak, etc.) ; en revanche, d'autres pays (pays du Golfe, Pakistan, Iran, etc.) sont beaucoup plus exigeants et imposent, par exemple, un foulard sur la tête et des robes plus longues.

Les cadeaux

Le cadeau en Islam est apprécié et ne peut être refusé par un Musulman sauf s'il est considéré comme de la corruption (Cf. *Infra*) qui est sévèrement

punie par la *Charia* (loi musulmane). Aussi les petits cadeaux sont-ils théoriquement acceptables. Toutefois, chaque pays musulman peut en organiser la gestion comme il l'entend. En Algérie par exemple, la loi permet au fonctionnaire ou au chef de l'entreprise publique d'accepter ce genre de cadeau afin de ne pas « gêner » ses interlocuteurs, mais il doit le restituer aux services compétents de son administration. Avec les sociétés privées, la question ne se pose pas et les cadeaux de part et d'autre renforcent la relation entre les deux parties.

La question de la corruption

S'agissant de la corruption, les sociétés musulmanes en sont, en général, gangrénées à tous les niveaux et ce, contrairement aux préceptes de l'Islam qui l'interdit formellement et la sanctionne sévèrement comme le souligne le Hadith suivant (parole du Prophète) : « Dieu maudit le corrupteur et le corrompu ». L'existence de dictatures aux sommets des États

concernés y est pour beaucoup. Ainsi la corruption peut jouer, malheureusement, un rôle important dans l'attribution de contrats ou l'octroi d'agrément dans le cadre de projets d'investissement. Les exemples tunisien et égyptien confirment cette triste réalité ; mais ils nous montrent aussi que, pour les entreprises occidentales en général, et françaises en particulier, recourir à la corruption n'est pas la meilleure voie pour générer une relation durable car elles peuvent tout perdre en cas de changement de régime.

Les rites de salut

Les rites de salut sont relativement uniformes dans la plupart des pays musulmans. Comme en France, le salut se fait en serrant la main. Entre Musulmans, on se donne l'accolade, ce qui renforce la relation entre les deux parties. Celle-ci est pratiquée principalement par les « Musulmans pratiquants » de manière à donner plus de chaleur humaine à la relation. Cela montre l'intérêt de recourir à des Français musulmans pratiquants pour représenter les entreprises dans ces pays.

Outre les rites de salut, l'échange de cartes de visite est important. Plus la fonction hiérarchique est élevée, plus la personne est appréciée. Posséder des relations à haut niveau (notamment au niveau politique) offrira à l'entreprise française plus de chances d'aboutir à la réalisation du contrat. En effet, une relation avec une personne politique de haut rang signifie plus de facilités dans la conclusion des affaires et, surtout, moins de problèmes dans le règlement d'éventuels litiges.

QUELQUES RÉALITÉS

L'ouverture au monde

L'ouverture au monde des sociétés musulmanes n'est pas uniforme. L'histoire coloniale et la proximité de l'Europe jouent, selon les pays, un rôle important dans l'ouverture. Les pays du Maghreb, anciennes colonies françaises et géographiquement proches de l'Europe, sont les plus ouverts aussi bien au niveau de l'appareil d'État qu'au niveau des sociétés et des populations. L'Afrique noire, en général, est ouverte au niveau de l'État et de l'élite mais est davantage fermée au niveau de la société. Il est en de même pour les pays du Golfe et du Moyen-Orient en général mais pour des raisons différentes : moins d'oppression religieuse pour les uns et plus de liberté religieuse pour les autres. Enfin, dans les pays d'Asie centrale et extrême-orientale, si les États sont ouverts (relativement en Asie centrale), les sociétés sont plus ou moins fermées au sens où les traditions musulmanes y restent fortement ancrées et les valeurs occidentales sont moins connues ou moins acceptées.

Les langues pratiquées

Les pays musulmans utilisent deux langues principales : le français dans les anciennes colonies françaises, notamment en Afrique, et l'anglais dans les anciennes colonies anglaises, principalement au Proche-Orient et en Asie. Depuis quelques années, l'anglais commence à supplanter le français « sur son propre terrain », d'où la nécessité de maîtriser la langue anglaise. Outre ces deux langues, la langue arabe est non seulement utilisée dans le monde arabe (environ 400 millions d'habitants) mais aussi par les pays musulmans non arabes parce qu'elle est la langue du Coran.

L'utilisation de cette langue (au moins lors des premiers contacts) est donc très appréciée car cela traduit le respect que vous accordez à votre interlocuteur ; vous lui montrez ainsi la connaissance plus ou moins approfondie que vous avez de sa culture et de sa civilisation. Par ailleurs, la langue arabe est considérée aujourd'hui par les institutions internationales comme une langue universelle parlée ou maîtrisée par plus de 1,7 milliard de musulmans dans le monde. Outre ces trois langues, la maîtrise de la langue locale du pays concerné peut également être utile et donne à la relation entre les deux parties une proximité très appréciée.

La prise en compte du marché informel

Le marché informel reste toujours une « anomalie » dans le circuit économique. Toutefois, dans les pays moins développés comme les pays musulmans, il n'est pas forcément utilisé pour échapper au fisc (même si cela est un peu vrai) mais il constitue aussi

une soupape de sécurité en termes sociaux. En effet, face à un taux de chômage élevé, le marché informel permet d'absorber une grande partie des chômeurs et fait vivre, par conséquent, des millions de personnes (chaque chômeur peut ainsi subvenir aux besoins d'une famille entière). Par ailleurs, le marché informel n'est pas vraiment concurrent du marché légal, en ce sens que les prix sont presque identiques sur les deux marchés.

Le choix du représentant français

Le « complexe du colonisé » qui a eu cours jusqu'à récemment n'est plus accepté par les nouvelles générations qui n'ont pas connu la période coloniale et qui vivent à l'heure de l'Internet et de Facebook. Les révolutions tunisienne et égyptienne sont là encore pour l'illustrer. Aussi est-il nécessaire de se débarrasser de tout européo-centrisme ou sentiment de supériorité occidentale lorsqu'on travaille avec les anciennes colonies et/ou les nouvelles générations. Parmi les solutions que l'on peut préconiser, lorsque l'on entend travailler avec des pays musulmans, anciennes colonies de la France, est la désignation, par les entreprises ou les officiels français, d'un Français musulman en tant qu'interlocuteur des entreprises ou des officiels des pays musulmans, ce que les Américains et les Anglais font souvent. Ce représentant français musulman doit non seulement maîtriser la culture européenne, mais également maîtriser sa religion et la langue arabe afin d'être en « immersion totale » dans le pays dès les premiers contacts.

L'adoption, par les entreprises françaises, d'un code de conduite unique et global pour les pays musulmans n'est pas chose aisée, pour ne pas dire impossible. Les sociétés musulmanes sont caractérisées par la « diversité dans l'unité ». En d'autres termes, si elles présentent des fondamentaux communs comme nous venons de le montrer, elles restent, néanmoins, caractérisées par de multiples différences liées notamment à des facteurs spécifiquement locaux et historiques. Toutefois, nous pouvons regrouper les pays musulmans en sept sous-régions plus au moins homogènes : l'Afrique noire, le Maghreb, le Proche-Orient, la Péninsule arabique, le Moyen-Orient, l'Asie centrale et le Sud-Est asiatique. Mais cela ne permet pas, pour autant, de proposer une règle régionale commune parce que les différences locales existent toujours.

L'idéal pour les entreprises françaises est donc de s'imposer un code de conduite global pour tous les pays musulmans n'incluant que les fondamentaux. Elles peuvent ensuite y inclure des règles pour chaque sous-région. Mais l'important est de calquer leurs comportements dans ces pays sur les habitudes locales.