

Compte rendu du Petit-déjeuner économique du monde arabe.

Le rôle de l'interculturalité dans les échanges
économiques avec le monde arabe.

Institut du Monde Arabe, le 2 juin 2015.

Jack LANG :

Mesdames, messieurs, bienvenue. Nous sommes très heureux de vous accueillir à l'IMA pour ce petit-déjeuner économique, consacré au rôle de l'interculturalité dans les échanges commerciaux avec le monde arabe.

Contribuer à une meilleure connaissance du monde arabe, de sa civilisation, de sa langue et de ses codes culturels est un enjeu qui se situe au cœur de notre mission.

Grâce à ces petits déjeuners économiques organisés par Monsieur David Bruckert et Madame Adèle Parrilla, nous souhaitons, et cela pour la deuxième année, inviter les entreprises françaises, les entreprises arabes, à se rencontrer, à dialoguer, confronter leurs idées, leurs pratiques, et leurs expériences, sur ces enjeux qui sont déterminants pour le développement des échanges humains, économiques et commerciaux.

Ce programme de rencontres économiques est complémentaire des formations proposées aux entreprises par notre Centre de langue et de civilisation arabe. Des séminaires, animés par des experts issus de Think Tanks et des diplomates ayant vécu dans le monde arabe, sont organisés pour permettre de mieux appréhender le monde arabe.

Les petits-déjeuners économiques se poursuivront à l'automne 2015, avec un format exceptionnel consacré aux échanges économiques avec l'Égypte. En effet, à partir du 7 septembre prochain, un évènement de grande envergure inauguré par le Président de la République se déroulera sur plusieurs mois à l'Institut du monde arabe, sous le nom de : *Osiris, mystères engloutis d'Égypte*. Ce sont des découvertes exceptionnelles mises à jour par des archéologues français, qui, sous la mer, ont découvert des trésors uniques sur les mythes, la légende et les rituels du temps d'Isis et d'Osiris. Ce sera une exposition d'importance, à la fois magique et pédagogique. Nous voulons, comme il a été fait pour le Maroc notamment, que parallèlement à l'exposition sur Osiris nous débattions sur l'Égypte contemporaine et ses relations avec le reste du monde, à travers des rencontres, des échanges et des colloques. J'espère que nous aurons le bonheur de vous y accueillir à plusieurs reprises.

Avant de laisser la parole à Monsieur Éric Chol, Directeur de la rédaction de *Courrier international*, je voudrais vous remercier d'être présents. J'aimerais saluer ceux qui sont présents à cette tribune : Madame Ingie Chalhoub, Présidente-directrice générale du Groupe Étoile et Directrice artistique d'INGIE Paris, Monsieur Hakim El Karoui, Partner chez Roland Berger Strategy Consultants, Monsieur Mohamed Jaidah, Directeur général de Jaidah Group, et Monsieur Morgan Marchand, Consultant et formateur en management international chez SHERPA Formation.

Madame, Messieurs, bon travail.

Éric CHOL :

Merci Monsieur le Président. Cette rencontre fait donc partie des rencontres économiques de l'Institut, qui sont organisées chaque trimestre, et qui ont pour but de décrypter les enjeux économiques du monde arabe.

Après avoir abordé au premier trimestre les enjeux liés aux phénomènes d'urbanisation dans le monde arabe, nous allons parler avec nos invités, d'un autre phénomène que tous les acteurs économiques connaissent : celui de l'interculturalité dans les échanges économiques.

En préparant cette rencontre, j'ai eu l'occasion de me rendre compte du rôle majeur que joue le rapprochement culturel, parfois des différences culturelles, dans le monde des affaires. En effet, rien n'est plus compliqué que les relations entre des pays qui sont à la fois si différents entre eux et si proches de nous géographiquement, avec lesquels nous partageons tant, et qui sont en même temps si éloignés dans la façon de faire des affaires.

Il est vrai que la récente annonce de grands contrats emblématiques dans les pays du Golfe est venue nous montrer que la relation commerciale qui existe entre la France et le monde arabe est extrêmement dynamique. Elle est même sur une pente croissante : l'an dernier la France a réalisé 57 milliards d'euros d'échange avec les pays du Golfe, ce qui représente à peu près 15 % du chiffre d'affaires de la France. En 10 ans, ce chiffre a progressé de près de 50 %. On peut y voir plusieurs raisons : la croissance économique soutenue dans ces pays, ou la forte démographie. Ce sont donc de bonnes raisons de croire à cette croissance des échanges de la France avec des pays qui représentent près de 330 millions d'habitants. On ne peut que se réjouir de ce courant d'affaires, mais force est de constater que cette relation économique reste encore faible, comme le disait il y a quelques mois ici même notre ministre des Affaires étrangères : nos échanges économiques ne sont pas à la hauteur de l'excellence des relations politiques entre les pays arabes et la France.

Pourquoi ? C'est ce que nous allons essayer de comprendre en abordant le thème de l'interculturalité, en y voyant une des raisons peut-être de cette place qui est encore sous-estimée sur le plan économique. Pour en parler, il nous fallait des acteurs économiques. Monsieur Jack Lang vient de nous présenter quatre intervenants. Je voulais dire un petit mot à propos de chacun.

Nous avons ce matin quatre grands acteurs de la vie économique, quatre personnalités qui, au quotidien, par leur parcours et leur double culture, aussi par leurs expériences très variées et par leur profondeur de réflexion, vont nous aider à comprendre le rôle que joue l'interculturalité, qui est un des points clés mais qui peut être aussi le principal obstacle dans les échanges économiques. Je vais leur demander de nous livrer leurs visions, les différences culturelles dans le monde des affaires, et de nous dire comment, au quotidien, nous pouvons surmonter ces différences pour établir une relation de confiance et même des relations personnelles.

Madame Ingie Chalhoub, vous êtes la Présidente-directrice générale du Groupe Étoile et Directrice artistique d'Ingie Paris. Pour résumer, et pour ceux qui ne vous connaissent pas, nous pouvons dire que vous êtes la grande prêtresse de la mode au Moyen-Orient. Vous avez créé le Groupe Etoile il y a 32 ans, vous en avez fait une *success-story* ; vous êtes à la tête de 80 boutiques, d'une enseigne multimarque, et de la marque Ingie Paris. Vous êtes franco-libanaise. Vous êtes depuis 2014, l'une des contributrices de « *Voices* » sur le site *Style.com/Arabia*. C'est une initiative qui vise à repousser les barrières culturelles dans le domaine de la mode, au Moyen-Orient comme à l'étranger.

Monsieur Hakim El Karoui, vous êtes franco-tunisien. Vous êtes diplômé de l'E.N.S. (École Normale Supérieure), vous avez été Conseiller de Monsieur Jean-Pierre Raffarin à Matignon. Vous êtes ensuite passé par la case Bercy, puis vous avez rejoint le cabinet Roland Berger Strategy Consultants, où vous êtes Partner. À ce titre, vous conseillez les gouvernements, des entreprises, vous connaissez très bien la plupart des pays arabes et avez pris plusieurs initiatives sur le plan culturel puisque vous êtes l'un des fondateurs du Club du XXIème Siècle, ainsi que du Forum Young Mediterranean Leaders. Vous êtes également membre du Projet Aladin, qui fait la promotion du rapprochement interculturel. Parmi les différents ouvrages que vous avez signés, je voudrais signaler *Réinventer l'Occident* (Flammarion, 2010), qui touche notamment au sujet abordé aujourd'hui.

Monsieur Mohamed Jaidah, vous êtes originaire du Qatar, mais vous connaissez la France puisque vous y avez fait une partie de vos études. Vous connaissez la culture française et le monde des affaires : vous êtes le Directeur général de Jaidah Group, un groupe industriel fondé par l'un de vos aïeux à la fin du XIXème siècle. Vous êtes également passionné d'entrepreneuriat, et ce n'est pas un hasard si vous avez été élu Président de l'Organisation des Entrepreneurs du Qatar de 2012 à 2014. Vous qui parlez couramment le français, l'anglais, l'espagnol et l'arabe, allez nous expliquer comment mener une entreprise familiale dans laquelle travaillent des employés qui viennent du monde entier, car l'interculturalité se pratique aussi au sein d'une entreprise.

Monsieur Morgan Marchand, vous êtes consultant et formateur en management international chez SHERPA Formation. Auparavant vous avez été expatrié, responsable de projets pour des institutions internationales au Moyen-Orient. Depuis 10 ans vous avez pris l'habitude d'organiser des séminaires de management et des missions de conseil pour de nombreux grands groupes et

organisations internationales. Vous intervenez à la fois pour des comités exécutifs, des membres de Comités de direction de grands groupes, mais aussi pour des managers opérationnels et pour des équipes de terrains. Vous allez nous dire tout à l'heure quelles sont les problématiques rencontrées lorsque vous organisez ce type de séminaire.

Je voudrais laisser la parole à Monsieur Hakim El Karoui, pour qu'il nous dresse un panorama de la région. Les échanges entre la France et les pays du monde arabe avaient augmenté depuis une dizaine d'années. Est-ce le cas pour l'ensemble des régions, ou faut-il faire certaines différences ?

Hakim EL KAROUI :

Bonjour. Je remercie l'IMA d'avoir organisé cette matinée de réflexion, sur un sujet qui est simple, mais compliqué. Simple parce que l'on connaît la France et le monde arabe, mais compliqué parce que d'une certaine manière, sur le plan économique le monde arabe n'existe pas. Si l'on regarde les échanges, avec les 57 milliards d'euros d'échange entre la France et le monde arabe, il y a 50 % d'augmentation en 10 ans. Le problème est que les échanges du monde arabe avec le reste du monde ont augmenté de 200 %. Cela veut dire que la France a perdu la moitié des parts de marchés, et ce pour des raisons structurelles liées à l'offre française, en termes de compétitivité et des problèmes d'adéquation des produits liés avec les marchés pétroliers. Il existe aussi des problèmes de capacité notamment à l'international. En outre, le monde arabe a diversifié ses fournisseurs, qui ne sont plus seulement occidentaux, mais de plus en plus des pays émergents et viennent de plus en plus d'Asie, d'Amérique (avec le Brésil).

Le monde arabe n'existe pas sur le plan économique. L'aire culturelle arabomusulmane est extraordinairement homogène, avec la même culture, la même organisation sociale, la même religion, du Maroc jusqu'à l'est du Golfe. En même temps, il n'y a aucune intégration économique. Les pays du Maghreb sont incroyablement proches, mais ne font que 3 à 5 % de leur commerce extérieur entre eux. Il y a très peu d'échanges entre les pays du Golfe et les pays du Maghreb, à l'exception de quelques investissements, notamment au Maroc, mais très peu en Algérie et en Tunisie (mis à part un opérateur télécom). Il y a des échanges importants entre le Golfe et l'Égypte (qui a été intégré à la zone économique du Golfe). Il n'y a aucun échange entre le Maghreb et le Moyen-Orient, connaissant des problèmes géopolitiques, militaires et sécuritaires. Le monde arabe n'est pas intégré : ce n'est pas un ensemble économique régional.

Dès lors, développer des échanges et avoir une stratégie entre la France et un ensemble économique régional aussi disparate est très compliqué. Les dynamiques économiques à l'intérieur des pays du monde arabe sont eux-mêmes extrêmement diverses. Les pays du Maghreb ont eu des croissances comprises entre 1 et 3 % par an, ce qui est très faible par rapport à leur dynamique démographique (croissance entre 1 et 1,5 % par an). Il y a aussi des difficultés structurelles de réinvention du modèle économique. Le Maroc depuis 15 ans est en train de réinventer son modèle économique, au contraire de la Tunisie et l'Algérie. L'Algérie a des problèmes spécifiques, avec la baisse du prix du baril, et un modèle économique fondé sur les subventions. Inutile de parler de la Libye. L'Égypte est en train d'essayer de relancer les investissements en modifiant son code des investissements pour attirer des investisseurs étrangers, mais il y a des problèmes de sécurité. Les pays du Moyen-Orient connaissent des problèmes de sécurité ; les pays du Golfe ont des dynamiques de croissance très fortes, endogènes, rayonnent dans le monde entier, mais très peu dans le monde arabe.

Éric CHOL :

Qu'en est-il concernant le monde interculturel et la langue des affaires ?

Hakim EL KAROUI :

Oui, il existe une même grammaire des affaires. La question est de savoir comment faire des affaires et avec quelle organisation. Concernant les échanges entre la France et le monde arabe, d'un point de vue culturel, il existe deux difficultés. Les Français ont une difficulté à comprendre le monde arabe et ses faiblesses. Les Français, lorsqu'ils viennent dans les pays arabes, sont un peu arrogants, car ils ont le sentiment d'être chez eux au Maghreb, et ils pensent avoir les meilleurs produits du monde à offrir aux pays du Golfe. Les Français font donc des erreurs, notamment dans la relation avec le partenaire et avec le client, mais aussi dans la compréhension de l'environnement.

Emmanuel Todd a superposé la carte des systèmes familiaux avec la carte des systèmes politiques. Le monde arabe a un système familial spécifique. C'est un système tribal, avec une très forte solidarité entre les frères, une relation assez autoritaire dans les familles, puisque l'on observe dans

les familles traditionnelles la co-résidence entre les petits-enfants, les enfants et les grands-parents, une inégalité structurelle entre les hommes et les femmes. Cela produit l'absence d'espace public.

Au vu de la géographie, des villes et de l'architecture arabes, tout le monde est fermé sur lui-même. La maison arabe dans la ville traditionnelle comporte de grands murs et à l'intérieur s'ouvre sur le ciel. Ces maisons sont fermées sur le monde, mais ouvertes sur elles-mêmes, à l'image des sociétés arabes. Il n'y a pas d'espace public. Les rues arabes sont sales, les maisons sont propres : la propriété non privée n'est à personne. Cette vision de l'espace public a un impact sur l'organisation des institutions. L'État est faible : il ne fait qu'arbitrer les relations de pouvoir entre les grands groupes, les grandes villes et les grandes tribus. Les interlocuteurs institutionnels arabes n'ont pas la même idée que nous de la loi et de l'intérêt général, considérant comme étant fondamentaux l'arbitrage et la régulation du rapport de force. Du coup, la relation interpersonnelle est extrêmement importante, beaucoup plus qu'en France.

Pour certains, il s'agit de la corruption ; c'est surtout un rapport à l'État qui est un peu différent. Lorsque l'on fait des affaires avec des acteurs dans le monde arabe, il faut comprendre que l'État est faible, mais que les hommes proches du pouvoir sont forts. La relation personnelle avec les Conseillers du Prince est donc essentielle. Ces conseillers ne viennent pas de nulle part, et ont en général réussi à construire des relations de confiance avec les décideurs. Voilà pourquoi il est extrêmement difficile de faire des affaires dans le monde arabe : on ne sait jamais à qui s'adresser. Il faut construire de la confiance et éviter d'être trop arrogants.

Éric CHOL:

Vous dites que l'État est faible. L'État de droit existe dans le monde arabe. Mais est-ce que la notion de contrat est partagée ?

Hakim EL KAROUI :

Oui, évidemment. Il n'y a pas de remise en question, par l'État, des contrats. Par contre, il peut y avoir des évolutions législatives visant la régulation des rapports de force économiques, une tendance à laisser des monopoles ou des oligopoles dirigés par des proches du pouvoir s'installer beaucoup plus facilement.

Éric CHOL:

Merci. Ingie Chalhoub, vous êtes à la tête d'une entreprise qui fonctionne très bien. Vous êtes installée et avez créé votre entreprise il y a 32 ans. On parle souvent des pays arabes, mais vous estimez qu'il faut faire une distinction entre pays au sein de la région arabe.

Ingie CHALHOUB :

Oui tout à fait. Je voudrais faire une distinction géographique de la région. Le Moyen-Orient est l'ensemble des pays qui forment le monde arabe qui s'étend de l'océan Indien, le Sultanat d'Oman et le Yémen, et va jusqu'à la Méditerranée, la Syrie, le Liban, la Palestine. Ce que les orientalistes français (comme Lamartine) appelaient les Pays du levant. Le Moyen-Orient représente aujourd'hui 326 millions d'habitants et regroupe deux régions. Nous avons les cinq pays du Golfe, avec une population d'environ 52 millions d'habitants, et d'autre part le Proche-Orient. De plus, à la lisière de ces deux sous-régions composant le Moyen-Orient, il y a trois pays qui sont l'Irak, la Jordanie et l'Égypte. En faisant cette distinction, on comprend qu'il y a différentes mentalités et que l'on ne peut pas confondre le Proche-Orient, le Moyen-Orient et le monde arabe qui englobe toutes ces régions.

Dans ces villes du Moyen-Orient, nous avons des points de convergence et des points de divergence. Parmi les points de convergence figurent la langue arabe, une population croissante (350 millions d'habitants en 2020), une population jeune (58 % de moins de 30 ans). Parmi les divergences figurent :

- la dépendance des pays du Golfe vis-à-vis de la main-d'œuvre d'expatriés, alors que les pays du Levant sont basés sur une population nationale ;
- le P.I.B. par habitant est très fort dans les pays du Golfe ;
- les pays du Golfe ont une population diversifiée, avec plus de 200 nationalités générant un fort *melting pot*, ce qui oblige à une adaptation culturelle en termes d'outils marketing, de services, chaque nationalité ayant des attentes particulières.

Au travers d'une étude menée par le groupe CHALHOUB, dans le secteur de la mode et des accessoires, nous avons pu identifier trois sortes de consommateurs dans les pays du Golfe. Nous

avons les consommateurs du sous-continent indien, pragmatiques et guidés par leurs besoins. Les Européens sont influencés par le prix et les soldes. Le consommateur local achète pour le plaisir.

Ce sont donc des marchés complexes. Pour pouvoir y pénétrer, il faut comprendre les mentalités, les us et coutumes, et parler la langue. Il est important de distinguer les différentes mentalités pour pouvoir mieux réussir.

Éric CHOL :

Merci. Lorsque l'on parle d'interculturalité, on parle de temps, de relation de confiance. Tout cela demande du temps. Est-ce que le temps est la clé d'une bonne entente commerciale ?

Ingie CHALHOUB :

Tout d'abord, les pays du Golfe ont une vision à long terme. Cela est très important dans les relations entretenues avec ces pays. Les pays du Golfe ont surtout une vision globale, principalement les Émirats et le Qatar. Ces pays ont des économies solides et ont des projets de grande envergure dans tous les secteurs et à tous les niveaux. Ils ambitionnent de devenir, à l'horizon 2030, un havre touristique, culturel et éducatif.

Témoignent de cette ambition des événements comme le Dubaï Shopping Festival, le Dubaï Duty Free Tennis, le Dubaï World Cup, la Formule 1, l'Exposition universelle 2020 à Dubaï, la Coupe du Monde au Qatar en 2022, ou l'établissement d'institutions culturelles réalisées par les plus grands architectes du monde, comme Le Louvre à Abu Dhabi de Jean Nouvel, le Guggenheim de Frank Gehry en 2017, le Performing Arts Center avec Zaha Hadid, le Zayed National Museum de Foster 2016, le Maritime Museum de Tadao Ando. À Dubaï, le Musée du futur est prévu pour 2017. À Doha, le Musée national du Qatar ouvrira ses portes en 2016, le Musée d'Arts Islamique a été inauguré en 2008. Il faut compter aussi sur les Films festival d'Abu Dhabi et de Dubaï, l'Art Fair à Dubaï, le Desing Days, la Fashion for Work et le Design District.

Éric CHOL :

Merci. Je vais rester sur cette notion de temps. Vous avez développé depuis des années de nouveaux marchés dans les pays du Golfe. Vous connaissez les entreprises françaises. Est-ce que vous pensez qu'elles ont suffisamment une vision à long terme ? Nous parlons il y a peu de

l'arrogance française. Ressentez-vous cette arrogance de temps en temps lorsque vous vous promenez dans cette région ?

Ingie CHALHOUB:

L'entrepreneur au Moyen-Orient a des relations avec 200 nationalités différentes. Il y a plusieurs approches possibles - l'approche des pays occidentaux et celle des pays anglo-saxons - et il est difficile de ne pas parler d'arrogance quant à la manière dont les Occidentaux abordent ce marché. Mais il est important de comprendre les mentalités et de s'intégrer pour pouvoir vraiment pénétrer ces marchés. La patience, la persévérance et la transparence sont très importantes. Les affairistes ayant une vision à court terme ne peuvent pas réussir. Il faut comprendre ces pays pour pouvoir les intégrer et offrir un business à long terme, et être dans la transparence. Dans le monde arabe, il n'y a pas de différence entre le personnel et le professionnel. Les pays du Golfe sont tenus par des familles et des tribus à l'origine et les relations personnelles sont vraiment extrêmement importantes dans leur façon de fonctionner.

Éric CHOL:

Merci beaucoup. Nous allons poursuivre cette discussion avec Monsieur Mohamed Jaidah. Vous aviez fait votre scolarité au lycée français de Doha, puis vous avez fait vos études en France et vous avez gardé ce lien important avec la France. Vous êtes retourné à Doha en 2004, puis vous avez repris l'entreprise familiale au comité de Direction générale. Dans cette entreprise industrielle, qui a une grande tradition, née au XIX^{ème} siècle, vous employez 850 personnes de 50 nationalités différentes. Comment faire pour manager un personnel avec des origines aussi diverses ? Comment pratiquez-vous cette relation interculturelle au quotidien ?

Mohamed JAIDAH :

Bonjour. Premièrement cette multi-culturalité n'est pas spécifique aux Jaidah : elle est très répandue dans le monde du Golfe. Les pays du Golfe sont en construction. Même si leur histoire est assez longue, ces pays ont été construits à partir de la découverte du pétrole. Ce sont aussi des pays qui ont très peu de *know-how* disponible et qui ont dû importer le savoir-faire de tous les pays du monde. Ainsi, les sociétés, les entreprises gouvernementales et les ministères sont remplis de personnes qui ne sont pas forcément qataries. Culturellement, nos maisons et nos villes sont fermées de l'extérieur et ouvertes de l'intérieur ; économiquement nos entreprises sont très ouvertes

à l'extérieur, mais très renfermées à l'intérieur de l'aire arabomusulmane. Au Moyen-Orient, l'une des premières questions souvent posées est : *D'où venez-vous, quel est votre pays d'origine ?* Cela est très important. Dans le Golfe, la nationalité est un facteur très important d'intégration, comme la religion.

Éric CHOL:

Vous disiez qu'il y a 50 nationalités différentes dans votre entreprise. Quelle est la langue de travail ?

Mohamed JAIDAH :

L'anglais est la langue officielle en termes de business. L'arabe reste la langue officielle au Qatar, ce qui oblige le gouvernement à faire toutes ses annonces en arabe et en anglais.

Éric CHOL :

Pouvez-vous nous expliquer ce qu'est le groupe Jaidah ? Vous êtes dans plusieurs secteurs d'activité. Est-ce que vous êtes en relation d'affaires avec la France ?

Mohamed JAIDAH :

Le groupe Jaidah pèse 250 millions d'euros. L'entreprise est née au XIX^{ème} siècle et s'est développée dans les années 1950. La plupart des grands groupes familiaux traditionnels sont des importateurs ayant signé des accords dans les années 50 en Europe et aux États-Unis. Nous avons aujourd'hui une division automobile qui représente la marque Chevrolet. Nous sommes les plus grands distributeurs en équipements industriels au Qatar. Nous représentons aussi d'autres grandes marques japonaises, européennes et américaines. Jaidah Group est également présent dans le secteur du bâtiment et des travaux publics.

Éric CHOL:

Vous avez un background très français, et en même temps, vous ne travaillez que très peu avec les entreprises françaises.

Mohamed JAIDAH :

Oui effectivement. Je pense que les sociétés françaises ont pendant très longtemps fui le monde arabe. Faire des affaires à l'étranger reste difficile. Les grandes sociétés françaises ont fait le choix, au début des années 2000, d'investir en Chine. Depuis 2010, un regain d'intérêt s'est fait sentir pour le Moyen-Orient, par des accords intergouvernementaux, avec notamment Dassault, Areva ou Vinci. Établir une relation de confiance est fondamental pour travailler au Moyen-Orient. Dans le Golfe, on ne peut ouvrir de société de façon indépendante (à part à Dubaï dans les *free-zones*) : une société française ne peut pas venir s'installer sans partenaire. Le choix du partenaire est important ; or beaucoup de sociétés françaises ne voulaient pas passer par cette phase. Il leur semblait plus simple de procéder à des accords intergouvernementaux pour éviter les coûts de recherche et d'installation. D'autres barrières culturelles existent : pour beaucoup de P.M.E. le fait que les pays du Golfe soient anglophones constitue un problème pour leur entrée.

Éric CHOL:

Au quotidien, dans votre vie professionnelle, quels avantages tirez-vous de votre double culture ?

Mohamed JAIDAH :

A priori aucune, parce que la France n'a pas été historiquement un grand partenaire du Golfe au niveau économique. Cependant, au quotidien, ma double culture me met dans une position singulière par rapport aux Qataris en général. Les Qataris sont anglophones : beaucoup ont étudié en Angleterre ou aux États-Unis. Ma double culture m'a donné une vision et une façon de penser différente, qui me permet de réfléchir en profondeur, par rapport aux Qataris anglophones, plus pragmatiques.

Éric CHOL:

Merci. Avant de passer la parole à Morgan Marchand, je voudrais poser la même question à Ingie Chalhoub. Au quotidien, comment utilisez-vous cette double culture, et qu'est-ce qu'elle peut vous apporter dans le domaine des affaires ?

Ingie CHALHOUB :

Dans le monde de la mode, la double culture franco-arabe m'a beaucoup aidé à comprendre la mentalité occidentale pour pouvoir éduquer les consommateurs du Moyen-Orient concernant la sophistication des produits que l'on pouvait apporter d'Europe, et notamment de France. Il est certain qu'en parlant la langue française, en ayant été éduquée en France, je pouvais mieux comprendre l'image que les produits de luxe pouvaient représenter. Pouvant faire le pont entre les deux cultures, j'ai pu, puisque connaissant les consommateurs, et étant moi-même très proche d'eux, utiliser à mon avantage ce double savoir. Aujourd'hui INGIE Paris rend hommage à cette double culture justement. C'est pour moi une force que j'utilise à tous les niveaux.

Éric CHOL:

Merci. Je voudrais poser la même question à Monsieur Hakim El Karoui

Hakim EL KAROUI :

Je pense que nous n'avons jamais une vraie double culture, en réalité. Dans mon cas, je suis né dans un seul endroit, j'ai été élevé dans le cadre d'un seul système de valeurs et ai évolué dans un seul système éducatif, etc. Nous penchons toujours plutôt d'un côté culturel que de l'autre. Pour autant, nous tentons de garder l'autre culture. En France, on se pose beaucoup de questions sur les enfants d'immigrés, qui font peur à tout le monde. Les musulmans font peur et inquiètent. Aux États-Unis, on considère que ces enfants d'immigrés sont une chance pour le pays, notamment dans la relation avec le reste du monde et avec leur pays d'origine. En France, nous n'avons toujours pas compris que c'était une force, et que leur intégration se passait bien. Il y a beaucoup de franco-maghrébins en France. Ils affirment tous ne pas poser de problèmes, même s'il n'y a pas une perception de l'égalité absolue entre les uns et les autres. Utilisons donc les forces vives françaises pour se projeter, notamment sur le plan économique, sur ces marchés du Moyen-Orient, parce que malgré les petites incompréhensions, il s'agit d'une opportunité à ne pas rater.

Éric CHOL :

Merci. Je donne la parole à Monsieur Morgan Marchand. Vous êtes formateur, consultant. Vous conseillez des grandes entreprises. Vous avez été basé à deux reprises dans la région, à Jérusalem et au Yémen. Il existe une sorte de paradoxe. D'un côté, les échanges commerciaux sont

en accroissement. En même temps, cette région est sujette à des soubresauts géopolitiques, des tumultes qui peuvent faire peur dans le monde des affaires. Cela est-il conciliable ? Comment réagissent les entreprises présentes dans la région ?

Morgan MARCHAND :

Bonjour. Effectivement ces soubresauts géopolitiques rajoutent une couche de complexité, de diversité au sein de la région. Il y a des éléments de convergence dans le monde arabe, mais une très grande diversité en même temps. Dans les pays du Golfe, nous travaillons avec des collaborateurs issus de dizaines de nationalités ; dans les autres pays de la région, nous travaillons avec une population plus homogène. Parmi les évolutions qui rajoutent de la complexité, pour les grands groupes pour lesquels j'interviens, il existe des évolutions de fond dans la longue durée, qui sont liées aux changements organisationnels. Les questions qui se posent dans la région sont liées à l'intégration à une organisation mondiale, à une synergie mondiale, qui va poser des questions en termes de structure organisationnelle et d'intégration des équipes locales.

Les soubresauts actuels vont conduire à une relocalisation de certaines activités, dans des pays comme le Qatar et les Émirats Arabes Unis. Beaucoup de grands groupes concentrent leurs hubs régionaux. Au Proche-Orient, ces dernières années, Amman, en Jordanie, redevient un hub régional. Ces secondes zones produisent des zones où il y a moins de business et des zones où les activités se reconcentrent à nouveau. Cela rajoute une couche de complexité, de diversité au sein de l'ensemble de la zone.

Dans le même temps, d'un point de vue opérationnel et managérial, les systèmes familiaux influencent énormément la manière de vivre en société, de même que la conception du groupe, de l'équipe et du rapport à l'entreprise. Les systèmes familiaux influencent fortement le comportement organisationnel. Nous trouvons, en termes opérationnels, des récurrences dans les situations managériales des grands groupes français dans la région. Ces récurrences sont notamment liées à la façon dont les groupes français fonctionnent.

Éric CHOL :

Vous avez été basé en Chine. On disait tout à l'heure qu'au début des années 2000, les grands groupes français se sont concentrés sur le marché chinois. La question des échanges interculturels s'y pose-t-elle dans les mêmes termes ?

Morgan MARCHAND :

En essayant de trouver des points de récurrence, les thématiques sont de deux ordres. D'abord, la question de la relation et des manières de convaincre. Savoir comment convaincre représente la centralité de la question de la présence managériale ; dans des sociétés très segmentées, il faut créer la relation sur une base individuelle. Cette présence joue donc de la personnification de la relation. On ne traite pas d'organisation à organisation, d'entreprise à entreprise, mais d'homme à homme. La personnification et la récurrence créent la présence, qui noue le lien de confiance. Cela essentiel pour la création de la relation, qui va jouer en phase de négociation.

Par la suite, il faut traiter l'aspect managérial (c'est la question du « comment faire faire ? »). Dans les régions en question, arabe et chinoise, il existe une opposition entre un style français, fondé sur une logique managériale tournant autour de la valeur et un sens de la direction amenant le manager français à délivrer des instructions engageantes et vagues. La culture de travail d'influence anglo-saxonne est plus précise, avec des instructions prescriptives et nettes. La culture managériale française peut créer chez le collaborateur une sensation de désintérêt de la part du supérieur hiérarchique. Au niveau structurel, nous travaillons sur la mise en place d'organisations matricielles, pour lier au niveau des groupes les unités globales et locales. Pour les personnes vivant dans des sociétés segmentées, il est difficile de travailler dans un environnement professionnel abstraitement conçu, avec des relations hiérarchiques distantes géographiquement.

Éric CHOL:

Merci. Monsieur Hakim El Karoui, pouvez-vous nous dire un mot sur l'impact de la géopolitique sur les relations d'affaires entre entreprises internationales.

Hakim EL KAROUI :

La position conjoncturelle de la France s'est améliorée. Au Maghreb, depuis 2011 et le « Printemps arabe », la position de la France s'est détériorée. Dans le Golfe, il existe un peu de rancœur saoudienne contre les Américains, suite aux discussions avec les Iraniens et à la baisse du prix du pétrole. La volonté d'autonomie saoudienne passe par la signature de grands contrats, qui visent à s'affranchir de la relation unilatérale avec les Américains. Cette volonté d'autonomie s'est

aussi exprimée sur le terrain, les Saoudiens bombardant le Yémen pour montrer que le Royaume est autonome.

Il existe une embellie géopolitique pour la France. Si une relation ferme se construit entre les Américains et les Iraniens, la position de la France pourra être renforcée sur le temps long. Dans le reste du Proche-Orient, il n'y a pas de relation diplomatique, à part au Kurdistan, avec un vrai flux d'affaires et de ressources pour l'État. Des relations existent aussi en Irak, avec les ressources pétrolières pour l'État, qui a besoin de se renforcer. Ces flux ne sont pas importants, même si les Français ne sont pas particulièrement bien positionnés sur cette zone. En Syrie, il ne se passe rien, à part la contrebande. Le Liban ne va pas si mal, puisque le pays a assaini en partie ses finances publiques et parce que les Libanais sont des entrepreneurs. La France n'est pas positionnée sur l'Égypte, car le pays a de grandes difficultés. Les affaires reprennent un peu, mais sont entravées par les pays du Golfe, qui ont considérablement investi dans la relance de l'administration d'abord, puis dans de futurs projets que le gouvernement égyptien est en train de présenter aux investisseurs.

Éric CHOL :

Merci. Est-ce que la France est attendue dans ces pays ? Quels atouts peut-elle mettre en avant pour faire fructifier ses relations avec le monde arabe ?

Ingie CHALHOUB :

La France est attendue. Dans les Pays du Levant, les liens qui lient le Liban à la France sont émotionnels. 50 000 élèves libanais sont scolarisés dans des établissements francophones et 2 500 étudiants passent un baccalauréat français tous les ans. Dans le Golfe, la France peut se positionner comme l'alternative au modèle anglo-saxon ; c'est une évidence dans le secteur tertiaire, dans les activités de l'éducation, de la culture et le marché du luxe. Dans le secteur de l'éducation, nous avons quatre lycées dans les Émirats Arabes Unis, l'INSEAD Abu Dhabi, La Sorbonne, HEC au Qatar, etc. Sur le plan culturel, Le Louvre d'Abu Dhabi a une licence de marque de trente ans afin de permettre à l'institution d'entrer dans le circuit des musées internationaux ; de plus, les acquisitions sont dotées d'un budget de 40 millions d'euros par an. Les pays du Golfe adoptent donc une vision à long terme. Pour ce qui est du marché du luxe, une étude a été faite sur les marques françaises, constatant une pénétration de 40 %, ce qui montre bien que ce marché est

dominé par les produits français. La France doit pouvoir continuer à essayer de répondre aux attentes des consommateurs du Golfe.

Mohamed JAIDAH :

J'aimerais donner le point de vue qatari sur l'évolution géopolitique entre la France et les pays du Golfe. Les populations du Golfe voient la France comme un très beau pays. Cependant, la France a une mauvaise image médiatique à cause de la question de l'Islam, qui y est traitée comme un problème. Les habitants du Golfe constatent que les immigrants maghrébins ont du mal à être acceptés en France. De plus, ils constatent un refus des investissements du Golfe. Le Qatar est constamment dénigré. L'ouverture française est donc vécue par les Arabes comme réelle, mais limitée. Les pays du Golfe veulent être acceptés par les pays développés. Lorsque les pays du Golfe investissent en Occident, c'est qu'ils souhaitent faire partie d'un groupe exclusif.

Les sociétés françaises s'implantant dans les pays du Golfe rencontrent un problème de volume. Les pays du Golfe sont peu peuplés. Les Français s'y implantant n'y font donc pas d'effort pour diversifier et adapter leurs produits. Les entreprises françaises raisonnent en termes de volume de marché, sans s'arrêter sur le pouvoir d'achat important des populations du Golfe. Toyota a choisi d'investir dans ces pays il y a une vingtaine d'années ; la société japonaise détient ainsi plus de 35 % de parts de marché au Qatar, alors que les entreprises françaises d'automobile (Peugeot, Renault) n'en ont que 2 %, refusant d'adapter leurs voitures aux caractéristiques du marché local.

Morgan MARCHAND :

Il est vrai qu'il existe une demande récurrente de proposer des produits adaptés, au-delà du secteur automobile lorsque nous évoluons dans les pays du Golfe. Les entreprises françaises ne doivent pas considérer qu'elles sont attendues par les pays du Golfe ; il s'agit d'une ligne de survie dans le business international, permettant d'éviter d'être arrogant. Pour autant, le concept de distance est à prendre en compte. Les différences (linguistiques, culturelles, géographiques, religieuses et économiques) entre les pays arabes sont faibles. Beaucoup de groupes français y sont connus et de nombreux pays de cette région pourraient leur être un vrai relai de croissance. Les grandes régions qui réussissent sont celles qui ont réussi à s'intégrer : les Amériques, l'Asie du Sud-Est (avec une chaîne de valeur allant du Japon à l'Indonésie), l'Europe, l'Afrique du Nord et le Moyen-Orient. Il s'agit d'une opportunité en termes de nouveaux marchés et d'articulation de la

chaîne de valeur. Les sociétés françaises ne sont pas attendues, mais disposent de points forts à développer.

Mohamed JAIDAH :

Deux phases sont à distinguer pour les pays du Golfe. Jusqu'à 2012, le pétrole gérait l'économie du Golfe ; dans ce domaine, les pays anglo-saxons ont pris les devants par rapport aux autres pays dans le Golfe. Depuis 2012, le Printemps arabe et les problèmes économiques et sociaux, il y eut un changement. Le pétrole et son exploitation représentent encore 80 % de l'économie de l'Arabie Saoudite et du Qatar, mais ces gouvernements essaient de changer cet état de fait en diversifiant leurs économies. De très gros investissements sont réalisés dans les domaines du transport, de l'éducation, de l'art et de la culture. Ce renouveau permet à de nouveaux pays comme la France de pouvoir prendre des parts de marchés.

Éric CHOL :

Merci. Je vous propose de passer aux questions du public.

Karin FINKENZELLER, journaliste à Wirtschaftswoche:

La communauté arabe de France, pour la plupart originaire d'Afrique du Nord, ne peut-elle pas constituer un pont entre les entreprises françaises et les pays du Golfe ?

Ingie CHALHOUB :

Il existe une force dans la notion d'interculturalité. Il faut utiliser les différentes cultures à l'avantage de nos ambitions. Avoir plusieurs origines constitue une richesse. Cela est très enrichissant. Certains pays du Golfe essaient de ramener les talents régionaux de la région et du Maghreb vers Dubaï pour les encourager à venir présenter leurs créations à la Fashion Week ou à d'autres événements. Cette culture est toujours un enrichissement créatif.

Hakim EL KAROUI :

Le monde arabe n'existe pas, en soi. Il existe des relations entre la France et les différents pays arabes. Il existe de plus en plus de chefs d'entreprise et de cadres d'origine maghrébine ayant à cœur de développer des affaires entre la France et leurs pays d'origine : le Maroc, l'Algérie et la

Tunisie. Dans les pays du Golfe, nous devons noter l'importance du système éducatif français en même temps que sa perte d'influence. La langue française est moins pratiquée que par le passé dans les pays arabes anciennement francophones. Les enfants des familles arabes bourgeoises ne sont plus envoyées en France pour qu'ils réalisent leurs études. Le français reste une langue d'usage pour les bourgeoisies arabes, mais non pour l'enseignement supérieur et la recherche. Les flux de Français d'origine maghrébine vers les pays du Golfe concernent les professions hautement qualifiées (professions financières et de conseil).

Mohamed JAIDAH :

Il existe un regain d'intérêt pour la langue française de la part des pays du Golfe depuis que le Qatar est membre de l'Organisation internationale de la francophonie. Beaucoup de familles qataries ont décidé de mettre leurs enfants dans des lycées français au Qatar (il y en a deux dans ce pays). Le français, comme troisième langue d'usage après l'arabe et l'anglais, gagne du terrain au Qatar.

Flora BOUMIA, Agence Les 2 rives rayonnent :

Monsieur El Karoui, votre Forum Young Mediterranean Leaders a-t-il permis une concrétisation d'échanges vers les pays du Maghreb et du Golfe ? Les relations entre le Qatar et le Maghreb sont-elles aussi difficiles que l'on dit dans tous les domaines, économique et culturel ? Et une question à l'attention de M. Marchand qui a travaillé en Algérie, on dit que travailler avec ce pays est difficile, quelle est votre impression ?

Hakim EL KAROUI :

Le Forum Young Mediterranean Leaders a été créé au moment de la création de l'Union pour la Méditerranée. Nous pensons que la nouvelle génération d'entrepreneurs gagnerait à travailler ensemble sur des projets concrets sans grande ambition politique. Vu du Sud, la Méditerranée n'est plus un objectif. L'objectif premier à présent est de consolider les transitions politiques démocratiques, maintenir les relations avec la France et régler le débat autour de la vision de l'Islam et de l'identité du monde arabe dans les pays du Nord. Il s'agit d'un sujet d'actualité.

Morgan MARCHAND :

Concernant les relations entre le Maghreb et le Qatar, il ressort une instabilité globale sur le cadre de l'activité, un sentiment d'insécurité. Le système algérien est enchâssé : les acteurs politiques et économiques sont liés. Le mapping des interlocuteurs est essentiel. En Algérie, il faut garder les contacts aussi bien au niveau national que local. Il y a encore un frein psychologique, côté français, à l'investissement en Algérie. Opérationnellement, les Algériens sont fiers des grands projets voyant le jour dans leur pays.

Houssam NASRAWIN, Arab Business Leaders :

Bonjour, je travaille pour implanter des sociétés françaises et européennes au Moyen-Orient, dans la région du Golfe. Comment pourrions-nous renforcer la place des petites et moyennes entreprises françaises au Golfe ?

Ingie CHALHOUB :

Il faut d'abord pour ces PME comprendre les mentalités arabes. Un partenariat s'effectue suivant une vision à long terme. Pour trouver des sponsors, il est nécessaire d'établir comment faire des affaires sur du long terme et arriver avec des produits qui peuvent s'imposer. Il existe des organismes, localement, qui peuvent aider à trouver des sponsors.

Mohamed JAIDAH :

Les *free zones* à Dubaï permettent d'avoir des bureaux de représentation et de distribution, mais pas de ventes locales. Ces zones ne permettent pas d'accéder au marché local : il est toujours nécessaire d'avoir un représentant local vendant les produits. Le problème principal pour les PME est le coût de l'implantation au Moyen-Orient. Les Japonais font ainsi des regroupements de sociétés pour acquérir un seul bureau de représentation, travaillant sur tous leurs produits et marques. Total fait un travail pour pousser les PME à venir s'installer dans les pays du Golfe où ils sont. Carrefour, Vinci et Bouygues sont aussi dans cette région. C'est *via* ces grands groupes que les PME pourraient s'implanter. Il est compliqué d'arriver dans un pays et de trouver les bons partenaires et interlocuteurs. L'Ambassade de France au Qatar fait un travail satisfaisant pour aider les PME, mais les sociétés qataries préfèrent les produits compétitifs ou déjà mondialement reconnus, ce qui n'est pas le cas des produits français.

Intervenante :

Pouvez-vous donner une information sur la place de la femme dans les entreprises du Moyen-Orient ?

Ingie CHALHOUB :

La place de la femme dans l'entreprise est difficile en Europe. Il existe beaucoup de forums promouvant le rôle de la femme dans l'entreprise. La femme entrepreneure est encouragée au Moyen-Orient.

Hakim EL KAROUI :

Le taux d'activité féminin dans le monde arabe est beaucoup plus bas que dans le monde occidental. Par contre, il y a une prise de conscience du problème. De plus, les femmes sont plus éduquées que leurs pères, et bientôt plus que leurs maris, au vu de leur présence croissante dans les universités. Pour autant, en l'absence d'héritier mâle, les groupes familiaux sont dirigés par des femmes, mais cela est rare et reste compliqué de faire des affaires dans ce cas.

Ingie CHALHOUB :

Il existe des disparités dans les pays arabes. En général, au Koweït les femmes d'affaires sont plus importantes que les hommes. Les grandes familles sans héritier s'assurent que leurs filles soient bien éduquées.

Tarek EL BITAR, Banque Palatine :

Je souhaite rappeler l'importance de l'influence de la France dans le monde entier. La géographie commerciale de la France n'a presque pas bougé en un siècle. Il n'y a pas de prise de conscience sur cette contrainte interculturelle. Quels conseils pouvons-nous formuler pour réussir commercialement dans le monde arabe ?

Mohamed JAIDAH :

Le temps, c'est de l'argent, dit-on. Au Moyen-Orient, le temps, c'est de la confiance. Il est nécessaire de construire cette confiance. Le cœur du business se fait à travers les relations

humaines. Les Français restent cartésiens, ne sont pas forcément pragmatiques et rechignent donc à mélanger travail et relations.

Morgan MARCHAND :

Il faut considérer l'investissement non uniquement à travers le prisme de l'argent, mais à travers celui des ressources humaines. Les ressources humaines de bonne qualité permettent de proposer des produits techniques de haute valeur.

Hakim EL KAROUI :

Il faut avoir le bon produit, le bon partenaire et le bon état d'esprit.

Ingie CHALGOUM :

Les marchés arabes sont complexes. Il faut comprendre la mentalité, les mœurs et les coutumes pour s'y implanter. Adapter son produit en créant le désir par des éditions limitées et des produits spécifiques constitue par exemple un type de stratégie permettant de se construire une image dans cette région.

Éric CHOL :

Je remercie les quatre intervenants de cet événement et le public de ce petit-déjeuner pour leur participation. Notre prochain rendez-vous aura lieu à la rentrée, au début de l'automne, autour de l'Égypte.