

Cet article est disponible en ligne à l'adresse :

http://www.cairn.info/article.php?ID_REVUE=RFG&ID_NUMPUBLIE=RFG_171&ID_ARTICLE=RFG_171_0091

Management et islam. Vers une convergence de valeurs

par Bernard PRAS

| Lavoisier | Revue française de gestion

2007/2 - n° 171

ISSN 0338-4551 | ISBN 978-2-7462-1771-3 | pages 91 à 95

Pour citer cet article :

— Pras B., Management et islam. Vers une convergence de valeurs, Revue française de gestion 2007/2, n° 171, p. 91-95.

Distribution électronique Cairn pour Lavoisier.

© Lavoisier. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.



Management et islam

Vers une convergence de valeurs

Avec environ un milliard et demi de personnes de confession musulmane, l'islam est la première religion dans une cinquantaine de pays et la deuxième dans le monde, après le christianisme. Par exemple, on compte en Europe occidentale une quinzaine de millions de musulmans. L'étude des liens entre management et islam constitue un thème d'actualité. De nombreuses entreprises occidentales se sont implantées ou s'implantent dans les pays où la religion musulmane prédomine, et l'importance des populations de confession musulmane, quels que soient les pays, ouvre de nouvelles perspectives de marché aux entreprises et les amène à s'interroger sur les spécificités de ces populations. C'est la question de la coexistence harmonieuse des valeurs de l'entreprise et de celles de l'islam qui est posée. L'observation des comportements et valeurs des populations musulmanes, de leurs évolutions, et du fonctionnement des organisations qu'elles régissent, ou auxquelles elles participent, permet de tirer des enseignements utiles à la pratique du management. Mais aborder sur le fond un sujet comme « Management et islam » nécessite d'éviter le piège de la simplification. La tentation existe en effet de privilégier clichés et vision stéréotypée des relations entre management et islam, et cela pour plusieurs raisons.

En premier lieu, l'islam propose un système de valeurs éthiques qui s'applique aux activités quotidiennes et aux affaires, le religieux investissant le séculier. Ainsi, il n'est pas toujours facile de distinguer dans un certain nombre d'articles ce qui est du domaine du normatif (c'est-à-dire décrivant ce que doit être le comportement d'un bon musulman en matière de management) de ce qui est du ressort de l'analyse. Quelle est la part de la conviction religieuse et celle de l'analyse scientifique dans les travaux académiques de certains auteurs musulmans ? S'agit-il de décrire ce qui est autorisé ou d'analyser les principes et pratiques ? Les auteurs privilégient-ils les valeurs religieuses ou les valeurs scientifiques et académiques « classiques » ? Des spécialistes reconnus du management et de l'islam, comme par exemple Rafik Beekun de l'université du Nevada, sont conseillers d'entreprises islamiques, et parfois normatifs dans leurs écrits. L'existence de nombreuses universités islamiques (par exemple, Kulliyah of Economics and Management Sciences, International Islamic University en Malaisie, ou International Institute of Islamic Economics, International Islamic University à Islamabad, etc.) qui enseignent dans le cadre du respect du Coran, et dont les professeurs publient selon les règles académiques classiques, ne facilitent pas le décryptage de la littérature pour un observateur. Ces derniers ont souvent des formations mixtes, ayant suivi une partie de leur cursus dans les universités islamiques et leur doctorat dans des universités nord-américaines. On relèvera que les articles publiés dans des revues académiques et traitant de l'islam sont plus abondants en économie – y compris dans

des revues comme *American Economic Review* (Kuran, 1996) – qu'en management proprement dit ; on voit cependant apparaître des revues spécialisées sur l'islam à comité de lecture avec des processus de révision en double aveugle comme *Contemporary Islam: Dynamics of Muslim Life*. Globalement, il convient donc d'avoir une certaine distanciation par rapport à la littérature, compte tenu de l'imbrication étroite du religieux et du séculier dans le cas de l'islam.

En second lieu, pour un observateur extérieur, la vision de l'islam est parfois déformée : ce qui frappe de prime abord est le rôle des normes et de leur application, ou encore l'évolution de l'islam au cours des vingt à trente dernières années avec l'émergence de certains courants extrémistes. Cela amène certains à considérer qu'islam et modernisme sont antinomiques, et qu'islam est synonyme de faible développement économique, voire de régression économique et sociale. Dans la pratique, l'islam est loin d'être monolithique. La place laissée à l'interprétation par les autorités religieuses est un phénomène qui doit être compris pour bien appréhender la relation entre management et islam. Par ailleurs, la vision du management selon l'islam évolue, y compris parmi les islamistes c'est-à-dire les musulmans militants. Mener des analyses qui dépassent les stéréotypes est indispensable, que ce soit dans l'observation des pratiques du management ou dans l'examen des relations entre islam et développement économique.

En troisième lieu, l'examen de l'influence de l'appartenance religieuse sur les valeurs de travail, de consommation et d'épargne, et sur le management de façon globale, a

toujours constitué un sujet difficile. Les travaux de Max Weber (1905, 1967) ont été abondamment discutés par la suite. Ceux d'autres auteurs s'intéressant à la question ne conduisent pas toujours à des conclusions homogènes. De fait, analyser les relations entre islam et management sans s'intéresser au contexte, aux cultures locales serait une erreur (Arslan, 2001). Le comportement d'un musulman yéménite est-il semblable à celui d'un musulman indonésien alors que dans ces deux pays la principale religion est l'islam ? Qu'en est-il *a fortiori* si l'on examine les comportements d'un musulman en France ou d'un musulman en Inde, où l'islam dans les deux cas représente une religion parmi d'autres ? Il faut donc contextualiser et arriver à faire ressortir la place respective de la religion et des valeurs qui y sont associées, d'une part et celle de la culture locale, d'autre part, lorsque l'on se penche sur la gestion des entreprises. Mais religion et culture locale ne peuvent être regardées comme des variables autonomes ; elles vont interagir entre elles ainsi qu'avec la culture de l'entreprise ; et c'est de cette interaction, harmonieuse ou non, que découlera le succès ou l'échec des pratiques des organisations. Le présent dossier s'inscrit dans cette perspective d'une vision nuancée. Il analyse successivement : le lien entre religions et croissance économique, les stratégies des banques islamiques, la mise en œuvre de politiques et pratiques managériales par des grands groupes implantés dans des pays musulmans, l'émergence de nouvelles élites islamistes sensibles au management, et les principes de l'islam appliqués au marketing, dans un contexte de marché en croissance.

L'article de Marcus Noland, intitulé « Religions, islam et croissance économique. L'apport des analyses empiriques », compare l'effet entre autres du christianisme, de l'islam, du bouddhisme, de l'hindouisme, et du judaïsme, sur la croissance économique, à niveau de développement donné. Le lieu commun qui consiste à dire que les pays musulmans sont moins développés que les pays où d'autres religions sont dominantes repose sur le fait que l'on retrouve de nombreux pays musulmans parmi les pays émergents. Les analyses empiriques menées par Noland sur des bases de 50 puis de 70 pays, ainsi qu'à l'intérieur de trois pays multiconfessionnels, permettent d'apporter un éclairage nouveau à cette question. Noland montre qu'à niveau de développement économique donné, l'islam ne réduirait pas la croissance mais la favoriserait plutôt.

Avec « Environnement intense et choix stratégiques. Le cas des banques islamiques », Taïeb Hafsi, Lachemi Siagh et Alpha-Oumar Diallo, montrent que les banques islamiques sont confrontées à un environnement islamique intense, représenté par le poids des exigences éthiques et religieuses. Mais la logique de compétitivité de ces institutions financières les amène à imaginer des stratégies, à proposer des innovations de produits qui leur permettent de concilier le respect de ces exigences avec la logique de concurrence. Cet article fait apparaître le rôle majeur que joue le comité de la chari'a – qui juge de la conformité des activités aux principes de la chari'a – et l'importance de l'interprétation. Il déroule les mécanismes permettant de comprendre les comportements stratégiques de ces banques, particulièrement performantes.

Philippe d'Iribarne, pour sa part, analyse la façon dont la religion, en interaction avec d'autres facteurs culturels, contribue à donner sens à des pratiques de management. La mise en place de la démarche TQM (*Total Quality Management*) conduite par Sgs-Thomson au Maroc est ainsi étudiée dans « Islam et management. Le rôle d'un univers de sens », à la lumière de repères marocains et islamiques, c'est-à-dire de la conception marocaine de l'islam. On y voit comment cette démarche a été reçue, comment elle a conduit à des changements spectaculaires de comportements et à un fonctionnement rénové de la filiale. La démarche TQM a été vécue comme une « règle de vie qui oriente l'existence et lui donne sens ». Dans le même courant de recherche que celui initié par Philippe d'Iribarne, Héla Yousfi se penche sur le Groupe Lafarge en Jordanie et sur la façon dont sa stratégie *Leader for Tomorrow* et ses « principes d'action » ont été adaptés et adoptés dans un pays où domine le système tribal, avec une pluralité de groupes sociaux. Héla Yousfi, avec « Gérer en Jordanie. Une coexistence problématique entre système hiérarchique et idéal religieux », montre comment l'islam, avec des valeurs partagées par les membres de tous ces groupes, a permis de dépasser les clivages et de souder le personnel autour de ces « principes », en les adaptant en partie. « Le management, nouvelle utopie islamiste. Une lecture managériale des textes » analyse, sous la plume d'Husam Tammâm et de Patrick Haenni, l'évolution de la société musulmane en s'appuyant sur les écrits et discours des prédicateurs. Ces der-

niers qui prônaient l'islam politique depuis une trentaine d'années, ont désormais intégré les valeurs du management et défendent une vision moderne de l'islam. Ils encouragent les initiatives individuelles et collectives qui rejettent le rôle de l'État pour mettre en avant la gestion de projet, « l'islam par projets », et l'esprit d'entreprise. Ce courant est transversal à l'islam dans de nombreux pays et régions du monde. Cette tendance à une certaine modernité de l'islam, en particulier parmi les jeunes, se retrouve aussi dans l'article de Bernard Pras et Catherine Vaudour-Lagrâce. Avec « Marketing et islam. Des principes forts et un environnement complexe », on retrouve le poids des principes islamiques sur les pratiques marketing, mais aussi l'importance de leur interprétation, dans un contexte de concurrence intense, de marché en forte croissance et en pleine évolution qui attire les entreprises islamiques et occidentales. La question de l'intégration de valeurs est là aussi très présente.

Ce dossier, qui traite pour la première fois dans la *Revue française de gestion*, de « Management et islam », n'a pas vocation à l'exhaustivité. De nombreuses questions ne sont pas abordées comme celle de l'intégration des musulmans dans les entreprises occidentales par exemple. Mais les articles présentés font émerger deux constantes. La première est l'importance des principes islamiques en management mais surtout de leur interprétation et de leurs modalités de mise en œuvre. La seconde est la conciliation ou l'intégration fréquente de valeurs propres à l'islam et de valeurs « modernes » en management.

BIBLIOGRAPHIE

- Arslan M., “The Work Ethic Values of Protestant British, Catholic Irish and Muslim Turkish Managers”, *Journal of Business Ethics*, vol. 31, n° 4, 2001, p. 321-339.
- Kuran T., “The discontents of Islamic economic mortality”, *American Economic Review*, vol. 86, n° 2, 1996, p. 438-442.
- Weber M., *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, parution initiale en allemand en 1905, Paris, Plon, 1967.