



Le management religieux en Arabie Saoudite : Incompréhension des expatriés occidentaux ou pression du pays d'accueil ?

Quelle est la vie d'un expatrié occidental en Arabie Saoudite ? Y a-t-il une différence entre travailler en France et travailler en Arabie Saoudite ? La religion musulmane a-t-elle un poids dans les relations professionnelles ?



En creusant sur ces sujets, on découvre que deux vérités s'opposent. La première est que l'Islam est fortement présent dans la sphère professionnelle et impacte la vie des expatriés, la deuxième à l'inverse indique les expatriés ne respectent pas le pays et ses traditions.

Qu'en est-il des faits ?

L'Islam est très présent dans la vie des saoudiens et des saoudiennes. En effet, la charia est appliquée en Arabie Saoudite et même les expatriés doivent la respecter, sous peine de se faire réprimander par les **mutaween** (agent de la police religieuse la **mutawa**).

Le 26 juin 2014, le ministre de l'intérieur saoudien a menacé d'expulser les résidents non-musulmans qui ne voulaient pas changer leurs habitudes alimentaires durant la période de jeûne qui est le Ramadan. Cette menace a d'ailleurs été justifiée par le fait que l'Arabie Saoudite est un lieu sacré et le Ramadan une période bénie.

La communauté expatriée en Arabie Saoudite représente 9 millions de personnes, qui ont donc été menacées d'expulsion. Les expatriés non-musulmans sont donc invités de manière drastique à respecter les sentiments des musulmans en s'abstenant de manger, boire ou fumer dans les lieux publics, dans la rue ou sur leur lieu de travail, et ce tout au long de cette période sacrée de jeûne.

Le ministre de l'intérieur saoudien a donc précisé (source <http://oumma.com>) :

« Les autorités prendront à leur égard les mesures nécessaires, dont la rupture du contrat de travail et l'expulsion du royaume. Les compagnies, les sociétés et les individus sont tenus d'en informer leurs employés »

Patrice Ligneul, expatrié en Arabie Saoudite pendant 5 ans raconte son expérience sur le site internet <http://leplus.nouvelobs.com>. Mr Ligneul a été contraint d'effectuer le jeûne du Ramadan durant son expatriation. Il avait l'interdiction de manger, de boire (même un café), ainsi que de se promener la journée avec une bouteille d'eau à la main. S'il ne respectait pas ces obligations, la police religieuse **mutawa** se chargeait de faire respecter les règles.

Patrice Ligneul travaillait dans une entreprise internationale, une multinationale. D'après lui, c'était une chance dans sa malchance, car l'entreprise avait aménagé une petite salle de repos pour que les expatriés, à l'écart du regard des locaux, pour au moins boire un petit peu, bien souvent un café pour tenir la journée. Pour manger comme il le souhaitait lors du déjeuner, Patrice Ligneul se devait de rentrer à son domicile dans un quartier de l'Est du pays, partie plus ouverte. Son quartier était fermé, réservé aux expatriés mais également interdit aux **mutaween**.

Patrice Ligneul raconte :

« De manière générale, les contraintes sont assez dures et les aménagements ne se font que dans des cadres très restreints, en échange d'un comportement adéquat au quotidien. La pression sociale est telle que tout doit être caché et qu'il ne vaut mieux pas se faire remarquer »

Au vu de ces premières informations, il apparaît que l'Arabie Saoudite est un pays dépaysant pour les expatriés, qui peuvent y rencontrer de nombreuses difficultés liées au fort point de l'Islam et de sa présence au quotidien même dans le cadre professionnel. Pourtant, dans un article publié sur le site <http://gestion-des-risques-interculturels.com>, le point de vu des saoudiens est exprimé.

Les saoudiens font de nombreux reproches aux expatriés et notamment les français. D'après eux, les expatriés français ne respectent pas le pays, son histoire, sa culture et l'importance de la religion dans la vie quotidienne et les affaires. Parfois à l'inverse, ils ont une certaine connaissance du pays et ne cessent de l'étaler.

Autre point important, le discours des français est fortement teinté de jugement négatif. Ils s'offusquent le plus souvent des coutumes locales et font des comparaisons avec leur pays. De plus, le temps d'expatriation n'est bien souvent pas assez long pour établir une relation de business, des liens d'affaires fort. Car trop souvent les relations ne sont pas suivies alors que le temps est un élément fondamental pour établir la confiance avec les saoudiens.

Les saoudiens donnent quelques conseils :

- Ne pas parler à l'interlocuteur saoudien en le regardant de côté mais bien en face, ne pas lui tourner le dos lors d'une visite.
- Ne pas obstruer la vue, ce qui est une marque de mépris; prendre soin d'offrir un fauteuil avec une vue ouverte sur la salle (de réunion, etc.).
- Prendre garde quand vous êtes assis à ne pas diriger sa chaussure vers un saoudien, ce qui est une grande impolitesse.
- Attraper et tenir une tasse de café ou de thé avec la main droite.
- Ne pas fumer, ne pas téléphoner pendant les prières.
- Prendre le temps d'interroger l'interlocuteur sur l'histoire de l'Arabie Saoudite, le patrimoine archéologique, la géographie, etc. Se faire expliquer les pratiques religieuses sans entrer dans un comparatif avec d'autres religions.
- Privilégier toujours l'oral sur l'écrit, ne pas aller directement au but, prendre le temps de « perdre le temps », ce qui n'est jamais en Arabie Saoudite une perte de temps...

- Prendre garde à respecter les niveaux hiérarchiques lors des rencontres, et si possible les âges.
- Ne surtout pas désigner les Saoudiens comme « wahhabites » – il s'agit là d'une appellation occidentale pour les désigner, ils sont très majoritairement sunnites mais se désignent avant tout comme « musulmans », un point c'est tout.

Au vu de ces éléments, la pression religieuse au travail et au quotidien est-elle trop importante pour les expatriés ou les expatriés sont-ils ignorant de cette culture forte et de ce fait irrespectueux envers les saoudiens ? Peu importe la réponse, les difficultés interculturelles sont bien présentes, et c'est là un défi pour les managers à distance ainsi que les professionnels des Ressources Humaines.

Parisot Luis
M2 GRH dans les multinationales – 2014/2015
IAE Gustave Eiffel