هشام خلف الله
HESHAM KHALAFALLAH
heshamkhalafallah.com



نكبر معًا — Growing Together — Grandir ensemble

الحلقة 1 من 4 · Part 1 of 4 · Partie 1 sur 4

لماذا خُلقنا لنعمل معًا؟

Why Were We Made to Work Together?

Pourquoi sommes-nous faits pour travailler ensemble ?

العمل الجماعي في الفلسفة والدين والتاريخ

العربية · English · Français

Project Management & Consulting · إدارة المشروعات والاستشارات



«التكامل لا يعني أن نكون نسخًا متطابقة، بل أن يكمل كل طرف ما ينقص الآخر.»

قبل أكثر من ألفين وثلاثمئة عام، شبّه الفيلسوف اليوناني أرسطو الإنسان الذي يعيش وحده بقطعة منفردة على رقعة اللعب: موجودة، لكنها بلا دور ولا أثر. ولم يكن يتحدث عن الشركات، لكنه وصف حالها بدقة.

في هذه السلسلة أطرح سؤالًا يشغلني منذ سنوات: لماذا تنجح الشركات حين تتكامل، وتتعثر حين يعمل كل منها وحده؟ وقبل أن نتحدث عن الواقع، نبدأ من الأساس: ماذا قالت الفلسفة والاجتماع والدين والتاريخ عن العمل الجماعي؟

أولًا الفلسفة... الإنسان لا يكتمل وحده

في كتابه «السياسة» قرر أرسطو أن الإنسان «كائن مدني بطبعه»، أي أنه مخلوق ليعيش في جماعة. ورأى أن الفرد المنعزل لا يكفي نفسه، فهو جزء لا يكتمل إلا بالكل.

والفكرة هنا أعمق من مجرد العيش مع الناس. فأرسطو يرى أن الإنسان لا يحقق أفضل ما فيه إلا داخل جماعة منظمة. وإذا نقلنا الفكرة إلى عالم الأعمال، فالشركة لا تبلغ أفضل ما فيها وهي تعمل منعزلة، مهما كانت قوية.

ثانيًا الاجتماع... ابن خلدون ورغيف الخبز

أخذ ابن خلدون الفكرة نفسها، وأعاد صياغتها في «المقدمة» بعبارة صارت مشهورة: «الإنسان مدني بالطبع». ثم شرحها بمثال بسيط: رغيف الخبز الذي يأكله الإنسان كل يوم لا يصل إليه إلا بعد عمل كثيرين، من الزراعة إلى الطحن إلى الخَبز. فلا أحد يستطيع أن يوفر قوته وحده.

وبنى ابن خلدون على ذلك نظريته في «العصبية»، أي الرابطة التي تجمع الناس وتوحّد جهودهم. فالدول عنده تقوم حين تكون هذه الرابطة قوية، وتضعف حين تضعف. ومن أهم ما ذكره من أسباب ضعفها «الانفراد بالمجد»، أي أن يريد طرف أن ينسب النجاح كله لنفسه.

حين يريد كل طرف المجد لنفسه، يخسر الجميع.

ثالثًا الدين... التعاون أمر، والتنازع خسارة

جاء القرآن الكريم بأمر صريح بالتعاون:

> وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ
>
> المائدة: 2

وحذّر في المقابل من نتيجة التنازع:

> وَلَا تَنَازَعُوا فَتَفْشَلُوا وَتَذْهَبَ رِيحُكُمْ
>
> الأنفال: 46

والآية لا تقول إن التنازع يُضعف فقط، بل تقول إنه يقود إلى الفشل وذهاب القوة. وهذا وصف دقيق لما تفعله المنافسة غير المفيدة بين أطراف كان يمكن أن تكون شركاء.

وفي السنة النبوية صورة بليغة للتكامل، فقد قال النبي ﷺ:

> المؤمن للمؤمن كالبنيان يشد بعضه بعضًا
>
> رواه البخاري ومسلم

وشبّك ﷺ بين أصابعه. واللافت في هذه الصورة أن الأصابع المشبّكة ليست متشابهة، بل مختلفة الطول والموضع، لكنها حين تتداخل تصبح أقوى. فالتكامل لا يعني أن نكون نسخًا متطابقة، بل أن يكمل كل طرف ما ينقص الآخر.

ولم يكتفِ الإسلام بالدعوة إلى التعاون، بل وضع له عقودًا واضحة. فقد فصّل الفقهاء أنواعًا من الشركات، أشهرها:

- **شركة العنان:** يشترك فيها طرفان أو أكثر بالمال والعمل، ويُقسم الربح بينهم على ما يتفقون عليه.
- **المضاربة:** يقدّم طرف المال ويقدّم الآخر الخبرة والعمل، ويُقسم الربح بينهما بالاتفاق.

أي أن الشراكة في تراثنا لم تكن مجرد نية حسنة، بل كانت نظامًا له قواعد تحفظ حق كل طرف.

رابعًا التاريخ... المؤاخاة، أول نموذج للتكامل

حين وصل المهاجرون إلى المدينة، كانوا قد تركوا أموالهم وتجارتهم في مكة. وكان الأنصار أهل أرض وزراعة. فآخى النبي ﷺ بين الفريقين، وصار كل مهاجر أخًا لأنصاري.

ومن أشهر قصص المؤاخاة قصة عبد الرحمن بن عوف وسعد بن الربيع، كما رواها البخاري. عرض سعد على أخيه الجديد أن يقاسمه ماله، فشكره عبد الرحمن ودعا له بالبركة في أهله وماله، ثم قال: «دلّوني على السوق». فذهب إلى السوق، وبدأ يتاجر، وما لبث أن ربح من عمله.

في هذه القصة درسان مهمان لأي شراكة:

1. **الطرف القوي يمدّ يده** دون أن يرى في الآخر منافسًا.
2. **الطرف الآخر يحفظ كرامته** ويقدّم ما يملكه هو: الخبرة والعمل.

فالشراكة الحقيقية لا تقوم على أن يأخذ طرف من الآخر، بل على أن يضع كل طرف ما يملكه في مكان واحد.

خامسًا شواهد من تاريخ الأمم... وتجارب الشركات

يقدّم التاريخ صورتين متقابلتين: أممٌ صغيرة كبرت حين اتحدت، وأممٌ قوية ضعفت حين تفرّقت. ثم تأتي تجارب الشركات الحديثة لتؤكد أن القاعدة نفسها تحكم عالم الأعمال.

أمم كبرت بالاتحاد

دولة الإمارات العربية المتحدة

في 2 ديسمبر 1971 أُعلن قيام الاتحاد بين ست إمارات، ثم انضمت رأس الخيمة في فبراير 1972 فاكتمل الاتحاد بسبع إمارات. إمارات صغيرة متفرقة اختارت أن تجمع قوتها، فصارت دولة لها حضور اقتصادي وسياسي على مستوى العالم. وهي مثال عربي معاصر على أن التكامل ممكن في منطقتنا.

الرابطة الهانزية

في عام 1241 تحالفت مدينتا لوبيك وهامبورغ التجاريتان في شمال ألمانيا، ثم انضمت إليهما مدن أخرى. وتحوّل هذا التحالف إلى شبكة من المدن والنقابات التجارية سيطرت على تجارة بحر البلطيق وبحر الشمال قرابة ثلاثة قرون. ولم تكن أي مدينة منها قادرة على ذلك وحدها.

الاتحاد الأوروبي

بعد حربين عالميتين دمّرتا أوروبا، وقّعت ست دول في 18 أبريل 1951 معاهدة باريس، وأنشأت «الجماعة الأوروبية للفحم والصلب». بدأت الفكرة بشراكة في صناعتين فقط، ثم صارت أساس الاتحاد الأوروبي. والمفارقة أن الدول التي تحاربت بالأمس جعلت الصناعات التي غذّت الحرب مجالًا للتعاون.

▼ أمم ضعفت بالتفرّق

ملوك الطوائف في الأندلس

بعد انهيار الخلافة الأموية في قرطبة في أوائل القرن الحادي عشر الميلادي، انقسمت الأندلس إلى نحو عشرين دويلة. أعلنت كل منها استقلالها، ولم يجمعها بجيرانها إلا التنافس والنزاع. ووصل الأمر إلى أن بعضهم دفع الجزية لملك قشتالة ألفونسو السادس، واستعان به على إخوانه. وفي عام 1085 سقطت طليطلة دون أن يصلها عون حقيقي من جيرانها. وهي صورة حية لقول الله تعالى: «وَلَا تَنَازَعُوا فَتَفْشَلُوا وَتَذْهَبَ رِيحُكُمْ».

المدن اليونانية القديمة

حين اتحدت المدن اليونانية في وجه الغزو الفارسي، انتصرت في معركتي سلاميس (480 ق.م) وبلاتيا (479 ق.م). لكنها انشغلت بعد ذلك بصراعاتها، فاستنزفت أثينا وإسبرطة إحداهما الأخرى في الحرب البيلوبونيزية (431–404 ق.م). وحين جاء فيليب الثاني ملك مقدونيا وجد مدنًا منهكة، فهزمها في معركة خايرونيا عام 338 ق.م، وانتهى بذلك عصر استقلال المدن اليونانية. المدن نفسها انتصرت حين اتحدت، وخسرت استقلالها حين تفرّقت.

◆ شركات نجحت بالتكامل

إيرباص

في 18 ديسمبر 1970 تأسس تجمّع «إيرباص» بشراكة بين شركات طيران فرنسية وألمانية، ثم انضمت إليه شركات من إسبانيا وبريطانيا. كان الهدف أن تنافس الصناعة الأوروبية الشركات الأمريكية الكبرى، بدل أن تتنافس الشركات الأوروبية فيما بينها. واليوم أصبحت إيرباص من أكبر مصنّعي الطائرات في العالم.

سامسونج وسوني

في عام 2004 أسّست الشركتان، وهما من أشد المتنافسين في سوق الإلكترونيات، شركة مشتركة باسم S-LCD لتصنيع شاشات التلفزيون. تقاسمتا تكلفة المصنع، واستمرت كل منهما في منافسة الأخرى في بيع أجهزتها. وهذا جوهر «التعاون التنافسي»: أن نتعاون فيما يخدمنا معًا، ونتنافس فيما يميّز كل واحد منا.

تحالف «ستار» للطيران

في 14 مايو 1997 أسّست خمس شركات طيران من ثلاث قارات تحالفًا يتيح للمسافر التنقل بين شبكاتها كأنها شبكة واحدة. ومن أعضائه اليوم شركة مصر للطيران.

واللافت في كل هذه الأمثلة أن أحدًا لم يتخلَّ عن هويته. فبقيت كل إمارة بتاريخها، واحتفظ شركاء إيرباص باستقلالهم التجاري، واستمرت سامسونج وسوني في المنافسة. فالتكامل لا يلغي الهوية، بل يضيف إليها قوة لا تملكها وحدها.

ما الذي يجمع هذه الأبعاد؟

الفيلسوف اليوناني، والمؤرخ العربي، والنص الديني، والتجربة التاريخية، كلها تصل إلى النتيجة نفسها: الإنسان لا ينجح وحده، والجماعة لا تقوى إلا بالتكامل، والتنازع طريق إلى الفشل.

فإذا كان هذا هو ما يقوله تراثنا وتراث الإنسانية، فلماذا نجد اليوم كثيرًا من الشركات في منطقتنا تفضّل أن تعمل وحدها؟

في الحلقة القادمة ←

هذا هو سؤال المقال القادم، حيث أنتقل من النظرية إلى الواقع، وأشارك ما لاحظته من تجربتي في العمل بين المنطقة العربية وأسواق أخرى.

— هشام خلف الله

English Part 1 of 4 · The “Growing Together” series

Why Were We Made to Work Together?

Collective Work in Philosophy, Faith and History

Hesham Khalafallah



“Integration does not mean being identical copies. It means each party completes what the other lacks.”

More than 2,300 years ago, the Greek philosopher Aristotle compared a person who lives alone to an isolated piece on a game board: present, yet without a role or an effect. He was not speaking about companies, but he described their situation precisely.

In this series, I raise a question that has occupied me for years: why do companies succeed when they complement one another, and struggle when each works alone? Before we turn to today’s reality, let us start with the foundation: what have philosophy, sociology, faith and history said about working together?

1 Philosophy: no one is complete alone

In his *Politics*, Aristotle stated that man is “by nature a political animal”, a being made to live in a community. He argued that the isolated individual is not self-sufficient; he is a part that is only complete within the whole.

The idea goes deeper than simply living among others. For Aristotle, people reach their best only within an organised community. Carried into the business world, this means a company cannot reach its full potential in isolation, however strong it may be.

2 Society: Ibn Khaldun and the loaf of bread

The 14th-century Arab scholar Ibn Khaldun took up the same idea in his *Muqaddimah*, in a phrase that became famous: “Man is social by nature.” He explained it with a simple example: the bread a person eats every day reaches him only through the work of many hands, from farming to milling to baking. No one can secure his food alone.

On this basis, Ibn Khaldun built his theory of *asabiyyah*, the bond that unites people and joins their efforts. States, in his view, rise when this bond is strong and weaken when it weakens. Among the causes of its decline, he pointed to the wish to "monopolise glory", when one party wants all credit for success for itself.

When everyone wants the glory for themselves, everyone loses.

3 Faith: cooperation is a command, and discord is a loss

The Qur'an gives a clear command to cooperate:

> *Cooperate in righteousness and piety, and do not cooperate in sin and aggression.*
>
> Al-Ma'idah 5:2

It also warns of the result of discord:

> *Do not dispute with one another, lest you lose courage and your strength departs.*
>
> Al-Anfal 8:46

The verse does not say discord merely weakens; it says it leads to failure and the loss of strength. This is an accurate description of what unproductive rivalry does between parties who could have been partners.

The Prophet's tradition offers a vivid image of integration. The Prophet Muhammad ﷺ said:

> *The believer to the believer is like a building, each part strengthening the other.*
>
> Narrated by Al-Bukhari and Muslim

And he interlaced his fingers. What stands out is that interlaced fingers are not identical; they differ in length and position, yet together they become stronger. Integration does not mean being identical copies. It means each party completes what the other lacks.

Islam did not stop at calling for cooperation; it gave it clear contracts. Classical jurists set out several forms of partnership, the best known being:

- **Sharikat al-'inan:** two or more partners contribute capital and work, and share the profit as they agree.

- **Mudarabah:** one party provides the capital, the other provides expertise and work, and the profit is shared by agreement.

In other words, partnership in this heritage was not just good intention. It was a system with rules that protected the rights of every party.

4 History: the Medina brotherhood, an early model of integration

When the emigrants from Mecca reached Medina, they had left their wealth and trade behind. The people of Medina, the Ansar, were people of land and farming. The Prophet ﷺ paired the two groups in brotherhood, so that each emigrant became the brother of a man from Medina.

One of the best-known stories of this brotherhood, recorded by Al-Bukhari, is that of Abd al-Rahman ibn Awf and Sa'd ibn al-Rabi'. Sa'd offered to share his wealth with his new brother. Abd al-Rahman thanked him, prayed for blessing on his family and wealth, and said: "Show me the way to the market." He went to the market, began trading, and soon earned from his own work.

This story holds two lessons for any partnership:

1. **The stronger party extends a hand** without seeing the other as a rival.
2. **The other party keeps its dignity** and contributes what it has: expertise and effort.

True partnership is not one side taking from the other. It is each side placing what it owns in one shared place.

5 Lessons from nations… and from companies

History offers two opposite pictures: small nations that grew when they united, and strong nations that weakened when they split. Modern companies then show that the same rule governs business.

▲ Nations that grew through union

The United Arab Emirates

On 2 December 1971, six emirates proclaimed their union; Ras Al Khaimah joined in February 1972, completing the federation of seven. Small, scattered emirates chose to combine their strength and became a state with a global economic and political presence. It is a contemporary Arab example that integration is possible in our region.

The Hanseatic League

In 1241, the trading cities of Lübeck and Hamburg in northern Germany formed an alliance, and other cities later joined. The alliance grew into a network of cities and merchant guilds that dominated trade in the Baltic and North Seas for about three centuries. No single city could have done this alone.

The European Union

After two world wars had devastated Europe, six countries signed the Treaty of Paris on 18 April 1951, creating the European Coal and Steel Community. It began as a partnership in just two industries and became the foundation of the European Union. The irony is that former enemies turned the very industries that had fed the war into a field of cooperation.

▼ Nations that weakened through division

The Taifa kings of Al-Andalus

After the Umayyad Caliphate of Córdoba collapsed in the early 11th century, Al-Andalus split into some twenty small states. Each declared its independence, and rivalry and conflict were all that bound it to its neighbours. Some even paid tribute to King Alfonso VI of Castile and sought his help against their own brothers. In 1085, Toledo fell without real help from its neighbours. It is a living image of the Qur'anic warning: "Do not dispute with one another, lest you lose courage and your strength departs."

The ancient Greek city-states

When the Greek cities united against the Persian invasion, they won at Salamis (480 BC) and Plataea (479 BC). Later they turned on each other, and Athens and Sparta exhausted one another in the Peloponnesian War (431–404 BC). When Philip II of Macedon arrived, he found worn-out cities and defeated them at Chaeronea in 338 BC, ending the era of independent Greek city-states. The same cities won when united and lost their independence when divided.

◆ Companies that succeeded through integration

Airbus

On 18 December 1970, Airbus was founded as a consortium of French and German aircraft companies, later joined by companies from Spain and Britain. The goal was for European industry to compete with the major American manufacturers rather than with itself. Today Airbus is one of the largest aircraft manufacturers in the world.

Samsung and Sony

In 2004, these two fierce rivals in consumer electronics created a joint company, S-LCD, to manufacture television panels. They shared the cost of the factory while continuing to compete in selling their own products. This is the essence of "co-opetition": cooperate where it serves both, compete where each stands apart.

Star Alliance

On 14 May 1997, five airlines from three continents created an alliance that lets travellers move across their networks as if they were one. EgyptAir is among its members today.

What stands out in all these examples is that no one gave up their identity. Each emirate kept its history, Airbus partners kept their commercial independence, and Samsung and Sony kept competing. Integration does not erase identity; it adds a strength no one could have alone.

What unites these dimensions?

The Greek philosopher, the Arab historian, the religious text and the historical experience all reach the same conclusion: people do not succeed alone, communities grow strong only through integration, and discord leads to failure.

If this is what our heritage, and humanity's, tells us, why do many companies in our region today still prefer to work alone?

In the next part →

That is the question of the next article, where I move from theory to reality and share what I have observed in my own work between the Arab region and other markets.

— Hesham Khalafallah

Français Partie 1 sur 4 · La série « Grandir ensemble »

Pourquoi sommes-nous faits pour travailler ensemble ?

Le travail collectif dans la philosophie, la foi et l'histoire

Hesham Khalafallah

« La complémentarité ne consiste pas à être des copies identiques, mais à ce que chacun apporte ce qui manque à l'autre. »

Il y a plus de 2 300 ans, le philosophe grec Aristote comparait l'homme qui vit seul à une pièce isolée sur un plateau de jeu : présente, mais sans rôle ni effet. Il ne parlait pas des entreprises, mais il décrivait parfaitement leur situation.

Dans cette série, je pose une question qui m'occupe depuis des années : pourquoi les entreprises réussissent-elles lorsqu'elles se complètent, et peinent-elles lorsque chacune travaille seule ? Avant d'aborder la réalité d'aujourd'hui, commençons par les fondements : qu'ont dit la philosophie, la sociologie, la foi et l'histoire du travail collectif ?

1 La philosophie : personne n'est complet seul

Dans sa *Politique*, Aristote affirme que l'homme est « par nature un animal politique », un être fait pour vivre en communauté. Selon lui, l'individu isolé ne se suffit pas à lui-même : il est une partie qui ne s'accomplit que dans le tout.

L'idée va plus loin que le simple fait de vivre parmi les autres. Pour Aristote, l'être humain ne donne le meilleur de lui-même qu'au sein d'une communauté organisée. Transposée au monde des affaires, cette idée signifie qu'une entreprise ne peut atteindre son plein potentiel dans l'isolement, aussi forte soit-elle.

2 La société : Ibn Khaldoun et la miche de pain

Au XIVe siècle, le savant arabe Ibn Khaldoun a repris cette idée dans sa *Muqaddima*, dans une formule devenue célèbre : « L'homme est sociable par nature. » Il l'explique par un exemple simple : le pain que l'on

mange chaque jour n'arrive jusqu'à nous qu'après le travail de nombreuses mains, de la culture à la mouture jusqu'à la cuisson. Personne ne peut assurer seul sa subsistance.

Sur cette base, Ibn Khaldoun a construit sa théorie de la *'asabiyya*, le lien qui unit les hommes et rassemble leurs efforts. Selon lui, les États s'élèvent lorsque ce lien est fort et s'affaiblissent lorsqu'il se relâche. Parmi les causes de ce déclin, il cite la volonté de « s'approprier seul la gloire », lorsqu'une partie veut s'attribuer tout le mérite de la réussite.

Quand chacun veut la gloire pour lui seul, tout le monde perd.

3 La foi : la coopération est un commandement, la discorde une perte

Le Coran ordonne clairement la coopération :

> *Entraidez-vous dans l'accomplissement des bonnes œuvres et de la piété, et ne vous entraidez pas dans le péché et la transgression.*
>
> Al-Mâ'ida, 5:2

Il met aussi en garde contre les conséquences de la discorde :

> *Ne vous disputez pas, sinon vous fléchirez et perdrez votre force.*
>
> Al-Anfâl, 8:46

Le verset ne dit pas seulement que la discorde affaiblit : il dit qu'elle mène à l'échec et à la perte de la force. C'est une description fidèle de ce que produit une rivalité stérile entre des acteurs qui auraient pu être partenaires.

La tradition prophétique offre une image saisissante de la complémentarité. Le Prophète Muhammad ﷺ a dit :

> *Le croyant est pour le croyant comme un édifice dont les parties se soutiennent mutuellement.*
>
> Rapporté par Al-Bukhârî et Muslim

Et il entrecroisa ses doigts. Ce qui frappe, c'est que les doigts entrecroisés ne sont pas identiques : ils diffèrent par la longueur et la position, mais ensemble ils deviennent plus forts. La complémentarité ne consiste pas à être des copies identiques, mais à ce que chacun apporte ce qui manque à l'autre.

L'islam ne s'est pas contenté d'appeler à la coopération : il lui a donné des contrats clairs. Les juristes ont décrit plusieurs formes de sociétés, dont les plus connues sont :

- **La charikat al-ʿinân :** deux partenaires ou plus apportent capital et travail, et se partagent le bénéfice selon leur accord.
- **La moudâraba :** une partie apporte le capital, l'autre l'expertise et le travail, et le bénéfice est partagé selon l'accord.

Autrement dit, le partenariat n'était pas une simple bonne intention dans cet héritage, mais un système doté de règles protégeant les droits de chacun.

4 L'histoire : la fraternité de Médine, un modèle précoce de complémentarité

Lorsque les émigrés de La Mecque sont arrivés à Médine, ils avaient laissé derrière eux leurs biens et leur commerce. Les habitants de Médine, les Ansâr, étaient des gens de la terre et de l'agriculture. Le Prophète ﷺ a uni les deux groupes par la fraternité, si bien que chaque émigré devint le frère d'un habitant de Médine.

L'une des histoires les plus connues de cette fraternité, rapportée par Al-Bukhârî, est celle d'Abd al-Rahmân ibn Awf et de Sa'd ibn al-Rabî'. Sa'd proposa de partager ses biens avec son nouveau frère. Abd al-Rahmân le remercia, pria pour que ses biens et sa famille soient bénis, puis dit : « Indiquez-moi le chemin du marché. » Il se rendit au marché, commença à commercer et tira bientôt profit de son propre travail.

Cette histoire contient deux leçons pour tout partenariat :

1. **La partie la plus forte tend la main** sans voir l'autre comme un rival.
2. **L'autre partie préserve sa dignité** et apporte ce qu'elle possède : son expertise et son effort.

Le vrai partenariat ne consiste pas à ce qu'une partie prenne à l'autre, mais à ce que chacun mette ce qu'il possède en un lieu commun.

5 Leçons des nations… et des entreprises

L'histoire offre deux images opposées : de petites nations qui ont grandi en s'unissant, et des nations fortes qui se sont affaiblies en se divisant. Les entreprises modernes montrent ensuite que la même règle gouverne le monde des affaires.

▲ Des nations qui ont grandi par l'union

Les Émirats arabes unis

le 2 décembre 1971, six émirats ont proclamé leur union ; Ras Al Khaimah les a rejoints en février 1972, complétant la fédération des sept émirats. De petits émirats dispersés ont choisi d'unir leurs forces et sont devenus un État doté d'une présence économique et politique mondiale. C'est un exemple arabe contemporain qui montre que la complémentarité est possible dans notre région.

La Ligue hanséatique

en 1241, les villes marchandes de Lübeck et de Hambourg, dans le nord de l'Allemagne, ont conclu une alliance, rejointe ensuite par d'autres villes. Cette alliance est devenue un réseau de villes et de guildes marchandes qui a dominé le commerce de la mer Baltique et de la mer du Nord pendant environ trois siècles. Aucune ville n'aurait pu y parvenir seule.

L'Union européenne

après deux guerres mondiales qui avaient dévasté l'Europe, six pays ont signé le traité de Paris le 18 avril 1951, créant la Communauté européenne du charbon et de l'acier. Née d'un partenariat dans deux industries seulement, elle est devenue le fondement de l'Union européenne. Ironie de l'histoire : d'anciens ennemis ont fait des industries qui avaient nourri la guerre un terrain de coopération.

▼ Des nations affaiblies par la division

Les royaumes de taïfas d'Al-Andalus

après l'effondrement du califat omeyyade de Cordoue au début du XIe siècle, Al-Andalus s'est divisé en une vingtaine de petits États. Chacun proclamait son indépendance, et seules la rivalité et la discorde le liaient à ses voisins. Certains ont même payé tribut au roi Alphonse VI de Castille et sollicité son aide contre leurs propres frères. En 1085, Tolède est tombée sans recevoir de véritable aide de ses voisins. C'est une illustration vivante de l'avertissement coranique : « Ne vous disputez pas, sinon vous fléchirez et perdrez votre force. »

Les cités grecques antiques

unies face à l'invasion perse, les cités grecques ont triomphé à Salamine (480 av. J.-C.) et à Platées (479 av. J.-C.). Puis elles se sont déchirées, et Athènes et Sparte se sont épuisées mutuellement dans la guerre du Péloponnèse (431–404 av. J.-C.). Lorsque Philippe II de Macédoine est arrivé, il a trouvé des cités exténuées et les a vaincues à Chéronée en 338 av. J.-C., mettant fin à l'ère des cités grecques indépendantes. Les mêmes cités ont vaincu unies et perdu leur indépendance divisées.

◆ Des entreprises qui ont réussi par la complémentarité

Airbus

le 18 décembre 1970, Airbus a été fondé comme un consortium d'avionneurs français et allemands, rejoints ensuite par des entreprises espagnoles et britanniques. L'objectif : que l'industrie européenne affronte les grands constructeurs américains au lieu de se concurrencer elle-même. Aujourd'hui, Airbus figure parmi les plus grands constructeurs d'avions au monde.

Samsung et Sony

en 2004, ces deux concurrents acharnés de l'électronique ont créé une société commune, S-LCD, pour fabriquer des dalles de téléviseurs. Ils ont partagé le coût de l'usine tout en continuant à se concurrencer dans la vente de leurs produits. C'est l'essence de la « coopétition » : coopérer là où cela sert les deux, et se concurrencer là où chacun se distingue.

Star Alliance

le 14 mai 1997, cinq compagnies aériennes de trois continents ont créé une alliance permettant aux voyageurs de circuler sur leurs réseaux comme s'il s'agissait d'un seul. EgyptAir en fait aujourd'hui partie.

Ce qui frappe dans tous ces exemples, c'est que personne n'a renoncé à son identité. Chaque émirat a gardé son histoire, les partenaires d'Airbus ont conservé leur indépendance commerciale, et Samsung et Sony ont continué à se concurrencer. La complémentarité n'efface pas l'identité : elle lui ajoute une force que nul ne posséderait seul.

Qu'est-ce qui relie ces dimensions ?

Le philosophe grec, l'historien arabe, le texte religieux et l'expérience historique aboutissent à la même conclusion : l'homme ne réussit pas seul, une communauté ne se renforce que par la complémentarité, et la discorde mène à l'échec.

Si tel est l'enseignement de notre héritage et de celui de l'humanité, pourquoi tant d'entreprises de notre région préfèrent-elles encore travailler seules ?

Dans le prochain épisode →

C'est la question du prochain article, où je passerai de la théorie à la réalité pour partager ce que j'ai observé dans mon propre travail entre la région arabe et d'autres marchés.

— Hesham Khalafallah

سلسلة «نكبر معًا»

Growing Together · Grandir ensemble

1. **لماذا خُلقنا لنعمل معًا؟**
   Why Were We Made to Work Together?
   الأساس: الفلسفة والدين والتاريخ
2. **جزر منعزلة**
   Isolated Islands
   الواقع: بين منطقتنا وشنتشن
3. **ما الذي يمنعنا؟**
   What Holds Us Back?
   الأسباب: البنية والعقلية والتعليم
4. **كيف نكبر معًا؟**
   How Do We Grow Together?
   الحل: خطوات عملية

هشام خلف الله Hesham Khalafallah

مستشار في الذكاء الاصطناعي والواقع الممتد والتعليم، بخبرة تزيد على عشرين عامًا وأكثر من 20,000 متدرب. مؤسس MetaLife Metaverse، ومسؤول مركز أبحاث الذكاء الاصطناعي والميتافيرس برابطة الجامعات الإسلامية، والشريك المؤسس لمنصة Judicia AI.

Consultant in artificial intelligence, extended reality and education, with 20+ years of experience and more than 20,000 trainees. Founder of MetaLife Metaverse, head of the AI & Metaverse Research Centre at the League of Islamic Universities, and co-founder of Judicia AI.

heshamkhalafallah.com