



# **L'interculturalité opérationnelle**

## ***Décryptage du vécu des militaires français en mission***

Etude réalisée dans le cadre du Club de l'interculturalité en partenariat avec l'Etat-major spécialisé pour l'outre-mer et l'étranger (EMSOME)

***Dominique Rey - Philippe Delbos - Louis Belval***



*Militaires en situation interculturelle opérationnelle*

## **Avertissement et remerciements**

Ce document est le résultat de la réflexion des auteurs et des échanges qu'ils ont pu avoir au sein du Club de l'interculturalité et avec les personnes qui ont accepté de témoigner de leurs expériences vécues. **Il n'engage en aucune façon le ministère des Armées.**

Particulièrement, les témoignages ne valent que pour l'analyse du vécu, du ressenti et des questionnements des militaires. Ils révèlent la complexité du sujet et des situations d'interculturalité rencontrées, mais ne cherchent pas à donner des vérités ou à représenter la pensée des militaires français dans leur ensemble. Pour trouver des solutions concrètes et opérationnelles aux problèmes d'interculturalité que rencontrent les militaires, nous avons cherché à dépasser les discours convenus et à obtenir des témoignages spontanés et « de terrain », qui peuvent donc être discutables ou erronés, voire partiels. Pour autant, nous les avons trouvés riches d'enseignements et très utiles pour les personnes qui se préparent à des missions équivalentes.

\* \* \*

Les auteurs remercient très sincèrement et chaleureusement les membres du Club de l'interculturalité qui ont participé de diverses manières, toujours avec beaucoup de sympathie, notamment **Jean-Philippe Artur, Nicolas Bomont, Augustin Codja, Frédéric Garnier, Clément Guérault, Charlotte Laurin, Laëtitia Ndong, Charles Orlianges, Pascal Rey, Hugues de Roquemaurel de l'Isle, Nathalie Ruffié, Marie Serre, ainsi que le général Alain Vidal et tous les cadres de l'EMSOME**, pour leurs très appréciables contributions.

\* \* \*

**Les auteurs remercient tout particulièrement les militaires qui ont accepté de témoigner anonymement de leur vécu d'interculturalité en situation opérationnelle.**

Cette démarche personnelle et volontaire nécessitait d'accorder une grande confiance aux personnes qui ont recueilli et retranscrit leurs témoignages et de leur faire part de souvenirs et de ressentis souvent très personnels et sensibles. Ils ont tous participé activement et très ouvertement aux entretiens, révélant, avec beaucoup de sincérité et de franchise, des approches humaines complexes et des situations riches en enseignements.

## **SOMMAIRE**

<b>AVERTISSEMENT ET REMERCIEMENTS .....</b>	<b>2</b>
<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>3</b>
<b>PREAMBULE .....</b>	<b>5</b>
<b>I. OPERATIONNALISER L'INTERCULTURALITE.....</b>	<b>7</b>
1. DE QUOI S'AGIT-IL ? .....	7
2. LA DEMARCHE INTERCULTURELLE.....	9
3. LES TROIS DIMENSIONS DE LA DEMARCHE INTERCULTURELLE.....	10
4. TYPOLOGIE DES « SITUATIONS D'INTERCULTURALITE » MILITAIRES.....	12
5. METHODES ET PROCEDURES D'INTERCULTURALITE .....	18
<b>II. ANALYSE DES TEMOIGNAGES DE MILITAIRES.....</b>	<b>28</b>
1. VISIONS DU MONDE – CONCEPTIONS DU TEMPS, DE LA SOCIETE ET DE LA VIE.....	29
2. LE POIDS DE L'HISTOIRE – RECENTE OU ANCIENNE.....	31
3. L'APPARTENANCE ETHNIQUE .....	33
4. LA LOGIQUE RELATIONNELLE .....	34
5. STATUT ET CONSIDERATION SOCIALE DES MILITAIRES .....	37
6. PRINCIPE HIERARCHIQUE ET ACCEPTATION DES INEGALITES .....	38
7. CONVIVIALITE – L'IMPORTANCE DE COMMUNIQUER.....	41
8. LES PIEGES DE LA COMMUNICATION INDIRECTE .....	43
9. PRECARITE, MANQUE DE MOYENS ET REDISTRIBUTIONS .....	44
10. ETHIQUE MILITAIRE ET EFFICACITE OPERATIONNELLE.....	46
11. PLACE DES FEMMES ET DES FAMILLES .....	48
12. PRATIQUES SYMBOLIQUES ET SPIRITUELLES .....	51
13. LA CONSIDERATION DES MILITAIRES FRANÇAIS.....	54
14. LA BI-CULTURALITE : DOUBLE REGARD ET POSITION AMBIGUË.....	56
15. L'APPETENCE POUR LES PAYS ET LA DECOUVERTE.....	57
16. TRADUCTION ET MEDIATION.....	60
17. DEPASSER LES CLICHES .....	61
18. AMORCER LA CONFIANCE – OU LA PERDRE .....	62
19. NEGOCIER ET GERER LES CONFLITS .....	66
20. L'ILLUSION DU PROSELYTISME CULTUREL .....	67
21. CINQ CAS CONCRETS DE SITUATIONS INTERCULTURELLES .....	68
22. FORMATION ET PREPARATION .....	73
<b>III. ENSEIGNEMENTS TIRES DES TEMOIGNAGES ET DE LEUR ANALYSE.....</b>	<b>79</b>
1. UNE AISANCE DANS L'INTEGRATION A LA VIE LOCALE.....	79

2.	RECONNAITRE LE CONTINUUM SOCIETE - CULTURE .....	80
3.	LE BIAIS CULTUREL OCCIDENTAL .....	81
4.	L'ALLEGANCE (OU LA LOGIQUE) RELATIONNELLE .....	81
5.	D'AUTRES FACTEURS PUISSANTS DES MOTIVATIONS ET DES COMPORTEMENTS .....	82
6.	L'INVISIBLE .....	83
7.	GESTION DE L'ALTERITE, PROSELYTISME ET CHOC CULTUREL .....	84
8.	LES PROCESSUS D'AJUSTEMENT .....	85
<b>IV.</b>	<b>METTRE EN ŒUVRE LA DEMARCHE INTERCULTURELLE .....</b>	<b>87</b>
1.	LA DIMENSION « METACOGNITIVE » - PENSER SA PROPRE Pensee .....	88
2.	LA DIMENSION « COGNITIVE » - DECODER LES LOGIQUES DE L'AUTRE .....	89
3.	LA DIMENSION « INTERACTIVE » - ADOPTER DE NOUVELLES POSTURES MENTALES ET COMPORTEMENTALES.....	91
4.	LA DEMARCHE INTERCULTURELLE APPLIQUEE AUX CURSUS MILITAIRES .....	92
5.	LA DEMARCHE INTERCULTURELLE EN SITUATION .....	93
6.	EN SITUATION DE STRESS INTERCULTUREL .....	95
<b>V.</b>	<b>LA FORMATION A L'INTERCULTURALITE OPERATIONNELLE.....</b>	<b>96</b>
1.	LES MODES D'APPRENTISSAGE.....	96
2.	LES CONTENUS PEDAGOGIQUES .....	97
	<b>CONCLUSION.....</b>	<b>102</b>
	<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>103</b>

## **PREAMBULE**

Nous vivons dans un monde mouvant traversé de fortes tensions et incertitudes. La mondialisation qui semblait devoir lier les sociétés par le commerce s'est accompagnée de fragmentations et de tensions politiques dans un jeu complexe et multipolaire. Les rapports de force et les modes d'affrontements se diversifient, y compris dans le domaine militaire où les champs immatériels se développent, avec les opérations d'influence et cyber qui se superposent aux moyens conventionnels, comme on le voit dans les crises actuelles.

Ces mouvements qui traversent et agitent le monde démentent les illusions d'une évolution vers une humanité idéalisée de sociétés pacifiées entre elles et converties à une sorte de culture commune – qui serait largement inspirée par les valeurs et modes de pensée occidentaux. Or les cultures sont restées largement différenciées. Il peut même y avoir des traits qui s'exacerbent lorsque des cultures se côtoient.

Dans les coopérations comme dans les affrontements, on a pu voir depuis vingt ans de multiples échecs dus à la mésestimation des différences entre les cultures en présence. De l'Irak à l'Afghanistan, en passant par le Sahel, et même en Ukraine, les motivations et les logiques de pensée jouent un rôle significatif. Approcher « la culture de l'Autre » est essentiel pour être pertinent et efficace : bien échanger et agir, établir et maintenir la confiance, ou tout simplement décrypter et comprendre les événements et leur signification.

Mais la complexité est telle que, rapidement, nous oublions les différences culturelles et réagissons de façon réflexe, avec notre éducation, notre vécu et notre personnalité, faisant fi de la démarche raisonnable qui consiste à s'adapter à son environnement et particulièrement aux personnes avec lesquelles on est en contact, notamment si l'on veut atteindre des objectifs opérationnels.

En effet, comment voir le monde avec d'autres lunettes que celles que nous portons ? Particulièrement si nous pensons que nous sommes les seuls à ne pas porter de lunettes et que ce sont les autres qui ne voient pas clair ! Notre universalisme nous brouille un peu les pistes... L'interculturalité nous paraît vaine et dangereuse, parce que nous craignons d'entrer dans un relativisme naïf, qui nous ferait perdre nos certitudes, nous ferait douter et, finalement, ralentirait notre action ou nous ferait perdre de vue nos objectifs professionnels.

Pourtant, toutes les personnes qui témoignent dans ce document et qui ont été confrontées à des situations difficiles de décalage interculturel le savent bien et l'affirment avec conviction : une bonne compréhension interculturelle et une préparation spécifique avant chaque mission sont absolument nécessaires pour la réussite de cette dernière dans son contexte de diversité culturelle.

Les armées françaises en font l'expérience chaque jour, que ce soit en opérations extérieures ou lors d'activités de relations internationales, de coopération multinationale ou de partenariat avec des armées étrangères. L'outil militaire a vocation « par nature » à opérer en contact avec les populations, à collaborer avec d'autres armées, à séparer des belligérants et à affronter des adversaires de cultures différentes, qu'il faut analyser et dont il faut anticiper les actions, ou *a minima* les comprendre.

La connaissance des « milieux physiques et humains » est donc un enjeu de capacité opérationnelle pour les armées. Mais cela ne suffit pas. Une approche de niveau supérieur, qui place la compréhension de l'Autre et l'interculturalité au cœur des relations humaines militaires, est nécessaire.

**La mise en place d'une véritable démarche interculturelle des armées permettrait de renforcer leur aptitude générale à l'interculturalité et donc leur capacité opérationnelle.**

Ce document propose une approche concrète et « opérationnelle » de l'interculturalité. Il a été réalisé sur la base des témoignages de quinze officiers et sous-officiers, tous volontaires, qui ont décrit leurs expériences de situations interculturelles avec leurs difficultés, leurs incompréhensions ou leurs analyses, et les enseignements qu'ils en ont tirés. Les plus de deux cents situations ainsi recueillies ne prétendent pas à une exhaustivité, ni à une représentativité. Ils fournissent en revanche un large échantillon d'interactions réelles, vécues sur le terrain par ces militaires français dans le cadre concret de leurs missions.

Cette approche opérationnelle de l'interculturalité est particulièrement adaptée aux besoins des armées françaises. Mais elle peut intéresser plus largement toutes les personnes qui travaillent sur le sujet de l'interculturalité, notamment en situation professionnelle.

Nous espérons qu'il suscitera votre intérêt et alimentera les débats au sein des armées, au Club de l'interculturalité et ailleurs.

Nous vous proposons de réagir à nos propos par des échanges et des recommandations :

- par mail : [president@interculturalite.club](mailto:president@interculturalite.club)
- ou via notre site Internet : <http://www.interculturalite.club>.

## **I. OPERATIONNALISER L'INTERCULTURALITE**

### **1. De quoi s'agit-il ?**

Avant d'aborder la notion d'interculturalité, il est utile de préciser ce que nous entendons par le mot « culture ». En effet, les très nombreux usages et définitions de ce terme peuvent créer une ambiguïté, voire une confusion, bien que son utilisation soit très courante.

Les auteurs de ce document abordent la culture au sens d'un « faisceau d'évidences partagées ». C'est à dire un ensemble de normes communes auxquelles les membres d'un groupe s'attachent de façon forte, globale et sans que le phénomène soit forcément pleinement conscient pour eux. Ces normes collectives ont un impact déterminant sur leur comportement spontané au quotidien et guident leur conduite, leurs sentiments, leurs perceptions, ainsi que leurs façons de penser, d'agir, de réagir et de juger les situations, les événements et les gens.

Notons que les cultures ne sont pas figées, qu'elles évoluent en permanence, se mélangent, interagissent ; et qu'elles ne déterminent pas les comportements individuels de façon évidente ; mais qu'elles agissent en profondeur dans les modes de vie et de réflexion des personnes, principalement dans leurs actions collectives.

Il n'existe pas de définition unique de l'interculturalité et nous laisserons aux experts universitaires le soin de débattre de l'opportunité de définir ce terme de façon absolue. En ce qui concerne l'objet de cet ouvrage, il nous suffira de considérer **l'interculturalité** comme **l'interaction** entre des membres de deux cultures ou, plus précisément **entre des personnes ayant des référentiels culturels différents**, quel que soit le type d'interaction.

**Opérationnaliser l'interculturalité, c'est rendre la conscience, les connaissances, les compétences et l'expérience individuelle et collective de l'interculturalité directement utilisables sur le terrain<sup>1</sup> - en situation et temps réels, dans la préparation et la réalisation des actions et interactions avec les personnes, institutions et populations locales et plus largement avec toutes les parties prenantes en présence.**

C'est donc « équiper » les opérationnels<sup>2</sup> en ressources efficaces de compréhension des manières de percevoir, penser, juger, agir, réagir et communiquer dont sont porteurs les personnes et les collectifs avec lesquels ils sont en interaction. L'objectif est de leur permettre d'engager et soutenir de la manière la plus pertinente, avec et devant ces interlocuteurs, partenaires comme adversaires, les interactions, dialogues et actions nécessaires.

Dans le cadre des armées, les situations pour lesquelles l'opérationnalisation de l'interculturalité est nécessaire concernent en premier lieu les opérations extérieures (OPEX), les actions de partenariat militaire opérationnel (PMO) et les missions de service public ou de formation dans les Outre-mer, mais également bien d'autres actions militaires, telles que celles liées aux relations internationales, au travail dans les états-majors et unités multinationales, voire à tout projet complexe impliquant des parties prenantes aux cultures différentes : opérations amphibies, programmes d'armement, coopération avec l'Education nationale.

---

<sup>1</sup> Le terme terrain évoque le domaine militaire, mais également diplomatique, entrepreneurial, éducationnel, social, médical, humanitaire, de l'aide au développement, etc.

<sup>2</sup> L'expression « les opérationnels » se rapporte ici aux acteurs professionnels, militaires ou non, qui participent à l'atteinte d'un résultat attendu dans la réalisation d'une « opération », c'est-à-dire d'un ensemble d'activités concourant aux objectifs stratégiques de l'unité militaire (restauration de la sécurité, ouverture d'un itinéraire logistique, etc.) ou de l'entreprise (production, vente, logistique, etc.).



L'enjeu de cette démarche d'opérationnalisation de l'interculturalité est l'efficacité de l'action menée par le personnel ou les unités militaires dans le cadre de leurs missions et des stratégies déployées. Indéniablement, l'interculturalité contribue ou constitue un prérequis à chacun des facteurs de supériorité opérationnelle<sup>3</sup>, tout particulièrement à une époque où l'accent est mis sur les effets dans les champs immatériels.

Cela suppose donc de ne pas s'en tenir à un outillage superficiel de « *Do's & Don'ts* » limités à des stéréotypes, mais d'aller beaucoup plus loin en tentant d'accéder aux « schémas mentaux<sup>4</sup> » culturels dont les interlocuteurs sont porteurs. À l'inverse, il ne s'agit pas de s'en remettre à une formation générale des dimensions et des différences culturelles, qui donnerait une connaissance large mais statique, insuffisamment mobilisable dans l'interaction.

Il s'agit donc de prendre en compte la spécificité d'un certain nombre de situations typiques ou critiques et de définir ce qui est nécessaire<sup>5</sup> à un militaire (en situation de partenariat militaire opérationnel, par exemple) pour bien les gérer : un « équipement » mental à la fois léger et performant, offrant les ressources pour appréhender et traiter les situations et leurs ressorts culturels<sup>6</sup> dans la dynamique même de l'interaction.

**Opérationnaliser l'interculturalité consiste donc à fournir les approches et les ressources pour une préparation adéquate et une prise en compte efficace de l'interculturalité en situation professionnelle.**

Le Club de l'interculturalité, en partenariat avec l'EMSOME, s'inscrit dans cette démarche en étudiant les concepts, méthodes et procédures existants, ainsi qu'en développant des bonnes pratiques et des apprentissages adaptés à la spécificité des armées, pour permettre au militaire de gagner en efficacité opérationnelle dans les situations d'interculturalité.

---

<sup>3</sup> Les huit facteurs de supériorité opérationnelle définis par l'armée de Terre sont les suivants : la compréhension, la coopération, l'agilité, la masse, l'endurance, la force morale, l'influence et la performance du commandement.

<sup>4</sup> L'expression « schémas mentaux » renvoie ici à l'ensemble des représentations et mécanismes mentaux qui sous-tendent la compréhension, les logiques de perception et d'action, les blocages, les évidences, etc. de l'Autre.

<sup>5</sup> Par exemple, les « compétences interculturelles » nécessaires à un militaire en situation d'interculturalité, mais aussi des procédures, méthodes, schémas d'interaction, scénarios-types, « patterns » et profils d'interlocuteurs...

<sup>6</sup> Par exemple, saisir l'importance, dans les comportements des personnes et populations locales, du regard de leurs communautés, des sources de légitimité et des relations intra et inter-groupes.



**TEMOIGNAGE 1 :** « *Ma conviction, c'est qu'aujourd'hui, dans le domaine militaire au moins, on ne donne pas à nos jeunes, notamment nos jeunes cadres, d'emblée quelques clés sur ce qu'il faut faire et ne pas faire quand on est avec quelqu'un d'une autre culture. Des clés qui peuvent paraître évidentes avec l'âge et l'expérience. Je ne sais pas comment il faut décliner ça, le désigner comme une méthode, des règles, ou des réflexes. Enfin je ne sais pas, mais je suis intimement convaincu qu'il faudrait qu'on donne ça à nos jeunes cadres dès leur formation initiale et que ce soit repris dans la suite de leur formation, à chaque niveau de responsabilité et, surtout, de maturité - parce qu'expérience après expérience, il y a des choses qui apparaissent. Permettant aux gens qui ont l'esprit peut-être moins alerte ou moins sensible, d'avoir ce déclic, qui est un déclic salutaire quand on parle à quelqu'un d'une culture différente. Moi je n'ai pas eu le sentiment d'avoir ça dans ma formation initiale. Je ne sais pas si d'autres l'ont eu ? Moi je n'ai pas eu cette impression, si ce n'est finalement par l'expérience, avec les camarades étrangers, etc. Mais dans ce cas c'est du tâtonnement, cela dépend de la sensibilité de chacun. Si nous avions une méthode, un guide, quelque chose de pédagogique, je pense qu'on gagnerait beaucoup. »*

**TEMOIGNAGE 2 :** « *Pour une affectation de 3 ou 4 ans, il faut se préparer un an à l'avance et savoir que pendant 6 mois on commence par "faire des bêtises" avant de commencer à devenir un expert. Beaucoup de personnes envoyées en missions sont en MCD (mission de courte durée) de 4 à 6 mois et n'ont pas le temps d'approfondir la connaissance du pays. Ainsi, on voit 12 personnes se succéder en 4 ans, auxquelles on doit tout réexpliquer sur des sujets sensibles. On assiste sans cesse à des "erreurs du quotidien" qui peuvent avoir des conséquences graves sur la mission. Par exemple, une erreur d'ethnie est très courante pour un nouvel arrivé, mais elle peut être fatale. On ne peut pas s'adresser à n'importe qui sans savoir à qui on s'adresse et faire des impairs catastrophiques. »*

## **2. La démarche interculturelle**

La **démarche interculturelle** constitue essentiellement un processus **individuel**, car chaque militaire doit la mener à son niveau, dès son « entrée en service », sur la base de ses connaissances, de son vécu et de sa personnalité ; puis la poursuivre et la développer au gré des missions ; en consolidant les connaissances et la compréhension de toutes les dimensions de l'interculturalité ; en cherchant à obtenir un gain opérationnel grâce à cette démarche.

Mais elle se conçoit aussi comme un processus **collectif** qui doit être organisé par les armées ; en fournissant les apprentissages nécessaires aux bons moments de la carrière et avant les missions ; en développant l'expertise de l'interculturalité ; en donnant les moyens de perfectionnement individuel ou en groupe ; en facilitant le travail en réseau et la collecte des bonnes pratiques ; en valorisant le résultat de la démarche interculturelle individuelle et collective.

Individuellement, la démarche interculturelle consiste en premier lieu à **prendre conscience** de la dimension multiculturelle d'une interaction avec une personne ou un groupe de personnes, puis à **décider** de mettre en œuvre une **procédure volontaire et active** qui permet de mieux gérer les interactions et facilite l'atteinte des objectifs escomptés. La démarche interculturelle se concrétise par la capacité à mettre en œuvre cette procédure « en situation ». Elle donne des *clés* et non des *solutions* ; et c'est la capacité d'adaptation au contexte qui, seule, procurera les solutions concrètes adaptées aux problématiques rencontrées.

Compte-tenu de la diversité des interactions qui peuvent être rencontrées, il serait illusoire de penser qu'une seule procédure couvre l'ensemble des situations. En effet, plusieurs approches peuvent être envisagées selon que l'on se trouve en présence d'une personne ou d'un groupe, que l'on maîtrise le déroulement de l'échange ou non, etc. Nous parlerons alors de « démarche interculturelle en situation ».

La démarche interculturelle se traduit donc par l'aptitude à identifier, à comprendre et à s'adapter **pour mettre en œuvre une « démarche interculturelle en situation » chaque fois que nécessaire.**

Parfait exemple du résultat de cette démarche interculturelle en situation, le témoignage d'une militaire française de retour de mission en Mauritanie esquisse un processus d'observation – de « reconnaissance du terrain » et d'entrée progressive en interaction avec les collègues étrangers, en trois étapes :

- Etape 1 : *on arrive à se parler, on fait du lien social.*
- Etape 2 : *les gens commencent à pouvoir travailler ensemble, en faisant abstraction d'un certain nombre de difficultés liées à la culture de chacun. Parce que tout le monde sait justement qu'on est de cultures différentes, et donc qu'il y a un certain nombre de choses sur lesquelles il faut soit mettre un mouchoir, soit s'entendre clairement au début d'une conversation.*
- Etape 3 : *on connaît assez bien l'interlocuteur et sa culture pour savoir où sont ces différences importantes.*

**TEMOIGNAGE** : *« Arrivée sur place, je me suis dit : - phase d'observation, de toute façon hyper nécessaire parce que je suis d'une nature assez avenante et je m'étais dit "je vais quand même observer avec un peu plus de recul les premiers jours, parce que je ne sais pas quelle population et comment je vais devoir me positionner vis-à-vis d'eux, tout simplement". Donc j'ai été dans l'observation les premiers jours. Et puis au bout de la première semaine, c'était rapide, je me sentais déjà à l'aise, et j'ai trouvé mon petit rythme journalier. J'ai beaucoup profité la 2<sup>e</sup> semaine et là c'était hyper intéressant parce que pendant les entretiens, les gens se sont libérés, donc c'était plus facile pour moi de travailler.*

*D'un point de vue professionnel, je voulais faire cette mission parce que je voulais voir si j'étais capable de la mener de manière autonome. A force de voir toujours tout le monde partir autour de moi, je me sentais capable techniquement de le faire. Donc c'était un peu un moyen de me mettre en danger pour voir si j'étais capable ; je voulais me le prouver à moi-même. J'en retire quand même une satisfaction. D'un point de vue perso, ça m'a éclairé sur un pays musulman que je ne connaissais pas : en tant que touriste j'avais voyagé au Sénégal, au Maroc, en Tunisie, mais d'un point de vue touristique. »*

### **3. Les trois dimensions de la démarche interculturelle**

Les témoignages montrent clairement qu'une simple préparation par la connaissance du pays et de ses habitants ne suffit pas pour affronter la complexité des situations interculturelles en mission. Il existe bien des façons d'approcher la diversité des cultures avec lesquelles on va être en contact et de se préparer à leur rencontre. La bibliographie en donne quelques références. Toutefois, l'étude des expériences vécues par les militaires nous a convaincu que **la démarche interculturelle devrait impérativement couvrir trois dimensions particulières qui sont complémentaires et indissociables dans l'action.**

**Une première dimension** évidente que l'on pourrait appeler « **cognitive** » qui consiste à acquérir la connaissance des principales **caractéristiques de l'environnement physique et humain** dans lequel on va travailler. Le but est notamment de bien identifier les « logiques culturelles » auxquelles on sera confronté. Cela peut éventuellement être complété par l'étude des grilles de lecture et des différentes références culturelles présentées dans la littérature spécialisée sur l'interculturalité, en prenant garde au caractère par nature réducteur et stéréotypé de ces outils ;

**TEMOIGNAGE** : *« En fait on était assez mal préparés à travailler avec les Afghans, à communiquer avec eux, à les comprendre, à se faire comprendre, à leur faire faire ce qu'on souhaite sans pour autant les manipuler ou leur mentir : c'est compliqué parce qu'on n'a pas les mêmes calendriers, les*

*mêmes agendas ou les mêmes visions des choses. Il faut bien imaginer qu'eux, quand ils vont lutter contre des Talibans, leurs familles vivent avec, et 6 mois après ils sont toujours là - et les Talibans en face le sont aussi. Donc ils vivent dans quelque chose qui a un avenir, alors que nous, on vit dans quelque chose qui est hors du temps : "je me déploie là-bas pendant 6 mois en opération, je peux faire la guerre, ce n'est pas grave, dans 6 mois je ne risquerai plus rien et il n'y aura jamais de risques pour ma famille". C'est une dimension qu'on ne prend pas suffisamment en compte dans la préparation ! Et donc, on n'est pas sur le même tempo, on n'est pas dans le même état d'esprit et on n'est pas prêts à dialoguer. »*

**La deuxième dimension** est plus difficile à acquérir car elle demande généralement d'avoir une première expérience, parfois quelques échecs, pour que l'on soit convaincu de son intérêt. Nous pourrions l'appeler « **métacognitive** » parce qu'elle fait appel à la **capacité de « penser sa propre pensée »**. Il s'agit de **prendre du recul sur ses propres références culturelles** ou sa vision du monde et de relativiser certaines croyances et valeurs qui ne sont pas forcément partagées par son ou ses interlocuteurs. **L'objectif est de gérer nos biais culturels**, de comprendre les situations et les interlocuteurs et de trouver les adaptations les plus pertinentes – ou *a minima* de réaliser que des incompréhensions peuvent être le fruit de différences culturelles (et non d'une volonté de l'Autre de manipuler son interlocuteur). Il s'agit donc encore une fois d'une **prise de conscience** : celle de la nécessité de prendre en compte la dimension culturelle de soi-même et de l'autre ;

**TEMOIGNAGE 1** : « *Je sais que j'avais parfois des divergences avec des personnes sur place qui, à mon avis, n'arrivaient pas à comprendre le point de vue local. Des différences de points de vue, peut-être de mon fait - il faut savoir se remettre en question aussi ! L'accusation que vous pouvez avoir très rapidement dans l'armée quand vous comprenez le point de vue local c'est "lui, il est stockholmisé?"*, voyez ? Vous l'avez peut-être déjà entendu ici, à Paris, ça arrive. De fait, vous avez parfois des individus qui vont tellement se pencher sur la population locale qu'ils ne vont plus voir que les intérêts de cette population et ne plus voir les intérêts de la France. Néanmoins, je pense que souvent cette accusation cache simplement une envie de ne pas se remettre en question. »

**TEMOIGNAGE 2** : « *On ne va pas demander le même niveau d'interculturalité à un attaché de défense, à un chef de section, à un chef de groupe de combat... C'est très bien de vouloir comprendre le contexte dans lequel on est et les gens avec qui on travaille. Mais la première chose à comprendre, c'est qu'on ne comprendra jamais complètement dans le détail. Il y a des choses qu'il est important de chercher à comprendre et d'autres sur lesquelles il est inutile de perdre du temps. C'est une question d'optimisation de la ressource : on ne peut pas tout comprendre. Face à telle situation, il faut se dire : "je ne comprends vraiment pas pourquoi, mais je sais que si j'agis comme ça, ça devrait réagir comme ça. Et il faut faire jouer la subsidiarité, c'est-à-dire : identifier quelles informations et quelle formation il faut apporter à quel niveau de responsabilité pour que chacun puisse jouer son rôle dans son "compartiment de terrain".*

**La troisième dimension est « interactive » ou « transactionnelle »** : dans l'action, il faut avoir la **capacité à gérer les interactions**, à reconnaître les défis interculturels, à maîtriser le stress qui en résulte et à gérer la méconnaissance des références culturelles de ses interlocuteurs.

**TEMOIGNAGE 1** : « *Je m'étais préparée, c'est à dire que j'avais lu des ouvrages sur la société de manière générale, sur les mœurs etc. Je m'étais fait briefier par des amis qui sont à la DRM, et par des connaissances qui étaient parties sur la zone, donc je m'étais un peu préparée. Et puis surtout, je m'étais préparée, moi, psychologiquement, en me disant : "je vais pouvoir rencontrer des*

<sup>7</sup> Terme choisi en référence au « syndrome de Stockholm » qui caractérise le comportement d'un otage prenant le parti de son ravisseur.

situations que je n'ai pas prévues, peut-être pas forcément très agréables, donc je me blinde bien avant de partir" et, au final, ça a été très facile. »

TEMOIGNAGE 2 : « En France, il est de plus en plus important d'être très à l'aise à l'oral en public... Il faut être très à l'aise et rayonner un peu. En Asie, c'est l'inverse. Quelqu'un qui va s'imposer dans une réunion et être très à l'aise dans une joute oratoire, va passer pour quelqu'un d'extrêmement impoli. On est dans l'écoute. On ne cherche pas à imposer ses idées. On écoute les autres et on les met à l'aise. Ainsi « le Chinois » passe parfois pour quelqu'un d'hypocrite : puisqu'il fait des grands sourires et on ne sait pas ce qu'il pense. En réalité, il n'est pas hypocrite, il met son interlocuteur à l'aise : il ne lui coupe pas la parole et ne le contredit pas. Quand il acquiesce de la tête, ça ne veut pas dire qu'il est d'accord, mais juste qu'il comprend ce qui lui est dit. C'est finalement assez agréable de parler avec des Chinois qui vous disent ce que vous avez envie d'entendre. »

Nous reviendrons sur ces trois dimensions lorsque nous aborderons les méthodes et procédures de mise en œuvre de la démarche interculturelle.

#### **4. Typologie des « situations d'interculturalité » militaires**

Afin de bien cerner le sujet, ses enjeux et les points d'application pertinents, il est nécessaire de visualiser dans quelles circonstances le militaire est amené à opérationnaliser l'interculturalité, en d'autres termes, « à gérer un défi interculturel ».

L'interculturalité se rencontre aussi bien en opération extérieure (OPEX) qu'intérieure (OPINT), en particulier dans les outremer français ; mais aussi dans le travail quotidien du militaire, depuis sa formation initiale où il est en contact avec des camarades étrangers, en passant par l'entraînement avec des partenaires internationaux, jusqu'aux exercices interalliés et aux nombreuses activités de relations internationales.

Elle se vit en isolé, affecté dans un état-major ou au sein d'une unité, pour une période courte ou longue, projeté seul ou affecté en famille. Les situations se combinent et peuvent varier à l'infini. Il est donc illusoire de prétendre établir une liste exhaustive. Cependant, afin de concentrer la réflexion sur les besoins concrets des armées, il est utile de décrire les cas de figure les plus fréquents pour discerner les principes fondamentaux et en déduire des pistes d'opérationnalisation.

##### **A. Situations d'interculturalité en OPEX**

En opération extérieure, le militaire est confronté – à titre individuel ou collectif – à des situations aux enjeux très divers dont les ressorts sont à la fois de niveau **stratégique** (la confrontation ou la mise en convergence des intérêts des États), **opératif** (la réalité des relations interétatiques ou intraétatiques sur le théâtre d'opération) et **tactique** (le vécu au quotidien du soldat en mission sur le terrain). À chacun de ces trois niveaux correspond un niveau de responsabilité : on parle donc de niveaux de commandement stratégique (le chef d'état-major des armées à Paris), opératif (le commandant de la force sur le théâtre) et tactique (les unités déployées). Mais dans les faits, chaque action de terrain est confrontée à ces trois dimensions qui, sans être indépendantes, ne répondent pas toujours à la même logique. Par exemple, une patrouille de reconnaissance peut être amenée à rencontrer un adversaire au cours de sa mission. Elle devra alors réagir avec efficacité dans le respect de ses consignes d'ouverture du feu et des règles de comportement (niveau tactique). La réaction de la patrouille et sa médiatisation, notamment en cas d'ouverture de feu, de pertes amies ou ennemies et les effets collatéraux sur la population, pourront avoir un impact instantané sur l'armée, le gouvernement et la nation en question (niveaux opératif et stratégique).

Les situations sont donc complexes et font appel à des connaissances et à une préparation professionnelle individuelle et collective rigoureuses et élaborées. Chaque militaire, quel que soit son grade, doit s'inscrire dans cet ensemble cohérent et assumer ses responsabilités tout en gardant sa capacité d'initiative et son intelligence de situation.

**Dans ce cadre, la prise en compte précise du contexte et des données de l'environnement géographique et humain suppose une bonne connaissance et compréhension des interactions politiques, économiques, sociales, sécuritaires et religieuses, entre les groupes en présence, et des manières dont les populations, les militaires alliés, sans oublier les adversaires et parfois les acteurs non-gouvernementaux (humanitaires, médias...), perçoivent les situations auxquelles ils sont exposés et agissent dans ce contexte.**

Cet aspect du « contexte » est souvent de première importance dans les OPEX. Facteur d'efficacité, cette démarche est aussi essentielle pour garantir la légitimité et la bonne image des forces engagées. En effet, chaque soldat construit, à son niveau, l'image de la force, sa crédibilité et sa capacité à amener les adversaires, les partenaires et les populations à la respecter, c'est-à-dire à l'accepter, par un savant équilibre entre « confiance » dans le professionnalisme de la force et « dissuasion » de l'utilisation de la violence, afin d'atteindre les objectifs fixés par le commandement de l'opération.

L'approche interculturelle peut apporter de réels bénéfices en termes d'acceptabilité de la force, de compréhension de la situation tactique, de détermination des objectifs opératifs, d'évaluation des enjeux stratégiques et donc d'efficacité opérationnelle.

Voici quelques exemples concrets de situation interculturelles militaires en OPEX :

**Compréhension des relations entre individus, entre groupes (sociaux, religieux...) et entre populations en présence :**

**Exemple** : au Sahel, une lecture « ethnique » des rapports sociaux est nécessairement incomplète et partiellement fautive, mais elle est omniprésente. Pour comprendre les ressorts des différents groupes armés (groupes armés terroristes - GAT ; groupes armés signataires – GAS ; autres acteurs, etc.), il faut connaître les objectifs et les allégeances de chacun, les relations personnelles et l'historique des conflits ; quels sont les moteurs profonds de chaque acteur, le rapport au risque et à la précarité ; la conception collective de la personne et son rapport à la communauté ; et leurs effets sur la loyauté et la confiance ; la conception du monde, de la vie, du temps ; etc.

**Construction de relations de confiance :**

**Exemple** : construire la confiance avec les armées partenaires et les populations locales est souvent essentiel au bon déroulement des opérations. Mais, la confiance et la crédibilité ne se construisent pas de la même manière d'une société à l'autre. Le passé, porteur de mémoires collectives chargées de stéréotypes, de préjugés voire de méfiance à l'égard de telle ou telle population ou nation peut faire obstacle à la construction de la confiance. De plus, il arrive que ces deux dynamiques soient instrumentalisées par des opérations de désinformation ou, plus généralement, d'influence.

**Interprétation des actions et déclarations des acteurs et des unités dans leur signification réelle pour l'évolution de la situation et les actions futures de la force :**

**Exemple** : une démonstration de force ou un déchaînement de violence sont-ils annonciateurs d'un emploi de la force encore supérieur et d'une violence généralisée, ou une réaction impulsive (mouvement de foule, lynchage, etc.) de courte durée ? Quelles sont les acteurs qui déclenchent,

amplifient ou modèrent cette violence, voire en tirent avantage ? La violence est-elle inhérente à la vie sociale de certaines populations locales (violence endémique) ?

**Négociation avec une autorité locale civile ou militaire, partenaire, adversaire ou équivoque :**

**Exemple** : un chef de détachement (par exemple une section d'infanterie de 30 combattants) reçoit l'ordre de procéder à la reconnaissance, voire la fouille, d'un village dans lequel l'état-major soupçonne l'existence d'une cache d'armes et de matériels de confection de pièges explosifs (IED : *improvised explosive device*). Mais l'information n'est pas confirmée et il ne doit pas mener d'action agressive inutile envers la population et les autorités locales au cas où l'information serait fautive. Il décide donc de mettre en place un bouclage de sécurité du site puis de s'adresser au chef de village, mais ne sait pas à qui s'adresser ni comment procéder. Des personnes lui désignent un vieux du village qu'il réussit à trouver et il commence à parler avec lui avec l'aide de son interprète, sans vraiment savoir de qui il s'agit. Comment peut-il évaluer le niveau d'autorité de son interlocuteur ? Comment doit-il procéder pour obtenir la participation ou l'acceptation du village, ou au contraire interpréter la passivité de la population ?

**B. En mission de renseignement**

Nous ne pouvons pas décrire ici l'extrême diversité des missions de renseignement et des situations d'interculturalité qui en résultent. Il est toutefois évident que la recherche d'informations d'intérêt militaire requiert des compétences en relations humaines et une connaissance approfondie des référentiels culturels.

**Exemple** : chaque état-major possède un bureau chargé de collecter et d'analyser le renseignement d'intérêt militaire. L'un des objectifs de ce bureau est d'évaluer et d'anticiper les actions adverses. Une connaissance précise des forces en présence, de leurs capacités, de leurs modes d'action, mais également de leurs motivations et de leur référentiel culturel est essentielle pour discerner leur intention, élaborer des scénarios ennemis et permettre à l'état-major de préparer des contre-mesures.

**C. En coopération**

La coopération de défense, créée dans les années 1960 dans le cadre de la décolonisation, a été fortement réduite dans les années 1990 puis restructurée en 2009 et placée sous la responsabilité du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (MEAE) au sein de la Direction de la Coopération de Sécurité et de Défense (DCSD). Elle est réalisée essentiellement par des militaires détachés en mission de coopération au sein des armées partenaires ou des ministères étrangers. Ces missions ont une durée variable autour de trois ans et le personnel militaire effectue généralement son séjour en famille. Sauf pour des cas particuliers, le « coopérant » est totalement immergé dans la vie locale et porte l'uniforme de l'armée d'accueil.

Outil diplomatique et militaire d'interopérabilité et de renforcement des capacités des pays partenaires, la coopération de sécurité et de défense, réalise des projets de coopération dite structurelle, bilatéraux ou multilatéraux, comprenant des actions de formation, d'expertise et de conseil dans de multiples domaines de la défense et de la sécurité : restructuration des outils de défense, programmes de désarmement, sortie de crise, protection civile, soutien à l'export, démobilisation et réinsertion, etc.

**Exemple** : un officier supérieur est affecté dans un pays d'Afrique de l'Ouest au poste de conseiller du chef d'état-major général des armées. Comment remplir sa mission efficacement dans un système militaire similaire, mais en fait très différent dans son fonctionnement, son organisation



et ses modes de pensée ? Quel positionnement l'officier français doit-il adopter vis-à-vis de son chef africain lorsque sa mission sort du cadre habituel des compétences d'un officier français ?

Les missions de coopération sont parmi les plus riches, exigeantes et sensibles en termes d'interculturalité dans une carrière militaire. Il existe toujours le risque d'un rejet, de la part du militaire lui-même (« *il n'y a rien à faire avec ces gens-là !* »), de son milieu d'accueil (« *il n'a pas compris sa mission* »), ou des deux à la fois. C'est pourquoi la sélection et la préparation du militaire affecté en coopération sont particulièrement importantes. Dans la mesure du possible, l'aptitude du personnel doit être recherchée et renforcée, c'est-à-dire son appétence (intérêt pour la mission), sa compétence (stage préparatoire), son expérience (missions antérieures) et, le cas échéant, sa maîtrise suffisante de la langue étrangère parlée dans le pays d'accueil (d'où l'importance d'une politique linguistique dans les armées, comprise à la fois comme une dimension corolaire de l'interopérabilité et comme un volet du développement de l'interculturalité).

**TEMOIGNAGE :** « On envisage régulièrement, par souci d'économie et de gain de temps, de concentrer la formation des officiers des relations internationales dans les organismes militaires. Mais cela ne permet pas d'obtenir le recul suffisant tel que celui qu'on peut avoir avec une formation comme celle des "Langues O". En ambassade, on constate un décalage très net en termes de prise en compte de l'interculturalité entre le diplomate arrivant et celui qui va bientôt partir. Le premier semble partiellement déconnecté des réalités du pays avec une vision très « parisienne » quand le second fustige précisément les directives décalées qui viennent de Paris. Les ambassadeurs eux-mêmes sont concernés par ce phénomène. »

#### **D. En partenariat militaire opérationnel (PMO)**

Le partenariat militaire opérationnel consiste à appuyer les armées d'un partenaire ou d'une coalition multinationale par la formation, le conseil, le soutien technique et l'appui à l'engagement opérationnel, depuis la préparation en garnison jusqu'à l'accompagnement en opération. Il se réalise concrètement par l'envoi de conseillers, d'experts et de formateurs qui peuvent être regroupés en équipes spécialisées ou en détachements polyvalents de PMO, voire en unités de combats « renforcées » ayant la capacité de former puis de manœuvrer avec le partenaire, parfois en échangeant des éléments subordonnés (partenariat de combat).

Ce mode d'action est de plus en plus employé par toutes les armées du monde en capacité de le proposer, en compléments des dispositifs de formation traditionnels (coopération, échanges, accueil en écoles de formation, exercices multilatéraux...). La particularité de la méthode française réside essentiellement dans la proximité (partager et vivre ensemble pour bien connaître le partenaire et établir la confiance mutuelle).

L'objectif du PMO est de permettre à l'armée partenaire de combattre efficacement. Or, une fine compréhension des enjeux politiques et sociétaux est primordiale afin d'anticiper leurs éventuelles conséquences sur l'armée partenaire et, à terme, sa réelle capacité à combattre et, dans certains cas, à se conformer durablement aux règles du droit international.

**Exemple :** un instructeur militaire doit participer à une formation de cadres militaires partenaires. Il prépare son intervention sur la base de la doctrine militaire française. Mais il sait que l'armée partenaire n'a pas les mêmes modes d'action, ni la même compréhension des concepts (organisation difficile à comprendre pour un Français, flexibilité des horaires, notions d'autorité et de commandement complexes avec des règles de hiérarchie particulières). Comment faire pour ne pas être « hors-sol » ? Comment transmettre les savoir-faire et les savoir-être à enseigner ?



## **E. Dans le cadre des relations internationales**

Les relations internationales sont l'occasion de nombreux échanges qui peuvent être symétriques ou non, c'est-à-dire entre deux personnalités de même rang ou entre deux personnes de niveaux hiérarchiques différents. Un entretien avec un attaché de défense étranger de grade bien supérieur, par exemple, n'aura pas du tout le même déroulement qu'avec un officier de grade équivalent ou inférieur. Le déplacement à l'étranger d'une délégation militaire française et la réception d'une délégation étrangère en France, dans le cadre d'entretiens bilatéraux obéissent à des règles spécifiques, devant être adaptées en fonction du pays partenaire, tant sur le fond que sur la forme (protocole).

**Exemple** : un officier supérieur français est désigné comme attaché de défense dans un pays étranger qu'il connaît bien, ou qu'il pense bien connaître. Il a des relations régulières avec des autorités militaires du pays d'accueil avec lesquelles il doit obtenir le développement de projets et l'établissement de plans de coopération entre les forces françaises et l'armée du pays hôte selon les directives de son ambassadeur et du ministère des Armées français. Ces projets intéressent les autorités gouvernementales partenaires, mais la mise en œuvre est compliquée par des différences de compréhension sur les objectifs concrets, les modes d'action, les responsabilités, les délais, etc. Tout cela est d'autant plus complexe que les intérêts de chaque acteur varient en fonction de son niveau de responsabilité, de son domaine de compétence et des agendas respectifs, tant professionnels que personnels, voire familiaux.

Les activités de relations internationales amènent également bien souvent à être confronté au collectif d'un pays étranger. Un stage d'enseignement militaire supérieur dans une académie militaire étrangère, par exemple, est un défi particulier car l'intéressé se trouve plongé dans un groupe au référentiel culturel dont il n'a pas les codes et dans lequel il doit s'intégrer. Cela peut parfois créer un rejet dans un sens comme dans l'autre.

## **F. Outre-mer, SMA, unités multinationales, Légion étrangère**

Dans les Outre-mer comme en métropole, les autorités préfectorales font régulièrement appel aux armées pour des missions d'assistance aux populations, en particulier lors de catastrophes naturelles, ou pour renforcer les forces de sécurité par réquisition en tant que « forces de 3<sup>e</sup> catégorie »<sup>8</sup>. L'éloignement géographique et l'isolement insulaire ou amazonien renforcent ce besoin et requièrent des unités militaires des capacités particulières d'aide d'urgence, de soutien des autorités locales, parfois coutumières, et d'appui aux services publics. Souvent, elles participent au bien-être des populations en délivrant des soins médicaux (avec le personnel du service de santé), en les rassurant et en les informant, ainsi qu'en animant des projets demandés par les élus. Dans certains cas, le passage d'une unité militaire est le seul événement qui rappelle à la population locale son appartenance à la France, par la présence concrète de l'Etat, et recrée le lien avec la modernité. Les populations de certaines îles de Polynésie française ou du Nord-Est de la Nouvelle Calédonie, par exemple, témoignent toujours beaucoup d'intérêt pour ces missions de service public menées par les armées. Les Outre-mer sont riches de cultures qui leur sont propres, toutes très différentes, dont la méconnaissance peut entraîner un échec de la mission.

**Exemple** : le Régiment d'Infanterie de Marine du Pacifique de Nouvelle Calédonie (RIMaP-NC) effectue régulièrement des « tournées de province » pendant lesquelles une section de 20 à 30

---

<sup>8</sup> Nous pouvons citer par exemple les opérations de lutte contre l'immigration clandestine à Mayotte (opération Shikandra depuis 2019) ou l'opération de lutte contre l'orpaillage clandestin en Guyane (opération Harpie depuis 2008).

militaires est accueillie par une « tribu »<sup>9</sup>. Le chef de section « fait la coutume » avec le « petit chef »<sup>10</sup> en faisant le « geste coutumier » et en prononçant la « parole » demandant l'hospitalité pour la section. Le petit chef accorde l'hospitalité en prononçant la parole et en faisant le geste d'acceptation de la coutume. Puis la section peut vivre dans la tribu et participer aux travaux collectifs et aux activités de la tribu. Ces tournées de province sont essentielles pour entretenir le lien entre la vie coutumière et le fonctionnement de l'État, ainsi que pour la connaissance du fonctionnement coutumier par les armées. Ne pas tenir compte de la coutume, c'est risquer un retardement, voire un échec, de la mission. Ainsi, après le passage d'un cyclone sur l'île qui avait provoqué des dégâts considérables, une unité de sécurité civile qui intervenait en « brousse »<sup>11</sup> s'est vu refuser l'accès par une tribu kanake car elle n'avait pas fait la coutume et ne pouvait donc pas fouler la terre de la tribu, alors que l'objectif de cette unité était de sauver des vies. Elle venait directement de métropole et ne connaissait que très peu les particularités de l'archipel. Le RIMaP-NC a dû envoyer ses « scouts » militaires ou civils mélanésiens (kanaks) recrutés par le régiment, ayant connaissance de la coutume et étant connus des chefs coutumiers, afin de désamorcer le malentendu et rétablir la règle coutumière pour que la sécurité civile puisse intervenir.

Dans le même esprit, le Service militaire adapté (SMA) est un dispositif d'insertion socioprofessionnelle au profit de jeunes de 16 à 25 ans (dont environ 30% de femmes) ayant rencontré des difficultés scolaires et sans emploi, résidant dans les Outre-mer français suivants : Martinique, Guadeloupe (accord avec St Martin), Guyane, La Réunion, Mayotte, Nouvelle-Calédonie (accord avec Wallis et Futuna) et Polynésie française. Le SMA a été conçu dans les années 1960 sur la base du service national obligatoire, époque à laquelle ces territoires avaient un décalage de développement important avec la métropole et il était alors nécessaire d'utiliser les jeunes appelés pour participer aux travaux d'aménagement de chaque territoire. Les régiments du SMA ont connu des succès importants et sont bien intégrés dans le tissu social et entrepreneurial local. Ainsi, lors de la professionnalisation des armées à la fin des années 1990, de nombreuses collectivités ont demandé à les conserver, puis à les développer.

La réussite du SMA réside dans la socialisation des jeunes par la formation militaire de base, la souplesse et la capacité d'adaptation des cadres (affectés depuis les formations de métropole pour la plupart).

**Exemple** : en Guyane, on compte environ 9 000 Amérindiens, soit moins de 5 % de la population totale, répartis en 7 groupes essentiellement localisés en forêt le long des fleuves et sur le littoral. Leur mode de vie est traditionnel : ils vivent principalement de la chasse, de la pêche et de la culture du manioc. Ces populations françaises souffrent du décalage entre leur mode de vie et les réalités des sociétés modernes auxquelles les jeunes aspirent. Les jeunes Amérindiens quittent leur village pour aller à l'école sur le littoral : c'est un changement très brutal. Le manque de structures adaptées, la discrimination dont ils font l'objet et la solitude qui en résulte sont à l'origine de l'échec scolaire qui les poussent à rentrer chez eux. Mais n'ayant pas suivi l'enseignement traditionnel et ne parlant pas bien la langue, ils finissent par être rejetés par leur communauté. Le taux de suicide est de dix à vingt fois plus élevé qu'en France métropolitaine. Le SMA permet à ces jeunes d'accéder à un statut respecté par tous en Guyane. Pour les cadres du SMA, c'est un défi interculturel considérable.

<sup>9</sup> Terme officiel reconnu par le droit français des entités coutumières collectives kanakes. C. DEMMER, *Faire de la coutume kanak un droit. Enjeux, histoire, questionnements*. Rapport de recherche. Mission de recherche Droit & Justice, 2017.

<sup>10</sup> *Ibid.*

<sup>11</sup> Terme employé pour désigner les zones éloignées de Nouméa, c'est-à-dire la quasi-totalité de la Calédonie. J.M. Lebigre, P. Dumas, *La brousse calédonienne, transformations et enjeux*, Éditions l'Harmattan, juillet 2010.

Les affectations en unités multinationales (OTAN, UE, Brigade Franco-Allemande, etc.) recèlent également de nombreux défis interculturels

**Exemple** : le corps de réaction rapide européen (CRRE ou Eurocorps) est un état-major de corps d'armée (capable de commander une force de 50.000 combattants) composé de six nations cadres<sup>12</sup> et de cinq nations associées<sup>13</sup>. Chaque bureau de l'état-major est entièrement multinational. Si la question de la langue de travail a été résolue<sup>14</sup>, il faut encore réussir à concilier les méthodes de travail (voire les horaires) très différentes de chaque nation et à créer une dynamique commune qui dépasse les difficultés inhérentes à la multinationalité (lenteur, lourdeur de fonctionnement, disparité des approches, etc.), afin de faire de la diversité sa force (crédibilité, légitimité, reconnaissance internationale, constance, variété des capacités, richesse des approches et des qualités individuelles, etc.)

Les armées françaises sont reconnues pour leurs capacité d'intégration et de brassage des jeunes aux origines diverses et aux cultures multiples, notamment les Ultramarins et les jeunes issus de l'immigration. Les traditions combinées d'adaptation au milieu environnant et de cohésion des troupes permettent aux unités militaires, chacune dans la particularité de son « esprit de corps » de gérer le défi interculturel que cela représente. La Légion étrangère en est un exemple particulièrement éloquent, avec sa capacité à fédérer des personnes de nationalités différentes, aux cultures extrêmement variées, et à forger un outil de combat très opérationnel et reconnu dans le monde entier.

## 5. Méthodes et procédures d'interculturalité

Notre objectif principal, nous l'avons dit, est de proposer les méthodes et procédures les plus adaptées aux défis interculturels que rencontrent les militaires dans leurs activités professionnelles. Avant de procéder à l'analyse des témoignages de militaires, nous souhaitons faire un rapide tour d'horizon des pratiques d'interculturalité, militaires et civiles, sans chercher toutefois à être exhaustif.

### A. Le management interculturel

Négociations commerciales, fonctionnement d'équipes multiculturelles, managers expatriés pour encadrer des équipes étrangères, etc. : les compétences et savoir-faire du « management interculturel » se sont imposés pour la pertinence et l'efficacité de l'action en entreprise. L'opérationnalisation de l'interculturalité y revêt la même importance et les mêmes difficultés que dans les contextes militaires précédemment évoqués.

Quelques références sont proposées dans la bibliographie en fin de document. Elles permettent d'acquérir de bonnes connaissances du phénomène d'interculturalité, particulièrement utiles avant une expatriation ou pour relever les défis interculturels de l'entreprise. Quelles compétences développer ? Comment établir des interactions et des partenariats fructueux par-delà les différences de perceptions et de comportements ? Comment construire la confiance, la motivation et même l'efficacité d'une équipe en tenant compte des critères particuliers de chaque culture ? La lecture de ces ouvrages offre de nombreuses réponses. Les cadres militaires y trouveront des clefs de compréhension pour leurs propres expériences.

---

<sup>12</sup> France, Allemagne, Belgique, Luxembourg, Espagne et Pologne.

<sup>13</sup> Autriche, Grèce, Italie, Roumanie et Turquie.

<sup>14</sup> La certification HRF (*High Readiness Forces*) présuppose la maîtrise de l'anglais pour l'employabilité et l'interopérabilité de tous les corps multinationaux affiliés à l'OTAN.

Certains livres proposent des méthodes pratiques pour visualiser, voire mesurer, les différences culturelles et les catégoriser selon des dimensions ayant un impact fort sur la relation de travail : par exemple *la communication*, directe ou indirecte, *la prise de décision*, plus ou moins consensuelle, *la confiance*, accordant la priorité à la rigueur professionnelle ou à la relation personnelle, etc. Ces représentations ont le mérite de simplifier la complexité interculturelle et de donner des grilles de lecture utilisables rapidement. Pour autant, il peut être reproché à cette démarche de « catalogue » de catégoriser excessivement les cultures. Une autre approche consiste à se poser les bonnes questions, afin de trouver ce qui, culturellement, peut expliquer certains comportements. Le Culturoscope de Michel Sauquet et Martin Vielajus propose 70 questions permettent d'analyser les cultures selon quatre grands domaines : **Visions du monde** : temps, espace, nature, religion, corps, santé, mort ; **Identité et statuts** : individuel/collectif, différence, statut social, masculin/féminin ; **Langue et communication** : langues et traduction, communication et relations interpersonnelles ; **Cultures professionnelles** : travail, conflit, argent, autorité, normes, savoirs.

## **B. Cultures d'entreprise et cultures militaires**

On peut observer dans les grandes entreprises l'équivalent de cultures de sociétés : des manières de faire, de communiquer et de se comporter qui sont largement partagées entre les salariés de l'entreprise ; une série de logiques de pensée et d'action, qui se perpétuent implicitement, à travers les interactions quotidiennes, sans figurer pour autant dans les normes et les pratiques explicitement prescrites par l'entreprise. Ces « cultures d'entreprise » (on dit souvent « être *corporate* » aujourd'hui), qui peuvent différer sensiblement d'une entreprise à l'autre, sont de même nature que les cultures « nationales ». Et elles s'y superposent souvent, au moins dans le temps du travail.

Elles ont bien entendu de grandes analogies avec des cultures de métiers, ou encore avec les cultures d'arme ou d'armée dans le domaine militaire.

En effet, les armées, qu'elles soient françaises ou étrangères, n'échappent pas à cette dimension culturelle. Leur « culture d'entreprise » revêt une importance toute particulière avec la notion extrêmement forte et structurante « d'esprit de corps ». La cohésion, l'unité d'action, l'adhésion aux valeurs de discipline, de solidarité et le culte de la mission, forment des éléments essentiels de la réussite opérationnelle d'une unité militaire. Mais ces mots n'ont pas tout à fait le même sens dans toutes les armées, voire au sein d'une même armée dans les différentes armes ou corps d'armée. Il suffit de prendre l'exemple des Marines aux Etats-Unis ou de la Légion étrangère en France pour s'en convaincre. Le milieu dans lequel évolue le militaire (terrestre, maritime, aérien, spatial, cyber, interarmées, forces spéciales, services de renseignement, etc.) et le système d'arme qu'il sert changent considérablement certaines approches. Par exemple, la discipline peut être aussi forte dans une unité de la brigade des sapeurs-pompiers de Paris (BSPP) que dans la Légion étrangère, mais elle s'exprimera différemment, les premiers étant beaucoup moins formels que les seconds dans la vie courante, tout en étant extrêmement rigoureux dans les procédures opérationnelles. Cela se constate immédiatement par le tutoiement très facile entre catégories de grades chez les sapeurs-pompiers, mais par un respect absolu de celui qui porte la responsabilité de l'intervention, même s'il porte un grade inférieur. Tutoyer un supérieur est quasiment impensable dans la Légion étrangère, sauf cas très particulier.

En ce qui concerne les Troupes de marine françaises, les 400 ans d'histoire de l'Arme ont forgé son esprit de corps et sa culture de l'expatriation, qui se traduisent par le caractère affirmé<sup>15</sup>, la

---

<sup>15</sup> « On nous appelle les fortes têtes, on a mauvaise réputation... » dit une chanson bien connue des Marsouins.

débrouillardise légendaire et le goût du Marsouin<sup>16</sup> pour l'aventure et la découverte. La culture d'arme participe au développement de l'appétence de ses membres pour l'interculturalité.

Ainsi, la coopération entre militaires de nationalités différentes recèle souvent plusieurs niveaux de défis interculturels : les références culturelles nationales et professionnelles peuvent s'imbriquer et brouiller la compréhension mutuelle.

**TEMOIGNAGE** : « Dans des instances interarmées, il n'est pas toujours facile de se comprendre avec les marins ou les aviateurs : quand on a été formé d'une certaine manière pendant quelques années, les mots n'ont pas toujours le même sens. »

### C. La préparation à l'interculturalité

Avec la prise de conscience par les entreprises de leur besoin croissant de réduire les dysfonctionnements liés aux incompréhensions et frictions interculturelles, et d'assurer l'efficacité et la compétitivité de leurs équipes, les formations à l'interculturalité se sont multipliées depuis une vingtaine d'années.

Que les formateurs travaillent en *free-lance*, dans le cadre de cabinets, ou d'écoles de commerce ou d'ingénieurs, il s'agit presque toujours de personnes qui ont eu une expérience directe de plusieurs années dans les pays dont elles traitent. Il y a un aspect artisanal et de vocation, dans ce métier qui s'exerce souvent après une reconversion, et c'est aussi un gage de bonne connexion avec le vécu de terrain. Ces formations, collectives ou individuelles, se déroulent généralement sur une ou deux journées et comportent un certain nombre de figures imposées :

- Une ouverture au « fait culturel » et à la diversité des cultures, comportant des mises en garde contre les stéréotypes et préjugés, ainsi que contre les attitudes ethnocentrées ou condescendantes ;
- Des connaissances géographiques, historiques, religieuses, sociales et politiques sur le pays ;
- Une présentation des modélisations courantes des cultures et de leurs différences<sup>17</sup> ;
- Des « études de cas » rapides, destinées à favoriser l'intégration des traits culturels à travers des mises en applications sommaires ;
- Plus rarement, des mises en situation (plus délicates à organiser faute de vrais représentants de la société présentée) ;
- Parfois, des autotests, qui cherchent à dégager le « profil culturel » de chaque participant<sup>18</sup> ;
- Le cas échéant, une préparation plus spécifique aux futures missions des participants.

Bien entendu, les modes formatifs gagnent à tenir compte des modes d'apprentissage préférentiels des participants, de leur propre culture, notamment de métier.

---

<sup>16</sup> Nom donné au soldat de l'infanterie de marine et utilisé de façon générique pour tous les militaires des Troupes de marine, qu'ils soient Bigor de l'artillerie de marine, Marsouin des blindés de marine, Sapeur de marine ou Transmetteur de marine.

<sup>17</sup> Au risque de schématisations abusives, les grilles internationalement diffusées de Hofstede, Trompenaars ou Lewis, avec leurs chiffreages à la précision illusoire, y ont la part belle, donnant malheureusement une vision statique, figée des cultures et de leurs écarts.

<sup>18</sup> Ce dispositif est peu signifiant, surtout lorsque les grilles d'analyse construites pour des moyennes nationales sont appliquées à des individus sans prendre garde au fait que ceux-ci agissent avant tout en fonction des situations particulières qui se posent à eux, même s'ils sont sensibles aux normes et logiques acquises de leur éducation et de leur société d'origine.

Si la formation est individuelle, elle peut être adaptée sur mesure, notamment à d'éventuelles expériences interculturelles antérieures de la personne, et à ses dispositions de prise de recul par rapport à ses évidences et logiques de comportement, en d'autres termes de son ouverture à l'altérité.

Dans les deux cas – individuel ou collectif – la formation, rapidement faite avant une prise de poste et une expatriation, peut être complétée par plusieurs séances de coaching (en distanciel). C'est une formule extrêmement efficace, parce que cela fournit une « piqure de rappel » bienvenue alors que le professionnel visualise bien mieux les situations et contextes qu'on lui avait décrits dans l'abstrait avant le départ et surtout parce qu'il dispose alors d'une aide compétente pour clarifier et gérer les interactions délicates qui marquent ses débuts et qui joueront pour longtemps sur son image et sa crédibilité.

**a. La première phase délicate et le choix d'un déclencheur**

Dans ce canevas très général des formations à l'interculturalité, la première phase est évidemment importante et délicate à réaliser. C'est là que se joue, pour une bonne part des participants, la première prise de conscience de la relativité de « notre » culture et des biais qu'elle leur a imprimés via toute leur éducation (familiale, scolaire, de socialisation). Pour certains, cela constitue un passage inédit et difficile à effectuer, un véritable deuil de certitudes ancrées, de valeurs révérees, un remaniement du regard sur le monde et de sa propre identité, qui peuvent être fort déstabilisants. Mais c'est un élément essentiel avec l'acquisition des aspects cognitifs d'informations sur le pays de destination. La capacité personnelle du formateur et la finesse de ses méthodes sont significatives pour gérer ces effets émotionnels chez certains des participants. Parfois, un excès de sérénité peut, à l'inverse, révéler que la prise de conscience ne s'est pas faite en profondeur et est restée à un niveau superficiel.

**TEMOIGNAGE :** *(binôme à Saint-Cyr) « Le premier choc interculturel, c'est peut-être de réaliser combien on plonge ces officiers étrangers dans un environnement qui est le nôtre, mais qui, pour certains, est un peu la lune. J'avais un binôme ivoirien qui m'était donc confié pour être appuyé dans son arrivée, dans sa mise dans le bain, et je me souviens avoir eu beaucoup de mal à intégrer le décalage. C'est à la fois pour lui le décalage physique (au sens de la météo, etc.) mais c'est surtout le décalage culturel et donc la difficulté de mon camarade à rentrer dans le jeu de la période de formation initiale, qui est une période assez difficile, avec une certaine pression qui s'opère. Je n'avais absolument pas intégré le fait qu'il devait non seulement surmonter ces difficultés, mais qu'il était en plus confronté au besoin de traduire. J'avoue qu'il m'a fallu un nombre de semaines conséquent pour réaliser combien il fallait que je lui explique un certain nombre de choses, en particulier sur la façon de gérer la relation un peu différente de l'encadrement à la partie militaire et l'encadrement opéré par les anciens dans la partie un peu plus traditionnelle. Il y a 2 comportements un peu différents, il a fallu que je lui explique ce qu'il en était à un moment parce que je sentais bien qu'il avait beaucoup de peine à intégrer ça »*

Cette phase critique peut s'appuyer sur plusieurs effets méthodologiques, qui tous visent à enclencher le remaniement attendu dans la vision de chacun, en jouant sur une dissonance cognitive qui met la pression nécessaire pour un changement et un enrichissement des représentations. Voici quelques exemples de ces déclencheurs :

- Partir de l'observation de comportements banals de citoyens ordinaires de pays voisins bien connus. C'est typiquement le cas des piétons allemands et français, ces derniers étant prêts à traverser une avenue lorsque le feu est au vert mais qu'aucun véhicule n'est en vue, au contraire des premiers ; on évoque le fait, on en cherche les raisons



(primat des logiques de cohésion civique et de respect des règles / logiques d'autonomie individuelle, voire de rationalité...); on perçoit ses propres références, sans pouvoir dédaigner celles des « autres » ;

- Expliquer la conception chinoise de ce que doit être « une règle juste » : une règle appropriée à la situation et à la personne, en opposition radicale à la réponse française (et occidentale) qui voit dans une règle juste, une règle (héritage des Lumières et acquis de l'Etat de Droit) s'appliquant uniformément à chacun et en toutes circonstances ordinaires ;
- Utiliser le dilemme de Stouffer & Toby : l'ami conduisait trop vite dans un village et a renversé un piéton. Que dire aux gendarmes qui demandent mon témoignage : dire l'exacte vérité, ou bien ce qu'il faut pour soutenir et protéger l'ami ?

Ce troisième déclencheur est potentiellement plus impliquant, puisqu'on peut demander à chacun des participants sa réponse, avant de montrer les résultats enregistrés dans divers pays. Ceux-ci font apparaître partout une grande disparité d'une personne à une autre, mais aussi des moyennes statistiques très différenciées selon les pays – les sociétés. Les chiffres, spectaculaires, posent un constat incontestable qui donne la mesure des différences de mentalités et de comportements courants d'une société à une autre, sans nier l'existence d'une variance interne (individuelle ou collective, et selon le contexte) au sein de chaque société.

**TEMOIGNAGE :** « À Addis Abeba il y a quelque chose comme 130 représentations diplomatiques et il y a des attachés de défense, des représentants d'une petite soixantaine de pays. C'est quand même un banc d'essai assez riche pour les relations internationales. Le sentiment que j'en retire – je ne sais pas si c'est bien de le dire mais ce n'est pas grave, je vais le dire quand même – celui d'une certaine maîtrise du biais culturel, d'une certaine maîtrise de la relation à des gens différents. »

## **b. Des formules spécifiques**

Bien entendu, il existe de nombreuses variantes autour du schéma général qui vient d'être présenté. Nous en avons recueilli trois, lors du Forum organisé par l'EMSOME le 3 juin 2021<sup>19</sup>, qui illustrent la diversité des déclinaisons possibles :

- Un « apprentissage du comportemental » qui se développe en plusieurs étapes, qui alternent apports conceptuels et pratiques. Plusieurs dispositifs pédagogiques y concourent : des films, des références historiques significatives de l'identité d'un pays, des mini-cas avec mises en situation (sans mimer la culture étrangère), des QCM favorisant la concentration et l'implication personnelle des participants. Ces parcours sont adaptés aux participants et à leurs enjeux professionnels dans le pays de destination. Ils peuvent être complétés par des tests individuels à partir d'une grille d'orientations culturelles, visant à mieux se connaître et acquérir les compétences intellectuelles, personnelles et sociales nécessaires à « l'agilité interculturelle ». Leur exploitation peut ouvrir à un travail qui évalue la souplesse culturelle ou éthique de la personne : « jusqu'où puis-je transiger avec mes valeurs dans mes interactions avec l'autre culture ? ».
- Une approche combinée avec la précédente qui place le formateur dans une posture « en puissance », qui met en exergue l'importance d'explorer l'âme humaine en

<sup>19</sup> Voir les actes du colloque distribués par l'EMSOME (en partenariat avec l'ISIT, l'INALCO, Akteos, Itinéraires interculturels et le Club de l'interculturalité).



profondeur, invitant l'auditoire à se remettre en cause et à faire preuve d'indépendance d'esprit. Il invite l'auditoire à s'imprégner de données sur le fonctionnement des sociétés, sans rationaliser et en se gardant des grandes explications abstraites. L'objectif est de s'en donner une perception réflexive, une empathie avec les interlocuteurs, sans « intellectualiser » la formation.

- Une troisième approche, dans laquelle le formateur se place dans une position d'humilité, très ouverte et orientée sur le besoin du « client ». Il utilise un cas concret, précis et réaliste : celui d'un manager originaire d'un pays nordique, réputé très compétent et sélectionné pour remonter une filiale en difficulté dans un pays d'Afrique de l'Ouest. Mais lorsqu'il prend ses fonctions, sans avoir reçu la moindre formation sur son nouvel environnement, il se trouve rapidement en échec et les comptes de l'entreprise entrent dans le rouge. Le diagnostic est rapidement posé : il doit adapter son mode de management afin de « réconcilier les approches culturelles » du manager, de l'entreprise et du personnel. Pour cela, un plan d'action lui est proposé pour discerner le contextuel du culturel, éviter le déni (ce n'est pas un problème de compétence) et trouver des solutions concrètes et adaptées. Cette approche, bien structurée et professionnelle, semble particulièrement adaptée à la formation individuelle de managers devant aller encadrer une équipe ou une filiale étrangère.

#### **D. L'opérationnalisation de l'interculturalité dans les armées**

Dans les armées occidentales, qui produisent les principaux standards et références des doctrines militaires internationales, la notion de compétence interculturelle et de prise en compte des dimensions culturelles des conflits (*cultural awareness*) est reconnue et formalisée dans les documents de planification<sup>20</sup> et de procédures opérationnelles de l'ONU, de l'OTAN et de l'UE. Ainsi, « l'approche globale » (*comprehensive approach*) de l'OTAN fait une large place à la connaissance « holistique » de la situation, c'est-à-dire dans toutes les dimensions de la crise, politique, militaire, économique, sociale, informationnelle, etc. La prise en compte de l'aspect sociétal et de l'environnement humain est au cœur de la planification opérationnelle. De plus, la désignation de conseillers culturels (*cultural advisors*) auprès des commandants de forces opérationnelles est devenue progressivement la norme.

Cette tendance est d'autant plus forte que les opérations militaires sont orientées sur les populations (*population-centric operations*) et que la victoire tactique sur le terrain peut se traduire par une défaite stratégique si l'opinion locale n'est pas acquise. Les opérations de communication ou d'influence pour « gagner les cœurs et les esprits » font particulièrement appel à une compréhension précise et large des enjeux socio-culturels.

Lors du déploiement de l'OTAN en Afghanistan, la réalisation d'un module d'enseignement à distance sur la société afghane (histoire, organisation de la société, religions, langues, etc.) était obligatoire et la présentation du certificat conditionnait l'obtention du billet d'avion. Ce module comprenait quelques consignes de comportement. Pour autant, quelques heures d'enseignement à distance ne permettaient pas de posséder toutes les clés de compréhension dont avaient besoin les militaires. Un mini stage d'intégration (3 jours) était organisé à l'arrivée à Kaboul (ou dans une autre base d'arrivée) avant d'être définitivement intégré à la mission. A nouveau, des informations sur la société afghane étaient présentées, ainsi que des recommandations sur les attitudes à adopter envers la population. Toutefois, ces mesures ne suffisaient pas pour comprendre la complexité de la situation et la réalité des clivages socio-culturels au sein de la population afghane.

---

<sup>20</sup> Conception et rédaction des plans d'opération militaires.

La véritable préparation opérationnelle avant mission est à la charge des nations ; elle s'effectue sur le temps long et commence en fait dès la formation initiale. La formation à l'interculturalité, pour être efficace et adaptée, ne peut donc être effectuée que par les dispositifs nationaux.

Aux Etats-Unis, le Corps des Marines est réputé pour son haut niveau de professionnalisme dans le service opérationnel à l'étranger. A l'occasion du forum « former à l'interculturalité » organisé par l'EMSOME le 3 juin 2021, le Major (*US Marine Corps*) Christopher MORTON, directeur du « *Center for Regional and Security Studies* » (CRSS<sup>21</sup>) a présenté la formation à l'interculturalité (*cross-cultural competences*) dans le corps des Marines.

La priorité est donnée à la formation à distance qui permet à tout *marine* d'acquérir les connaissances nécessaires sur la situation sécuritaire et culturelle régionale avant une mission. Les modules proposés offrent différents niveaux d'information permettant une progressivité de l'enseignement, depuis l'échelon tactique (pour tous), jusqu'aux niveaux opératif et stratégique (essentiellement pour les officiers et sous-officiers). L'effort est porté sur la capacité à intégrer les dimensions culturelles dans la planification des opérations militaires et l'influence des considérations socio-culturelles sur la réussite opérationnelle. Les participants ont accès à des études de cas concrets interculturels basés sur des expériences réelles vécues par des personnels du Corps des Marines (par exemple, le témoignage d'un commandant de compagnie en Irak qui a réussi à rétablir la situation sécuritaire en consultant le responsable religieux – et coutumier – local et en aménageant son mode d'action pour permettre à la population de poursuivre ses cultures vivrières.)

Par ailleurs, des instructions collectives peuvent être organisées par les unités avant leur départ en mission, avec le soutien du centre. Des experts et la bibliothèque du CRSS peuvent être mis à leur disposition, ainsi que le réseau des officiers de zone déployés dans la région de destination, qui fournit de l'information actualisée et adaptée à la préparation de l'unité.

Les officiers appelés à assumer des responsabilités à l'étranger (officiers de zone) suivent une scolarité approfondie et obtiennent un diplôme d'études supérieures du CRSS spécialisé dans la langue et la sécurité du pays d'affectation.

Cependant, la formation à l'interculturalité (*cross-cultural training*), qui avait été développée depuis 2004 pour répondre au besoin des forces déployées en Irak et en Afghanistan, a été supprimée en 2020 considérant que l'effort n'était plus à la gestion de crise et au combat « population-centré », mais au retour de la compétition des grandes puissances (*great power competition*)<sup>22</sup>. Ainsi, le centre de formation du corps des Marines aux cultures et aux langues étrangères « *Center for Advanced Operational Culture Learning* » (CAOCL) a été dissout en juin 2020 et une partie de ses compétences ont été transférées au CRSS. De même, le dispositif de l'armée de terre américaine, le TRADOC Culture Center a été dissout en 2021. Il semble bien que la raison majeure qui a entraîné la fermeture de ces organismes réside dans la difficulté d'évaluer les résultats obtenus par ces enseignements. Au moment des choix budgétaires, la formation à l'interculturalité apparaît trop floue et fragile, voire parfois contreproductive, pour être retenue dans un dispositif de formation déjà très chargé et qui recherche les effets opérationnels immédiats.

Dans un contexte de tensions interculturelles mondiales, il est paradoxal d'observer une tentation forte de supprimer les enseignements interculturels qui sont pourtant au cœur des conflictualités potentielles.

<sup>21</sup> <https://www.usmcu.edu/CRSS/>

<sup>22</sup> <https://www.usmcu.edu/Outreach/Marine-Corps-University-Press/Expeditions-with-MCUP-digital-journal/Evaluating-Military-Cross-Cultural-Training-Programs/>

Des dispositifs similaires à celui qui vient d'être décrit existent également au Royaume-Uni et en Allemagne et ne semblent pas avoir de différences significatives, ni d'efficacité supérieure.

Le ministère de la défense britannique décrit l'importance de la compréhension des cultures et de l'environnement humain dans ses documents de doctrine interarmées<sup>23</sup> « *Culture and Human Terrain* » ; « *Understanding and Decision Making* ». Ces textes intègrent la compréhension des cultures dans l'analyse de la situation et le travail de planification par les états-majors opérationnels. Par ailleurs, l'académie de défense (*Defence Academy*) qui regroupe l'ensemble des centres de formation attachés au ministère de la défense britannique, propose des enseignements aux langues et à la compétence interculturelle grâce à la « *Defence Engagement School* »<sup>24</sup> à Londres et Shrivenham. La formation à l'interculturalité britannique est clairement orientée sur les missions de formation des armées étrangères. Des stages sont également organisés pour les officiers de renseignement et pour les personnels affectés à l'étranger et leurs familles. Des jeux interactifs permettent de simuler les conditions d'environnement socioculturel des opérations tout en restant très proche des procédures militaires opérationnelles de la spécialité de chaque stagiaire.

Dans la *Bundeswehr* la responsabilité de l'interculturalité est officiellement portée par un « bureau de coordination centrale pour la compétence interculturelle » ZKIKK (*Zentrale Koordinierungsstelle für Interkulturelle Kompetenz*)<sup>25</sup> qui appartient à « l'état-major interarmées du commandement citoyen » « *Zentrum Innere Führung* » qui est une spécificité allemande ayant pour objectif de garantir une armée démocratique. L'armée allemande place la compétence interculturelle parmi les qualifications essentielles à posséder par les militaires. Le bureau ZKIKK organise des stages et des séances d'informations sur la compétence interculturelle. Il entretient un réseau national et international afin de diffuser et partager l'approche interculturelle. Pour autant, il ne semble pas que la formation et l'expertise aille au-delà de la sensibilisation pour la population militaire générale et de l'expertise civile pour les personnels militaires ou civils amenés à assumer les responsabilités de conseiller interculturel du commandement.

## **E. Eléments doctrinaux et pratiques d'interculturalité des armées françaises**

A ce jour, l'interculturalité n'est définie ou abordée en tant que telle dans aucun document de doctrine des armées françaises. Elle fait cependant l'objet d'une pratique avérée, aussi bien dans le cadre de la préparation des déploiements opérationnels qu'au sein du dispositif permanent outre-mer et à l'étranger. De plus, elle constitue un élément sous-jacent et un réel sujet d'intérêt en ce qui concerne les études en cours :

- Les liens avec les **facteurs de supériorité opérationnelle** (FSO)<sup>26</sup> sont directs : l'interculturalité participe à la **compréhension** et à l'**influence** ; elle favorise l'interopérabilité, et donc la **coopération** avec les armées alliées ou partenaires ; l'**agilité** et la **performance du commandement** passent par une appréhension correcte du contexte.

---

<sup>23</sup> <https://www.gov.uk/government/groups/development-concepts-and-doctrine-centre>

<sup>24</sup> <https://www.da.mod.uk/colleges-and-schools/defence-engagement-school/> ; l'expression « *Defence Engagement* » correspond approximativement à ce que nous appelons « partenariat militaire opérationnel » et que les Américains nomment « *Security Force Assistance* ».

<sup>25</sup> <https://www.bundeswehr.de/de/organisation/weitere-bmvg-dienststellen/zentrum-innere-fuehrung/abteilungen-und-bereiche/abteilung-weiterentwicklung-innere-fuehrung/dezernat-vier/zentrale-koordinierungsstelle-fuer-interkulturelle-kompetenz>

<sup>26</sup> Action Terrestre Future, état-major de l'armée de Terre, septembre 2016.

- Le Concept d'Emploi des Forces<sup>27</sup> consacre le champ informationnel comme espace de manœuvre. L'interculturalité apparaît naturellement comme une pierre angulaire de cette nouvelle dimension de l'affrontement militaire.
- L'importance de l'interculturalité est confirmée dans le concept d'emploi des forces terrestres (CEFT) 2020-2035<sup>28</sup> qui fixe le niveau d'ambition : « aptes à être engagées d'emblée dans tout type de confrontation, y compris de haute intensité, en opérant dans **l'ensemble des champs matériels et immatériels** », ce dernier s'appuyant sur l'environnement informationnel. La simultanéité des trois volets de la conflictualité – compétition-contestation-affrontement – exige de maîtriser les perceptions. « La phase de compétition est politique, diplomatique, **culturelle**, économique, militaire et est **prédominante dans le champ informationnel**. [...] La phase de contestation est une période de « friction intermédiaire » : c'est là que la compétition peut basculer en affrontement des volontés avec l'usage de la force. La notion de seuil devient structurante : nos adversaires manœuvrent, de façon directe ou indirecte, pour atteindre leurs objectifs stratégiques en faisant en sorte que la crise reste sous **ce qu'ils estiment** être notre seuil d'entrée dans l'affrontement.<sup>29</sup> » Les champs immatériels sont définis dans le CEFT comme la convergence de l'environnement informationnel avec le cyberspace, et l'environnement électromagnétique. Le but est d'y acquérir la compréhension correcte du contexte, y compris des intentions de l'adversaire et de ses modes d'expression, mais aussi de brouiller sa perception des nôtres et de chercher à influencer sur ses actions. Tout cela nécessite donc une approche interculturelle pour ne pas lui appliquer nos grilles de lecture.
- Afin de « gagner la guerre avant la guerre »<sup>30</sup>, il est aujourd'hui primordial de définir les actions à mener dans un cadre plus large que celui des manœuvres matérielles ou exclusivement cinétiques, et a minima d'employer leurs effets ou l'affichage des effets possibles à des fins de diversion, déception ou dissuasion.

Ainsi en 2021, le colloque annuel du CDEC avait pour thème « l'imprévisibilité : une ambition pour le combat aéroterrestre » : « [...] les forces terrestres ambitionnent ainsi de **dissiper à leur profit le « brouillard de la guerre »** et de **l'entretenir chez leur adversaire**. Dans la manœuvre aéroterrestre, l'imprévisibilité de nos forces doit correspondre à une prise d'ascendant dans l'espace physique, **les champs immatériels** et dans le champ des **perceptions** ».

La création d'une cellule « effets dans les champs immatériels » au CDEC à l'été 2021 consacre cette montée en puissance, qui se concrétise par la rédaction d'une politique qui amènera des évolutions organisationnelles et doctrinales dans l'armée de Terre. En 2022, un colloque avait pour sujet : « de l'autre côté du miroir : faire la guerre autrement » ; avec en particulier une table ronde intitulée : « dans la tête de mon ennemi : nouvelles menaces », dont la présentation précise : « Plus que jamais, la **compréhension fine des mécanismes intellectuels** présidant à ces stratégies, tout autant qu'une **connaissance précise des cultures** et des sociétés dans lesquelles se dérouleront les conflits à venir, sont indispensables pour vaincre demain dans le combat aéroterrestre ».

L'armée de Terre a donc plus que jamais l'utilité et le besoin de maîtriser sa compréhension et sa pratique de l'interculturalité.

---

<sup>27</sup> Concept Interarmées 01, CICDE, édition 2020.

<sup>28</sup> RFT 3.2.0, juillet 2021.

<sup>29</sup> Page 13.

<sup>30</sup> Général Burkhard, chef d'état-major des armées, vision stratégique.

## **F. Formation à l'interculturalité dans les armées françaises**

L'état-major spécialisé pour l'outre-mer et l'étranger (EMSOME) porte la mission de préparation à l'expatriation et de formation à l'interculturalité pour les armées et services interarmées français. Cet organisme de l'armée de Terre est principalement armé par du personnel des Troupes de marine dont il est la « maison-mère ». Le général commandant l'EMSOME et « père de l'Arme » des Troupes de marine porte en outre la responsabilité de commandement organique des unités des forces terrestres stationnées outre-mer et à l'étranger (OME<sup>31</sup>). L'arme des Troupes de marine armant structurellement « par vocation » la majorité des postes OME, elle comprend naturellement le plus grand nombre d'experts de l'interculturalité.

L'EMSOME organise et conduit les formations spécialisées d'adaptation à l'environnement, dits « d'acculturation »<sup>32</sup>, au profit des militaires en partance pour l'outre-mer et l'étranger (OME). Ces stages très courts (de quelques heures à quelques jours, en fonction du niveau de la mission) sont organisés au profit du personnel désigné pour une mission, soit en opération extérieure (OPEX), soit en mission de courte durée (MCD – 4 à 6 mois), soit en affectation de deux ou trois ans avec famille hors du territoire métropolitain (appelée mission de longue durée ou MLD). Ces différentes formations ont pour but l'acquisition des savoir-être et des savoir-faire adaptés au nouvel environnement dans lequel le personnel muté et sa famille sont déployés :

1. La formation préparatoire au service hors métropole, en MLD, dont le format de l'enseignement est la « *présentation historique et géographique de la destination, la connaissance de la population et de ses coutumes, les usages et comportements à adopter, conseils pratiques, etc.* ».
2. La formation interculturelle dans le cadre des MCD et OPEX, afin de « *faciliter l'adaptation au milieu physique et humain local* ».
3. Les formations spécifiques, qui dispensent des enseignements sur les « *comportements à adopter en société, les us et coutumes ainsi que la sociologie et la connaissance de l'histoire du pays* », à tout organisme qui en fait la demande à l'EMSOME.
4. La formation préparatoire à une affectation sur un poste OTAN.
5. La formation aux opérations de maintien de la paix de l'ONU, organisée sous la direction du Département des Opérations de Maintien de la Paix (DOMP).

Les formations se concentrent sur l'appréhension de l'environnement humain opérationnel (EHO) sur la base des « points culturels » du territoire de la future mission (mentalités, traditions, données sociales, économiques, politiques, etc.) basés en priorité sur l'expérience des formateurs. Il s'agit bien de formation à l'interculturalité, même si les enseignements n'en portent pas le nom, et cette approche est assez exceptionnelle, car il y a très peu d'armées dans le monde, comme nous l'avons vu, qui possèdent un dispositif aussi avancé dans ce domaine.

Mais, comme le reconnaît bien volontiers l'EMSOME, il n'est en fait question que d'une initiation à l'interculturalité, car la durée des stages et le niveau d'expertise de l'état-major ne permettent pas d'aller plus loin. L'essentiel de la découverte des milieux physiques et humains et de la compréhension des réalités culturelles se font par immersion, lors des missions.

---

<sup>31</sup> 11 régiments dont 7 situés dans les Outre-mer : La Réunion (2<sup>e</sup> RPIMa), Martinique (33<sup>e</sup> RIMa), Guyane (9<sup>e</sup> RIMa et 3<sup>e</sup> REI), Mayotte (DLEM), Nouvelle-Calédonie (RIMaP-NC), Polynésie française (RIMaP-P) ; et 4 situés à l'étranger : Gabon (6<sup>e</sup> BIMa), Côte d'Ivoire (43<sup>e</sup> BIMa), Djibouti (5<sup>e</sup> RIAOM) et Emirats Arabes Unis (5<sup>e</sup> RC).

<sup>32</sup> Le terme « acculturation » utilisé par l'EMSOME renvoie au sens de « processus par lequel une personne ou un groupe assimile une culture étrangère à la sienne », appliqué aux militaires partant en missions dans les Outre-mer ou à l'étranger. Il ne doit pas faire confusion avec les processus d'influences réciproques ou de domination entre groupes culturels, étudiés en Sociologie ou Anthropologie.

## **II. ANALYSE DES TMOIGNAGES DE MILITAIRES**

Les témoignages ont été recueillis auprès de militaires auxquels nous avons demandé de revenir sur leur riche expérience de missions (de courte ou longue durée) effectuées outremer ou à l'étranger, en relatant les situations interculturelles les plus marquantes qu'ils ont eu l'occasion de traverser, les surprises, difficultés et questionnements qu'elles ont suscités dans le temps de l'action sur le terrain, la manière dont ils ont pu gérer ces situations, ainsi que l'analyse qu'ils en font le cas échéant avec le recul et l'expérience acquis depuis lors. Nous avons également recueilli leur avis sur ce qui pourrait être utile à des collègues pour des missions futures et pour parvenir à pleinement intégrer dans l'action opérationnelle les connaissances et les méthodes pertinentes pour prendre en compte et traiter l'interculturalité des situations, au service de la bonne réalisation des missions.

Ces témoignages sont reproduits dans la forme et le style où ils ont été formulés, avec simplement l'anonymisation indispensable de leur auteur et des protagonistes cités. Il s'agit d'un ensemble encore limité de situations de terrain, qui aurait vocation à être largement complété, mais qui donne déjà la mesure de la variété des situations interculturelles rencontrées lors des missions et fournit une première gamme de thèmes sensibles. Ce premier échantillon montre déjà avec réalisme les défis de l'interculturalité : à la tension résultant de l'exigence de la mission, s'ajoute, pour le militaire français, la difficulté de conseiller, négocier, gérer, coopérer, avec des partenaires qui pensent, communiquent et agissent dans des logiques différentes de celles dans lesquelles il a été éduqué et auxquelles il a été accoutumé en France.

Ceci produit un stress particulier lorsque la situation impose une réaction immédiate. Mais d'autres situations moins instantanées peuvent être aussi problématiques, voire déstabilisantes par le doute qu'elles installent sur les relations, et par la difficulté de discerner la signification des gestes et des actes, les intentions et les motivations des interlocuteurs. La tension provient alors d'une sorte de brouillard dans lequel il faut néanmoins conduire les opérations et la mission à bonne fin. Plusieurs récits en donnent des exemples suggestifs.

À chaque fois, la question-clé est de comprendre les logiques des partenaires (ou adversaires), qui sous-tendent leurs comportements, les enjeux pour eux et les intérêts qu'ils poursuivent, y compris de statut social ou de pouvoir, et les rapports de force.

Il faut interpréter les demandes et exigences des partenaires, décider comment y répondre. Même et surtout si l'on est là pour apporter une ressource essentielle, en moyens militaires ou en compétences décisives, il faut comprendre comment bien utiliser ces atouts ; savoir comment déjouer les faux-semblants et les manipulations ; et ceci parfois dans des sociétés où se pratique une communication indirecte, faite de messages implicites et de non-dits.

Ces témoignages donnent ainsi une image concrète des difficultés rencontrées, du fait des différences culturelles auxquelles sont exposés les militaires dans ces missions au sein de sociétés différentes de la nôtre, et montrent comment ils les ont traitées. Dans leurs formulations variées, souvent très évocatrices des ambiances perçues, on trouve matière à identifier les thèmes les plus critiques à traiter dans les formations et préparations, pour gérer de la façon la plus pertinente et opérationnelle l'interculturalité inhérente à ces missions.

C'est cette analyse des témoignages et leur classement par grands thèmes qui sont présentés ci-dessous.



## **1. Visions du monde – conceptions du temps, de la société et de la vie**

Ce constat apparait dans tous les témoignages : la perception de la vie, du temps, etc. diffère sensiblement de celle qui est couramment partagée en France métropolitaine ou en Europe, et ceci génère des incompréhensions majeures auxquelles le militaire n'est pas toujours préparé.

**TEMOIGNAGE 1 :** « Les ethnies Somali et Afar sont toutes deux nomades, mais les uns considèrent que la terre appartient à tout le monde, les autres qu'elle n'appartient à personne. Ce qui se traduit par des comportements très différents. Ça m'a interpellé - je n'étais que lieutenant - et plus j'ai avancé, plus j'ai été confronté à ce genre de choses. Des effets concrets de ces représentations ? - à Djibouti, ceux pour qui « la Terre appartient à tout le monde » prenaient grand soin des puits, tandis que les autres négligeaient tout et laissaient les lieux sales quand ils les quittaient. »

**TEMOIGNAGE 2 :** « J'ai été affecté comme capitaine en Polynésie, dans un poste très isolé à 200 km de Papeete, dans un village, avec 75 militaires dont 80% de Polynésiens. Sur beaucoup de points on n'est pas dépaycé, on parle français et on est en France, mais les gens ont une culture qui fait que, partant de concepts très différents, on en arrive à des comportements également très différents.

Les mesures de discipline, par exemple, recherchent essentiellement un effet pédagogique qu'on ne peut guère avoir avec les jeunes Polynésiens, car le jeune que l'on vient de punir et qui reconnaît sa faute est capable de la refaire le lendemain. On peut être tenté d'en conclure « il ne comprend rien », mais c'est plutôt son « système de pensée » qui oriente la personne sur autre chose. Il peut y avoir un rapport à la perception du temps : tout se vit, et se rejoue, au jour le jour. Six mois, ça leur paraissait très, très loin. Et pour un Polynésien, le passé est devant, et le présent derrière lui ! Le passé est devant soi, car on peut le voir, mais on n'y peut rien changer. Le futur est derrière moi, je ne peux le voir, inutile de chercher à s'en occuper. Alors je m'occupe d'aujourd'hui, c'est tout ce que je peux faire !

Ont-ils des mots révélateurs de telles représentations ? Oui, sûrement, et souvent dans les traductions en français on entend des choses assez surprenantes et l'on perçoit qu'il y a d'autres notions derrière, des logiques différentes. C'est aussi en m'intéressant à la langue (il y en a plusieurs, selon les îles, mais c'est celle de Tahiti qui est la langue la plus usuelle), dans une approche de curiosité intellectuelle, que j'ai compris cette appréhension du temps. »

**TEMOIGNAGE 3 :** « Que ce soit lors de mes expériences en Afghanistan ou en Afrique, je me dis qu'il y a toujours des choses qu'on ne perçoit pas bien. Par exemple, l'importance donnée aux anciens, par rapport aux jeunes. Ce sont des hiérarchies sociales qui sont complètement différentes de celles qu'on connaît aujourd'hui en France et qui sont très difficiles à appréhender pour nous. »

**TEMOIGNAGE 4 :** « Certains Afghans sont assez proches des Iraniens. Les Iraniens ont une perspective historique et une profondeur culturelle de 3 à 4000 ans, bien plus longue que nous, et les milieux aisés sont extrêmement cultivés. L'Afghan que j'avais en face de moi, sans être quelqu'un d'extrêmement cultivé, avait cette profondeur de vue. Ce n'était pas qu'il soit un amoureux de littérature et de culture afghane, mais il avait toujours baigné dans cette culture et ses modes de raisonnement. »

**TEMOIGNAGE 5 :** « En Chine, le confucianisme, le bouddhisme et le communisme se rejoignent sur des valeurs convergentes. Le communisme prône la soumission au parti, le confucianisme prône l'ordre et la discipline, et le bouddhisme prône les valeurs de travail. Tout cela façonne un individu qui s'en retrouve assez différent de l'individu occidental - les valeurs de droits de l'homme sont absentes. Par exemple, à propos des événements de 1989 à Tian'anmen... Contrairement à ce qu'on pourrait imaginer, il n'y a pas eu d'élan démocratique mais des réflexions telles que : "Heureusement qu'on a maté cette rébellion, sinon la Chine ne se serait jamais développée comme elle l'a fait". »



**TEMOIGNAGE 6 :** « J'ai participé à une opération extérieure, au sein de la Force intérimaire de l'ONU au Liban, non pas dans une unité française, mais inséré dans un état-major très multinational. Avoir un Espagnol, un Italien, un Ghanéen, un Indien ensemble, cela donnait des réactions très différentes face à la même situation. Parfois cela pouvait nuire à la compréhension ; d'autres fois ça permettait de tirer parti de la plus-value de chacun. Un officier italien qui s'enflammait dès que se présentait le moindre incident, avec un commandant indien qui avait fait la guerre au Cashmere, contre les Pakistanais, qui le ramenait au calme : « il n'y a eu ni mort ni blessé, alors on peut dire que rien ne s'est passé ».

**TEMOIGNAGE 7 :** « C'était un peu la Tour de Babel, mais c'était très intéressant de voir comment des unités de pays différents remplissent la même mission de façon très différente : un Coréen, un Népalais, un Ghanéen, un Italien... Parfois cela nous fait relativiser notre vision. »

Ces différences de vision du monde et de la vie révèlent des « univers de sens » : des logiques profondes qui influencent tous les domaines, et qui sont partagées au sein de la société considérée. Des systèmes de perceptions et de pensée qui demandent un certain effort d'apprentissage et de décentrage pour être saisis. Et souvent, un travail d'explication et de traduction pour que des partenaires d'origine différente se comprennent et collaborent efficacement.

**TEMOIGNAGE 8 :** « À mon arrivée en mission en Chine, je faisais partie des gens qui parlaient la langue et qui avaient appris un peu la culture et l'histoire du pays : c'est très important. Malgré tout, le choc culturel était total. A mon avis, on ne peut pas faire plus différent d'un Occidental qu'un Chinois. Ils pensent et réagissent complètement différemment de nous. L'écriture, la langue, la cuisine, la religion, le système politique, tout est différent. Il n'y a aucun point commun, on arrive sur une autre planète. L'erreur à ne pas faire, c'est d'arriver en terrain conquis. »

**TEMOIGNAGE 9 :** « Pour l'Afghanistan, je n'ai pas le souvenir d'un choc culturel, mais plutôt d'un gap culturel. Je trouve que la construction mentale des Afghans est très différente, beaucoup plus éloignée de la nôtre.

Ai-je constaté de grandes différences de vision du monde dans mon expérience afghane ? Ma difficulté, c'était surtout de faire communiquer Américains et Afghans : il y avait une manière de parler avec les Américains, vers le haut, et ensuite une difficulté de travailler avec les Afghans, en-dessous. Il nous fallait "assurer", parce que notre mission était de rendre l'armée afghane la plus autonome possible... »

**TEMOIGNAGE 10 :** « Mes collègues congolais sont venus m'expliquer progressivement le fonctionnement de leurs familles parce que pour moi ça me paraissait invraisemblable. Je n'avais pas été préparé à ce côté-là. On change de dimension. Je me disais : mais chez nous c'est inconcevable. On n' imagine pas la famille comme ça ! »

La conception du temps est l'une des grandes variables entre les sociétés. Non seulement dans la perception de son déroulement immédiat, mais de celle du temps long, où les générations se succèdent, se transmettent leurs traditions, leurs divisions en groupes ethniques, linguistiques, en tribus et en castes, et même leurs luttes héréditaires : une mémoire historique, voire la poursuite de conflits séculaires.

**TEMOIGNAGE 11** « Les Touaregs... enfin les familles éduquées, lettrées, nobles, riches... Ce sont des gens qui sont en guerre de manière continue, principalement avec les populations noires, depuis 400 ans. Et puis ils connaissent très bien la France, parce qu'il y a eu les colonies et aussi parce que leur mémoire fonctionne différemment de la nôtre. Dans un dîner, ils vont aborder un fait qui s'est passé il y a 150 ans comme si c'était un truc qui s'était passé hier. Parfois on m'a raconté : "ah mais il y a le commandant Machin qui a fait ça, etc.", et en fait le commandant Machin c'était en 1901 ! "Ah oui, vu

*le ton de la conversation je pensais que c'était en 2014". Ce sont des traditions orales et qui du coup servent au bonheur familial en se racontant des choses au coin du feu - ils n'ont pas toujours des nouvelles fraîches si vous voulez discuter, donc on reparle aussi des choses qui se sont passées hier... Et aussi pour apprendre aux enfants l'histoire du peuple, etc. Donc on est en permanence décalés. »*

Même entre nations européennes, des différences puisant profondément dans la conscience que l'on a du monde et la manière de l'aborder se révèlent dans les organisations internationales militaires.

**TEMOIGNAGE 12 :** « Lors de mon affectation à l'état-major du Corps Européen, j'ai constaté qu'il y avait en quelque sorte deux clans : le groupe des « latins » composé des Espagnols, des Français et des Belges-Wallons, et le groupe des « germanains » (germanophones) composé des Allemands et des Belges-Flamands. Cela constituait un véritable choc des cultures... Concrètement, cela avait des répercussions importantes sur le travail de l'état-major, qu'il fallait gérer. »

**TEMOIGNAGE 13 :** « Le général commandant le Corps Européen est alternativement un Français, un Allemand, un Espagnol et un Belge. Un jour, le général français qui commandait décide d'entraîner l'état-major à la réactivité face à l'imprévu (ce qui est assez classique en France). Pendant l'exercice, il choisit donc de provoquer un incident de situation qui réoriente l'ennemi sur une option qui ne correspond en rien aux hypothèses qui avaient été envisagées par la cellule « renseignement » de l'état-major. Cela a provoqué une totale incompréhension, voire un « clash », principalement de la partie allemande, qui ne comprenait pas l'intérêt de ce changement de posture pour l'entraînement de l'état-major et le considérait comme de la défiance du chef envers sa cellule renseignement. »

**TEMOIGNAGE 14 :** « Sur les univers de sens, et cela recoupe les logiques d'action, j'avais été confronté, particulièrement à l'ONU, et aussi en Afghanistan avec les Américains, à des différences d'approches : les différences même entre Occidentaux, entre les pays de la Common Law anglo-saxonne et les pays de Droit Romain. »

## **2. Le poids de l'Histoire – récente ou ancienne**

Les logiques de perception et les significations sur lesquelles reposent les cultures et les comportements sont profondément ancrées dans l'identité des sociétés. Certaines de ces logiques trouvent un éclairage dans les événements historiques ayant fortement marqué la société considérée. Il est indispensable de les connaître si l'on veut comprendre comment pensent et agissent les personnes et les collectifs appartenant à cette société.

**TEMOIGNAGE 1 :** « Au Vietnam, il y a une histoire prestigieuse. Ils ont gagné leur indépendance vers 1050 après 1000 ans d'occupation chinoise, puis de nouveau plus tard contre la France. Ils ont remporté la guerre contre les USA et leur dernier affrontement contre la Chine en 1978, juste après avoir libéré le Cambodge des Khmers Rouges. Les relations entre ces deux pays sont toujours extrêmement tendues. »

**TEMOIGNAGE 2 :** « Chypre est un point stratégique depuis l'antiquité et a connu de nombreuses tutelles (hellénique, romaine, byzantine, etc.). L'île, qui a un passé français, puis ottoman, puis britannique, est devenue indépendante très tard. Cette histoire complexe a laissé une importante diversité culturelle, avec de fortes influences grecques et turques marquées par la fracture plus ou moins entretenue entre Orthodoxes et Musulmans. La tentative de coup d'État de 1974, menée par des adeptes du régime grec dit « des colonels », à Athènes, et l'intervention militaire turque qui l'a suivie ont entraîné la séparation entre partie musulmane et partie orthodoxe, puis l'expulsion des non-musulmans et l'auto-proclamation de l'autonomie du nord de l'île. A partir de là, une immigration turque a été encouragée par la Turquie créant une situation de fracture culturelle renforcée entre les deux parties de Chypre. La

*situation est aujourd'hui très tendue avec la Turquie après l'intégration de Chypre dans l'Union européenne. »*

Toutes ces différences de perceptions entraînent des difficultés et des erreurs d'interprétation qu'on ne peut négliger.

**TEMOIGNAGE 3 :** *« Le centre qui commandait les opérations aériennes était au Qatar et s'occupait des opérations de toute la Méditerranée et du Moyen-Orient, jusqu'en Chine. On ne pouvait pas leur parler comme s'ils étaient avec nous en Afghanistan. Donc il était absolument nécessaire d'être capable de rentrer dans la tête des autres et en tout cas d'imaginer comment leur dire la situation – non pas pour les manipuler ou les influencer, mais simplement pour être compris correctement ! »*

**TEMOIGNAGE 4 :** *« En Afghanistan, aux abords d'un village, la section aperçoit un jeune homme qui manifestement renseigne les adversaires avec son téléphone portable. Comme il ne réagit pas aux cris et gestes qui lui sont adressés, on lui envoie un tir de semonce dans sa direction, mais comme le jeune homme a bougé, il prend une balle dans la jambe. La section s'approche pour le secourir, le père apparaît. On redoute un incident avec le père du jeune homme. Mais il n'a pas du tout la réaction qu'on pouvait craindre : "depuis des semaines que je lui dis d'arrêter ses stupidités ! Il a voulu jouer, il a perdu ; c'est bien fait pour lui !". Les perceptions sont différentes. De même que lorsqu'il y a eu des victimes civiles de nos opérations, les offres françaises de dédommagement avaient plutôt un effet contre-productif : elles donnaient un signe de faiblesse. »*

Souvent, si l'on a besoin d'obtenir un comportement précis des partenaires, ce n'est qu'en se plaçant dans leurs logiques, dans leur univers de sens, qu'on doit argumenter et négocier.

**TEMOIGNAGE 5 :** *« Ils avaient maintenant de l'artillerie. Et quand on a commencé à les faire tirer à l'entraînement et dans les opérations, nous avons vu ce que c'était d'être à l'interface entre deux cultures aussi différentes l'une de l'autre. Il nous fallait être capables de basculer d'un univers mental à l'autre. »*

**TEMOIGNAGE 6 :** *« En situation d'interface entre les Afghans et les Américains : c'était aussi la difficulté d'expliquer les décisions du général français aux Afghans qui ne comprenaient pas qu'on s'impose autant de conditions, avec tous les moyens dont on disposait. C'est moins stressant et plus facile quand on travaille dans la durée avec les interlocuteurs. On peut alors leur faire admettre que les choses ne s'organisent pas comme ils le souhaitent. Et puis à force de se fréquenter, on arrive à sortir d'un simple rapport de force et à négocier. Par exemple, les Afghans tiraient au mortier. On leur a expliqué que s'ils le faisaient pendant que nos avions ou hélicoptères volaient en appui, ça leur faisait prendre des risques. Mais finalement, il a fallu leur dire : si vous tirez au mortier, on arrête l'appui. Ils pouvaient comprendre cette position simple et claire – si vous faites ceci, nous ferons ça – une conséquence claire, alors qu'ils percevaient mal la complexité de notre organisation de l'espace aérien. On a vu à un certain moment qu'il fallait passer par ce canal, de la conséquence directe, plus que par la menace, pour se faire comprendre. »*

Parfois, une même notion est comprise de manière très différente, selon les cultures. À commencer par le sens qu'on accorde à « faire la guerre ».

**TEMOIGNAGE 7 :** *« A moins d'attendre d'avoir tué tous les ennemis – ce qui se voit rarement – il faut savoir négocier au bon moment pour obtenir un accord et mettre fin aux opérations. Quelle lecture donner à la formule de Clausewitz sur "la guerre comme continuation de la politique sur un autre mode". Le risque dans des régions comme l'Afghanistan, c'est de se retrouver à jouer aux dames au lieu de jouer aux échecs... parce que la guerre ça consiste, entre autres, à obtenir que celui qui est battu reconnaisse sa défaite. »*

**TEMOIGNAGE 8 :** « Un officier finlandais que j'avais rencontré se disait surpris qu'on n'étudie pas plus les campagnes menées par les Finlandais juste avant la dernière guerre mondiale, quand l'état-major de l'armée sollicitait de poursuivre leurs succès et que les autorités politiques ordonnaient d'arrêter, au motif que c'était justement le moment de négocier la paix. »

En multinational, il est nécessaire de disposer d'une définition très précise des termes.

**TEMOIGNAGE 9 :** « Quand on travaille avec l'Otan, il y a une chose très bien : c'est une sorte de lexique qui permet de bien se comprendre. C'est fondamental pour nous et on l'a bien vu au Liban avec l'ONU où l'on recevait les ordres en anglais – plutôt du "globish English" – et pour être sûr d'être bien compris, on était obligés de dire les choses de façon simple au détriment de la précision qui aurait été nécessaire du point de vue tactique. On s'est rendu compte que les pratiques de l'OTAN permettaient une beaucoup plus grande précision. »

### 3. L'appartenance ethnique

L'appartenance ethnique<sup>33</sup> est un élément fort de l'identité dans de nombreux pays. Même lorsque la langue, les modes de vie et l'apparence physique rendent les différences indiscernables, ces appartenances sont jugées très importantes par les populations : elles sont porteuses d'obligations de solidarité, qui se traduisent en préférences et protection. De sorte qu'on voit souvent l'ethnicité jouer un rôle de fait (pas seulement dans les recrutements et les nominations) dans des organisations (entreprise, administrations et même armées) censées fonctionner sans considération de ces identités.

**TEMOIGNAGE 1 :** « Lors de mes premières expériences en Afrique, j'avais largement sous-estimé le "fait ethnique" : les partis, par exemple, étaient connus pour leur tendances politiques – communistes, socialistes, centre-droit, etc. Ils semblaient multiethniques et composés de toutes sortes de personnalités de la société civile. En première analyse, on pouvait penser qu'ils avaient dépassé les clivages ethniques. Mais dans la crise, l'emprise ethnique s'est rapidement révélée prépondérante dans certains cas. On comprenait beaucoup mieux les choses lorsqu'on les analysait en prenant en compte la grille de lecture ethnique. Cela ne doit pas non plus être l'unique grille de lecture. Il y a une réelle volonté de nombreux acteurs africains de dépasser cette dimension ethnique. Mais il faut bien avouer que dans les situations de crise, la méfiance entre ethnies devient cruciale et les intérêts et allégeances se regroupent par familles, clans, ethnies, etc. Lors de la crise ivoirienne, même les couples mixtes étaient amenés à se séparer. »

**TEMOIGNAGE 2 :** « ...il y a une opposition globalement entre deux blocs : les membres de l'ethnie présidentielle et ceux de l'autre ethnie. Il y a cette opposition et j'avais des interlocuteurs au sein de l'armée qui s'appelaient xxx. Pour la plupart ils étaient issus du corps de la garde présidentielle. Il y a quelques noms dont on savait que c'étaient des noms bien en place. En fait, ils ont une forte

<sup>33</sup> Nous avons conscience des dangers que recouvre l'usage du terme « ethnie » du fait de risques d'essentialisation, d'instrumentalisation philosophique ou politique et de référence à un imaginaire collectif biaisé. Ce terme garde également une part de flou dans sa définition, dans la mesure où il décrit des réalités qui sont parfois mouvantes et aussi parce que sa définition ne correspond pas à toutes les situations où il est couramment employé. Il arrive, par exemple, de distinguer des ethnies entre des populations qui, pourtant, partagent une ascendance commune, une langue commune, des croyances et des rites communs...

Cela étant dit, nous faisons le choix, d'une part, de ne pas altérer les propos tenus dans les témoignages afin de ne pas prendre le risque de les dénaturer, et d'autre part, de tenir compte de la réalité du terrain : il est fréquent, par exemple, que des citoyens de nations africaines manifestent explicitement leur sentiment d'appartenance à ce qu'ils nomment eux-mêmes leur *ethnie*. Certains d'ailleurs, ne cachent pas que ce lien à leur ethnie est pour eux plus fort que le lien à leur nation. A titre d'exemple encore, l'histoire récente est aussi chargée d'hostilités allant de la rivalité latente au conflit extrêmement violent, mettant face à face des populations qui s'opposent précisément sur la base d'une appartenance à des ethnies différentes.

*représentation au sein de l'institution militaire – vraiment disproportionnée même. Donc, à partir du moment où on est en lien avec l'institution militaire on sait qu'on est en lien avec cette ethnie dominante. Des différences entre les deux ethnies ? Au niveau physique j'aurais été incapable de faire une différence. Au niveau du mode de vie, il se dit que les premiers ont la culture de la lutte – il y a un grand tournoi de lutte, tous les ans, qui est traditionnel. Il y a donc ce côté guerrier qui ressort dans leur culture, qui explique aussi peut être que c'est une population qui a été beaucoup incorporée sous les drapeaux. En dehors de ça, je n'ai pas vu de différence majeure en termes de mode de vie. »*

**TEMOIGNAGE 3 :** « ...il y a les gens du Nord et les gens du Sud. Même la capitale est coupée en deux. Il y a deux arrondissements dans lesquels mes camarades ne mettaient jamais les pieds. Les questions de RH, de recrutement, d'affectation sur les postes de responsabilité, etc. sont essentielles. C'est tellement fort que la question ne se pose pas. On sait "qui est quoi" ; on sait qui est de l'ethnie du président qui représente environ 13% de la population – et donc les gens qui sont du village du président on les connaît aussi. Le ministre était un cousin du président. On sait qu'un colonel ne sera probablement jamais général s'il n'est pas de la famille ou s'il n'est pas relativement proche »

**TEMOIGNAGE 4 :** « Dans les faits, il faut savoir que les membres de ce groupe n'aiment pas qu'on les confonde avec les personnes d'immigration récente. Ils ont une histoire très ancienne. De plus, beaucoup de familles se sont converties uniquement pour échapper à l'impôt. Il ne faut surtout pas s'adresser à eux en les amalgamant avec les autres. En observant bien, il y a même des différences visibles de physionomie et d'élocution (accent et vocabulaire). La cohabitation entre religions se passait bien autrefois, même si des querelles existaient déjà de longue date. Les langues étaient différentes, mais le système était bilingue et l'anglais était très utilisé. J'ai pu constater que les familles se connaissaient et avaient plaisir à se revoir... si elles n'étaient pas en présence de personnes d'immigration récente. »

Le même type de conscience identitaire se retrouve en-dehors des distinctions ethniques : dans les clivages religieux au sein de certaines sociétés ou encore dans des confréries, castes ou métiers héréditaires, tels que les chasseurs, griots, forgerons, ou encore les nobles (éleveurs ou cultivateurs), en Afrique selon les pays. Et bien sûr le système des castes en Inde, qu'on pense parfois aboli. Tous ces types de délimitations identitaires peuvent – ou non – présenter des traits particuliers de culture. Il s'agit par exemple de normes de comportement, comme la *pulakaa*, la bonne manière de se comporter en Peulh en Afrique de l'Ouest, qui prône patience, endurance et attitudes réservées.

#### **4. La logique relationnelle**

Les appartenances identitaires et l'obligation de solidarité qu'elles comportent restent très présentes dans beaucoup de sociétés. Leurs effets pratiques (préférence, confiance/défiante, arrangements, priorités) sont d'autant plus marqués que souvent les cultures de ces sociétés placent le soin apporté aux relations humaines et au respect des allégeances relationnelles<sup>34</sup> avant les objectifs opérationnels, la réalisation des tâches et les compétences correspondantes ; toutes choses que les sociétés occidentales modernes prennent très au sérieux. En termes sociologiques, on parle des « cultures de l'allégeance – ou la logique relationnelle », en contraste avec celles (caractéristiques de la vision et des réflexes occidentaux, notamment anglo-saxons et de l'Europe du Nord) qui privilégient la « logique fonctionnelle ».

**TEMOIGNAGE 1 :** « On retrouve dans beaucoup de pays d'Afrique cette notion du respect formel vis-à-vis de l'ancienneté, que doivent respecter au mieux la hiérarchie et la position sociale. En France, on a

<sup>34</sup> L'expression « allégeance relationnelle » est utilisée par Clair Michalon dans son livre « Différences culturelles, mode d'emploi »



*intégré le fait que la compétence prime sur l'ancienneté. C'est encore plus fort chez les Anglo-Saxons et les Allemands, où la compétence prime sur le niveau hiérarchique. »*

**TEMOIGNAGE 2 :** « *En tant que capitaine commandant une compagnie en opération, j'étais en relation avec un colonel malien (donc beaucoup plus ancien) qui se comportait très bien avec moi, mais qui ne tenait pas compte de mes avis et recommandations. Mon chef de corps a donc décidé de placer un officier ancien (avec des cheveux blancs !) en position d'interlocuteur direct du colonel malien, ce qui a pleinement satisfait ce dernier. Si nous ne l'avions pas fait à temps, l'efficacité opérationnelle en aurait pâti, car le colonel malien n'aurait plus fait appel à moi, ne m'aurait plus donné les informations dont j'avais besoin et il aurait peut-être même été assez fier pour ne pas faire appel à Barkhane en cas de besoin pour un appui feu, un appui aérien. Je pense, sans en avoir la preuve, qu'il serait allé jusqu'à passer outre et oublier Barkhane pour ne pas avoir à s'abaisser à demander ce qui pourrait apparaître comme une faveur à ce jeune capitaine. Je pense que ç'aurait pu aller jusque-là, oui. »*

Ce respect très rigide des hiérarchies, au détriment de l'efficacité pratique, se traduit aussi dans les gestes quotidiens.

**TEMOIGNAGE 3 :** « *Le respect de la hiérarchie militaire, mais aussi générationnelle, allait parfois à l'encontre du bon sens. Je me souviens avoir assisté à un important cours de tactique donné par un jeune capitaine. Appelé par son colonel, il arrête le cours et se présente à la porte de son supérieur. Mais étant occupé et ne sachant pas que le cours est arrêté, le colonel le fait attendre une demi-heure, avant de lui poser une question de détail. Le colonel regrette que les stagiaires aient perdu 45 minutes de cours : "Ah mais je ne savais pas. Pourquoi il ne me l'a pas dit cet imbécile ? Sinon je ne l'aurais pas dérangé". En fait il y a une telle rigidité dans le rapport hiérarchique que le capitaine n'aurait jamais osé dire "mon colonel j'ai des élèves qui attendent, je suis en instruction". Mais pas du tout : les élèves peuvent attendre, on peut annuler le cours. Si le chef a une question à poser sur le menu à la cantine demain, et bien on arrête tout, on va répondre à la question du chef. Ça passe avant tout. »*

Comme toutes les réalités culturelles, l'allégeance relationnelle présente des failles dans lesquelles certains n'hésitent pas à s'engouffrer et il faut trouver le bon chemin pour traiter le problème.

**TEMOIGNAGE 4 :** « *Avec ce colonel afghan, j'ai souvenir d'un jour où l'on devait partir en mission. La veille, je vais le voir pour vérifier que tout était prêt pour le lendemain. On partait tôt ; il m'a dit "ben non, on ne peut pas y aller parce que là on ne peut pas vous accompagner" – alors que l'objectif, pour nous Français, c'était de les accompagner pour remplir leur mission. Et il nous expliquait qu'il ne pourrait pas venir avec nous en mission parce qu'il n'avait pas de carburant dans ses véhicules, il n'avait pas été livré ! Vous comprenez ? Or son job à lui c'était de nous avoir en appui pour pouvoir remplir sa mission et il nous présentait les choses comme "ben non, je ne peux pas venir faire la guerre des Français parce que je n'ai pas de carburant". Mais non, ce n'est pas la guerre des Français, c'est la guerre des bataillons afghans pour laquelle on vous accompagne et on vous donne un certain nombre de moyens et d'appuis. »*

**TEMOIGNAGE 5 :** « *J'étais le "mentor" du chef de corps, mais j'avais également accès à son adjoint "opérations". Je me suis rendu compte assez vite que c'est par lui qu'il fallait passer et avec qui il fallait manœuvrer pour pouvoir partir en opération et faire un certain nombre de choses. Car son chef était souvent absent et pas très punchy alors que le chef opérations était plus au taquet. J'avais compris : sans prendre le chef de corps en traître, quand j'avais besoin que ça avance ou quand il fallait qu'on y aille, c'était avec le chef ops, son adjoint direct pour les opérations, que j'allais travailler. Et pour le coup c'était plus efficace, il était plus dynamique. C'est aussi – je réfléchis maintenant à cette clé de lecture – une façon de faire qui permet de ne pas faire perdre la face au chef de corps en essayant de*

*négocier avec lui et en n'obtenant pas grand-chose... Gagner du temps et faire avancer les choses avec son chef opérations, je trouvais que c'était pas mal... »*

La logique relationnelle ouvre grand la porte à ce que les préoccupations personnelles et familiales s'infiltrèrent profondément dans les considérations professionnelles.

**TEMOIGNAGE 6 :** *« Le chef de corps du "kandak" (bataillon) afghan, avait son propre agenda. Il avait un de ses cousins ou un de ses frères qui faisait du trafic, ou qui avait des boîtes dans la région, donc il avait aussi des intérêts économiques dans les lieux où on menait nos opérations. Sa mission en tant que soldat était de travailler avec nous, de remplir nos missions et d'aller lutter contre les Talibans, mais son agenda personnel faisait que... voilà, il ne pouvait pas complètement laisser tomber ses affaires à lui ou les affaires de la famille. Et taper trop fort sur les Talibans ou sur les villages aurait été nuisible pour ses affaires. Donc il était pris entre deux feux. Mon prédécesseur m'avait prévenu : "tu vas voir, de temps en temps, le colonel n'est pas toujours proactif. Tu veux l'emmener en opération, son commandant de brigade lui dit qu'il va partir en opération et tu n'arrives pas à le convaincre. Il t'explique qu'il n'a pas de carburant, qu'il n'a pas de mission, qu'il lui manque des gens, qu'il a des gens en permission..." Et je suis arrivé à comprendre les raisons profondes de sa frilosité à partir en opération.*

*Tous les chefs de corps de kandaks n'étaient pas comme ça. J'en ai vu un autre après qui était beaucoup plus dynamique – mais qui n'était pas issu de la région. Il arrivait du nord, à 80-100 km au nord de la région, c'était un kandak qui avait déménagé et donc qui n'avait pas le même rapport avec la population locale et était moins impliqué dans les affaires. Il y avait moins de collusion possible – et moins de danger pour lui ou ses proches. Donc je pense que c'était un des éléments. On avait aussi des problèmes de secret. La préparation des opérations ne se faisait qu'avec les chefs et, malgré cela, nous n'étions pas sûr qu'il n'y ait pas de fuite. Nos camarades afghans avaient des intérêts dans leurs villages et ce sont eux qui donnaient l'information. »*

La logique relationnelle peut prendre la forme de confréries religieuses ou de castes de métiers ancrées dans les traditions locales, évidemment fermées aux étrangers. Le témoignage suivant évoque un cercle spécifique, organisé par des officiers d'un pays africain. Une occasion, pour l'officier français invité, d'avoir une brève entrée dans la vie courante et familiale de militaires gradés, et un aperçu des mécanismes de solidarité portés par de telles institutions informelles, dans des pays où la protection sociale n'est pas assurée par l'État.

**TEMOIGNAGE 7 :** *« mes camarades avaient une association des anciens stagiaires de Coëtquidan. Et moi, pour découvrir qui ils sont et pour m'insérer, je leur ai dit "ben très bien, je viens avec vous !" Leur principe était une réunion mensuelle chez un des membres. C'était une association informelle, non officielle, entre soi. Avec deux buts : 1) le réseau, l'échange d'informations, on se retrouve ensemble une fois par mois chez quelqu'un qui reçoit le vendredi soir et qui partage le repas. On prend des nouvelles de ceux qui sont là, et pas là, qui sont en garnison ou qui sont en opération etc. : on donne des nouvelles de chacun ; il y a un ordre du jour avec le président, le secrétaire etc. Ça c'est le premier volet. Et 2) c'était une association de soutien : chaque mois, quand on se retrouvait, on donnait 11 000 Francs CFA ce qui est beaucoup car le salaire minimum c'est 40 000 FCFA, soit 60 €. Un commandant à l'école de guerre gagnait 350 000 FCFA donc de l'ordre de 550 € par mois. Sur la cotis mensuelle de 11 000 francs (16 €) il y avait 2 ou 3 000 francs donc 5 € pour celui qui nous recevait. Parfois on était 20 ou 30 et il fallait payer toutes les bouteilles de whisky, de vin et le repas, la viande etc. Le reste était réparti en plusieurs fonds de prévoyance : 3 000 francs pour les "coups durs", 2 000 francs pour les veuves, 1 000 francs pour les orphelins, etc. Il y avait une liste d'orphelins à suivre et à chaque réunion, ils disaient "voilà ce qu'on a fait pour les orphelins", le minimum étant de payer l'école. En début d'année, en septembre, pour la rentrée, il y avait les "écolages", qui étaient de l'ordre de 130 000 à 150 000 francs donc 200 à 250 € pour chaque orphelin ! Vous imaginez quand le salaire minimum est à 40 000, c'est 3 mois de salaire. Il faut 3 mois de salaire pour rentrer à l'école. Donc l'association voulait au*



*moins payer ça. C'est là où j'ai découvert le monde de ces officiers, puisqu'à chaque fois on se retrouvait dans leurs maisons, des maisons simples bien tenues et propres, mais... vous imaginez, comme une famille française pas pauvre mais très, très modeste. ... Donc voilà ! Pour moi c'était une très belle expérience qui m'a immergé dans le côté intérieur du pays. Moi, j'étais assis entre deux fauteuils discrètement à écouter, à prendre la parole de temps en temps et à apporter mon soutien et c'est tout. C'est là que j'ai découvert le fonctionnement intérieur d'un régiment, la redistribution solidaire qu'ils ont besoin de faire, en substitution de l'État, et puis aussi leur engagement au quotidien et même leur vie familiale avec les enterrements, les blagues aussi... »*

Cette logique d'appartenances – régionales, religieuses, linguistiques, ethniques – joue un rôle majeur dans ces sociétés. Dans les institutions officielles, elle fait l'objet de beaucoup d'attention pour ne pas créer de frustrations et tensions.

**TEMOIGNAGE 8 :** *« J'étais coopérant dans un pays d'Afrique de l'Ouest, au poste de conseiller auprès du chef d'état-major de l'armée de terre qui voulait moderniser, revaloriser sa gestion des ressources humaines. C'est un domaine très sensible car il fallait rechercher un équilibre entre les populations des différentes régions. L'équilibre parfait n'était pas possible, mais on ne pouvait pas se permettre d'oublier un groupe de population. »*

Regarder l'interlocuteur dans les yeux est signe de franchise dans les sociétés occidentales, alors que dans certaines sociétés, face à un supérieur ou une personne plus âgée, c'est une marque d'effronterie caractérisée. Regarder en bas ou sur le côté est l'attitude normale, polie, respectueuse.

**TEMOIGNAGE 9 :** *« J'ai compris effectivement à quel point était ancré ce respect de la hiérarchie dans ce pays. On le voit aussi dans le civil où les jeunes, quand ils serrent la main des aînés, ne regardent pas dans les yeux – ils baissent un peu la tête. Ça, je le voyais au sein de l'institution militaire à l'école des officiers des forces armées, les élèves par exemple, ne me regardaient jamais dans les yeux... Ils baissaient la tête, c'était « on n'affronte pas le regard du supérieur ou de l'instructeur, ce n'est pas possible, c'est un affront ». C'était vraiment très marqué. Et moi, ça m'avait choqué au départ parce que, en tant que chef de section, quand un de mes soldats ne me regardait pas dans les yeux, ça m'énervait, je me disais qu'il avait quelque chose à me cacher ou qu'il n'était pas franc du collier, je tenais à ce qu'on ait un regard franc l'un envers l'autre. Là, non, même en tant que jeune capitaine, il ne faut pas regarder le chef de corps dans les yeux. »*

## **5. Statut et considération sociale des militaires**

Dans certains pays, il arrive que l'armée apparaisse comme l'une des organisations les plus structurées et détentrices d'autorité. Les officiers y sont considérés comme des notables. Dans ce contexte, la modestie affichée par de jeunes officiers français pourrait être mal comprise, car en contraste avec le statut social spontanément attribué, tant par les officiels que la population locale. A fortiori venant de militaires français.

**TEMOIGNAGE 1 :** *« Cette importance de tenir son rang, je pense que ça, ça faisait partie des choses à comprendre au départ quand on arrive jeune capitaine. Au sein de l'armée française on n'est pas bien vieux, on n'est pas grand-chose en tant que capitaine avant le temps de commandement. Mais on arrive dans ce pays d'Afrique de l'Ouest et un capitaine c'est important ! Ils ont une vision de l'armée, où un officier fait partie des notables dans une communauté, dans un village : il a une place sociale qui est vraiment très importante. Alors il faut le comprendre, ne pas aller forcément contre leur vision, et savoir qu'il y a un rang à tenir. »*

Ce prestige, ce privilège ou cette considération particulière accordés aux Français rejoint d'ailleurs la conception africaine des groupes ethniques plus ou moins prestigieux et puissants au sein du pays.

**TEMOIGNAGE 2 :** « Quand on est "blanc", on a un statut particulier. Donc évidemment le capitaine blanc, il est capitaine mais en plus il est blanc, ça veut dire que c'est un peu comme s'il venait d'une famille noble. Parce que dans le pays, derrière le grade il y a en plus l'ethnie ou la famille, ou le rang social. Mais le rang social au sens plus large que celui qui se déduit du métier, c'est un rang social pratiquement acquis à la naissance. Dans beaucoup de pays d'Afrique, le nom classe déjà au niveau du rang social. »

Aux Etats-Unis, le prestige de l'uniforme dépasse les divisions sociales.

**TEMOIGNAGE 3 :** « Je me demandais comment ça allait se passer pour moi (qui suis française d'origine haïtienne). En fait, il y a beaucoup d'Afro-américains dans les armées. Mais c'est toujours un sujet tabou. Les arrestations de personnes noires sont plus violentes, c'est évident, mais dans le même temps, il y a un fort respect des personnes qui portent l'uniforme. Et on le porte à l'extérieur des unités militaires sans aucun problème. On reçoit des compliments et des encouragements. C'est très touchant. »

## 6. Principe hiérarchique et acceptation des inégalités

Dans les sociétés occidentales, qui affirment toutes le principe d'égalité des citoyens, la tolérance aux inégalités varie d'un pays à l'autre, dans différents registres (égalité hommes-femmes plus prononcée dans les pays nordiques, par exemple). Mais dans les sociétés construites sur une hiérarchie sociale très forte et respectée, les inégalités se constatent dans tous les domaines et sont considérées comme une donnée naturelle de la vie, qu'elles soient héréditaires ou acquises. C'est le cas en Afghanistan, où l'organisation largement tribale de la société s'accompagne de fortes inégalités, couplées à des traditions de soumission absolue aux hiérarchies sociales.

Le modèle occidental est souvent une source de rejet lorsque l'allégeance relationnelle est forte. Si l'Etat n'a pas de fonction sociale efficace, ce sont les relations familiales, ethniques ou hiérarchiques qui permettent de résoudre les problèmes du quotidien, du plus dérisoire au plus grave. Elles doivent donc être préservées coûte que coûte. Celui qui se trouve dans le besoin est dépendant de celui qui peut l'aider et ce dernier en tire une certaine autorité et des privilèges. Dans ce système, il est important de ne pas remettre en cause une hiérarchie établie, même au nom de l'autorité fonctionnelle.

**TEMOIGNAGE 1 :** « Ce n'est pas un pays très démocratique, on ne remet pas en cause l'autorité : l'autorité est là et on l'accepte. Pour ça, ils ont un rapport à l'autorité qui est beaucoup plus fort que chez nous, le chef n'a pas à se justifier : en tout état de cause le chef a tous les droits. Pour aider à réformer le système de sécurité de nos partenaires, on essaye de mettre en place des mécanismes administratifs qui préservent les droits des subordonnés, et notamment leurs salaires, parce que de temps en temps c'est le chef de corps ou le commandant qui reçoit les salaires et qui doit redistribuer. Autant vous dire qu'il y a un peu de perte en ligne, quelques tuyaux percés, et c'est aussi un moyen de tenir la troupe que de ne pas donner de l'argent. Dans des pays où il n'y a pas de bancarisation, c'est difficile de faire autrement. Donc on se heurte aussi à des problèmes qui ne sont pas que culturels mais qui sont au niveau du développement social. »

**TEMOIGNAGE 2 :** « Il y avait des luttes d'influence terribles pour obtenir des stages à l'étranger, tous grades confondus : du caporal-chef à l'officier général. Donc la plus grosse difficulté de ce colonel n'était pas de faire son boulot, ça ne l'intéressait pas. Il aurait dû écrire des directives, donner des consignes. Sa préoccupation permanente était de signer les permissions des gens de son bureau et de désigner les stagiaires – il y en avait beaucoup – qui allaient faire des formations à l'étranger. C'est comme ça qu'il marquait son pouvoir. »

Le « respect de la face » et « l'expression indirecte » sont deux traits caractéristiques de beaucoup de cultures, de l'Asie à l'Afrique, qui vont avec le respect des coutumes et traditions, et l'importance apportée aux relations entre personnes, selon leur âge et statut social. La logique relationnelle impose de préserver les relations à tout prix, faute de quoi le désordre et la désorganisation s'installeraient. Les officiers français, rompus à l'allégeance fonctionnelle sur laquelle se fondent les organisations occidentales, et qui leur impose de veiller aux dysfonctionnements plutôt qu'aux relations, peuvent clairement mesurer la différence entre les deux approches. Pour ménager à la fois les relations et les convenances, et préserver « la face » de chacun, l'expression reste souvent lisse et cordiale, taisant les mal-vécus et les irritations, voire les désaccords.

**TEMOIGNAGE 3 :** « *Quand mon supérieur français est venu pour échanger avec le colonel malien, celui-ci a donné le change et n'a pas montré, finalement, à quel point la situation le dérangeait. Il ne le montrait qu'à moi. Face au colonel français, tout allait bien et il n'y avait aucun souci : "on est ensemble et tout va bien". Mais pour autant, moi je sentais bien au quotidien qu'il fallait faire quelque chose. »*

**TEMOIGNAGE 4 :** « *En Afghanistan, un colonel afghan voulait annuler une opération pour des raisons "personnelles". Il prétexte un manque de carburant. Je fais le nécessaire, mais je m'aperçois que les véhicules avaient déjà le plein d'essence. Le chef a tous les droits et il montre qu'il ne perd jamais la face et que ce n'est pas très grave : "bon, ok, on avait les pleins. On va aller faire la mission avec vous il n'y a pas de souci". Il n'avait aucune honte ou fierté mal placée. Et là, il ne faut pas lui faire perdre la face, mais il faut quand même lui faire comprendre que vous avez compris qu'il s'était bien foutu de vous. Et après, il faut continuer à établir des relations de confiance pour pouvoir continuer à travailler. J'ai le souvenir d'avoir reparlé de l'affaire... je lui ai demandé, non pas des explications, mais je lui ai dit "j'ai dû mal à comprendre". En fait, il n'a pas répondu, c'était un non-sujet pour lui. Voilà, il n'avait pas à se justifier. Non, ce n'est pas quelque chose sur lequel il a été possible de négocier ou d'avancer, c'était un état de fait. »*

L'allégeance relationnelle crée une société très hiérarchisée où chacun est tenu de respecter son rang et les responsabilités qui y sont liées. Pour cette raison, porter une tenue qui pourrait induire en erreur sur son rang est souvent très mal perçu, comme une façon de chercher à fuir ses responsabilités en dissimulant son rang. C'est une erreur classique souvent commise par les expatriés occidentaux qui choisissent leur tenue en fonction de leur activité, plutôt qu'en fonction de la façon dont ils sont identifiés par la population locale. Une bonne intégration dans le pays de mission, surtout si l'on est en contact avec les populations locales, implique donc quelques obligations, et notamment celle de soigner son apparence.

**TEMOIGNAGE 5 :** « *En matière de tenue, on a essentiellement des contraintes de sécurité. Mais il faut aussi tenir compte du protocole. Mon prédécesseur m'avait dit : "tu es conseiller du ministre, tout le monde va savoir ce que tu fais, tu ne peux pas te balader en bermuda-polo en ville, c'est inconcevable. Si tu vas dans un grand hôtel pour te baigner, tu dois partir avec une tenue propre". Il faut faire attention à l'image qu'on renvoie. »*

**TEMOIGNAGE 6 :** « *On était allé visiter un régiment d'infanterie dans le Nord et on s'était mis en grande tenue, enfin en grande tenue sahélienne, et avec des petites chaussures noires. C'est déjà le début du Sahel là-bas, et extrêmement poussiéreux. Donc en arrivant dans les bureaux du secrétariat du chef de corps de ce régiment, je passe la tête pour demander si par hasard quelqu'un n'a pas une petite brosse pour que je puisse passer un coup de brosse sur mes chaussures avant d'être reçu par le chef du corps du régiment. Et là l'adjudant-chef, qui est le chef du secrétariat du chef de corps, me dit qu'il va trouver ça. Donc je reprends ma conversation avec les autres officiers qui sont là et 2 minutes plus tard je sens quelque chose sur mes chaussures. Et en fait c'était l'adjudant-chef lui-même, avec sa brosse, qui était en train de me brosser les chaussures – moi, jeune capitaine qui avait à peine quelques années de*

*service derrière moi ! Alors, un adjudant-chef dans les Troupes de marine en France, je peux vous assurer qu'on ne le retrouvera pas en train de brosser les chaussures d'un jeune capitaine ! Donc je lui dis "arrêtez mon adjudant-chef, donnez-moi la brosse, moi je demandais juste une brosse pas le brossage". Ça m'avait marqué parce que j'avais trouvé que c'était révélateur de la manière dont étaient vues les différentes strates et à quel point celui d'en-dessous devait tout à celui du dessus. »*

Pour un gradé, refuser la logique hiérarchique peut poser un problème : ce serait à la fois rompre avec les traditions locales et « ne pas tenir son rang ». Selon la situation, il peut être nécessaire pour un militaire français d'expliquer que cela ne se fait pas en France – souvent du fait qu'en France on distingue ce qui touche à la personne de ce qui relève de la fonction, une séparation très occidentale qui n'est pas dans les logiques d'autres sociétés. Il faut d'ailleurs observer que, même formé en France et y ayant vécu, parfaitement conscient de nos logiques de perception, un officiel africain par exemple vit et agit sous le regard de sa société – ce qui implique notamment de se conformer aux normes et de tenir son rang.

**TEMOIGNAGE 7 :** « Parfois c'est délicat. Parce que si la personne ne sait pas que chez nous ça ne se fait pas et qu'elle ne comprend pas ou ne l'intègre pas, elle va se dire "mais alors ce n'est pas un vrai officier, il ne tient pas son rang !". Et donc la grosse difficulté c'est celle-là : si l'on ne tient pas son rang, on risque de perdre le respect de son interlocuteur. Il faut alors trouver le bon comportement et expliquer ce qu'on ne peut pas faire dans sa propre culture et que ce soit compris de son interlocuteur. Mais ça n'est pas toujours simple car on ne peut pas toujours s'adresser à ceux qui voient faire. »

Les logiques d'appartenance et d'obligation vis-à-vis du groupe (social ou ethnique) se traduisent aussi par un grand souci de l'honneur familial et personnel. Il peut y avoir aussi des enjeux religieux derrière les attitudes, notamment vis-à-vis de la vie et de la mort. Dans le domaine militaire, tout cela se traduit par des marques de courage et d'endurance au combat – et même quand on est grièvement blessé.

**TEMOIGNAGE 8 :** « C'est pourquoi le soldat Tchadien est craint, il ne lâche pas ! Et puis ils sont durs au mal. Il faut voir les blessés tchadiens qui serrent les dents : il n'y a pas un son qui sort. On a vu des blessés à Abéché, suite à quelques combats. Les gars arrivaient par paquets de 12 en arrière des pickups ; ils étaient débarqués ; ils avaient des blessures par balles et pourtant il n'y avait pas un bruit sur les pickups, pas un bruit à l'infirmerie. »

**TEMOIGNAGE 9 :** « En Afghanistan, on a eu du mal à faire porter les gilets pare-balles à nos partenaires afghans. Pour eux, ce n'était bon que pour les trouillards. De toute façon, c'est Allah qui décide de l'heure de la mort ! Surtout, ils ne voulaient pas se rendre ridicules aux yeux de leurs camarades. Le problème, c'est qu'ils avaient beaucoup de morts. Il fallait leur donner une excuse en expliquant à leurs chefs que, s'ils ne mettaient pas les gilets, ils n'auraient pas de ravitaillement, par exemple. Au départ, nous donnions des explications qui nous paraissaient simples et convaincantes, dans notre registre culturel, mais cela ne touchait pas les Afghans, qui répondaient : "on n'a jamais fait comme ça, on ne voit pas pourquoi on changerait pour faire plaisir aux Français ou aux Américains" ».

Sous le poids de l'allégeance relationnelle, la contradiction est difficile. Il y a des propos qui ne peuvent pas être tenus parce qu'ils apparaissent d'abord comme un risque d'altérer les relations. Le cas le plus récurrent, c'est le « non » dans la communication. Quand les relations sont plus importantes que tout, on évite autant que possible de dire un non explicite qui pourrait froisser ou vexer son interlocuteur, ou simplement jeter un froid entre lui et soi. Beaucoup de choses restent non dites, de sorte que des problèmes persistent faute d'avoir été clairement exprimés.

**TEMOIGNAGE 10 :** « Parfois on propose des choses et on croit qu'elles sont acceptées, mais en fait ça ne marche pas, c'est juste parce qu'ils ne "savent pas" nous dire non. S'ils ne sont pas d'accord, ils n'en

*feront jamais mention devant vous. D'ailleurs, si le coopérant n'est pas très bon, ils n'en diront rien. Mais les contacts ne se feront pas et il n'y aura pas de résultat. »*

## **7. Convivialité – l'importance de communiquer**

Communiquer avec les partenaires, y compris dans des échanges variés et informels, est un facteur essentiel de bonne compréhension, d'efficacité et même de sécurité. Même informels (et parfois d'autant mieux), ces échanges sont importants pour connaître le vécu et les perceptions de l'interlocuteur dans les diverses situations rencontrées, et pour comprendre, voire anticiper, les logiques selon lesquelles il va agir et prendre ses décisions.

**TEMOIGNAGE 1 :** « *J'ai le souvenir d'avoir passé beaucoup de temps, de longues soirées, à discuter de tout et de rien avec les officiers afghans avant d'aller mener les opérations que je préparais et je pense que c'est incontournable de connaître son partenaire. Pour lui, c'est un peu gênant de recommencer tous les 6 mois ; alors que nous, on fait ça une fois dans notre vie... Mais c'était extrêmement intéressant d'aller discuter avec le chef de corps, d'essayer de le comprendre, de savoir où il vivait, comment il vivait : c'est un échange sur le mode de fonctionnement très intéressant.*

*La présence de l'interprète, c'est toujours quelque chose de compliqué ; quand on passe par l'anglais on est obligé de faire court, et donc il y a toujours des incompréhensions. Pourtant, c'est peut-être plus facile que quand on partage la même langue, où l'on ne se rend pas compte qu'on a des vraies différences culturelles. Là, le problème de la langue se fond avec le problème de la culture. »*

**TEMOIGNAGE 2 :** « *Il est toujours très utile de discuter avec les employés locaux, chauffeur, gardien, aide à domicile, etc. Même quand on est en mission de courte durée (MCD – 4 mois), il ne faut pas hésiter à employer du personnel de recrutement local, parce que c'est un respect et une ressource pour la population. Il faut les payer au juste prix. Pas à un tarif supérieur, qui serait facteur de déstabilisation pour leur société : on peut leur offrir des cadeaux de temps en temps mais éviter les augmentations. La considération passe par le tutoiement et la prise de nouvelles de la famille, des enfants etc. tous les jours – avant de parler boulot. »*

La manière de se présenter, les salutations, le tutoiement sont autant de facteurs qui peuvent faciliter les relations ou susciter le malaise si des biais culturels viennent altérer la compréhension des signes échangés. En Afrique francophone, il n'est pas rare de voir se succéder des salutations très formalistes et ampoulées (par respect au statut), puis le tutoiement et la demande de nouvelles de la famille (reconnaissant la convivialité et l'amitié, dès que la glace est brisée) : un exemple de la juxtaposition de l'informel et de l'officiel, courant dans les sociétés africaines.

**TEMOIGNAGE 3 :** « *Mes voisins de bureau ont changé de comportement, ils venaient me saluer toujours de manière assez officielle. Alors c'est marrant en Afrique, parce que là du coup, ils saluent de manière officielle et puis quand ils ont terminé de présenter leurs respects etc. ils terminent par « ça va la famille, tu vas bien ? ». Enfin voilà, c'est un tutoiement qui n'existe pas chez nous mais qui est courant chez eux. J'en ai parlé avec un coopérant sur place, il m'a posé la question "mais ça te fait quoi qu'ils te tutoient comme ça ?". Moi je lui dis "Bah, moi je pense que c'est culturel en fait". Il me dit "Ouais complètement". Et il me dit qu'il y a un type de l'armée de l'air qui est arrivé à peu près en même temps que moi et qui s'était pris le chou justement sur cette question. Parce que les militaires locaux, ils le font quel que soit le grade, il y a la partie formelle et puis d'un coup il y a le "tu vas bien, tu veux prendre un thé à la maison ? Comment va la famille, etc." et lui s'en était offusqué donc ils s'étaient pris la tête, il est arrivé en frontal sur cette question de tutoiement ».*



**TEMOIGNAGE 4 :** « Dans les Balkans, il faut absolument consacrer du temps aux "salamalects" avant de passer aux sujets plus sérieux, sans quoi le lien ne sera pas établi et la suite sera catastrophique. »

Dans les Outre-mer français (DROM-COM<sup>35</sup>), l'immersion des militaires dans l'environnement social est aussi un atout appréciable. Elle passe souvent par des prestations de soutien aux équipements publics ou aux populations et par des attitudes de convivialité et de cohésion telles que le sport.

**TEMOIGNAGE 5 :** « Soyons humble, nous ce qu'on fait, ce n'est pas grand-chose. Mais on se met à disposition parce qu'on a des bras, 30 gars costauds. Et même si les missions s'enchainent, on a aussi cette tradition qu'on garde à l'esprit : de pouvoir se dire que partout où tu vas, quand tu repars, c'est mieux que quand tu es arrivé. C'est vraiment une posture permanente et tout le monde le comprend – même si ça râle un peu ou c'est fatiguant. Mais à la fin quand on se retourne et qu'on voit... Par exemple, on avait remis un coup de propre sur quelques bâtiments publics : voilà c'était très simple, on avait 2 ou 3 gars qui tournaient à faire ça. Et puis ça maintient le contact, si bien qu'à la fin on a été invités, alors ça c'était extraordinaire !

On avait aussi pris l'habitude de faire des matchs de foot sur la piste de l'aérodrome. C'était en latérite, il y avait de la boue partout, ça glissait, il ne fallait pas se blesser ; mais voilà, c'était un peu notre seul sport, avec la forêt trop dense pour courir. Donc on a joué au foot et à un moment ça jouait bien ! Si bien que les jeunes du village ont commencé à nous rejoindre. Et ensuite on se donnait rendez-vous dimanche après dimanche.

Avant de partir, ils nous ont invités à partager leur boisson locale qui est une boisson de céréales fermentées. Si bien qu'on s'est installés – non pas sous l'arbre à palabre mais c'était un peu la place principale avec des troncs d'arbre. C'était dimanche, il faisait très chaud et humide, après le foot on s'est assis en tailleur et les femmes ont apporté le Kwi – laalebasse coupée en deux – et l'eau fermentée avec des céréales. Alors je ne sais pas si c'est une légende mais on dit que c'est une boisson qui est mâchée par les femmes et recrachée. Ce n'était pas comme de l'alcool parce que ça ne chauffait pas ; par contre, tout le monde a été euphorique. Je pense que ça a eu son petit effet. »

Comment marquer la solidarité de la France avec les pays dans lesquels elle intervient et apporte son aide ? Comment « gagner les cœurs et les esprits », apporter une aide matérielle, participer à la construction d'équipements ou d'écoles, montrer aux populations locales qu'on est capables de discuter avec elles, y compris avec les personnes qui ne sont pas acquises à la présence française ?

**TEMOIGNAGE 6 :** « Mon avis n'engage que moi, mais j'ai tendance à penser que la collègue avec laquelle je travaillais était trop orientée sur le fait de construire et de produire des choses. En fait, ce qui est considéré comme un résultat tangible au niveau de l'état-major peut avoir des effets négligeables, dans la réalité, auprès des populations. Si un pays vous envahit et qu'il vient construire une école à côté de chez vous, vous ne l'aimez pas pour autant. On ne passe pas assez de temps à parler.

Donc, j'ai essayé de prendre contact avec tout le monde. Parce que je me suis rendu compte qu'on parlait toujours aux mêmes, ceux qui nous aiment bien. C'est une erreur. Il fallait aussi rencontrer des Touaregs Imrades et des Touaregs noirs. Certains disaient "ce sont tous des terroristes". Non, ce ne sont pas tous des terroristes, ce sont des gens qui ne nous aiment pas, ce qui n'est pas la même chose. On les classait parmi les terroristes parce qu'ils diffusaient des chants guerriers sur leur radio, par ailleurs contrôlée par les Touaregs blancs. Mais ce ne sont que des chants traditionnels qui, chez les peuples guerriers, sont des chants guerriers, c'est comme ça !

<sup>35</sup> Départements et régions d'outre-mer (Guadeloupe, Martinique, Guyane, La Réunion, Mayotte) ; Collectivités d'outre-mer (Saint-Barthélemy, Saint-Martin, Saint-Pierre-et-Miquelon, Wallis-et-Futuna et Polynésie française) ; Nouvelle Calédonie ; Terres Australes et Antarctiques Françaises ; Cliperton.



*Bien évidemment, il y a aussi parmi eux des gens qui sont en lien avec les djihadistes ; et il ne faut pas les sous-estimer. Mais ce n'est pas tout le monde. En tout cas, il faut parler avec eux, parce qu'il serait peut-être intéressant d'arriver à isoler le plus possible les gens qui nous veulent du mal et à essayer de faire que les autres comprennent la réalité de la situation.*

*Du coup, mon effort a été de recréer des lieux de rendez-vous, parce qu'il faut avoir un lieu dans lequel on a l'habitude de vous voir. Si on vous a déjà accepté dans ce lieu-là, on vous acceptera mieux une deuxième fois au même endroit. Cela crée une habitude dans laquelle vous êtes vu. »*

La capacité d'immersion et la proximité interpersonnelle distinguent souvent les militaires français d'autres occidentaux dans les partenariats.

**TEMOIGNAGE 7 :** « *En OMLT en Afghanistan, on suivait de très près les militaires afghans, pour conseiller le colonel chef de corps et les capitaines, dans l'organisation des opérations militaires mais aussi pour participer à la conduite et en les accompagnant au combat. C'est notre culture de coopération, d'insertion, et on est les seuls à le faire de façon aussi complète. Le fait qu'on soit insérés comme ça, je pense que c'est un aspect de l'interculturalité. L'immersion, c'est très important et on est reconnus et respectés pour ça. Quand nous passions en niveau de sécurité "black level", j'étais le seul à accompagner mes Afghans, alors que les Américains ou les autres nations qui étaient dans notre secteur n'y allaient pas, parce que c'était interdit par leurs autorités nationales. »*

**TEMOIGNAGE 8 :** « *J'étais amené à faire du partenariat avec la République Dominicaine. Les Américains étaient très présents et cherchaient à développer la coopération militaire avec les Dominicains. Comme toujours, ils avaient de gros moyens, mais ils n'avaient pas le même contact. Nous avons adopté un dispositif dans lequel on emmenait nos soldats pour faire du partenariat militaire mais surtout on créait des unités mixtes entre Français et Dominicains. On mangeait les mêmes haricots, dans les mêmes gamelles en tôle et on dormait dans les mêmes abris. Les Américains, quant à eux, proposaient de la formation, mais avec seulement quelques instructeurs, qui ne parlaient généralement qu'anglais. A mon avis, ils n'avaient pas assez de contacts et d'échanges, parce qu'il n'y avait pas de moment de convivialité. A 16h00, ils repartaient à l'hôtel. De notre côté, on plaçait un hispanophone dans chaque groupe et quand la ressource manquait, le régiment de la Légion étrangère de Guyane fournissait quelques légionnaires hispanophones. »*

## **8. Les pièges de la communication indirecte**

Naturellement liées aux modes d'organisation de la société, les manières de s'exprimer diffèrent beaucoup de l'une à l'autre. Dans certaines sociétés, la communication peut être indirecte (on ne dit pas les choses crûment, il faut ménager la relation) et codée (les gens apparentés se comprennent à demi-mot, et tant mieux si les autres ne comprennent pas tout). Cela s'oppose à l'expression directe et explicite qui consiste à dire les choses telles qu'elles sont, avec le minimum d'artifices de politesse, et à rechercher la bonne compréhension de son interlocuteur dans un esprit de sécurité et d'efficacité.

Ainsi, certains comportements occidentaux peuvent être perçus ailleurs comme terriblement impolis et contre-productifs par l'affrontement verbal qu'ils organisent. Dans de nombreuses sociétés, asiatiques ou africaines par exemple, l'affabilité est de mise, particulièrement avec les étrangers, et les désaccords sont normalement masqués par des paroles convenues. Il faut alors faire attention à ne pas prendre ce comportement de politesse pour une approbation. Le « oui » peut signifier un « non » au Japon ou en Chine et les contradictions sont également très peu marquées dans divers pays africains.

**TEMOIGNAGE 1** : « Parfois, en France, on me reproche une trop grande affabilité : "tu es trop gentil". Cette gentillesse est probablement perçue faussement : en effet, dans ma culture familiale, nous pouvons être durs entre nous, mais il est normal d'être moins dur avec l'étranger. »

Dans les sociétés de communication indirecte, la « mise à plat » des différends et des malaises n'est donc pas un recours possible : les interlocuteurs n'y sont pas prêts ; et l'Occidental franc et direct sera vu comme arrogant et très mal élevé, d'une dureté, voire d'une cruauté extrême !

**TEMOIGNAGE 2** : « A la suite de la guerre civile qui avait eu lieu précédemment, il y avait beaucoup d'Afars dans l'armée française puis djiboutienne, tandis que la force de police comptait de nombreux Issas. Les préfets pouvaient faire appel aux unités françaises, qui devaient rester neutres, tout en constituant un recours pour l'administration djiboutienne en cas de déstabilisation du fait de ses voisins. Dans ce contexte, chacune des parties en présence tenait des discours codés, pleins de sous-entendus, ambiguïtés et paradoxes. Il fallait pouvoir saisir les véritables intentions, accepter certains faux-semblants sans se laisser impliquer. Les trois commandants des diverses forces venaient séparément faire passer des informations ou messages – ou simplement prendre des libertés avec le ramadan. »

Le caractère codé et implicite est souvent une caractéristique profondément ancrée dans le passé des sociétés traditionnelles, mais aussi une précaution qui peut être plus contemporaine pour ne pas dévoiler des positions qu'on pourrait se voir reprocher. Dans certains pays, c'est un véritable culte du secret que l'on constate.

**TEMOIGNAGE 3** : « Il y a un moment où des décisions sont prises, il faut quand même les publier pour informer les gens de ce qui va advenir. En fait, le culte du secret a un impact tel que tout s'arrête de fonctionner, car ils ne savent plus à partir de quand il faut communiquer, sur quoi et comment ça marche. C'est le culte du secret et le fait de devoir donner des gages de non-complotisme. Le pays a connu une période communiste qui a profondément marqué la population : tout le monde est suspect, les gens se surveillent, "les anges se chouffent". Moi, je n'étais jamais reçu par le Ministre tout seul, il y avait toujours soit un autre conseiller, soit le DirCab, soit quelqu'un. Parce que travailler pendant une demi-heure ou une heure avec un officier français en tête-à-tête, forcément il y a quelque chose qui se trame là derrière, attention au coup d'État. Donc c'est bizarre parce que du coup, il est difficile d'établir des liens de confiance ou des relations simples. On a toujours l'impression qu'il y a des gens qui sont là sans être au courant du sujet, mais juste pour vous surveiller, écouter, s'assurer qu'il ne se passe rien. »

Même entre Occidentaux, les manières courantes d'adresser des critiques peuvent différer sensiblement ; être plus ou moins directes et explicites.

**TEMOIGNAGE 4** : « Avec les Américains, il faut éviter les conflits. Les Français mettent moins les formes que les autres, en général. »

## **9. Précarité, manque de moyens et redistributions**

Beaucoup de missions se déroulent dans des pays marqués par des niveaux de pauvreté et de précarité inconnus en Europe. Le décalage produit des différences sensibles dans les situations et les comportements et peut même provoquer la crainte d'une humiliation de la part des partenaires s'ils laissent apparaître le manque de moyens dans lequel ils vivent. Deux obstacles à une bonne compréhension des attitudes. Mieux vaut avoir les bonnes clés pour comprendre les attitudes, ne pas se tromper sur la signification des gestes et mettre à l'aise les interlocuteurs moins bien équipés.

**TEMOIGNAGE 1** : « On avait organisé une journée de cohésion entre nos deux pelotons. Cette fois-ci, c'est moi qui étais en décalage par rapport à leur façon de recevoir : ils ne nous avaient pas fait visiter leurs locaux et en particulier, lui ne m'avait pas fait visiter son bureau, ce qui m'avait un peu surpris. »

*J'avais un peu imaginé qu'on irait prendre un café tous les deux, discuter, etc. Et en fait, ce que j'ai compris plus tard... c'est que lui connaissait le camp français, la qualité de l'infrastructure. Et donc il n'était pas à l'aise avec le fait que j'aie vu son bureau qui, je l'ai compris plus tard, était plus que sommaire, comme d'ailleurs l'ensemble de leurs infrastructures. C'est aussi ce décalage, ressenti de mon côté, entre le fait de montrer ce qu'on est et le fait de ne pas oser le faire. Et dans la relation entre les deux pelotons, ça s'est un peu vu aussi dans la façon de se comporter des uns et des autres, avec un vrai blocage de la part de nos camarades africains quand il s'agissait d'expliquer un peu leur mode de vie, etc. Une retenue plutôt, je pense, parce qu'ils ne se sentaient pas à l'aise par rapport à ce qu'on était. Il m'a fallu un peu de temps pour l'intégrer. Ce n'était pas très longtemps après mon arrivée dans le pays, et après l'avoir mieux compris, j'en ai parlé avec mon peloton, mes sous-officiers et mes soldats, pour leur dire que la fois suivante on serait un peu plus attentif à ça, en étant plus discrets, quelque part, et puis en établissant davantage la confiance avant de pouvoir... rentrer un peu plus dans l'intimité. Et ça, je pense que ça se traduisait aussi dans la capacité à travailler ensemble : on a fait peu d'activités ensemble, pour la bonne et simple raison qu'ils faisaient peu d'activités tout court. Mais une fois qu'on avait intégré cette retenue, cette prudence d'une certaine façon, et qu'on les a mis en confiance en renouvelant la relation, on a réussi à passer au-delà de cette réticence initiale. »*

La précarité, la pauvreté et le manque de moyens ne se traduisent pas que par ces comportements pudiques. Ils expliquent aussi ce qui peut apparaître à un œil occidental comme une dérive inadmissible, voire un fait de corruption, alors qu'elle sera jugée légitime et conforme aux obligations de solidarité par les populations locales.

**TEMOIGNAGE 2 :** *« Ma mission étant orientée sur l'analyse sécuritaire et sociale, j'avais besoin d'entretenir des contacts avec des personnes pouvant délivrer des informations. Cela m'a permis de mieux comprendre le phénomène de la corruption en Afrique qui n'est pas toujours tel qu'on le voit depuis la France. Bien sûr, il existe la grosse corruption, qui existe partout, et à laquelle les pays d'Afrique n'échappent pas. Mais ce qui est remarquable, c'est la petite corruption, celle des petits services, pour laquelle le terme de corruption ne convient pas, car la plupart du temps elle n'est pas motivée par des buts personnels. On a l'obligation d'aider sa famille. On doit redistribuer une partie de ce que l'on a. Cela fait partie des devoirs, surtout si l'on a de la réussite. On ne peut pas arriver dans un village quand on est député sans rien dans les mains. On amène un nouveau camion de pompiers, par exemple. C'est un mode de redistribution qui participe à fluidifier un système social qui n'existe pas. C'est la « corruption redistributive ». Cette corruption redistributive pallie l'absence d'une protection sociale efficace (chômage, maladie), d'un financement public et démocratique de la vie politique ou d'investissements dans les services publics locaux. L'empêcher par des normes extérieures ne peut conduire qu'à la fragilisation des bénéficiaires.*

*D'une manière générale, il faut savoir que de très nombreux acteurs acceptent les cadeaux et organisent leur distribution en fonction de critères qui nous échappent. Ainsi, un juge qui avait des jugements biaisés parce qu'il acceptait les cadeaux cherchait à dégager un surplus de revenu au bénéfice de son village de naissance qui s'était cotisé pour qu'il puisse faire des études de droit. Cela est totalement inacceptable, du moins dans notre référentiel, mais il fonctionnait comme cela et semblait obtenir l'adhésion de la population qui ne voyait pas vraiment comment on aurait pu faire autrement.*

*Ce phénomène entraîne une dérive de la notion d'enrichissement personnel et de la séparation entre intérêts publics et privés. La petite corruption redistributive fait rapidement le lien avec la grosse corruption. Les rétributions et petits cadeaux deviennent des pots-de-vin et des malversations. Le modèle occidental n'est pas en mesure de fonctionner correctement et finit pas être vu comme imposé de l'extérieur. »*

## **10. Ethique militaire et efficacité opérationnelle**

Il est clair que la manière de faire la guerre diffère beaucoup selon les conditions géographiques, les données historiques, politiques et sociologiques, voire le niveau technologique de l'équipement dont disposent les différents pays.

**TEMOIGNAGE 1** : « Pour l'instruction militaire, le processus est souvent le même, on commence par des choses très simples, car les pratiques militaires de base sont très similaires entre pays. C'est quand on doit se coordonner sur des choses plus complexes qu'on découvre qu'on n'a pas les mêmes manières de faire – ce qui nous questionne sur le pourquoi de ces différences. C'est là qu'on peut remonter à des différences de principes, de concepts et qu'on trouve des éléments d'explication. »

**TEMOIGNAGE 2** : « Dans le cadre de l'Eurocorps (état-major multinational stationné à Strasbourg) j'ai constaté qu'il y avait en quelque sorte deux clans : le groupe des « latins » composé des Espagnols, des Français et des Belges-Wallons, et le groupe des « germains » (germanophones) composé des Allemands et des Belges-Flamands. Cela constituait un véritable choc des cultures... Concrètement, cela avait des répercussions importantes sur le travail de l'état-major, qu'il fallait gérer : les Allemands sont de grands planificateurs (la planification, en terminologie militaire, signifie la préparation et la rédaction d'un plan d'opération) et ils prévoient toutes les options possibles dans le moindre détail. Les Français, de leur côté, planifient dans les grandes lignes mais gardent beaucoup de souplesse afin de s'adapter à toutes les circonstances, au risque de ne pas avoir prévu toutes les options. Ainsi, le plan français ne satisfait pas la partie allemande car elle ne supporte pas qu'une hypothèse puisse être oubliée. Cela peut paraître caricatural, mais c'est la stricte réalité. »

**TEMOIGNAGE 3** : « Du côté français, quand on prépare une opération, on la prépare sur 2 à 3 jours avec des entraînements spécifiques de reconnaissance soit sur carte, soit sur le terrain. On fabrique des caisses à sable qu'on modèle suivant le terrain sur lequel on va manœuvrer et on fait une répétition de la manœuvre avec les éléments principaux pour se coordonner, pour les lignes de feu, quand on débouche, quand on intervient dans tel village, à partir de quel moment c'est le partenaire qui prend la responsabilité sur telle zone, etc. C'était un bel outil de commandement et de coordination avec les Afghans. Mais en opération on hésitait, on avait besoin de maintenir le secret des opérations. On limitait finalement les gens qu'on associait à nos préparatifs, alors que c'était fondamental pour l'opération. Mais on savait qu'il allait y avoir des fuites. Et qui dit fuites, dit minage (IED) ou embuscade, ou coup de main des Talibans dans la zone. »

Ainsi, même les équipements fournis par les Occidentaux risquent de ne pas correspondre aux traditions guerrières des partenaires.

**TEMOIGNAGE 4** : « Ils avaient un matériel américain qui fonctionnait bien avec des véhicules blindés parfaitement neufs sur lesquels ils avaient été formés et entraînés. Mais ce n'était pas du matériel auquel ils étaient habitués. Eux, ils sont habitués à faire de la guérilla soit sur des ânes, soit sur des mulets, parfois des chevaux, avec les moyens du bord, avec un lance-roquette mais sans blindage, sans équipements lourds. Quand on les équipe en frag (gilet pare-balles), pour eux c'est une hérésie : d'abord, c'est un manque de courage d'aller au combat protégé ainsi, et ensuite dans les montagnes afghanes à 1500, 2000 ou 3000 mètres d'altitude, c'est impossible de manœuvrer, de se déplacer, d'aller vite, d'être discret, et de passer d'un col à un autre, de faire du "hit & run" (aller quelque part, faire un coup de main et puis se retirer).

On leur a imposé nos modes de combat et nos équipements : je pense que c'est une erreur. On a assisté au choc de deux cultures, deux cultures militaires : d'abord, on ne fonctionne pas de la même manière ; on n'a pas les mêmes repères moraux, et puis on n'a pas les mêmes pratiques militaires et on ne combat pas du tout de la même manière. »

Le sens donné à la guerre est très variable.

**TEMOIGNAGE 5 :** « Pour les Afghans, "nos" combats n'étaient pas les leurs. Ce sont des combats complètement asymétriques, entre une armée de haute technologie et des guerriers qui se fondent dans la population. Chez les Afghans, le plus frappant, c'est le sens qu'ils donnent à la guerre et à la manière d'y mettre fin. Même si ces Afghans ont combattu côte-à-côte avec les Américains, les buts de la guerre n'étaient pas du tout les mêmes. Et la manière dont se terminerait cette guerre n'était pas du tout conçue de la même façon.

*Dans ces réflexions géopolitiques, on est conduits à réévaluer ce qu'est gagner et comment on caractérise la victoire. Dans les conflits asymétriques, l'un peut avoir besoin de gagner sans véritablement y parvenir, tandis que l'autre peut se contenter de ne pas perdre. Si l'on se place au niveau tactique, on peut trouver des manières de coopérer et pourquoi pas de remporter des succès ponctuels. Mais quand on s'inscrit dans un champ plus vaste, non seulement les buts ne sont pas les mêmes mais la manière dont on imagine que ça va se finir n'appartient pas du tout au même univers. »*

La morale en vigueur dans chaque société (non sans variations selon les groupes sociaux, religieux, etc.) fait évidemment partie de sa culture. Il serait imprudent de supposer que les interlocuteurs fonctionnent nécessairement selon nos propres normes. L'éthique militaire qui fonde la conduite opérationnelle d'un soldat français est souvent mise à l'épreuve.

**TEMOIGNAGE 6 :** « L'éthique pour nous est une notion réglementaire et laïque, par opposition à la morale qui renvoie aux convictions personnelles, philosophiques ou religieuses. En complément du droit de la guerre, c'est ce qui nous donne des limites à ce qu'on peut ou doit faire, ou ne pas faire. C'est ce qu'on s'impose pour respecter la vie et les droits de l'Autre, mais aussi parfois pour trouver la solution dans des moments extrêmement difficiles, où l'on doit choisir sans avoir beaucoup de recul. On doit choisir entre notre propre sécurité, la sécurité de nos hommes et les risques encourus pour la population ou les combattants d'en face, les blessés, par exemple.

*Tout ça, tant que ça reste théorique, c'est facile, mais dès qu'on rentre dans les cas concrets, du vécu, c'est beaucoup plus délicat. Et je pense que la conscience de cette question est assez élevée en France : on s'impose aujourd'hui des règles, des lignes rouges, qu'on ne s'imposait pas il y a 400 ans ou 1000 ans parce qu'elles ont évolué avec notre façon de concevoir la dignité humaine et notre capacité à gérer l'intensité du conflit ou des actes, et de notre force de frappe vis-à-vis de nos ennemis.*

*L'éthique de nos adversaires ou de nos partenaires n'est pas toujours équivalente. Elle est forcément liée à l'histoire du pays. La capacité à graduer la force et à protéger les populations est très variable. L'éthique est une valeur qu'on ne partage pas avec tous les militaires du monde. Pour certains, c'est une valeur inconcevable, ça n'a pas de sens. Alors que nous, avec notre modèle universaliste, on est persuadés que c'est acquis pour tout le monde. Alors que ça ne l'est pas, voire pour certains, c'est un non-sens. »*

**TEMOIGNAGE 7 :** « Notre mission était de rendre l'armée afghane la plus autonome possible. Les Afghans avaient une brigade d'artillerie et il fallait les appuyer. Si l'on assurait les tirs à leur place, on prenait la responsabilité des effets. Mais s'ils étaient autonomes, ils prenaient l'entière responsabilité des tirs.

*Quand on agit en opération, il y a toujours un accord juridique avec le pays d'accueil. D'un point de vue de l'efficacité opérationnelle, il y a toujours des limitations, des choses qu'on ne peut pas faire car elles sont du ressort des forces armées et la police locale. Par exemple, la conduite à tenir avec les prisonniers et leur transfert aux autorités locales font l'objet de règles précises. Les règles d'engagement sont également très précises et doivent permettre de savoir comment réagir dans toute situation. Mais la réalité est complexe. Même la légitime défense n'a pas la même interprétation dans tous les pays.*



*Il y a les choses qu'on a le droit de faire et des choses qu'on ne fait pas. Par exemple, il y a ces maisons afghanes, dont certaines étaient des mini-fortereses : quand on nous tirait dessus à partir de ces maisons, on avait tout à fait le droit, indépendamment des règles d'engagement et rien que du fait de la légitime défense, de riposter avec les moyens adaptés – et vu l'épaisseur des murs ça nous amenait très vite à employer du canon d'artillerie ou de char. Mais nous, par principe, on s'interdisait de le faire – donc on faisait courir des risques à nos propres troupes au besoin – pour ne tirer que si l'on était absolument sûrs qu'il n'y avait pas de civils à l'intérieur. Le colonel afghan avec qui je travaillais avait une réaction très simple : "s'il y a des civils à l'intérieur, ils sont complices, donc, je ne me pose pas de question". Parfois, il était clairement dans notre intérêt de laisser les Afghans opérer chez eux – tout en les conseillant pour qu'ils ne fassent pas n'importe quoi non plus, mais pour que chacun puisse assumer sa responsabilité. »*

## **11. Place des femmes et des familles**

Dans beaucoup de sociétés, les rôles sociaux sont nettement différenciés entre les sexes, avec une domination masculine comme principe général. Même si l'on voit dans certaines de ces sociétés des femmes entrepreneures, patronnes dirigeant des hommes (souvent des commerçantes, parfois très influentes), on est loin de l'ouverture aux deux sexes de tous les métiers à laquelle s'efforcent de parvenir les sociétés occidentales. Comment la présence de femmes dans l'armée française est-elle perçue, comment est-elle intégrée et gérée par les militaires du pays d'accueil ?

**TEMOIGNAGE 1 :** *« Avec les Touaregs, leur rapport aux militaires femmes est un peu particulier. C'est plus compliqué qu'avec un militaire homme et il va falloir gérer... D'une manière générale, dans le monde musulman, il faut montrer sa vertu, c'est-à-dire qu'il y aura toujours des suspicions par rapport au fait d'être une femme et une combattante. Du coup, si vous êtes une femme, il sera bon d'insister sur votre vertu sur certaines choses. Par exemple, si on en vient à parler de la famille, il faudra réussir à glisser à un moment que ça, vous le faites si votre mari est d'accord, bref que vous arrivez à entrer dans leur schéma de pensée. Que vous êtes une femme, mais qu'ils arrivent à se dire « bon ok, c'est une combattante mais malgré tout c'est une personne de bonne moralité ». Rentrer dans LEUR schéma de ce qu'est une bonne moralité. Ce n'est pas simple. J'ai du mal à trouver des exemples concrets, parce que je n'ai jamais eu à le faire moi-même, évidemment. J'ai vu une femme le faire. Mais elle menait la plupart des entretiens avec des femmes. Les entretiens qu'elle a menés avec des hommes étaient des entretiens où les hommes avaient quelque chose à gagner, parce qu'elle venait faire reconstruire quelque chose, et dans ce cas-là, ne vous inquiétez pas, dès qu'il y a du business, ils oublient tout de suite. Pour tout le monde, quand on vous offre 3000 \$, vous les prenez. Du coup, ça faussait un peu l'enjeu, il n'y avait pas d'entretiens délicats à mener pour elle autrement qu'avec des femmes. Et dans ce cas-là, c'est très bien quand on peut avoir des équipes mixtes, parce que du coup, particulièrement chez les Touaregs, les femmes ont quand même un rôle relativement important. Et même lorsqu'elles ne jouent pas un rôle important, elles savent toujours tout ce qui se passe. Et elles savent ce que les hommes ont décidé. Parfois c'est bien d'avoir leur parole, parce que les hommes vont vous présenter les choses d'une certaine manière et les femmes vont vous les présenter d'une autre. Ça permet de faire la conjugaison des deux et de vous rapprocher de la vérité. Donc si l'on peut avoir une femme dans l'équipe, c'est le bonheur. »*

**TEMOIGNAGE 2 :** *« Au Koweït, nous avons la possibilité de sortir du camp militaire le weekend, mais encadrés et pour aller dans des lieux choisis : mall, souk... Nous n'avons aucunes relations avec la population koweïtienne. »*

L'accueil peut être, comme ici en Mauritanie, d'autant plus aimable qu'une femme militaire française apparaît un peu comme un ovni, qu'on ne sait pas très bien comment classer – mais qu'on s'attache à respecter, voire à couvrir d'attentions.



**TEMOIGNAGE 3 :** « On s'installe donc dans la salle des officiers supérieurs... Ils m'invitent à m'asseoir avec eux et franchement, le repas se passe très bien. J'ai beaucoup de questions. Ils sont hyper avenants avec moi. Alors, là-bas, ils ont des questions que moi je n'aborderais pas et que je m'étais interdit d'aborder parce que je m'étais dit, "n'abordons jamais la politique, la religion, ou toute chose qui peut alerter". Sauf qu'eux, ils m'ont immédiatement parlé des régimes matrimoniaux, des enfants illégitimes, etc... Ils y sont allés tout de suite (rire). De mon côté, j'ai abordé ces sujets d'un point de vue juridique. J'ai toujours eu en tête que je représentais l'armée française, mais que je représentais aussi les femmes françaises, donc j'ai fait hyper gaffe. J'étais dans un exercice diplomatique constant.

Ils m'avaient donné un beau bureau, avec du matériel neuf qui n'avait ma foi jamais servi : une imprimante, un ordinateur portable, le matériel qu'ils n'avaient pas eux-mêmes. Il y avait quelqu'un qui venait me servir un thé tous les matins, qui venait m'apporter des pains au chocolat, des trucs toute la journée, ils ont été hyper attentionnés. En fait, je n'étais traitée ni comme une femme, ni comme un homme, mais comme une espèce de truc entre les deux. Alors je me suis dit avec le recul : "est-ce qu'ils me traitent comme ça parce qu'il y avait des attentes vis-à-vis de mon mandat ?" ; ça c'est sûr, mais je pense qu'ils ont été peut-être un petit peu embêtés au début, parce qu'ils ne savaient pas trop comment me traiter et quel comportement avoir avec moi. Alors on a trouvé, je pense, un point d'équilibre au bout du 4<sup>e</sup> ou 5<sup>e</sup> jour. J'ai trouvé que les comportements devenaient plus naturels, disons normalisés, au bout du 5<sup>e</sup> jour. Ils m'avaient regardée, j'étais la bizarrerie à observer et ça se réglait à peu près à ce moment-là.

De mon côté, j'ai observé quand même une tenue très longue tout le temps. Je leur ai demandé s'il était nécessaire que je mette un voile. Je ne l'ai fait qu'une fois, mais d'un point de vue général, ils ne m'ont jamais demandé de mettre le voile. Je l'ai fait lors d'une sortie au marché, car j'étais avec un lieutenant plus jeune que moi, que j'avais un peu poussé à venir avec moi. Je ne voulais pas nous mettre en insécurité, donc je l'ai fait par précaution tout simplement. Je sentais que ce serait facile et qu'effectivement j'allais attirer le regard de me promener comme ça au milieu d'un marché où il n'y a pas vraiment d'Européens qui se promènent. C'était un jeune officier français qui était sur le site et je lui ai demandé de m'accompagner un samedi après-midi parce que personne ne voulait me sortir trop loin et dans des coins où il y avait trop de population, par sécurité. Il n'avait pas trop le choix (rire). On est sortis, on a fait les marchés, je me suis voilée, etc. C'était hyper intéressant parce que j'ai pu un petit peu voir à l'extérieur.

Et quelques jours après être rentrée sur Paris, j'ai eu pas mal de messages ou des messages vocaux. C'est hyper drôle. Et notamment d'un adjudant-chef : il me demande comment je vais, il me remercie pour ma venue, etc. et puis il présente ses respects au chef de famille, en début de la conversation. Et ça, c'est énorme ! Il est embêté parce qu'il ne les présente pas à moi les respects ; il les présente à mon mari quoi, il demande comment va mon fils. Mon positionnement créait quand même des questionnements. Il n'avait pas su, il ne savait pas trop – même si j'étais une chef pour lui – à qui présenter ses respects : même s'il me disait "commandant" tous les matins en Mauritanie, là il présente sur mon répondeur ses respects au chef de famille, qui n'est pas moi. »

La conception de la famille varie selon les sociétés et certaines sont placées sous le régime de la polygamie, plus ou moins officielle.

**TEMOIGNAGE 4 :** « En fait, dans ce pays, la polygamie est par défaut, c'est-à-dire que quand on se marie, le contrat de mariage est, par défaut, polygame : sinon il faut écrire sur la première page l'option « monogamie » et l'on n'a alors pas le droit de prendre une seconde ou une troisième épouse. En fait, à force d'en discuter, ça se fait : la polygamie, c'est un choix de vie qui est partagé avec l'épouse ; et les épouses le veulent... elles ne veulent pas être toutes seules quand leur mari part ou autre. Elles veulent vivre à deux ou trois. La première a toujours la prévalence, c'est la cheffe, elle choisit la seconde, elle

*peut la refuser. La troisième c'est souvent pour avoir des enfants quand la première ne peut plus en avoir, quoi...*

*Quand on dit "deuxième ou troisième bureau", ce ne sont pas les "officielles", elles ne sont pas mariées. Et il n'est absolument pas question, à aucun moment, jamais, d'amener une femme non-officielle dans un lieu où quelqu'un a sa femme officielle. Donc si une soirée se tient chez quelqu'un – donc il y aura sa femme et ses enfants – eh bien l'invité peut venir avec sa femme. Mais il est inacceptable qu'il vienne avec sa petite-copine, sa maîtresse. A l'inverse, quand on a fait quelquefois des soirées à l'extérieur, par exemple dans un restaurant qui nous accueille, ou un lieu comme ça, là c'est possible, car il n'y a pas les femmes officielles ! (Rire). Donc j'ai rigolé quelques fois : "mais ce mois-ci, c'est qui là, avec toi ? Ce n'est pas celle du mois dernier, là ? Explique-moi". Il rit : "ha-ha-ha, non mais alors elle, elle est à l'université là, on se connaît depuis longtemps, ça va. »*

**TEMOIGNAGE 5 :** *« Le lundi matin, on discutait de tout et de rien ; c'était très sympa et donc j'ai pu comprendre un peu comment fonctionnait la famille dans ce pays. Je ne suis pas un spécialiste des termes, mais c'est un fonctionnement matrilinéaire je pense : en fait, dans un couple, le père ne s'occupe pas de ses enfants, mais des enfants de ses sœurs, puisqu'il a la certitude que c'est bien son sang et le sang de ses parents qui coule dans les veines des enfants de ses sœurs. Alors que pour ses enfants à lui, le père est sûr que c'est le sang de son épouse, mais pas forcément le sien. Tant qu'à faire il vaut mieux s'occuper de ses neveux et c'est mieux comme ça. Ce qui était drôle, c'étaient les circonvolutions utilisées par les différents conseillers qui sont venus m'expliquer progressivement ce fonctionnement parce que pour moi ça me paraissait invraisemblable. Je n'avais pas été préparé à ce côté-là.*

*Un collègue qui était très sympa venait me voir et me parlait facilement. Il était marié et n'arrivait pas à avoir d'enfant avec sa femme. Il avait une pression familiale terrible de ses parents, de ses frères et sœurs, pour qu'il répudie sa femme et en trouve une autre, pour qu'il ait une descendance. Même si – et c'est d'ailleurs paradoxal – ce n'est pas lui qui allait les élever finalement. Il avait une maîtresse – on appelle ça plutôt "un deuxième bureau" en Afrique centrale – sa femme était parfaitement au courant. Et son "deuxième bureau" avait un enfant de 8 ans qu'il emmenait régulièrement chez lui à la maison ; il s'occupait de ses soins de santé, etc. Il exerçait un peu son rôle de père, à moitié, avec une pression forte toujours de la famille qui lui disait "tu vois, tu peux avoir un enfant, donc mets ta femme dehors, on va trouver une solution. Et occupe-toi de ton autre femme et de ton fils, c'est ton devoir". C'était mon binôme et il me disait "mais tu sais, ce n'est pas très respectueux pour nos femmes, mais nous, c'est comme ça qu'on fait. Moi, tu vois, je suis l'oncle et je dois m'occuper de mes neveux et de mes nièces". »*

Les comportements et la parole peuvent être plus ouverts qu'on ne le pense parfois, sur le fonctionnement des familles, les obligations et les problèmes qu'impliquent les modèles en vigueur.

**TEMOIGNAGE 6 :** *« Ils m'ont expliqué des choses, mais ils m'ont d'abord posé des questions – parce que dans la société mauritanienne, c'est normal de divorcer sur le premier mariage au bout de 3 - 4 ans. Les époux sont beaucoup plus jeunes ; en fait l'homme perd tout à ce moment-là puisque l'épouse garde les biens, les maisons et tout ça... Donc en fait, ils sont très curieux de la société française : savoir comment sont les régimes matrimoniaux, le régime de la communauté de biens, la séparation, comment sont traités les enfants illégitimes, enfin ce genre de questions, ça les intéresse beaucoup. Donc j'ai dû passer 45 minutes à répondre à leurs questions et c'est vraiment un truc qui revenait constamment.*

*Après, j'ai eu des questions personnelles, je faisais vraiment l'objet d'interrogations, j'avais mon alliance, ils voulaient savoir si j'étais mariée, si j'avais des enfants, quel était le niveau social de mon mari – ça, c'est un truc qui tout de suite les a beaucoup intéressés. Là aussi, j'y suis allée sur la pointe*

*des pieds parce que, du coup, j'étais un peu gênée de m'ouvrir aussi rapidement à des gens qui me posent des questions. Mais je l'ai fait quand ils m'ont donné la monnaie d'échange, quand j'ai vu qu'ils se livraient aussi, je me suis dit "je peux y aller" tout en essayant de préserver ma famille, parce que d'un point de vue sécurité il y a toujours des petites questions. »*

**TEMOIGNAGE 7 :** *« J'ai eu l'occasion de voir des blessés afghans qui avaient été rapatriés dans l'une de nos bases. Ils étaient soignés par des infirmiers français, notamment par UNE infirmière. C'était assez drôle quand on connaît la place de la femme dans la société afghane. Mais je n'ai pas eu l'occasion de communiquer avec ces soldats ni avec leurs chefs à ce sujet. Les soins qu'on leur prodiguait étaient les mêmes que pour des soldats français, on ne se posait pas de questions. Je pense que les Afghans nous en étaient reconnaissants. Ils réagissaient bien, il n'y avait pas de difficulté, pas de rejet de la part des Afghans en ce qui concerne les soins occidentaux. Je revois bien ce soldat blessé par des éclats au niveau de l'aine, donc de la cuisse. Il avait été déshabillé, il était quasiment nu et l'infirmière lui prodiguait les soins. Ce n'était pas très grave mais il y avait quand même plusieurs plaies ; il avait été mis sous perfusion ; c'étaient des soins sérieux mais qui ne nécessitaient pas d'intervention du médecin à ce moment-là. Il n'y avait pas de difficulté ni de la part du blessé ni des autres soldats autour qui accompagnaient leur camarade blessé. Ils savaient qu'on avait des capacités dans ce domaine, ce qui fait qu'il n'y avait pas à se poser la question entre ne pas être soigné ou être soigné par un infirmier ou un médecin militaire – ou une femme. Oui, là pour le coup, ils étaient moins choqués. »*

## **12. Pratiques symboliques et spirituelles**

Parmi les sources d'écarts culturels les plus importants à décoder – et souvent les plus difficiles à assimiler – figurent en bonne place les religions, avec leurs symboles, leurs notions-clés, leurs obligations, leurs secrets et leurs rituels.

**TEMOIGNAGE 1 :** *« Je pense que c'est lié surtout à la religion et, bien entendu, à la culture personnelle que l'on a dans ce domaine. Dans le monde du Pacifique ou de l'Afrique subsaharienne, je n'ai jamais ressenti de situations qui m'ont mis sur la défensive. En revanche, ça m'est arrivé en Afghanistan, où la religion est omniprésente dans toutes les actions : chaque réunion, chaque rassemblement commence par une prière avec l'imam ou l'officier religieux. La première fois, ça m'a un peu déstabilisé "ouh-là, où suis-je arrivé ?". Ensuite, j'ai trouvé la parade, qui était très bien vue d'eux : j'avais une position de recueillement, sans réciter le Coran. Je respectais leurs rites et mon comportement s'insérait dans leur pratique. Pour moi, la religion est un volet fondamental et, si on ne l'appréhende pas, on va droit dans le mur. J'ai découvert le monde musulman à Djibouti. Je n'avais aucun problème de positionnement, ni pour observer les règles en vigueur – ce que je trouve tout à fait normal – ni pour l'assimilation à cette culture musulmane, qui n'est pourtant pas évidente pour un catholique. »*

La réserve « laïque » qui caractérise les Français dans les cérémonies religieuses, cette attitude neutre liée à la conception française de la laïcité et à la loi sur la « séparation des Églises et de l'État » promulguée en 1905, peut être mal comprise.

**TEMOIGNAGE 2 :** *« Les Américains ont une posture différente de la nôtre par rapport à Dieu. Un Américain, même s'il ne croit pas vraiment en Dieu, va faire les fêtes, aller à la messe de temps en temps, etc. Pendant la messe, il va montrer qu'il est là, il va montrer qu'il est présent, il va participer "à l'américaine" ; parce que l'important, c'est de participer au groupe. Alors que le Français, s'il ne croit pas en Dieu, va par respect se mettre au fond ; il va s'asseoir quand on lui dit de s'asseoir ; il va se lever quand on va lui dire de se lever – et c'est tout ; pour tout le monde, il va être un rabat joie. Ça vient d'une différence de posture dans les attentes, d'une conception différente de la politesse. »*

Les grandes religions, peuvent cohabiter avec une perception d'autres forces spirituelles, comme dans plusieurs régions d'Afrique, où l'on parle de croyances et de phénomènes relevant de « l'invisible ». Des aspects culturels sur lesquels les influences occidentales ont eu peu de prise.

**TEMOIGNAGE 3 :** « Au Gabon, en forêt, on mangeait toutes sortes de choses. Mais on n'acceptait quand même pas tout. Il y a en particulier une culture du poison. Quand on nous proposait quelque chose à boire de macéré ou distillé, il fallait être sûr de ce que c'était : c'est quelquefois très addictif, et c'est même plus violent que ça pour quelqu'un qui est non initié aux rites. Au Gabon et au Congo, ça peut être dramatique, et ça arrive quelquefois. Il y a pas mal de sociétés secrètes, la religion bien sûr, mais aussi tous ces rites tribaux bien antérieurs à la colonisation et qui perdurent aujourd'hui – les grigris, les trucs comme ça, ça existe toujours « les grigris pour nous sauver de la balle de l'ennemi ». »

Dans certaines sociétés insulaires du Pacifique, il est d'usage d'échanger des dons pour marquer l'accueil sur une terre coutumière. Souvent ces dons consistent en de petits gestes, mais d'une importance capitale : des colliers de fleurs ou bien un banquet, ou un simple repas partagé.

**TEMOIGNAGE 4 :** « Dans toutes les cultures que j'ai pu rencontrer, l'échange c'est fondamental. En Nouvelle-Calédonie et dans les îles du Pacifique on dit « la coutume ». La plupart du temps, c'est dans les deux sens. Quelquefois, c'est un peu plus unilatéral ; je pense à la coutume kanake où on offre quelque chose et en contrepartie on aura le droit de séjourner au sein de la tribu, de fouler la terre. Donc le cadeau en retour est complètement immatériel. Quelquefois il y a des cadeaux, un collier de fleurs à Futuna ou Wallis, en Nouvelle-Calédonie, enfin dans le Pacifique en règle générale.

On avait noué des liens forts par l'intermédiaire des épouses de militaires et des femmes de la tribu, notamment avec les « anciennes ». On les avait accueillies au régiment, où elles avaient vu que nous avions une zone coutumière et qu'on enseignait à nos soldats les rites et les coutumes kanaks. Dont « la Coutume », c'est-à-dire l'échange de dons quand on se rend dans une tribu. Elles avaient été surprises de voir que ça se faisait au régiment. Ensuite, les épouses françaises ont été accueillies au sein de la tribu de Saint-Louis par les femmes kanakes. Cet accueil représentait vraiment un effort en termes d'abondance, en termes de nourriture à fournir et de fleurs dans tous les sens – ça vaut largement la Polynésie en termes de colliers de fleurs et de décorations. A l'époque, il y avait des jeunes de la tribu qui étaient vraiment incontrôlables. Nos relations avec la tribu nous ont permis de ramener le calme, ainsi que le respect des anciens et des règles de vie coutumières. »

**TEMOIGNAGE 5 :** « Futuna est vraiment le bout du monde. 4000 habitants et deux royaumes ! Et on incorpore 25 jeunes par an dans l'armée française. C'est quand même extraordinaire. Dans chaque régiment de France, il y a au moins un Futunien. Tous les ans, on fait une préparation militaire. On y va à l'occasion de la « Saint-Pierre-Chanel » – missionnaire du début du 18<sup>e</sup> siècle qui a évangélisé Futuna et lutté contre l'anthropophagie. Tous les ans, à la Saint-Pierre-Chanel, chaque famille tue le cochon et le partage avec tout le monde. »

**TEMOIGNAGE 6 :** « Chez les Afghans, il y a toujours quelque chose en contrepartie, c'est de la nourriture, c'est une breloque, etc. Et après, quand on est accepté on le saura tout de suite : la phase d'après, après la réunion, c'est souvent le déjeuner, la détente, le repas. Là c'est vraiment l'échange. Et là, en fonction du repas ou non, en fonction d'où on est placé vis-à-vis du chef, de la façon dont on est mis en avant, on saura comment on est considéré, comment ça s'est passé. »

Parfois, c'est dans des grandes valeurs touchant à la condition humaine qu'on trouve – par-delà les différences, les oppositions et les méfiances entre sociétés aussi éloignées que dans ce cas – la possibilité inattendue d'un écho et d'un lien de reconnaissance et de confiance – dans l'authenticité et le respect mutuel, et sans que chacun ne renonce à ses codes et ses symboles.

**TEMOIGNAGE 7 :** « Lorsque j'étais au régiment d'infanterie de marine du pacifique de Nouvelle-Calédonie (RIMaP-NC), un marsouin kanak est mort du palu au Gabon, donc son corps a été rapatrié. C'était le fils d'un petit chef d'une tribu indépendantiste de l'île de Maré, île sur laquelle les gendarmes n'avaient pas mis les pieds depuis une quinzaine d'années. Le rapatriement de ce corps et la cérémonie au sein de cette tribu indépendantiste ont été l'occasion de renouer des liens, mais surtout d'être accueillis et de participer à la cérémonie, où les gendarmes nous ont suivis. C'était la première fois qu'un véhicule bleu revenait dans une tribu. Nous avons rendu les honneurs au mort, dans notre tenue de marsouin, avec nos FAMAS. Et là, comme partout, comme en Afrique, on parle beaucoup. Pendant les obsèques, chacun parle, invoque les dieux, les morts, les vivants ; invoque la terre, le ciel ; invoque aussi les valeurs. En Nouvelle Calédonie, la terre est fondamentale bien entendu ; ça représente tout ; mais aussi le respect des anciens – une valeur qui est en perte de reconnaissance, comme un petit peu partout. En tant que représentant du général commandant supérieur (COMSUP), j'étais en tenue militaire et je me suis exprimé devant les chefs de tribus. J'étais le seul depuis une quinzaine d'années à parler ouvertement avec eux et j'ai fait un hommage funèbre en reposant mes propos sur la fraternité d'armes. Et ce terme de « frères d'armes » a touché les chefs et a immédiatement décoincé la relation. J'avais parlé de la couleur du sang, des liens de sang, de la fraternité d'arme au combat, qu'on soit kanak, qu'on soit arabe, qu'on soit asiatique, etc. Je dirais que ça les a presque bouleversés. Après les obsèques, on est restés deux jours – ce qui n'était pas prévu – avec armes et bagages, sans aucun problème. On a été invités à manger, à dormir au sein de la tribu, comme ça se passe ailleurs en Nouvelle-Calédonie dans les zones beaucoup plus calmes. Et depuis cela, les gendarmes vont régulièrement dans cette tribu : les relations se sont beaucoup assouplies. »

Mais chaque culture a ses symboles particuliers, qu'il faut savoir décrypter pour agir de manière juste.

**TEMOIGNAGE 8 :** « Pour un officier général en Afghanistan, qu'il soit Pachtoune ou Ouzbek, le symbole de puissance c'est la rose. Chaque général, ministre etc. va avoir des rosiers devant son bureau, devant son bâtiment. C'est surprenant, je n'en avais jamais entendu parler auparavant – aucune instance officielle internationale, aucune ONG, etc. ne pense à s'en munir. Mon traducteur m'a dit : "ce qui ferait avant tout plaisir au général c'est que vous puissiez acheter des rosiers". Je me suis dit d'abord : "ce n'est quand même pas mon métier de m'occuper de ça", mais quand un général allemand de l'ISAF m'a demandé justement pourquoi on lui demandait des fleurs, j'ai percuté, j'ai compris. En fin de compte, moi avec mon petit budget, j'étais le seul à pouvoir en acheter et à satisfaire ces officiels. Ce qui fait qu'aux réunions, moi qui étais le petit jeune lieutenant-colonel français, je suivais les généraux à 3 ou 4 étoiles, qui voulaient absolument que je sois là. »

Dans certains pays, les autorités locales et les populations peuvent s'attendre à ce que les Français apportent de l'aide ou des cadeaux. Au-delà même des différences de moyens, ces présents relèvent d'enjeux relationnels. Ils sont perçus comme l'expression d'une intention ou d'un désir de tisser une relation. C'est également un geste de l'ordre de la norme socio-culturelle.

**TEMOIGNAGE 9 :** « Dans beaucoup de pays on attend quelque chose de nous, à l'instar de ce que font les Américains, les Turcs ou les Chinois : ils donnent et ne se contentent pas de faire des promesses... Mais nos moyens sont quelquefois sous-dimensionnés. Alors, il ne faut pas promettre n'importe quoi et il ne faut pas se fermer non plus. C'est là où il faut être subtil ; il faut savoir jusqu'où l'on peut parler, jusqu'où l'on peut échanger et ce qu'on peut apporter et promettre. A minima, il faudra être capable de mettre quelque chose sur la table, si l'on prétend vouloir quelque chose. L'intelligence sera d'apporter quelque chose de presque immatériel. Et là, les chefs, qui ont acquis une autorité et pour qui ce n'est pas facile de construire quelque chose pour leur entité ou leur commandement, ils comprennent qu'on ne va pas leur fournir des équipements tout de suite, des véhicules, etc. Mais ils ont besoin aussi d'autre chose pour asseoir leur autorité vis-à-vis de leurs hommes, de leurs propres chefs ou de la population. Et l'intelligence sera de savoir ce qu'on peut leur proposer – et c'est bien si on peut le savoir avant de sortir des cartes les unes après les autres. Par exemple, leur montrer qu'on peut les



conseiller pour qu'ils se crédibilisent dans leur domaine vis-à-vis de leurs subordonnés, soit en décisions, soit en idées d'organisation etc. : ils sont assez friands de ça.

Malgré le manque de moyens, en tant que Français, on est reconnu car on occupe le terrain ; et surtout on est présent. Y compris avec nos budgets, en achetant « local ». J'avais un budget pour développer des projets et acheter tout le matériel nécessaire. En fin de compte, avec un budget de 100 000 euros j'avais plus d'impact sur le terrain que certains avec leur budget de 2 millions d'euros. Parce que moi, j'allais acheter en ville, avec mon traducteur et les gardes du corps. Etant seul, je ne craignais rien parce que personne ne pouvait savoir que j'allais y aller. Je faisais tous mes achats moi-même en négociant les prix. »

### **13. La considération des militaires français**

Dans les sociétés africaines francophones, fortement marquées de l'empreinte de la colonisation et caractérisée par une organisation très hiérarchisée, il est fréquent de voir attribuer au Français un certain ascendant, à grade égal, quitte à se défausser sur lui d'une responsabilité ou s'exonérer d'une pression.

**TEMOIGNAGE 1 :** « Malgré mes trois petites années de chef de section avant d'arriver dans ce pays d'Afrique de l'Ouest, les capitaines et les lieutenants qui étaient les cadres des élèves-officiers étaient très déférents et respectueux envers le jeune capitaine que j'étais. Moi, machinalement, face à ces lieutenants et capitaines qui avaient approximativement le même âge que moi, je cherchais à avoir un contact direct et amical. Et là, en revanche, il y avait une réelle volonté de leur part de me placer, je dirais, presque sur un piédestal. De mettre de la distance hiérarchique en me mettant au-dessus, alors que c'était presque gênant. Et malgré mes efforts, tout au long de l'année, pour me rapprocher et avoir des conversations les plus franches possibles avec ces camarades, il y a toujours eu cette déférence. C'est vraiment ça, de la déférence vis-à-vis du capitaine français inséré parmi eux ; parce qu'ils estimaient qu'étant un capitaine français qui avait fait une ou deux opérations, ils n'avaient que des choses à apprendre... Et dès que je prenais la parole, c'était « parole d'évangile ». C'était un respect absolu. Ils m'ont toujours vouvoyé. Et ça n'enlevait rien à nos discussions ou à la liberté de notre ton ; et on a très bien travaillé. C'était très amical, mais c'était inconcevable pour eux de tutoyer le capitaine français. Il était au-dessus de la mêlée : on ne pouvait pas. Ça m'a frappé parce que je veux dire qu'on n'est pas grand-chose pour être mis sur un piédestal comme ça. »

**TEMOIGNAGE 2 :** « J'étais colonel comme lui. Il était plus ancien que moi, d'ailleurs ; en âge et en grade ; mais j'étais conseiller spécial du ministre. Et c'était moi, le Blanc, qui était légitime. Donc, il se sentait un peu mal à l'aise vis-à-vis de moi parce que c'était lui le président du jury. Je me suis rendu compte que, pour certaines choses, il me laisserait complètement la main, c'est-à-dire la gestion des notes et le classement, parce qu'il savait qu'il risquait de faire l'objet de pressions. La seule manière pour que ce concours soit juste, réaliste et impartial, c'était de m'en confier globalement les clés... »

**TEMOIGNAGE 3 :** « Après avoir exposé mon idée sur un sujet à un collègue avec lequel je travaillais beaucoup, je lui disais : « mais donne-moi ton expérience, parce que moi, ça, c'est ma position en tant que conseiller français, mais vous, comment vous fonctionnez ? ». Et lui de me répondre : « mais tu n'as pas compris ; tu es conseiller blanc ; ce que tu dis, on sait que c'est ça ! ». Alors je lui dis : « oui, peut-être, mais c'est ma vision des choses, elle n'est pas forcément adaptée à votre besoin, tu vois, dans la réflexion, on doit travailler ensemble ». Et ça, ce n'était pas pénible, mais difficile ; car mes camarades ne s'ouvraient pas complètement ; j'avais l'impression qu'il y avait une barrière infranchissable, même s'il y avait des liens de confiance extrêmement forts. »



**TEMOIGNAGE 4 :** « Moi, j'y étais allé très humblement parce que ce n'était pas notre pays. Quand je vais me présenter au colonel qui assure la sécurité de l'aéroport – un colonel qui n'a presque rien, juste quelques baraquements en dur mais qui sont vides – il nous reçoit sous une tente et nous fait le thé. J'avais pris un de mes caporaux qui parle arabe pour traduire car, même s'ils parlaient français, cela permettait d'échanger quelques mots et de faciliter la proximité. On était vraiment accueillis comme des frères d'armes ; on était avec eux ; alors que toi, tu as 28 ans, tu es tout jeune ; et les gars ils en avaient fait... enfin c'étaient des durs, des gars du désert !

J'étais impressionné par leur façon de nous recevoir et par leur regard. C'est un truc très physique, leur façon de parler, leur façon d'accueillir, de ne pas nous mettre mal à l'aise, etc. Et en fait, on sent tout de suite une proximité qui permet de se dire "bon, ben si ça pète, eh bien ! on est ensemble quoi !" Quand je suis reparti, je me suis dit "mais en fait, lui, il est général ; je suis juste capitaine mais quand il me voit, il voit un peu comme l'ange gardien si jamais ça pète. C'est lui qui sera en tête, c'est lui qui sera en première ligne, évidemment, mais il voit qu'on est là... c'est un peu comme une assurance-vie, quoi... C'est-à-dire que s'il y a une attaque rebelle, en fait, là, dans sa maison, il sait que les Français ne laisseraient pas raser sa maison et sa famille". »

**TEMOIGNAGE 5 :** « Je n'ai pas ressenti de gêne ou de difficulté, mais il est vrai qu'on a un statut, on est considéré, on détone, et on n'est pas beaucoup de Blancs dans cette ville. Effectivement, on est regardés de manière toujours un peu particulière, mais sans aucune agressivité. J'ai le souvenir d'être allé en uniforme dans un marché du quartier populaire, les gens étaient souriants, sympas "Ah ! les Français ; vive la France ! Ici, c'est la capitale de la France Libre ! ». "Mundele", qui veut dire Blanc en Lingala, on l'entendait quand on passait dans les villages "Mundele, mundele, mundele". C'est très drôle, mais je crois que c'est assez amical. À Noël, on est montés dans le Nord, à la frontière, dans un village forestier de 10 000 habitants... On était deux familles de Blancs à la messe de Noël, d'une durée de 2 heures ; c'était incroyable, ils chantent, ils dansent, c'est une fête incroyable. A la sortie de la messe, on vient nous chercher : les notables offraient un apéritif et de facto, on était Blancs, on était notables, donc associés. On était avec nos enfants et c'était juste "normal" qu'on soit présents. »

La confiance (ou la curiosité) envers les Français trouve parfois des expressions surprenantes.

**TEMOIGNAGE 6 :** « Il attendait un avis de ma part, dans une situation familiale très personnelle, où je ne me sentais pas légitime ni suffisamment expérimenté pour donner un conseil extrêmement personnel. Je ne dis pas qu'il aurait appliqué mes conseils : il attendait au moins mon soutien, qui était un peu délicat soit pour lui, soit pour sa famille. Il attendait vraiment mon avis, c'est quelque chose qui comptait. Ce que je pensais n'était pas neutre, c'était important pour lui. »

Aux Antilles françaises, le comportement vis-à-vis du Français de métropole est complexe et ambivalent, avec des ressentiments historiques liés à l'esclavage, qui se manifestent souvent assez fortement. Pour autant, la compréhension de ce phénomène et le dépassement du clivage qu'il engendre permettent d'établir des relations de respect mutuel et de confiance.

**TEMOIGNAGE 7 :** « Il faut toujours passer un cap avec nos amis antillais. La population de l'île considère globalement que la France a une dette vis-à-vis des descendants d'esclaves, et donc envers elle ; et elle nous le fait très souvent ressentir. On se met très facilement en difficulté, alors qu'il suffit d'éluder le sujet. Jusqu'au moment où nos interlocuteurs, par exemple les jeunes avec lesquels on travaille, se rendent compte qu'il faut passer à autre chose. On arrive à établir des contacts sincères et amicaux si l'on n'est pas condescendant et si on ne se laisse pas emporter dans ces histoires, ni dans un sens, ni dans un autre. »

**TEMOIGNAGE 8 :** « J'ai été commandant de compagnie au Service Militaire Adapté (SMA), c'est une mission un peu particulière : on est en immersion totale au sein de la société locale – et pas la plus

*favorisée – donc une expérience humaine particulièrement enrichissante. Avec ma famille, on habitait un quartier qui nous avait un peu effrayés, car j'étais jeune marié avec deux enfants tout petits. Ça s'est vraiment bien passé, on n'a jamais été embêtés, contrairement à beaucoup d'amis, parce que le voisinage nous avait adoptés ; mais on avait assez peu de relations finalement. »*

Le militaire en mission, que ce soit en mission de courte durée ou en long séjour, fait nécessairement figure de représentant, voire d'ambassadeur de son pays. Il doit le garder à l'esprit et conserver la posture correspondante, suffisamment neutre : ses comportements peuvent avoir des conséquences, tant au niveau individuel que collectif, voire national. Cette posture s'applique aussi bien à l'étranger que sur le territoire national.

**TEMOIGNAGE 9 :** *« J'étais chef de poste et en fait, j'étais le représentant de l'armée française, en charge de la sécurité vis-à-vis de tous les trafics qu'il y avait autour, avec des sommes en jeu. On voyait passer des barils de carburant tous les jours, on les comptait et on voyait qu'il y avait un trafic là-dessous, on repérait des sites en évolution. Donc on représentait davantage qu'un simple chef de poste. »*

Entre la France et ses anciennes colonies, la relation est souvent ambivalente : s'il existe une relation privilégiée, il peut également subvenir une méfiance vis-à-vis de la coopération française, voire une mise en concurrence avec d'autres puissances proposant une coopération.

**TEMOIGNAGE 10 :** *« En Afrique de l'Ouest, on attend des Français qu'ils aient une plus grande compréhension du fonctionnement des sociétés africaines. Malheureusement, c'est parfois le contraire qui se produit. »*

**TEMOIGNAGE 11 :** *« Certains militaires africains ont une certaine fierté qui les pousse à refuser l'aide du coopérant français. Mais dans le même temps, ils ont conscience de leurs besoins dans les domaines techniques et finissent par accepter notre aide. La relation est parfois un peu compliquée. »*

#### **14. La bi-culturalité : double regard et position ambiguë**

Les biculturels ont l'avantage de comprendre les codes et les logiques profondes des Français comme de leur société d'origine. Ils constituent de ce fait de précieux médiateurs et interprètes des perceptions et comportements des uns et des autres ; tout en ayant à gérer eux-mêmes leur identité et leurs identifications complexes.

**TEMOIGNAGE 1 :** *« Je possède un fort tropisme franco-allemand, du fait de mon cursus professionnel, mais surtout par ma situation personnelle, de père allemand et de mère française. Cela génère des sentiments complexes entre un attachement profond et assumé à la nationalité et à la culture française, mais également une compréhension et des caractéristiques reconnaissables de culture allemande. Cela marque une vie, notamment dans la jeunesse, à une période où il y avait encore beaucoup de ressentis contre les Allemands. Nous sommes tous plongés dans l'interculturalité en permanence, que nous le voulions ou non.*

*On peut avoir l'impression qu'un état-major multinational récupère tous les défauts des uns et des autres : à l'Eurocorps, la lourdeur des Allemands, la futilité des Français, etc. Même si ce ne sont que des clichés et qu'il est possible de dépasser les travers culturels de chacun, il faut avouer que l'on est souvent découragé. Parfois, je ne me sentais plus aucune affinité avec les Allemands. Face à la difficulté engendrée par le comportement collectif de nos camarades allemands, qui est quelquefois diamétralement opposé à notre mode de fonctionnement, j'avais tendance à « renier ma partie allemande ». Je reconnais qu'il m'arrive aussi, de temps en temps, de faire exactement le contraire, confronté à certaines absurdités culturelles françaises. »*

Un universitaire français d'origine et d'éducation africaines, devenu citoyen français et officier de la réserve citoyenne, témoigne des ambiguïtés et ambivalences qu'il ressent de la part de sa société d'origine et au sein de la diaspora.

**TEMOIGNAGE 2** : « Pendant ma jeunesse, on me traitait de "Bounty", c'est-à-dire "noir dehors et blanc dedans", parce que nous ne parlions qu'en français à la maison et que nous ne parlions pas la langue traditionnelle. J'ai effectué une partie de ma scolarité en Afrique. Mais à mon arrivée en France pour poursuivre mes études, je n'ai eu aucun problème d'adaptation. J'ai immédiatement été averti "tu vas voir, c'est difficile à vivre ; ils sont racistes ; viens avec nous". Il y a une attention particulière à avoir pour ne pas se laisser embarquer d'un côté comme de l'autre, dans un esprit communautaire ou dans un rejet de cette communauté.

Il existe une différence dans les relations que j'ai avec des personnes africaines et avec des personnes de la diaspora : en tant que membre de la diaspora, on se dit "je suis français et je partage un certain nombre de combats avec mes amis africains". Mais vu de l'extérieur de la diaspora, on pense qu'on a oublié ce qu'est réellement être africain et qu'on n'est plus légitime pour porter ces sujets. C'est pourquoi, on n'est jamais très à l'aise quand on défend une position : on veut apporter des éléments pour mieux comprendre l'Afrique, mais ce n'est pas toujours pris dans le bon sens. On peut se voir rétorquer de la part des amis africains : "ah ! c'est pour mieux nous dominer encore". Alors que l'objectif est de mieux nous comprendre. Je suis dans l'esprit de l'interculturalité qui n'est pas toujours bien compris. Si l'on pouvait seulement "agir de façon moins gauche", ça serait déjà un beau résultat.

Parmi mes amis africains, certains qui voyaient que j'appartenais à la réserve citoyenne m'ont interpellé sur le thème : "alors, tu es devenu un agent de la France ?" ; ce à quoi j'ai répondu "hé ! mais revenez sur terre ! Et puis, si c'était le cas, ça ne jouerait pas contre vous, de toutes façons". Je suis rentré dans la justification, ce qui m'embêtait. J'ai ajouté : "quand un de nos chefs d'État africains fait appel à la France pour fournir des spécialistes dans un domaine où il a besoin d'aide, est-ce que ce sont tous des agents de la France ?" Ce débat s'est poursuivi et développé sur un forum de cadres africains ayant fait leurs études en France, avec de nombreux échanges. Il était très intéressant de voir comment des intellectuels africains de ce niveau se questionnaient à ce point sur le fait que "l'un des leurs" soit devenu lieutenant-colonel de la réserve citoyenne en France. »

## 15. L'appétence pour les pays et la découverte

Se trouver confronté à l'interculturalité n'est jamais simple, puisque cela réclame un effort de codage-décodage des paroles, gestes, comportements des deux côtés et des risques de malentendus. Mais cet ensemble de vigilances, de soin et d'incertitudes peut être ressenti de diverses manières. À la découverte de pays, de sociétés, de personnes différentes de nos références d'origine, peuvent être associés l'esprit d'aventure et le défi de vivre une expérience différente, parfois dans un esprit plus « sportif » que culturel.

**TEMOIGNAGE 1** : « Dans ma famille on avait une appétence particulière pour l'étranger : mon père a commandé un escadron au Maroc et ça nous a toujours bercés. Alors l'Afrique, c'était comme je l'attendais : pour mon premier séjour en tant que jeune capitaine, je commandais le peloton jungle au Gabon ! Dès ce premier séjour en famille, je n'ai pas été déçu et j'ai eu plein d'expériences. J'ai eu la chance de faire des OPEX dans ce cadre-là, mais aussi de rencontrer des gens et ça, ça a été extraordinaire. »

**TEMOIGNAGE 2** : « J'avais été sensibilisé étant petit, enfant de militaire, ne faisant jamais plus de deux ans dans la même école ; ce qui me contraignait à m'adapter, comme je l'ai compris plus tard. Après une expérience à Djibouti, j'ai été affecté comme capitaine en Polynésie, dans un poste très isolé à une heure de route de Papeete, dans un village de 2000 habitants dont 200 militaires (dont 80% de

*polynésiens affectés depuis la métropole), avec 75 familles. Sur beaucoup de points on n'est pas dépaycé, on parle français et on est en France, mais les gens ont une culture qui fait que, partant de concepts très différents, on en arrive à des comportements également très différents. »*

**TEMOIGNAGE 3 :** *« On a organisé la découverte de la forêt pour les épouses. Mon chef de l'époque m'avait demandé de montrer aux épouses – et ça se faisait peu à l'époque - ce qu'était notre métier en forêt. Dans ce cadre, j'avais organisé une séance « soft » en forêt où les participants apprenaient à manger ce qu'ils trouvaient sur place. Ce pouvait être soit du serpent, soit de l'iguane, soit des baies, soit des vers de palmes. Quand on a un goût pour la découverte des autres cultures, on se fait très rapidement à l'alimentation locale. A mon avis, c'est un facteur assez révélateur : quelqu'un qui est ouvert s'adapte volontiers. »*

**TEMOIGNAGE 4 :** *« Dans le cadre du PMO (Partenariat Militaire Opérationnel), je suis allé en Éthiopie, en Ouganda, au Burundi, etc. C'était assez intéressant avec, à chaque fois, des cultures radicalement différentes. A Djibouti, les cultures Afar, Issa, bien spécifiques avec, non pas une misère, mais un mode de vie extrêmement rustique, un monde sans aspect festif, dur. Je n'ai jamais eu de problèmes de positionnement parce que j'avais été bien formé, bien averti sur les choses à faire ou ne pas faire. A Djibouti, je me sentais à l'aise, et n'ai pas eu le sentiment d'être pris en défaut, d'avoir fait une faute contre la coutume, la règle en place. Et pas non plus de problèmes relationnels avec quelqu'un. L'Éthiopie ne m'a pas été difficile. Mais c'est plus qu'un pays, c'est d'abord avant tout un monde, une civilisation. »*

Dans les missions outremer ou à l'étranger, les différences de cultures ne cessent de se révéler au fil des expériences. Surtout si l'on n'a pas été suffisamment préparé à les rencontrer, ce sont autant de petits chocs de surprise et de frustration, déjouant nos habitudes et savoir-faire, décourageant nos bonnes pratiques et nos professionnalismes adaptés à notre société d'origine.

**TEMOIGNAGE 5 :** *« Ce qui est un peu frustrant, c'est que pour nous la bonne méthode efficace et qui permet d'avancer, c'est quand même notre méthode occidentale et on se dit que, dans ce domaine-là, on n'arrive pas à s'entendre ni à avancer. Alors que le problème est extrêmement rationnel : ce sont des litres de carburant, c'est oui ou c'est non, ce sont des kilomètres, c'est extrêmement mathématique, ce n'est pas une science molle, c'est une science physique... Même là-dessus on n'est pas d'accord. Ça veut dire que là, il y a un problème de repère presque scientifique, matériel. On n'a pas les mêmes repères, même matériels donc c'est extrêmement difficile de se dire : "bon, ils ne fonctionnent pas comme nous sur des choses aussi mécaniques que ça ; pour eux ce n'est pas aussi rationnel que ça l'est pour moi ; pour eux il n'y a pas d'effets mécaniques ; donc comment est-ce que je peux les manœuvrer, pas dans le mauvais sens de manipuler, mais comment je peux les travailler pour essayer d'avancer ? essayer de comprendre ce dont ils ont besoin, etc." Le conseiller français veut calculer, c'est sa vérité à lui. La vérité pour le chef de corps du pays, c'est ce qu'il veut bien reconnaître ou accepter – alors qu'un de ses intérêts en dehors de la mission, c'était quand même de récupérer du carburant... C'est leur mode de fonctionnement et ce n'est pas la peine d'essayer de leur faire changer. Pour moi, le but ce n'est pas de les faire changer de mode de fonctionnement ; c'est d'arriver à remplir la mission. »*

Le choc culturel peut désigner le choc initial avec une culture inconnue et déstabilisante, mais aussi chaque constat d'une différence que l'on ne comprend pas ou dont on peine à admettre la nature culturelle. Ce qui peut résulter en une sorte de « burn out », d'épuisement des capacités à supporter des dissonances répétées : dissonances entre nos logiques culturelles, nos réflexes français et ce qu'on rencontre à chaque pas sur le terrain ; ou dissonances entre ce qu'on a intégré comme bonnes pratiques ou comme facteurs d'efficacité et de professionnalisme, d'un côté, et les manières de faire et comportements courants observés localement, de l'autre. Une formation appropriée aide à

comprendre les décalages culturels et à anticiper les inévitables adaptations et difficultés de compréhension. Et ainsi à désamorcer des « chocs culturels » déstabilisants.

**TEMOIGNAGE 6 :** « J'ai le souvenir de gens qui craquaient, qui ne pouvaient plus travailler avec des Afghans qui leur sortaient par les yeux. Je pense que ça, ce sont des choses que tout le monde a vues. J'en ai rendu compte à ma chaîne de commandement française qui a souri en disant : "ben, de toutes façons ce sont les Afghans, il faut arriver à faire avec". Et je crois qu'on est partis du principe qu'il ne fallait pas se braquer avec eux parce que ce n'était pas notre but, c'étaient nos alliés et notre objectif. Mais du coup c'est frustrant et puis vous avez des subordonnés qui ne comprennent pas et qui disent "il faut arrêter de se décarcasser pour ces gens-là, ils n'ont pas envie d'avancer". »

**TEMOIGNAGE 7 :** « Je pense à un cas très clair d'un coopérant français qui n'en pouvait plus. Il bossait dans les ateliers avec des personnes qui ne venaient pas au boulot, qui arrivaient tard, qui repartaient tôt, qui ne travaillaient pas dans la journée. Certains autres profitaient pour récupérer des pièces détachées dans les ateliers de mécanique pour les emmener chez eux, les revendre et traficoter. Des mensonges à répétition pour expliquer qu'ils n'étaient pas là cette semaine parce qu'il y avait ci, il y avait ça... Il y avait toujours une bonne excuse pour pas être présent, donc un absentéisme assez fort. Principalement, je crois que c'est ça, des choses relativement simples, pas de grande nouveauté : l'investissement dans le travail, le mensonge, le vol, autant de choses qui insupportaient mon camarade, qui craquait de temps en temps.

Comment était-ce régulé, géré, négocié par ce camarade ? Ce n'était pas négocié, il explosait, il les traitait de fainéants, voilà. Ce qu'il disait n'était pas faux, mais eux avaient leurs soucis à eux et ils n'étaient pas là pour 2 ou 3 ans. Ils devaient se battre tous les jours pour joindre les 2 bouts, c'était compliqué pour eux, donc sans beaucoup d'états d'âme ils continuaient à fonctionner comme ils l'ont toujours fait. Il n'y avait pas de dialogue possible, pas d'évolution. Ils sont extrêmement résilients, mais ils vivent dans des conditions difficiles, matériellement. Lui (le camarade), comptait les jours entre ses permissions. Il continuait d'aller au boulot, à faire son travail mais sans beaucoup d'aménité, sans cœur à l'ouvrage, entre lassitude et démobilitation.

Je pense que comprendre, toucher du doigt la réalité de ce qu'est la vie de nos camarades africains, qui nous poussent à bout, comprendre vraiment que mine de rien, on reste des privilégiés, qu'on a un certain confort matériel, une certaine sécurité de l'emploi, de la santé, etc. alors qu'eux sont confrontés à une vie un peu rude (c'est un doux euphémisme), on ne tombe pas dans le misérabilisme, mais ça permet de relativiser un peu, d'accepter un peu mieux le fait qu'ils ne sont pas aussi ardents et présents à la tâche qu'on peut l'être, et qu'effectivement ils ont parfois d'autres préoccupations prioritaires, et que le boulot, c'est pas secondaire, mais voilà : ils ont trouvé un boulot, ils ont un emploi, c'est déjà une bonne chose, mais il faut aussi qu'ils règlent leurs petites affaires pour pouvoir survivre et s'il ne remplissent pas la mission pour laquelle ils sont payés, bon, on verra ça plus tard, c'est pas le plus urgent, il y a d'autres choses à régler dans l'immédiat. »

Cet exemple montre une situation classique de confrontation entre l'allégeance fonctionnelle attendue par le chef d'atelier et l'allégeance relationnelle spontanément tenue par les employés africains. Entre deux visions opposées de l'organisation (de la « personne morale »), entre la tendance à la précision et la tendance à l'approximation. Comment assouplir ces frustrations que ce genre de situation du quotidien peut générer pour un responsable français ?

Le contraste entre la pression qu'exerce la précarité sur les populations (dans beaucoup de pays) et le règne de la sécurité et d'une certaine aisance (qui caractérise les nations industrialisées) suscite des différences profondes en termes de réalités vécues au quotidien et d'impact sur les raisonnements et les comportements. Comme souvent, ces réalités sont vécues comme des évidences pour chacun dans sa situation et il est aussi difficile que nécessaire de prendre conscience des réalités de l'Autre.



## 16. Traduction et médiation

Lorsqu'il faut passer par un interprète et *a fortiori* via une langue tierce (l'anglais souvent), on est obligé de faire court et les incompréhensions sont nombreuses. Ce n'est pas le cas bien sûr en Afrique francophone, mais l'usage commun de la langue française n'est pas si simple en pratique : le français recèle beaucoup de pièges, du fait de mots qui n'ont pas le même sens ou la même portée, et des différences culturelles qu'ils peuvent masquer sous une facilité trompeuse.

**TEMOIGNAGE 1 :** « En Afghanistan, la présence de l'interprète est toujours quelque chose de compliqué, contrairement à l'Afrique francophone où on utilise la même langue (même si elle n'a pas exactement le même sens) : quand on passe par l'anglais on est obligé de faire court et donc il y a toujours des incompréhensions. Mais au moins, on ne se fourvoie pas dans une incompréhension linguistique provenant du fait d'utiliser la même langue mais pas d'y mettre exactement les mêmes choses derrière. En Afghanistan, ce n'était pas le cas et donc j'aurais tendance à dire que c'était peut-être plus facile. En fait, le problème de la langue se fond avec le problème de la culture ; alors que quand on partage la même langue, on ne se rend pas compte qu'on a de vraies différences culturelles. »

Plusieurs témoignages soulignent également l'utilité de disposer de « médiateurs » pour fournir informations et recommandations, conseils et entrées dans les communautés, et faciliter les prises de contact avec les autorités et populations locales.

**TEMOIGNAGE 2 :** « En Nouvelle Calédonie, la tribu kanak de Saint-Louis, située le long de la route, est un passage obligé du régiment pour se rendre à Nouméa. Ce qui inquiétait les militaires mutés, pour le cas de troubles dans la tribu. On était aidés par deux personnes clés : l'aumônier militaire de la gendarmerie qui était vraiment une personnalité et avait ses entrées dans la tribu – dans laquelle, comme souvent en Nouvelle-Calédonie, il y avait aussi bien des Protestants que des Catholiques ; et on avait aussi un aumônier militaire qui était un protestant caldoche marié avec une Kanak. Ces personnes nous permettaient de rentrer dans les tribus et d'être encore bien vus. En fin de compte, on a résolu les problèmes de délinquance de jeunes de la tribu devenus incontrôlables et noué des contacts par l'intermédiaire des deux personnes. »

Il est essentiel pour agir et communiquer de la façon la plus pertinente pour la mission de se faire un allié, un médiateur, un intermédiaire afin de faire le pont entre les cultures et avec les interlocuteurs locaux.

**TEMOIGNAGE 3 :** « Le soir, je dînais en général avec le directeur du cercle, un vieux lieutenant-colonel mauritanien qui n'avait pas trop l'habitude des femmes, et cette expérience a été très intéressante : il a été un acteur crucial parce qu'il m'a beaucoup servi, notamment dans mes relations avec les officiers supérieurs mauritaniens. C'était un officier assez reconnu, sociable et avenant. Le fait que j'arrive à faire sa connaissance le week-end avant de rencontrer tous les autres, lui, ça l'a aidé à me connaître, et moi aussi. Du coup, à pouvoir lui poser des questions et dans des situations un petit peu diplomatiquement sensibles, à trouver la meilleure façon d'interagir. »

Il est un domaine qui demande particulièrement de se renseigner pour éviter de faire des gaffes : celui de l'humour. Un domaine pétri de références communes, d'évidences partagées et d'implicites et qui réclame une grande prudence entre étrangers...

**TEMOIGNAGE 4 :** « J'ai quand même un beau souvenir de raté qui m'a vraiment profondément marqué et qui m'a beaucoup servi pour la suite : c'était au Collège Interarmées de Défense et, dans mon groupe, il y avait un officier de marine tunisien. C'était un garçon charmant, comme tous les Tunisiens, j'allais dire, originaire de la côte, quelqu'un qui connaît bien l'Occident, il connaissait très bien la France. C'était quelqu'un de vraiment sympathique, plutôt un bon vivant avec qui j'aimais bien plaisanter et qui aimait bien plaisanter lui aussi. Je me souviens qu'une fois, je ne sais plus quel était exactement la façon dont



*ça s'est passé, mais j'avais fait une plaisanterie sur lui et là, j'avais eu le droit à une réaction quasi-violente, parce que l'humour : oui, mais l'humour sur lui : non pas du tout. »*

## **17. Dépasser les clichés**

L'humilité s'impose dans les compétences interculturelles : il est toujours risqué de se croire parfaitement savant.

**TEMOIGNAGE 1** : *« Il peut y avoir plusieurs logiques dans une même culture et on ne sait simplement pas laquelle de ces logiques va prendre le dessus dans telle situation. Par exemple, en Mauritanie. On croit avoir bien identifié ses interlocuteurs : des hommes du désert, qui donc agissent de telle et telle manière... dans l'éphémère, la nomadisation... Et puis on s'aperçoit que sur tel point ils agissent complètement différemment : alors on se dit que oui, c'est leur côté commerçant qui ressort, etc. On visualise bien les différentes logiques, mais – même si on les connaît bien – on ne sait pas laquelle va prendre le dessus. »*

Difficile de ne pas aborder une société sans idées fausses et préconçues. Même la meilleure préparation laisse une image imprécise et on s'aperçoit, à l'expérience, que ce que l'on croyait avoir compris sur la société et ses composantes est faux ou très fragmentaire, tandis que des liens sociaux insoupçonnés se révèlent.

**TEMOIGNAGE 2** : *« Vietnam, Chine : ce sont des pays encore officiellement communistes, mais qui ont largement évolué vers ce qu'ils appellent un socialisme de marché. C'est aussi capitaliste que si l'on est à New York ou à Sydney. C'est un pouvoir nationaliste avec une économie ultralibérale. »*

**TEMOIGNAGE 3** : *« En Nouvelle-Calédonie, si l'on a des a priori sur les Kanaks et les Caldoches, on s'aperçoit qu'ils ne sont pas forcément justifiés. Contrairement aux gendarmes, les militaires ont toujours été préservés des échos des événements des années 80. Au contraire, les Kanaks et les Caldoches faisaient leur service au RIMaP et c'était l'occasion pour eux de se mélanger – en fait c'était le seul moment où ils se mélangeaient : ils montaient la garde ensemble, etc. Ce qui m'avait surpris, c'est qu'ils se tutoyaient et s'appelaient par leurs prénoms – alors qu'ils étaient des ennemis jurés, à un point où le sang avait coulé entre eux.*

*Nous avons un "officier brousse" et surtout des "scouts" kanaks, pour les tournées de présence dans les tribus. L'armée française fait un tour de chaque tribu dans chaque île que constitue l'archipel calédonien : on est introduits auprès du chef de tribu et des membres de la tribu par nos scouts, qui sont des autochtones. Ce sont des Kanaks qui étaient militaires, incorporés sur le territoire et qui, avec la fin de la conscription et la disparition de ce statut bien particulier, sont maintenant civils, mais employés par le ministère des Armées. Cela nous permet de nous connaître et de continuer à garder le lien entre nous militaires et les Kanaks.*

*Pour les Kanaks, un fait marquant était d'apprendre à conduire et... à mettre des chaussures. Et malgré les événements, pour eux l'armée est populaire et c'est peut-être l'institution de l'État la moins exposée à des problèmes quand il y a des troubles liés aux mouvements indépendantistes. »*

Les logiques militaires peuvent être très différentes selon le pays, dans la manière de faire la guerre, par exemple. Les stéréotypes classiques viennent à l'esprit même entre Français, Allemands, Américains, mais ils sont souvent trop schématisés et caricaturaux pour être pertinents. Pourtant il est souvent intéressant de les creuser un peu, en allant voir sur quelles différences de logiques reposent ces stéréotypes : c'est là qu'on se donne les moyens de comprendre comment les autres pensent et fonctionnent.

**TEMOIGNAGE 4** : « Il y a des différences de philosophie dans le travail, des différences dans les rapports humains, le fait qu'en France la hiérarchie, non pas des grades mais des postes, est extrêmement ferme et rigide alors qu'elle l'est beaucoup moins dans d'autres cultures interarmées. Ensuite, moi je m'adapte à ça, parce que globalement je suis souple ; donc je m'adapte à ce qui se fait en face. Néanmoins, il n'y a pas forcément besoin de grand-chose pour que les gens prennent un peu leur distance. Le problème est d'arriver à comprendre sur quelles bases fondamentales reposent tous ces clichés. On va dire "les Américains sont comme ci...", et eux ils vont dire "les Français sont comme ça..." et il faut arriver à trouver le malentendu qu'il y a derrière, ou la différence culturelle qu'il y a derrière et qui explique ce cliché. En fait, à partir du moment où on a compris ça, on arrive beaucoup plus facilement à le dépasser. »

Une formation fine et bien sûr l'observation permettent de discerner les biais entre cultures occidentales et les contradictions apparentes, qui permettent à chacune de faire face aux situations concrètes.

**TEMOIGNAGE 5** : « A un Français qui part en mission à Chypre, je recommanderais de prendre en compte la situation interculturelle particulière ; d'apprendre l'histoire de l'île pour comprendre l'émiettement et respecter l'antériorité des groupes de population. La culture locale est très internationale, notamment chez les cadres et les nouvelles générations. Mais il est difficile d'accéder au "dessous des cartes" si l'on n'a pas une compréhension complète des dimensions culturelles locales. »

La collaboration et l'impératif d'interopérabilité avec les militaires américains suscite ainsi plusieurs témoignages, soulignant la nécessité d'une compréhension fine de leur culture et de ses paradoxes, entre goût des règles et pragmatisme dans l'action.

**TEMOIGNAGE 6** : « Comme me l'avait dit un Italien : "nous, on est de droit romain, on écrit des règles très précises, mais on ne les respecte pas, tandis que les Anglo-Saxons écrivent beaucoup moins de choses, mais globalement les respectent !" C'est un peu caricatural mais ça illustre bien les différences d'approches et, de fait, il y a ce côté pragmatique qu'ont les Anglo-saxons. Nous, on veut tout modéliser pour toutes les circonstances, ce qui demande de tout quantifier, mais il y a toujours des choses qui échappent à la modélisation... Alors que dans toutes les grandes directives américaines, très précises, il y a toujours un petit alinéa en bas qui dit que, en fonction de la situation sur place, le commandement est tout-à-fait habilité à prendre toutes les mesures qui s'imposent, y compris celles qui seraient contradictoires avec ce qui est écrit au-dessus. Ce qui permet une certaine subsidiarité et de ne pas contraindre les gens. La philosophie, c'est bien celle-là : on essaie d'encadrer mais on prévoit de façon très explicite qu'il y a des cas où ça ne sera pas possible ; par exemple, le commandement, en fonction de son appréciation de la situation et des risques qu'il voudra prendre ou pas, est bien entendu tout à fait habilité à faire autrement. Notons qu'il est impossible de voir un soldat américain passer devant une juridiction internationale... »

## **18. Amorcer la confiance – ou la perdre**

La confiance n'est pas chose facile à établir, quand on n'a pas les mêmes codes de communication ni logiques de comportements. C'est là qu'une connaissance des clés, mais aussi des modes plus profonds de perceptions sont nécessaires pour assurer cette base essentielle de toute coopération efficace.

**TEMOIGNAGE 1** : « Dans une mission de coopérant en Afrique francophone, il faut créer un climat de confiance et il faut trouver le déclic pour cela. Même si on part avec des clés de compréhension, c'est toujours compliqué au début. On pourrait penser qu'avec notre expérience et notre préparation, on va immédiatement être dans le coup, mais cela ne suffit pas ! Il faut une période d'observation plus ou moins longue avant de pouvoir vraiment démarrer et d'avoir la confiance des partenaires. Après on va

*très vite. Parfois on propose des choses et on croit qu'elles sont acceptées, mais en fait ça ne marche pas, c'est juste parce qu'ils ne savent pas nous dire non. S'ils ne sont pas d'accord, ils n'en feront jamais mention devant vous. D'ailleurs, si le coopérant n'est pas très bon, ils n'en diront rien. Mais les contacts ne se feront pas et il n'y aura pas de résultats. Ce qui fait tilt, c'est lorsqu'ils comprennent qu'on est vraiment là pour les aider. En tant que coopérant, il faut leur montrer qu'on travaille pour eux. Par exemple, lors de ma mission, une entreprise française proposait un véhicule qui ne plaisait pas aux militaires locaux. Les coopérants peuvent être des vecteurs de promotion des produits français. Mais si le véhicule ne leur convient pas, le Français n'est pas là pour les obliger à accepter ce prospect. Ils se disent alors "il est avec nous". Mais il faut reconnaître que c'est compliqué et que ça ne vient pas tout seul. »*

Dans les pays asiatiques, à l'inverse, on ne s'occupe pas des affaires des autres : la solidarité s'exerce au sein de la famille ou du groupe, dont les non-membres, les « étrangers », sont tenus à distance. Toujours suspects de venir exploiter ou envahir, on refuse leurs ingérences et leurs critiques (qui sont d'ailleurs également interdites aux membres, en interne, selon le principe de discipline et d'allégeance au chef de famille ou au supérieur hiérarchique).

**TEMOIGNAGE 2 :** *« Pour les Asiatiques, de façon générale, on ne doit pas s'occuper de leurs affaires. En politique, c'est un principe de base : pas d'ingérence dans les affaires intérieures d'un État. On n'est pas censé critiquer, par exemple, ce qui se passe au Tibet et le fait qu'il y ait la peine de mort en Chine. De la même façon, un Chinois ne s'occupe pas de la politique intérieure d'autres pays. Donc, quand on aborde ces pays, il faut le faire avec beaucoup de modestie et de discrétion. »*

Entre Attachés de Défense de différents pays, des affinités culturelles « personnelles » peuvent faciliter les conversations, quels que soient les antagonismes politiques nationaux.

**TEMOIGNAGE 3 :** *« Je pense à un détail qui montre bien que la relation de personnes compte aussi : pendant le temps de mon séjour, j'ai eu à travailler avec deux attachés de défense chinois. Le premier, c'était un bon vivant et le deuxième, c'était un ascète. Donc avec le bon vivant, on avait des accointances qui permettaient de se retrouver dans une sorte d'intérêt commun et, à défaut, d'aller très loin dans la discussion de fond ; au moins d'avoir une discussion simple, souple, relativement détendue. Avec l'ascète, il n'y avait pas cette espèce de mise en confiance mutuelle ; c'était très compliqué parce qu'il n'aimait pas discuter de la pluie et du beau temps ; il n'aimait pas le bon vin ni la bonne chère. Donc, quand on discutait, il fallait très vite discuter du fond et comme on n'était pas très à l'aise sur le fond, ni l'un ni l'autre, parce qu'on ne pouvait pas tout se dire, parce qu'on ne voulait pas tout se dire, et puis on a des positions qui ne sont pas les mêmes, c'était compliqué. Quand il n'y a pas le liant, on arrive d'emblée dans des situations où il y a des frictions. Ça, c'était toujours à Addis, c'étaient deux attachés de défense successifs. Donc le premier qui avait une assez bonne compréhension des codes occidentaux, mais qui avait en plus, je pense, une personnalité. Voilà, il n'y avait pas que la bonne lecture des choses, il y avait aussi une appétence personnelle pour ça. Et c'est là qu'on voit bien que les questions de culture ne font pas tout, il y a vraiment une personne derrière, une personne avec ses points forts, ses points faibles, ses goûts, son sens du relationnel ou pas. Alors qu'ils sont tous les deux dans le même poste, ils viennent tous les deux de la même culture – tous les deux de l'Est de la Chine, de la côte et de ces grandes villes très occidentalisées. Donc, c'étaient des gens qui avaient à peu près le même profil au départ, il y avait vraiment une question de personnalité.*

*En fonction de la relation qu'on établit, le même échange ou le même partage d'un discours de fond convenu se fait de manière très simple et très directe, ou de manière très ampoulée et formelle. Entre les deux Chinois, ma conviction était qu'avec le premier je pouvais dire les choses de manière très nette et qu'il n'en prendrait pas ombrage parce que justement cette relation existait sur d'autres sujets. Comme moi, il mesurait qui était son interlocuteur. Alors qu'avec le deuxième, j'ai toujours été très*

*formel, finalement beaucoup plus convenu et, de ce fait, beaucoup moins prolix sur un même sujet, en disant les choses avec peu de mots. »*

De même, face à quelqu'un qui s'oppose à notre mission, un peu de stratégie relationnelle permet de construire le lien nécessaire à un travail efficace.

**TEMOIGNAGE 4 :** *« Quand j'ai compris d'après les entretiens avec les autres chefs de bureau, que ce colonel était opposant à mon mandat de mission, je suis allée le voir. Je lui ai dit que de toute manière, je ne proposerai un rapport qu'en adéquation avec ce qu'il en pensait. Donc je me suis engagée moralement à ce qu'il valide les pistes que j'allais proposer à son chef, parce que de toute manière, je ne pouvais pas travailler si on ne partait pas sur ces bases. Il ne me l'a pas dit ouvertement dans le premier entretien et du coup les deux premiers jours, je me suis dit : "oh-la-la, comment je vais pouvoir vendre un mandat s'il n'adhère pas ; il ne va pas me donner les informations ; ça va coïncider". Mais finalement, au bout de deux jours, quand j'ai compris grâce au repas du midi avec les autres officiers qu'il était réfractaire, ça m'a aidée. Je l'ai attendu un soir, on a discuté et ça s'est détendu. Et alors, j'ai pu travailler en confiance avec lui. »*

Face à un partenaire qui n'a pas les mêmes attitudes que les nôtres vis-à-vis de la vérité et de la transparence, la confiance peut être mise à rude épreuve au niveau de militaires français, même si leur chef prend son parti de ces écarts et les gère stratégiquement dans la relation avec l'interlocuteur – relation qu'il doit maintenir pour assurer sa mission :

**TEMOIGNAGE 5 :** *« Il y a eu une vraie incompréhension de certains de mes subordonnés français qui n'acceptaient pas. Pour eux, ils (les Afghans) étaient des menteurs ; ils étaient faux et même magouilleurs et ce n'était pas acceptable. Il y avait une forme de trahison : "ils avaient essayé de nous manipuler" et ils en avaient une grande amertume. Certains étaient parfaitement capables de comprendre qu'on ne jouait pas dans la même cour ; qu'on ne jouait pas le même jeu ; qu'on n'évoluait pas dans le même environnement ; mais quand ça se répétait, parce qu'il y a eu d'autres exemples du même type ou avec les mêmes conséquences, il y a une forme de lassitude chez nos subordonnés. Quand on est confrontés en permanence à ce type de situation, il y a une forme de perte de confiance dans le partenaire, très clairement. »*

Beaucoup de sociétés sont beaucoup plus attentives aux relations humaines que dans l'aire occidentale où l'on sépare relations personnelles et rôles professionnels. Alors on prend soin de se parler de façon informelle, de se connaître un peu personnellement, avant d'aborder « les points de l'ordre du jour ». De sorte qu'entrer dans une véritable collaboration commence par des rencontres personnelles : le mieux pour cela est de se laisser guider par les interlocuteurs dans ce processus. Parfois il suffit de saisir une opportunité, puis de se laisser conduire par les interlocuteurs locaux dans leurs modes de prise de contact et de construction de la sociabilité et de la confiance.

**TEMOIGNAGE 6 :** *« Et alors il y a eu un hasard assez improbable : j'ai eu deux missions sur N'Djamena, pour le déploiement des mortiers. La seconde fois, alors qu'on était en déploiement, au Nord-Est de N'Djamena, encore urbanisé, en me déplaçant en P4, je vois des véhicules militaires devant une grande maison. Je me gare devant, je vais les voir et je dis "bonjour, voilà, nous sommes les mortiers d'Épervier, on va passer, etc." pour qu'ils sachent ce que c'est et qu'ils le disent au chef : "Ah bon, vous êtes d'Abéché ? Le général commandant la région militaire d'Abéché est là en fait !". Donc il sort et me dit "ben ce soir, viens dîner". Et donc le soir je viens dîner ; je suis juste avec mon conducteur ; en fait, quand on rentre, il y a une première maison ou baraque sur le côté, très ouverte dans le sable où se trouvait sa troupe ; mais ensuite les maisons suivantes c'était sa famille avec tous les enfants qui couraient, etc. Donc, il y avait dans la grande cour, sur un côté gauche, les femmes et les enfants de toutes les générations, les enfants qui couraient partout, et sur la partie droite les hommes où l'on s'est installés. Et on a joué aux cartes ; je ne savais pas jouer, donc ils m'ont appris ; mais ça a duré des heures (rire). Ils m'ont appris le jeu de carte et ensuite on a dîné dans un grand plateau à prendre avec*

*la main, etc. Et on a passé un moment ; lui n'était pas en uniforme ; il avait son... non pas un sarouel, mais une longue tunique. Et voilà, on a passé la soirée entière et finalement, la nuit bien avancée, je suis parti. Mais la fois où il était en permission, il m'a accueilli ; il m'a parlé de la France, de l'armée française... il m'a motivé ! Il a vu que j'étais un jeune ; lui était un général ; il m'a montré ses blessures ; il avait 3-4 blessures par balles et il disait "ben la France est toujours là ; vous avez toujours été là ; on sait qu'on peut compter sur vous ; on vous est très redevable..." , enfin il parlait de manière très positive, très simplement, au-delà de ses fonctions quoi... Autour du jeu de carte, il y avait beaucoup d'échanges en arabe que je ne comprenais pas, ensuite, pour le jeu de cartes, eh bien je faisais semblant de comprendre le jeu et quand je me plantais, on rigolait bien. C'était plus un prétexte de passe-temps. »*

Un officier fait part de son expérience dans une zone où la présence militaire française est accueillie avec des sentiments contrastés : souhaitée par certains, cette présence suscite non seulement des actions hostiles des rebelles, mais aussi des réticences de certaines ethnies ou parties de la population. Il explique sa démarche : un processus progressif de rencontres visant à réduire les préjugés hostiles des civils, puis la mise en place d'un dispositif efficace pour expliquer et commenter le point de vue français.

**TEMOIGNAGE 7 :** *(cellule communication au Sahel) « Il faut créer des lieux avec une habitude de rendez-vous. Et avoir des rendez-vous avec tous les chefs de tous les quartiers et de toutes les castes, et pas simplement ceux qui nous aiment bien. Puis éviter de délivrer des messages préformatés qui sont inefficaces. Parmi eux, il en a qui sont extrêmement fiers ; et puis il y a la caste noble "qui a Canal+" ; donc ils voient très bien ce qui est un message préformaté, que ça fonctionne comme une pub. Et ils voient très bien qu'on essaie de se vendre. Pour eux, on arrive avec des gros sabots en faisant ça. Le problème, du coup, c'est que ça ne peut convaincre que les gens qui nous sont déjà plus ou moins acquis au départ. Ça ne sert à rien d'essayer de convaincre des gens qui nous sont déjà acquis. Donc j'ai essayé de créer des rendez-vous radiophoniques : je venais parler avec des gens qui étaient reconnus, que j'avais choisis et qui m'avaient choisis. Un mec que j'avais vu une fois ou deux, dans des "rendez-vous inutiles" ; ça m'avait permis de le cerner un petit peu ; de voir s'il avait l'air de nous vouloir du mal de manière virulente et potentiellement de mettre le dawa dans l'entretien, ou pas. J'essayais de choisir quelqu'un qui "ne va pas", mais qui me parlera quand même et qui a l'air relativement sincère malgré tout ; parce qu'il faut qu'il puisse m'exprimer ce dont il a peur, etc. Ensuite, c'est à moi de préparer l'entretien dans le cadre des éléments de langage qui ont été prédéterminés avec la cellule communication ; quand tout se passe bien, car ce n'est pas le cas à chaque fois ; des fois, tu y vas avec rien du tout et "en slip"... enfin en slip et en frag ! Vous essayez de dire ce qu'il est possible de dire dans les éléments de langage et vous voyez comment botter en touche si besoin ; sur les questions auxquelles vous ne pourrez pas répondre de manière précise. En tout cas, en n'ayant pas les questions déjà données à l'avance, ça fait que les gens vont écouter, comme une émission de radio. Et ces émissions de radio, j'ai entendu des gens à 400 kms de là qui m'en parlaient ensuite, quand on est partis en opération. Parce qu'après, on est partis en opération tout le long de la transsaharienne et j'ai vu des gens à 300 kms de là qui me disaient "ah, je vous ai entendu à la radio avec Machin, vous avez parlé de ça, etc.", ce qui fait que, où que j'arrive, je suis connu partout. »*

Les missions au sein des organisations internationales fournissent souvent une riche expérience interculturelle, obligeant chacun à un exercice d'adaptation, dans le cadre de l'organisation.

**TEMOIGNAGE 8 :** *« L'expérience interalliée est très forte au sein de l'équipe multinationale. On parle en anglais et on s'adapte les uns aux autres. On est obligé de dépasser les différences culturelles et de développer une culture internationale. »*



## 19. Négocier et gérer les conflits

Dans un cas déjà cité, où l'armée afghane risquait, en tirant au mortier, d'atteindre des hélicoptères alliés, il avait fallu abandonner l'injonction initiale, qui n'avait pas d'effet, pour rentrer dans des menaces concrètes sur les centres d'intérêt des Afghans. Probablement en raison d'un trait culturel afghan : la valorisation du courage et le mépris de la mort au combat, qui fait qu'ils négligent les risques qu'ils font courir à leurs propres alliés.

**TEMOIGNAGE 1** : « *Oui il y a eu deux temps : on essaye de leur expliquer la situation, dans des termes très proches de notre vision, mais quand on voit que ça reste sans effet, on passe par un autre raisonnement qu'ils comprendront et prendront en compte, et qui aura les mêmes effets pour nous.* »

On est souvent obligé de continuer à négocier, quitte à accepter la mauvaise foi et marquer son désaccord périodiquement.

**TEMOIGNAGE 2** : « *On est là pour ça, on va essayer de négocier. Si l'on coupe le contact on ne peut pas avancer ensemble. Alors de temps en temps il faut faire semblant, ou dire "oh non ça ne va vraiment pas", pour montrer aussi qu'on n'accepte pas et qu'on n'est pas des mollasses non plus ; parce que ne pas avoir de caractère ou de répondant vis-à-vis d'eux, ce n'est pas forcément positif non plus ; il y a une forme de jeu.*

*Mais je pense que pour les subordonnés, moins on a d'éléments de compréhension et moins on s'y intéresse, plus c'est difficile à accepter et plus vite on arrive au blocage. Je me souviens de mon responsable de la logistique ; il était épouvanté par ce truc-là ; il me disait : "Mais mon colonel ce sont des menteurs, ce sont des voleurs, c'est inadmissible, il faut les dénoncer et aller voir le chef de brigade". Et je répondais : "Oui bien sûr, c'est une bonne idée ; mais son chef de brigade est comme lui ; quand on va arriver et lui dire « ton subordonné, c'est un salopard pour telle et telle raison », il répondra « mais comment ça ? Mais moi, je fais ça aussi ; ce n'est pas pour ça qu'on est un salopard »".*

*Il faut poser des lignes rouges à ne pas franchir : c'est effectivement la partie intolérable, ça c'est inacceptable. Il y a des choses qu'on peut accepter, même si on ne cautionne pas, et il y en a d'autres qui constituent une ligne rouge qu'on ne franchira pas, et les lignes sont de plusieurs ordres : légales, morales... c'est sûr.* »

Comment gérer ce qui peut apparaître comme du mensonge ou de la mauvaise foi ?

**TEMOIGNAGE 3** : « *Je me rends compte que je l'ai toujours un peu cette mauvaise manière de faire, quand quelqu'un me ment et que j'arrive à le lui montrer, je le dis. Si un subordonné me faisait ça ou si un camarade me faisait ça, je lui dirais, parce qu'on est entre Français, je lui dirais entre quatre yeux : "attends, là, tu t'es moqué de moi".*

*Et je commence à m'apercevoir maintenant qu'avec un partenaire, on ne peut pas faire ça. Et quand on se rend compte du fait qu'il a menti, qu'on se rend compte que lui se rend compte que nous on s'en rend compte ; on essaie de pas lui faire perdre la face. Très bien ! Mais maintenant la bonne solution c'est quoi ? Qu'est-ce que je dois faire ? C'est à ça que j'aimerais qu'on réponde aujourd'hui, si on devait répondre à mes questions.*

*J'aurais bien aimé qu'on me prépare à ça et qu'on me dise : "voilà, le jour où ça arrivera, voilà ce qu'il faut faire". Il n'y a peut-être pas de solution ; ou une seule solution ; il y a peut-être quelques pistes, "voilà ce à quoi il faut veiller" : 1) pour continuer à avancer, 2) pour ne pas lui faire perdre la face, 3) pour que la prochaine fois, il ne se dise pas "bon là j'ai un blaireau en face de moi, je vais refaire le coup à chaque fois".*

*Peut-être qu'il faut faire "à la française" parce qu'ils nous connaissent un petit peu et ils attendent aussi ça. Mais j'aimerais savoir comment ils le perçoivent profondément, et si après une telle méthode, on*



*arrive à reprendre des relations normales et continuer à avancer ou, au contraire, si c'est contraire à l'efficacité. »*

Comme nous l'avons vu, il y a une profonde différence dans les manières de s'exprimer entre les pays occidentaux (manières très directes, explicites, « cash ») et la plupart des autres sociétés où l'on ne jette jamais à la face d'autrui « ses quatre vérités ». La manière française, qui nous semble « franche et juste » avec nos lunettes culturelles occidentales, est extrêmement grossière dans d'autres régions du monde et ne peut que détériorer définitivement la relation.

**TEMOIGNAGE 4 :** *« La gestion des cas de bras de fer, de conflit, quand on est en désaccord avec un certain nombre de nos partenaires, pas uniquement dans les relations de temps de guerre, de crise, où on est amené à des actions de combat ; une fois qu'on est arrivé à s'asseoir autour de la table, on n'a pas tous les mêmes agendas, la même volonté. Et si on veut éviter de revenir dans la partie conflit armé, il y a quand même des choses à régler qui vont amener à une forme de confrontation des volontés plutôt que celle des armes. Ça, c'est quelque chose qu'on est amené à faire, les militaires, et pour lesquelles l'interculturalité est un paramètre important qu'on ne maîtrise pas toujours très bien. Parce que nous, on fait la méthode forte à la française : "on a décidé que ce serait comme ça". Mais ça ne marche pas toujours. Je pense qu'on n'est pas très bons dans ce domaine et qu'on peut progresser.*

*Lui, son but, c'est qu'il doit récupérer quelque chose dans la balance ; ici c'est de l'essence, voilà ! Et qu'il y arrive ou pas, ce n'est pas mon problème, c'est le sien. Ce sont des réflexions que je n'ai pas eues sur le fait. Je pense que quand on est dans l'action, c'est relativement difficile. On vit des frustrations ; on se dit "là, il s'est vraiment moqué de moi, c'est inadmissible". Pour nous, ce n'est pas ça le plus important, le fait qu'il ait de l'essence ou pas. Son but c'est qu'on lui donne de l'essence, un point c'est tout. Peu importe le motif. »*

Outre la question du mensonge et celle de l'expression directe ou indirecte, le témoignage illustre la confrontation entre l'objectivité et la précision de la logique fonctionnelle et d'une perception rationnelle des choses, et la subjectivité et l'approximation que permet le principe d'allégeance relationnelle.

## **20. L'illusion du prosélytisme culturel**

Difficile de ne pas juger les autres selon nos normes, de ne pas penser que notre héritage sociétal et culturel est meilleur que celui qu'on découvre (voire le meilleur du monde). Difficile, si l'on est bienveillant, d'éviter la tentation, devant les différences culturelles, de contribuer à les réduire en « aidant », ou en forçant ces sociétés et cultures à rejoindre la nôtre, quitte à exercer des pressions.

**TEMOIGNAGE 1 :** *« Si l'on ne veut pas importer sa culture et complètement déculturer l'autre, on peut imaginer d'en réaliser une forme de fusion : leur apporter des choses progressivement par petites touches, des choses qu'ils sont capables d'absorber sans remettre en cause profondément leur nature culturelle. Mais c'est extrêmement difficile et je pense que dès qu'on essaye d'aller plus vite que leur capacité de compréhension, d'appréhension et d'adoption de cette culture, je crois qu'on se trompe. Parce que ça voudrait dire une révolution culturelle et je pense qu'il faut en être conscient ! On arrive et on voudrait une rupture culturelle, ce qui n'est pas possible, ou alors ça s'appelle, pour moi, un viol culturel. »*

**TEMOIGNAGE 2 :** *« Même si l'on ne connaît pas vraiment la culture et les règles, quand on fait attention, qu'on montre qu'on ne veut pas imposer son mode de vie, qu'on montre qu'on est différent – mais par la force des choses – on est bien acceptés, c'est un bon vecteur d'intégration. Dans mon entourage, je n'ai jamais eu des gens qui voulaient absolument dicter notre mode de vie. Mais il faut*

*quand même montrer qu'on a le nôtre et qu'on est là, il est hors de question de s'africaniser à outrance, on est bien d'accord. Néanmoins, il faut tenir compte des us et coutumes locaux, comme on dit. »*

**TEMOIGNAGE 3** : « *Sur l'altérité, il faut préciser que si le but est de se comprendre, il n'est pas pour moi de se transformer en l'autre. Je veux bien voir des danses tahitiennes, mais je tiens à mes danses auvergnates ! Ce peut être une dérive possible. Nous sommes là pour remplir une mission pour l'État français. Ce qui n'empêche pas la sympathie. Mais il faut éviter les illusions : il était évident que nous allions quitter un jour l'Afghanistan et que permettre l'éducation des petites filles, ce à quoi on adhérerait pleinement, risquait d'avoir une fin quand nous partirions. De même, quand le grand slogan américain était : "gagner les cœurs et les esprits", il nous semblait plus important d'aider à ce que la police et la gendarmerie afghanes parviennent à gagner les cœurs et les esprits de leur population. »*

## **21. Cinq cas concrets de situations interculturelles**

Les témoignages qui suivent sont exemplaires de la complexité des situations interculturelles que peuvent rencontrer les militaires en mission et pourront fournir une base de travail intéressante pour les formations préparatoires dispensées à l'EMSOME ou ailleurs.

**TEMOIGNAGE 1** : « *On devait partir en mission. Je vais voir le chef de corps pour vérifier que tout était prêt pour le lendemain. On partait tôt, il m'a dit : "on ne peut pas y aller parce que là on ne peut pas vous accompagner", alors que l'objectif, c'était de les accompagner pour remplir leur mission. Il n'y avait pas beaucoup de véhicules, une dizaine, et il me demandait 1000 litres de carburant pour aller faire 40 km. J'ai dit "non, ce n'est pas sérieux. Appelez votre chef S4 (logistique) et on va calculer ensemble. Moi, je vais voir ce que je peux faire, je vais demander du carburant, mais il va falloir que je justifie quand même".*

*On fait le point des véhicules avec le chef S4 (logistique). Je le questionne : "ça consomme combien les véhicules ? On va faire le total, on va regarder : on part pour 24h, une mission, c'est une patrouille, il y a 40 km, ça consomme combien ?" En fait, il n'en avait aucune idée, il demandait 1000 litres, il fallait 1000 litres. Je lui dis : "non-non, moi je ne vous donne pas 1000 litres, je vous donne du carburant pour remplir la mission. Et je veux qu'il y ait autant de véhicules que ce que vous annoncez. Je ne vais pas vous donner du carburant pour aller faire autre chose, vos courses ou vos permissions, là, ce n'est pas pour moi. Là, on va aller faire la guerre... et c'est votre guerre. Donc je vous accompagne, je vous donne du carburant mais il ne faut pas exagérer". Alors je passe les détails des discussions évidemment ; mais eux, ils n'ont aucune idée, donc il a fallu leur prouver par A + B que pour faire 40 km avec 10 véhicules, même si ça consomme beaucoup, 200 litres suffisaient. Et au moment où il envoie ses véhicules pour faire le plein, qu'est-ce qui se passe ? Ça, je n'aurais jamais réussi à l'imaginer : on commence à faire le plein du premier véhicule et au bout de 5 litres, ben, en fait, le plein était déjà fait. Il avait le plein de tous ses véhicules. Ça faisait 3 jours qu'il m'expliquait qu'il ne pouvait pas m'accompagner, que ce n'était pas possible. Je peux vous dire que bon... et alors là, il ne faut pas lui faire perdre la face ! Mais il faut quand même lui faire savoir que vous avez compris qu'il s'était bien foutu de vous. Et après il faut continuer à établir des relations de confiance pour pouvoir continuer à travailler.*

*Donc quand je vous dis que le chef a tous les droits et qu'il ne perd jamais la face et que ce n'est pas très grave, bon voilà, ça s'est très bien passé, il n'a même pas mal, "bon, ok, on avait les pleins. On va aller faire la mission avec vous il n'y a pas de souci". Mais il n'avait aucune honte ou fierté mal placée...*

*Est-ce que quelque chose a bougé dans la relation, ou pas du tout ? Je ne crois pas mais je pense qu'il y avait là une forme de test. Régulièrement, ils jouaient mais de temps en temps on disait niet "s'il n'y a pas de carburant, ben écoutez on ne fera pas la mission". Mais ça les arrangeait aussi de ne pas aller monter d'opération. Il y a une forme de test oui, c'est évident. Après, je ne peux pas dire que j'ai gagné ou j'ai perdu : ils nous voyaient quand même comme de passage, même si c'est pour 6 mois, je pense*

*qu'ils cherchaient à avoir le maximum ou en faire le moins possible. Et après, il y a une question de personne : le mien était particulièrement retord ou fainéant ou magouilleur. Tous les chefs de corps de kandaks n'étaient pas comme ça. »*

Commentaire d'expert : « Le chef a tous les droits », une formule qui illustre bien cette logique d'allégeance relationnelle qui structure le pouvoir dans beaucoup de sociétés non-occidentales. Le colonel afghan ne s'attendait peut-être pas à voir l'officier français relever le hiatus entre sa démarche (réclamer du carburant) et la matérialité des faits (les réservoirs sont déjà pleins). Quoi qu'il en soit, le colonel afghan a maintenu une face très lisse, se comportant comme s'il n'avait pas été mis en tort et en échec. Il semble avoir gardé constamment sa posture de joueur, tentant de maximiser ses gains, ne montrant aucune animosité à celui qui l'avait pris sur le fait et se bornant à éluder une franche explication. On voit bien la dimension de jeu. Mais un jeu délicat, dont les règles dépendent des rapports de force, et sont fort différentes des conventions implicites qu'on respecte entre français.

**TEMOIGNAGE 2** : *« J'étais commandant d'unité dans un régiment d'infanterie de marine. Peu après mon affectation, j'ai été projeté en mission avec ma compagnie en Afrique de l'Ouest. Il s'agissait d'une opération assez étendue au cours de laquelle j'étais placé assez loin – environ 400 km – de mon chef de corps et du PC régimentaire. Si bien que dans la région où notre détachement était déployé, je suis devenu de facto le visage de cette opération de l'armée française.*

*Le régiment que nous avons relevé avait choisi un partage des rôles entre un officier junior chargé des seules questions tactiques et, placé au-dessus de lui, un colonel agissant comme commandant du camp et officier de liaison. À ce titre, ce colonel était chargé des relations avec les autorités civiles et militaires locales.*

*Pour différentes raisons, il a été décidé de me confier ces deux postes sitôt notre prise de relève effectuée, à savoir le commandement tactique qui, naturellement, est dévolu au commandant d'unité que j'étais, et aussi le rôle d'officier de liaison auprès des autorités africaines locales et des très nombreux partenaires internationaux présents dans la zone à cette époque. À ce titre, j'ai participé à plusieurs réunions, notamment à des points sécuritaires hebdomadaires réunissant notables, préfet, chef de zone militaire, corps habillés, gendarmes, douaniers, etc. La mission était passionnante pour un jeune capitaine.*

*Pourtant, un facteur interculturel n'avait pas été pris en compte dans la décision de me donner ces prérogatives. Je veux parler de l'importance qu'on accorde aux cheveux blancs en Afrique de l'Ouest quand il est question de traiter de ce genre de thématiques.*

*Le jeune trentenaire que j'étais a difficilement eu voix au chapitre. Il m'a été difficile d'apparaître comme parfaitement crédible aux yeux des différents interlocuteurs. Cela ne m'a pas surpris. J'avais eu la chance de participer auparavant à une mission de longue durée en Afrique. J'étais assez bien au fait du respect de l'ancienneté et de l'ordre hiérarchique associé à l'âge dans les pays d'Afrique de l'Ouest. D'emblée, j'ai essayé de concilier la déférence attendue des anciens et l'obligation de fermeté qui incombe au chef du détachement français dans une zone alors en proie à l'insécurité. Cela a causé de nombreuses difficultés avec le chef militaire local, qui était mon interlocuteur majeur. Avec ce colonel chef de secteur, plus âgé que moi d'au moins quinze ou vingt ans, il a été difficile d'échanger et de coordonner nos actions. Celui-ci avait de surcroît été formé à l'École de guerre française et avait par conséquent une vision très claire de ce que pouvait être le rang hiérarchique d'un jeune capitaine de l'armée française. Il n'a jamais accepté que je sois un interlocuteur de son niveau.*

*Militairement, ma crédibilité ne faisait pas de doute. Le déséquilibre était largement en ma faveur s'agissant des moyens militaires. Reste que devant ses subordonnés, dont il venait tout juste de prendre le commandement, il ne pouvait concevoir d'avoir un jeune trentenaire français pour interlocuteur. Après quelques semaines d'incompréhension, la réalité d'un dysfonctionnement de nos rapports m'est clairement apparue. La reprise de contrôles à l'entrée du camp des forces armées*

partenaires a été un événement déclencheur. J'ai rendu compte à mon chef de corps de la situation et de ce blocage. Le chef de corps est venu sur place s'entretenir avec ce colonel malien et a cherché à comprendre si j'étais responsable de ce malaise. L'entretien a été très cordial. Aucun reproche ne lui a été adressé à mon sujet. Il était probablement très difficile pour ce colonel de s'épancher et de formuler clairement les raisons de son inconfort vis-à-vis de moi.

Pendant près d'un mois et demi, la situation s'est prolongée sans amélioration. Afin d'anticiper un risque opérationnel, il a alors été décidé de faire intervenir un officier senior. Il s'agissait d'un capitaine ancien aussitôt promu lieutenant-colonel (pour la durée de la mission). C'est lui qui finalement est devenu le visage de l'opération en s'occupant à la fois du commandement de la base du site et des liaisons avec toutes les forces partenaires. Pour ma part, j'étais détaché de ce volet protocolaire pour me consacrer uniquement aux opérations. L'arrivée de ce lieutenant-colonel a mis fin au blocage instantanément. L'homologue africain avait enfin un interlocuteur à sa hauteur. Je pense qu'il savait aussi que le lieutenant-colonel était « fraîchement » promu. Pour autant, l'essentiel était d'avoir sauvé les apparences. Il avait enfin face à lui un officier supérieur âgé de 55 ans. Le reste du mandat s'est ensuite parfaitement déroulé. En fin de mission, nous avons échangé et il a eu des mots très sympathiques à mon égard. Je l'ai entendu dire que le colonel avait été le cerveau et le capitaine le sabre.

J'ai eu plaisir à revenir sur cet épisode par la suite avec le Club de l'interculturalité. La méthode m'a beaucoup touché. Dans un premier temps, je me suis reproché ce blocage. Il m'a fallu prendre le recul nécessaire pour opérer un décentrage utile. Quand on est en immersion opérationnelle, on a tendance à penser que tout le problème vient de soi. Finalement, comme je l'ai dit, ce blocage interculturel ne m'a pas proprement surpris, mais cela ne pouvait pas fonctionner en l'état. J'ai réussi à identifier cinq phases par lesquelles je suis passé :

Une phase d'**incompréhension** d'abord. Pendant deux semaines, je me suis dit que j'étais face à un interlocuteur pas très sympathique. Il avait fait l'École de guerre en France, cela devait lui monter à la tête. J'ai aussi mis cette incompréhension sur le temps nécessaire à l'instauration de la confiance, pensant que les choses s'amélioreraient au bout d'une ou deux semaines.

Passé ce délai est venue la phase de **prise de conscience**. J'ai pris conscience que cela n'allait pas. Il restaurait des contrôles à l'entrée du camp alors que nous aurions dû être en étroite coopération. Le dysfonctionnement était patent et, pourtant, il ne m'a jamais adressé un seul reproche.

D'où la phase ultérieure, celle du **stress**. Face au blocage, je me suis dit que cela devait être ma faute. Je me suis interrogé : lui avais-je manqué de respect ?...

Sont venues ensuite la phase de **médiation**, avec l'intervention du chef de corps pour un résultat mince, et la phase de **résolution** provoquée par la venue de l'officier français pour tenir lieu d'interlocuteur principal. Les relations sont alors devenues normales.

Cela n'a pas évacué mes doutes pour autant. L'officier ancien étant expérimenté, je me suis reproché, par exemple, de ne pas l'être suffisamment.

La dernière phase, enfin, celle de la **prise de recul**, est intervenue bien plus tard, après mon retour en France et loin de l'immersion opérationnelle. À cette distance, on se rend compte que le blocage n'avait rien de personnel. La relation ne pouvait tout simplement pas fonctionner entre colonel africain ancien et un capitaine français à peine trentenaire. J'en déduis aussi que la situation devait être aussi pénible pour lui que pour moi. Je remercie encore le club de l'interculturalité de m'avoir permis de revenir sur cette expérience et de la décrypter. »

#### Récapitulatif des phases de ce « blocage interculturel » :

- **Phase 1 : incompréhension** (2 semaines)

- « Mon interlocuteur n'est pas très sympathique » ;
- « C'est sûrement normal, il faut du temps pour gagner sa confiance après tout » ;
- « Il a fait l'EDG en France, cela lui monte sans doute à la tête ».
- **Phase 2 : prise de conscience** (1 semaine)
  - « Nous devrions travailler en étroite coopération désormais, ce n'est pas le cas » ;
  - « Il y a un dysfonctionnement ! » ;
  - « Il ne m'a pourtant jamais fait de reproche... ».
- **Phase 3 : stress** (3 semaines)
  - « J'ai dû échouer quelque part, c'est ma faute » ;
  - « Est-ce que je lui ai manqué de respect ? » ;
  - « Il faut que je rende compte et que je demande de l'aide ».
- **Phase 4 : médiation/résolution** (3 mois, jusqu'à la fin de la mission)
  - Un officier français ancien fait désormais office d'interlocuteur pour les autorités locales ;
  - Les relations sont redevenues parfaitement cordiales et la coopération est très bonne avec le colonel africain ;
  - « C'est sans doute dû au fait que l'officier de liaison a une plus grande expérience africaine que moi ».
- **Phase 5 : prise de recul** (après le retour en France)
  - « Ce blocage entre nous n'avait rien de personnel finalement » ;
  - « Cela ne pouvait simplement pas fonctionner entre ce colonel africain et un capitaine français trentenaire » ;
  - « La situation devait être aussi pénible pour lui qui était mis en défaut vis-à-vis de ses subordonnés ».

**TEMOIGNAGE 3** : « Attaché de défense au Vietnam, j'avais des escales de navires français. Cette fois-ci, il s'agit d'une frégate à Saigon. Ordinairement, les autorités vietnamiennes ne donnent pas le droit tout de suite aux marins de sortir. Ils ne le peuvent qu'à partir du lendemain, en civil. Ce jour-là, elles décident que les marins devront garder leurs uniformes. Certains marins, aussi, font venir leurs épouses pour les retrouver à Saigon et cette fois-ci, l'un d'entre eux doit retrouver la sienne à Hanoï et demande donc à quitter le navire dès le premier soir pour pouvoir prendre l'avion et la rejoindre là-bas. Les Vietnamiens refusent.

Je me propose pour servir d'intermédiaire. Le commandant de la frégate s'énerve : "qu'est-ce que c'est que ces rustres ! Ça ne va pas se passer comme ça !" . Il arrive, leur rentre dedans, quasiment en les insultant. Réponse des Vietnamiens : "si c'est comme ça, pas d'autorisation de sortir pendant 3 jours". Il avait réagi de façon violente, en estimant qu'en tant que commandant de frégate de la marine française, il leur faisait peur. Il ne leur faisait pas peur du tout.

Je me suis donc retrouvé à parlementer avec les Vietnamiens dans la soirée : "il faudrait quand même qu'ils aient l'autorisation de sortir pour demain, mais pas de soucis pour sortir en uniforme". Ensuite, je vais voir le commandant pour lui expliquer : "ils sont d'accord pour que les marins sortent dès



*demain, en uniforme. Ce serait bien qu'on le fasse au moins une journée pour qu'ils puissent ensuite lâcher la bride un petit peu".*

*Le commandant me suit. Les marins sortent donc en uniforme le premier jour. Pour le deuxième jour, je négocie qu'ils puissent sortir en t-shirt de la marine, qui reste un uniforme, et propose aux marins de sortir, donc, en t-shirt, puis de changer de t-shirt 100 mètres plus loin pour se mettre un civil. Le troisième jour, ils avaient le droit de sortir en civil. Nous avons un blocage du fait du comportement du commandant de la frégate et j'étais arrivé à rattraper cette affaire par la négociation en faisant évoluer la situation petit à petit. »*

Commentaire d'expert : Le statut du navire et de son commandant n'impressionne pas les autorités portuaires, qui ont l'œil sur le rapport de force – qui leur est totalement favorable. Surtout si c'est l'ancienne puissance coloniale qui prétend toujours disposer de passe-droits.

L'action du médiateur permet à la fois de changer de négociateur, de quitter le conflit de légitimités perdu d'avance, de marquer la déférence due à l'autorité locale émettrice des directives, et de ramener le débat à des questions pratiques. Chaque jour atteste de la soumission des Français au pouvoir officiel, mais permet de progresser vers la situation espérée. Via une suite de solutions hybrides constituant une « transformation silencieuse » – une « évolution naturelle », familière aux sociétés confucéennes tant elle reproduit le schéma classique des penseurs antiques chinois et taoïstes<sup>36</sup>.

**TEMOIGNAGE 4** : « *En Chine, c'était toujours très compliqué de préparer des visites de haut niveau car les Chinois ne donnaient le programme final qu'une heure avant que les autorités décollent de France. Il fallait garder son calme et surtout ne pas s'énerver, d'autant plus que lorsque les autorités françaises arrivaient en Chine, l'organisation était parfaite.*

*C'est le Ministre de la Défense qui devait venir, dans une ambiance d'amélioration des relations. Il souhaitait être hébergé dans un grand hôtel de Pékin parce qu'il souhaitait sortir le soir et voir la vie pékinoise. Les Chinois ne l'entendaient pas de cette oreille et voulaient l'héberger dans un camp retranché à 15km de Pékin où tous les hôtes étaient hébergés. Donc, dès la première réunion : « votre Ministre, on le met à la Maison des Hôtes de l'État ». Je voyais l'attaché défense qui était empêtré là-dedans et qui est allé au clash avec eux en disant : « dans la Maison des Hôtes de l'État, le Ministre aura l'impression d'être dans une prison ».*

*Les Chinois se lèvent, coupent court à la négociation et repartent. Deux heures après, coup de téléphone de leur part : « vous êtes convoqués en grande tenue au bureau du Ministère extérieur de la Défense ». On y va et ils nous disent : "vous avez insulté la République Populaire de Chine. Depuis 1949, nous avons accueilli à la Maison des Hôtes de l'État de nombreux ministres et chefs d'État et tout le monde a trouvé ça extrêmement bien. Vous avez traité la Maison des Hôtes de l'État de prison ». Ils nous font donc la morale, nous humilient, puis : "mais, comme nous voulons naturellement que cette visite se passe bien, nous allons céder devant votre requête que nous trouvons scandaleuse". Ils acceptent donc d'héberger le Ministre dans un grand hôtel de Pékin. L'erreur de l'attaché de défense, c'est qu'il s'était montré brutal plutôt que de les amener à changer petit à petit d'opinion. Il ne faut jamais faire de cette façon-là avec les Chinois. Il ne faut jamais critiquer leur pays. »*

Commentaire d'expert : Dans la conception française, la personne privée ne se confond pas complètement avec sa fonction. Le Ministre espère donc disposer d'un peu de temps pour lui, qu'il aimerait utiliser pour prendre un bref aperçu de l'ambiance d'une ville comme Beijing, qui suscite la curiosité. Mais les Chinois ne distinguent pas la personne de sa fonction et, pragmatiques, n'imaginent pas que la personnalité française puisse apprécier de prendre une impression subjective de leur

<sup>36</sup> Cf. le « Grand retournement » du Yin-Yang. Voir notamment la traduction du Yi King par Cyrille Javary, ainsi que « Les Transformations silencieuses » du sinologue François Jullien.



capitale. À mille lieues d'une attitude aussi typiquement individualiste, ils ont préparé comme d'habitude une réception parfaite dans un lieu protégé de tout contact avec le peuple chinois, qui donnera de la Chine la vision exacte souhaitée. Un lieu d'ailleurs sans doute généreusement équipé des dispositifs de renseignement nécessaires, tandis qu'on pourrait craindre que l'installation du Ministre français à l'hôtel n'offre l'occasion d'une rencontre discrète avec un dissident, un Tibétain ou un Ouïghour.

Il leur est difficile de refuser la requête parce que le rapport de force est différent : le Ministre peut réagir à un refus qui le touche personnellement. Le mot de prison va aider les officiels chinois à éviter l'expression directe d'un refus – qui serait très grossière de leur part. Se lever et se montrer outragés leur donne une porte de sortie commode, en marquant un mauvais point pour l'adversaire, tout en se laissant le temps de consulter leurs propres dirigeants. Et l'on reprend la négociation avec un point d'avance, qu'on capitalise par le jeu de l'humiliation des anciennes puissances mondiales, avant de faire la concession. L'entraînement au jeu de Go est l'une des activités périscolaires courantes les plus pratiquées par les lycéens chinois.

**TEMOIGNAGE 5 :** « *Il ne faut pas s'énerver en Chine, il faut toujours garder son calme pour ne pas perdre la face. Quand je suis arrivé à l'université en 1994, l'institut des langues de Pékin, je suis reçu par le responsable des étudiants étrangers francophones. Je lui demande ce qu'ils ont comme logement en précisant que je veux un logement individuel, que je peux payer. Il répond : "non, vous allez au Talo". C'était une espèce de pagode où il faut tuer les cafards la nuit, une espèce d'immondice. Et donc je m'énerve : "ça ne va pas se passer comme ça, je vais en référer à mon ambassade"... Ça n'a servi à rien et j'ai dû me débrouiller seul pour trouver un meilleur logement deux semaines plus tard. Et là, typiquement, je voyais que le gars se disait : "qu'est-ce que c'est que ce type-là ? Vraiment les Français, ils ne comprennent rien..." Toujours pareil, il faut rester calme, même quand les gens essaient de vous énerver. Ça fait vraiment partie de leur façon d'être et puis, avec les étrangers, il y a toujours des rapports de force.*

*Aujourd'hui, avec le recul, je dirais quelque chose comme : "Je comprends que vous avez beaucoup de contraintes en matière de logement, merci de m'avoir réservé une chambre dans le Talo, je vais y aller avec plaisir ce soir. Toutefois, si demain vous avez un logement individuel, je l'apprécierais beaucoup. Sachez que j'ai les moyens de payer"... »*

Commentaire d'expert : La colère est considérée comme une émotion inutile, blessant irrémédiablement la relation, et qui fait perdre la face ; elle est méprisée comme un double aveu de faiblesse : constat d'un rapport de force défavorable – sinon on attendrait calmement que l'adversaire constate qu'il n'est pas le plus fort ; et faiblesse personnelle, de quelqu'un qui ne sait pas se contrôler – un barbare, en somme, ou une personnalité fragile.

## **22. Formation et Préparation**

De nombreux témoignages soulignent le besoin d'améliorer la préparation des départs en mission et, plus généralement, de perfectionner la connaissance des militaires en matière d'interculturalité dans la durée, avant, pendant et après la mission.

**TEMOIGNAGE 1 :** « *Au-delà d'une bonne préparation avant le départ, il est essentiel de poursuivre, sur place, l'acquisition des connaissances sur la société dans laquelle on vit ; connaissance des rouages historiques et politiques ; le sentiment national ; l'histoire proche et les enjeux politiques actuels... Cela permet ensuite de montrer qu'on connaît et qu'on s'intéresse à leur culture, leur mode de vie, leur vie courante, leur politique... Il faut regarder la télévision locale pour être en mesure de discuter avec eux, avec naturel, des sujets qui les intéressent. Il faut profiter de toute opportunité pour mieux comprendre*

*et il y a un intérêt particulier à questionner son conducteur local qui peut expliquer et donner des éléments de compréhension. »*

Souvent, faute d'un repérage et d'une exploitation des expériences vécues, les acquis peuvent être perdus de vue.

**TEMOIGNAGE 2 :** *« Des expériences interculturelles, je pense que dans mon cursus j'en ai vécu beaucoup et pour autant, quand je réfléchis, je ne trouve pas grand-chose. »*

On ne sait jamais tout ce qu'il faudrait savoir ; jamais tout d'une autre société et de sa culture. C'est d'ailleurs l'une des surprises courantes : découvrir ce qu'on ne savait pas, qu'on ignorait ou qu'on avait mal compris.

**TEMOIGNAGE 3 :** *« J'ai réfléchi et il n'y a rien qui m'a sauté aux yeux, en me disant "là je n'ai pas su faire" ou "là j'ai mal géré". Mais je pense que je n'ai pas forcément su détecter mes erreurs (interculturelles) ou que je n'ai pas eu la hauteur de vue. Quand un expert nous a fait une présentation sur l'Afrique de l'Ouest avec un certain nombre de cas concrets, je me suis dit "Ah ben oui, moi j'ai connu ça ; je n'ai pas su le détecter" ou "je n'avais pas compris". Sur l'histoire du temps, par exemple... Ou quand on a parlé des biais cognitifs. A ce moment-là, je me suis rendu compte que j'avais des manques, que je pouvais progresser. Il y a des choses à voir, je n'ai pas tout identifié. »*

Quelques témoignages précisent les besoins ressentis par les intéressés dans leurs missions : acquérir la capacité d'une réelle adaptation au pays hôte et une compréhension de la situation des populations locales, de ce qu'elles endurent et de leurs perceptions. Ce qui va bien au-delà d'une connaissance descriptive et « touristique » du territoire qui est avant tout orientée vers la bonne installation des familles de militaires, mais qui favorise l'entre-soi.

**TEMOIGNAGE 4 :** *« Lors des missions, bien souvent, les militaires se retrouvent entre eux, au travail comme dans la vie courante, notamment entre familles de militaires, et ont peu de contact avec les populations autochtones. Cela est particulièrement vrai lors du premier séjour en famille. La connaissance du territoire se fait généralement par une approche plutôt touristique que dans un esprit de découverte de l'intérieur de la société. Par exemple, à Djibouti, au 5<sup>e</sup> RIAOM, je n'avais pas véritablement de contact avec la population djiboutienne. Tout était très "calibré". Je n'ai pas eu de "problèmes", nous n'avons pas ressenti "de difficultés particulières" ni individuellement, ni en famille. »*

Il peut s'agir aussi d'un manque d'information permettant de comprendre les racines et les enjeux des tensions ou des guerres qui agitent et déchirent les pays et les sociétés où les forces françaises et alliées sont amenées à intervenir.

**TEMOIGNAGE 5 :** *« Lors d'une mission en Yougoslavie en tant que casque bleu, je n'avais pas vraiment de contacts avec les militaires serbes et bosniaques, ni avec les populations locales. Le dispositif français était autonome. Toutefois, lors d'une distribution d'aide humanitaire dans le cadre des "actions civilo-militaires", j'ai constaté que les Serbes avaient du mal à comprendre pourquoi les Français, chrétiens, menaient une action qu'ils considéraient en faveur des Bosniaques, c'est-à-dire pour eux "contre des chrétiens au profit des musulmans". Je n'avais pas vraiment d'éléments pour bien prendre en compte cette situation et pour démonter son argumentaire. Je n'avais reçu aucune véritable formation préalable. Les Français ne recevaient pas de grille de compréhension culturelle ni d'éléments de langage avant la mission. Cela peut paraître étonnant pour l'armée française qui est habituée aux théâtres d'opération extérieurs (OPEX). Mais dans les années 1990-1995, c'était tout à fait nouveau et on était dans un espace géographique peu connu par les armées françaises. »*

Même dans les DROM-COM (Outre-Mer français), la bonne compréhension et l'adaptation aux contextes locaux, souvent complexes, supposent une préparation interculturelle adéquate.

**TEMOIGNAGE 6 :** « Lors d'une mission au SMA en Guyane, à Saint-Jean du Maroni, les différences culturelles apparaissent très clairement, avec des modes de fonctionnement et des approches atypiques. Un travail pénible s'appelle un "travail de petit blanc" en référence au baigneur ! Les Amérindiens étaient assez peu représentés au SMA à cette époque. Les Mongs étaient dans un monde très fermé sur leur vie communautaire, mais en même temps se montraient très ouverts et abordables sur les marchés. Le sujet de leur émancipation est très complexe ; souvent, ce sont les femmes qui s'émancipent les premières. Les Antillais en Guyane formaient un milieu assez hiérarchisé, en fonction de l'île d'origine et, à l'époque du service militaire, en fonction du contingent (de l'ancienneté de service). Cela se traduisait par des petits avantages ou des mesures un peu « vexatoires » (par exemple, l'ancien qui passe devant à la cabine téléphonique). Phénomène que l'on trouvait également dans les régiments de métropole, mais qui était encore plus fort là-bas. »

Dans les OPEX, une bonne préparation est essentielle, bien au-delà des recommandations de comportement... qui ne fonctionnent pas toujours.

**TEMOIGNAGE 7 :** « Le deuxième stage que j'ai pu faire, c'était en Allemagne dans un camp américain à Hohenfels, donc un grand camp de l'OTAN ; avec des Américains qui connaissaient bien les Afghans, avec une formation très poussée, et eux nous ont donné plus qu'un vernis sur leurs façons de faire, etc. Mais c'était en anglais, pas à la portée de tout le monde, donc ce n'était pas simple. Tous les Américains qui partaient en Afghanistan passaient par ce type de camp, qu'il y a un peu partout dans le monde, Etats-Unis, Europe, et ils avaient tous ces cours – c'était absolument obligatoire. On y apprenait à se comporter avec les Afghans, comment s'adresser à eux : "on enlève ses lunettes balistiques, on enlève son casque"... consignes que les Américains n'appliquaient pratiquement jamais sur le terrain... »

L'intensité de la préparation technique contrastait avec le manque de préparation interculturelle des officiers alliés appelés à « mentorer » des homologues afghans. Cependant, la formule d'entraînement montée par les Français ne manque pas d'intérêt.

**TEMOIGNAGE 8 :** « On avait des formations techniques, elles étaient conçues de cette manière avec plein d'éléments indispensables : en secourisme, en contre IED – ces fameuses bombes enterrées un peu partout qui sont extrêmement dangereuses, demander l'appui des avions et des hélicoptères, etc. Tout ça, c'étaient les stages techniques. Et après, il y avait aussi des camps organisés par nous, par la France, avec la participation d'une unité qui rentrait d'Afghanistan. On jouait ce mentoring ; on faisait même jouer l'interprète ; on parlait en anglais à l'interprète. Ça, ce sont les camps qu'on faisait entre nous, avec des gens qui avaient connu le théâtre. Mais globalement ce qui était évalué, c'était notre capacité à manœuvrer et à remplir la mission, mais pas tellement à mentorer. »

Longue et très approfondie sur la gestion des aspects techniques et des divers risques à maîtriser, il manquait ainsi un aspect essentiel à cette formation : de quoi communiquer avec les militaires afghans qu'on va accompagner, de quoi comprendre les Afghans et leur vécu, et s'en faire comprendre.

**TEMOIGNAGE 9 :** « Alors qu'on part spécifiquement dans cette mission où l'on va travailler, conseiller, mentorer et aller au combat avec des Afghans, le cœur de notre préparation est un long entraînement pour être capable de faire la guerre nous-même : de mettre en œuvre des appuis, de faire poser un hélicoptère si jamais on a un gars qui est blessé, de l'extraire sous le feu et de procéder aux soins de premier secours, etc. Donc, vraiment 6 mois de mission précédés par 6 mois de préparation absolument gigantesque et très intense. »

Enfin, à notre époque où l'interopérabilité est une nécessité croissante, la compétence interculturelle est évidemment l'un des facteurs de réussite.

**TEMOIGNAGE 10 :** « C'est un angle d'approche qui est important. Et l'on voit bien que, pour l'armée de terre, l'un des axes majeurs est de pouvoir s'engager en coalition quelle qu'en soit la forme et que, dans

*ce cadre, il faut être capable autant de comprendre les autres que de se faire comprendre d'eux. Là, il y a un vrai intérêt – et même une exigence opérationnelle. »*

A Djibouti, le 5<sup>e</sup> régiment interarmes d'outre-mer (5<sup>e</sup> RIAOM) offre des opportunités d'entraînement incomparables avec son École du Désert, qui permet à des unités constituées (compagnie) de se former aux conditions particulières, du terrain et des cultures locales, dans un contexte opérationnel. Il s'agit d'un dispositif un peu particulier, puisque c'était toute une compagnie avec son encadrement qui est formée en même temps.

**TEMOIGNAGE 11** : *« Il y avait l'École du Désert, avec un aspect interculturel très développé, parce qu'on nous donnait des clés de lecture pour comprendre et interagir et c'était très bien fait. Cela montait en puissance progressivement, dans la compréhension du pays. »*

**TEMOIGNAGE 12** : *« Pour moi, la formation collective d'une unité par son encadrement est un principe important. Bien sûr, il y d'abord la formation des cadres (officiers et sous-officiers), à faire par niveau de responsabilité, qu'on regroupe dans la même salle avec un instructeur spécialisé ou par le commandant de compagnie. Mais le principe dans l'armée de terre, c'est que le formateur du soldat est principalement son chef ; ce qui lui donne de la légitimité aussi. Cela force le chef à se mettre au niveau de ses hommes. Ça lui permet de savoir parfaitement quel est leur niveau de compétence et c'est aussi une question de sécurité. Ça n'empêche pas de faire faire des formations groupées par un spécialiste, mais là, on se différencie des pays de culture anglaise où l'officier ne vient que pour aller à la guerre ou sur le terrain et les sous-officiers forment les soldats : ça ne donne pas le même type de relations.*

*Alors, à l'École du Désert, peut-être certaines choses passaient au-dessus de la tête de certains soldats, mais il y avait un côté valorisant de ne pas réserver "les choses intelligentes" aux cadres. Tous avaient droit aux cours sur la culture des Somalis ou des Afars, ils en retenaient ce qu'ils voulaient ou pouvaient ; mais l'idée était de tirer les gens vers le haut... L'armée de terre a la particularité de travailler avec "un compas très ouvert" et de s'adresser à des gens de niveaux d'instruction très différents, en les valorisant. Bien sûr, il faut que ce soit adapté à l'auditoire et l'on peut apporter des compléments à ceux qui en ont besoin. »*

La possibilité de concevoir des « drills » adaptés aux interactions interculturelles est une voie intéressante à explorer, conjointement avec d'autres formes d'entraînements, telles que des mises en situation.

**TEMOIGNAGE 13** : *« Le drill : au sens strict, ça vise l'acquisition de réflexes. Par exemple pour le soldat, au moment d'utiliser son arme, ou sur la manière de traiter un blessé dans la zone de combat : pour avoir la bonne réaction immédiatement, avec une solution et une seule, il faut la maîtriser par cœur – comme un acte réflexe – pour que, même sous l'effet du stress, on l'applique parfaitement. Le drill, c'est automatiser les gestes. Le risque, c'est de ne plus avoir le recul sur la situation et d'appliquer une procédure automatique qui ne convient pas.*

*Pour moi, quand on fait de la mise en situation, c'est pour avoir une réaction non standardisée et l'on n'est plus dans du drill. À ce sujet, j'ai travaillé sur un aspect voisin : aux petits niveaux tactiques, il faut nous habituer à ce que les chefs soient surpris. S'habituer à être surpris n'a rien d'évident. Mais c'est se dire « je ne rencontrerai jamais une situation identique ; je ne serai jamais à 100% de mon potentiel ; on m'entraîne avec une section qui a un certain nombre de groupes, de véhicules, etc. mais en cas réel, il manquera toujours quelque chose ». C'est donc un peu subtil et ça demande plus de réflexion. Il faut aussi que les cadres s'habituent à travailler en situations diverses et non standardisées. »*

Travailler les compétences interculturelles peut soulever la question de l'identité culturelle.

**TEMOIGNAGE 14 :** « Une notion apparaît en creux : la notion d'identité – notion qui dans la société française d'aujourd'hui peut mettre mal à l'aise. Mais l'armée de Terre, justement, dispose du Code du soldat français, qui explique ce qui fait qu'on est ensemble et qui définit dans des termes assez simples et compréhensibles une identité indépendante des origines ou religions. C'est une définition du « soldat français » et de ce qui nous est commun. Une définition écrite dans le statut du soldat, donc dans la loi, et qui n'est pas discutable. Ce qui permet de couper court à des polémiques éventuelles et de dire que nous allons travailler avec des gens, des étrangers, qui, précisément, ne sont pas des soldats français. Ce qui ne veut pas dire qu'ils font mal, mais qu'ils font autrement.

C'est important parce que, du coup, il y a un référentiel commun – une vraie donnée d'entrée. Et si l'on n'a pas ce référentiel, avec ses règles, il est difficile d'entrer dans les questions d'interculturalité : il faut bien un référentiel de départ pour pouvoir se comparer. Je pense que le risque de perdre son identité au contact d'une autre culture est faible, notamment dans les missions militaires, trop courtes pour cela. Mais il y a un autre écueil : adopter une sorte de folklore, qui peut être mal compris par l'Autre, s'il croit qu'on le singe. Il peut y avoir des porosités en termes de groupes religieux, mais ça voudrait dire qu'on a perdu la conscience d'avoir une identité propre, alors qu'on est militaire en opération. Ce serait également mal ressenti par l'Autre, pour qui on est Français, avec nos qualités et nos défauts, pas Américains ni Afghans, par exemple. Oui, il faut comprendre l'Autre, mais on ne demande absolument pas d'être "comme l'Autre", car ce n'est pas possible. »

Mais tous les témoignages mettent en exergue l'importance de l'expérience vécue, de la richesse et de la variété des situations. Il s'agit donc de savoir en tirer les bons enseignements.

**TEMOIGNAGE 15 :** « Avec 120 représentations diplomatiques, Addis Abeba, c'est un melting pot qui est intéressant. D'abord parce qu'il y a cette variété de nations et donc de cultures, mais aussi parce que ça montre qu'en milieu international, il y a quand même, face à cette variété, à ce mélange des origines, une espèce de culture partagée – ou de non-culture. En tout cas, il y a une espèce de plateforme d'échange qui se crée, où tout le monde acquiert un certain nombre de codes qui sont partagés par tous et qui permettent alors, a minima, de se parler et d'être ensemble sans difficultés. »

**TEMOIGNAGE 16 :** « Mon expérience togolaise préalable m'a permis de très vite comprendre que ça ne marchait pas en fait. D'où l'intérêt des séjours (missions de longue durée), pour les jeunes officiers, avec tout ce bagage interculturel qu'on peut se forger. Parce qu'après, en opération, ça sert ; et moi ça m'a servi à identifier le blocage très vite... »

**TEMOIGNAGE 17 :** « Pour moi, c'est en Allemagne que j'ai vu le mieux le phénomène d'interculturalité : je croyais connaître les Allemands, mais j'ai découvert à quel point ils discutaient pour se mettre d'accord et je comprenais mal tout ce temps qu'ils y passaient pour prendre une décision collective ; et j'en étais impatient... jusqu'au jour où j'ai compris pourquoi. »

**TEMOIGNAGE 18 :** « J'ai beaucoup appris au Sahara occidental où je me suis retrouvé dans une équipe d'observateurs des Nations Unies, avec des officiers de 10 ou 12 nationalités différentes. C'était super, juste incroyable. C'était une vraie belle expérience interculturelle militaire : Il y avait des Américains, Russes, Chinois, Nigériens, Uruguayens, Indiens... Il y avait tous les continents, toutes les religions ; c'était un patchwork exceptionnel et il fallait remplir la mission ensemble. On venait de sortir de la guerre froide, avec les Russes et les Américains, c'était intéressant de les voir travailler ensemble. Tout ça c'était vraiment intéressant. Je ne vais pas dire que ça m'a transformé. Je n'ai pas eu d'imprégnation culturelle, mais ça m'a conforté dans l'envie de connaître un peu les autres, de découvrir, de chercher à les comprendre. Enfin voilà, il y a toujours des frustrations au quotidien : ils ne réagissent pas comme nous, ils ne sont pas Français, ils trouvent que le camembert ça ne sent pas bon, voilà ! il y a quand même des choses scandaleuses...(rire) C'était ma première mission extérieure : super expérience !

*J'ai connu ça aussi quand j'étais en République Démocratique du Congo, au sein de la MONUC, à Goma, à la frontière rwandaise, sur le lac Kivu. Là, c'est pareil, j'étais le seul Français dans l'état-major sur 50 ou 80 personnes. J'avais la chance, en plus, de bosser avec les civils de la mission et avec tous les organismes qui tournent autour. C'était passionnant. Avec beaucoup de frustrations, parce qu'ils ne fonctionnent pas comme nous. Et j'ai dû en frustrer certains, parce que je ne travaillais pas comme eux ; et pourtant les relations étaient vraiment humaines. »*



### **III. ENSEIGNEMENTS TIRES DES TEMOIGNAGES ET DE LEUR ANALYSE**

Les témoignages évoqués dans cette étude sont issus d'entretiens menés entre décembre 2019 et février 2022 auprès d'officiers et sous-officiers ayant plusieurs expériences d'opérations extérieures (OPEX) ou de missions outremer et à l'étranger. Ils sont majoritairement sensibilisés à l'interculturalité et portent, de ce fait, un intérêt substantiel à cet aspect de leurs diverses expériences passées. Il serait naturellement fort intéressant de poursuivre ce premier recueil avec d'autres expériences et en élargissant la diversité des grades et des anciennetés.

Dans ces limites, ce premier échantillon apporte un lot illustratif d'enseignements sur le type de situations et de difficultés rencontrées dans les missions, sur les dimensions critiques ou sensibles que peut revêtir l'interculturalité pour le métier militaire.

Certains enseignements peuvent ainsi en être tirés sur les besoins de préparation, de formation et d'entraînement, sur les bonnes pratiques ou l'« outillage » explicitement contenus dans les témoignages des officiers consultés ou, au minimum, l'anticipation des questionnements qui se présenteront en mission.

#### **1. Une aisance dans l'intégration à la vie locale**

Les témoignages évoquent très peu les aspects superficiels des comportements : les militaires interviewés ne relatent pas d'impair sur les codes sociaux, la gestuelle et la politesse courantes, et toutes les habitudes de civilité que les anglo-saxons désignent par les « do's & don'ts » et « l'étiquette ». Peut-être parce que rien de grave n'a été gardé en mémoire et que chacun s'est adapté par simple observation des manières des interlocuteurs. C'est aussi le signe que l'adaptation à la vie locale incluse dans les formations de ces militaires est bien conçue et suffisante pour leur permettre de ne pas détoner lorsqu'ils côtoient leurs homologues étrangers et les populations. D'ailleurs, ceux-ci ne sont pas nécessairement étonnés ou gênés de voir les militaires français appliquer des manières un peu différentes des leurs.

Le partage des repas et du campement a été cité comme un facteur important de rapprochement et de construction d'une solidarité et d'une confiance, sans poser de problème particulier.

Lorsque les situations ont un caractère symbolique ou rituel, elles ont été mentionnées comme sensibles, mais aisément maîtrisables : pour la « coutume » en Nouvelle Calédonie ou les usages particuliers en Polynésie, par exemple, il s'agit d'être dûment guidé, mais les militaires n'ont pas relaté avoir rencontré de grande difficulté et en tirent beaucoup de satisfaction et d'intérêt. De même pour la prière en pays musulman, les militaires interviewés ont su s'informer sur les pratiques locales et adapter leur comportement pour ne pas détoner (ni « singer » une identité que l'on n'a pas).

Les situations les plus marquantes rapportées étaient celles qui mettaient l'officier français dans le doute sur les raisons des comportements et attitudes de ses interlocuteurs, leur véritable signification et les enjeux cachés dont ils procédaient. Il ne s'agissait pas seulement de simples différences de manières de faire et de communiquer – comme pour une partie des écarts qui peuvent être relevés en Management Interculturel dans le cadre très normé des fonctionnements d'entreprises. L'analyse faite, soit dans le temps de l'action, soit en rétrospective avec le recul et l'expertise acquise depuis lors par les intéressés, révèle les ressorts profonds : la confrontation à des systèmes de pensée, de vision du monde, du temps, de la vie et des relations entre soi et autrui, qui diffèrent complètement de celui largement partagé entre Français. Et presque toujours aussi un ensemble de contraintes, d'obligations sociales non écrites mais d'autant plus prégnantes, qui pèsent sur les membres de la société locale, y compris les militaires.

Ainsi, l'officier en situation de responsabilité est particulièrement confronté à des situations complexes mêlant des demandes concrètes, parfois douteuses ou intéressées – comme le besoin d'essence d'un haut responsable militaire – qui dissimulent souvent des dimensions beaucoup plus culturelles – il a un statut à préserver ; il ne peut pas perdre la face. Cela peut aller, pour lui, jusqu'à l'obligation personnelle (contraire à ses responsabilités militaires) d'avertir sa famille, ses relations sociales (ethniques, etc.) ou ses « accointances locales » d'une offensive imminente.

Certains témoignages sont saisissants, car ils révèlent des écarts de perception insoupçonnés sur des réalités très concrètes ou des questions de valeur. Comme lorsque l'on découvre que les Polynésiens voient leur avenir derrière eux et leur passé devant et que cette conception du temps s'exprime littéralement dans les langues polynésiennes et dans le quotidien. Ou lorsqu'à Djibouti deux groupes ethniques nomades ont une conception opposée du territoire dans lequel ils cohabitent et des ressources (rares et précieuses) qu'il leur offre : pour les uns « la terre appartient à tout le monde », tandis que pour les autres « elle n'appartient à personne ». Une différence radicale de conception, venant de deux peuples qui évoluent sur le même territoire, qui se traduit concrètement dans l'attention portée aux sites, et notamment à la propreté des puits... Ces deux cas fort spécifiques montrent à eux seuls la profondeur des phénomènes culturels et la force de sens qui émane de ces conceptions profondes dans la vie des populations, indépendamment des contextes naturels et sociaux. Ce sont deux exemples très simples, parmi beaucoup d'autres plus complexes, et qui ont l'avantage d'alerter sur la grande diversité des cultures humaines et sur l'ampleur des écarts pouvant exister entre elles – et par rapport à nos conceptions de Français, d'Occidentaux. De telles expériences amènent immédiatement au militaire qui les vit de quoi prendre conscience des écarts culturels, qu'il pourra ensuite apprendre à « gérer » de son mieux, de façon généralement empirique.

C'est bien à ces niveaux très profonds de la conscience humaine que prennent racine – et sens – les comportements observés sur le terrain. Chaque société vit sur un système cohérent de croyances profondes, et de manières de penser les situations et de les traiter dans l'action, qui motivent et expliquent les comportements. C'est à ce niveau profond qu'il y a le sens et qu'il est le plus simple et le plus parlant de fournir les éléments de connaissance et d'explication, pour permettre aux militaires français de repérer dans les situations qui se présentent les différences de perception, de décoder les comportements, de comprendre les enjeux locaux et les rapports de force, et de prendre position en conséquence de façon efficace.

Nous allons en présenter plusieurs importants ressorts illustrés dans les témoignages.

## **2. Reconnaître le continuum société - culture**

Dans les contextes des missions militaires, il n'est pas possible de distinguer les ressorts proprement culturels de ceux qui relèvent de l'organisation de la société considérée, avec ses groupes ethniques, ses classes et hiérarchies sociales, ses conceptions de l'individu, de la propriété et de la justice, les droits et obligations qui font le cadre dans lequel évoluent les individus : un cadre qui assure la cohésion de l'ensemble et sa relative adéquation au contexte naturel, historique, politique et économique dans lequel se trouve la société considérée. C'est donc d'une culture au sens large qu'il s'agit de prendre conscience et connaissance, pour bien comprendre les interlocuteurs et partenaires, leurs motivations, craintes, pressions et aspirations.

Et ceci même si ces ressorts sociaux sont masqués par les institutions, par exemple apportées par la France dans ses Outre-mer, ou maintenues dans divers pays après la décolonisation : les structurations ancestrales restent vivantes et agissantes dans les manières de juger et d'agir des populations locales et ces logiques profondément ancrées ne doivent pas être sous-estimées derrière la façade des institutions officielles calquées sur les modèles occidentaux. Malgré la complexité et l'évolution des

sociétés qui tendent à brouiller les valeurs et repères traditionnels, particulièrement en milieu urbain, le fond culturel local reste fort, et chaque individu en est souvent partiellement inconscient.

### **3. Le biais culturel occidental**

L'universalisme qui caractérise le modèle culturel, économique et social occidental ne doit pas nous masquer la grande originalité de ce modèle qui se distingue profondément de la plupart des autres sociétés du monde et le fait qu'il n'est pas partagé par l'ensemble des humains. Penser qu'il s'étend au monde entier est le premier biais ethnocentré à dissiper pour y voir clair et se préparer à une rencontre interculturelle réaliste et fructueuse.

Le second degré du même biais d'ethnocentrisme est de penser que ce modèle est appelé à rallier toutes les sociétés du monde, en vertu d'un « sens de l'Histoire » ou d'un progrès humain dont nous détiendrions la formule, ce qui est de moins en moins crédible, entre les échecs politiques de *Nation Building* des USA et les succès technologiques des pays d'Asie. Perçue de l'extérieur comme d'une arrogance insupportable, cette idée d'un inévitable alignement mondial sur les cultures occidentales peut désormais difficilement fournir une base de dialogue confiant avec des interlocuteurs étrangers.

Il existe naturellement de multiples différences entre les cultures française, allemande, britannique, américaine, espagnole, etc. Mais elles restent incomparables avec le clivage qui les sépare de la plupart des autres sociétés du monde.

La trajectoire historique propre aux sociétés occidentales les a organisées autour du primat de la logique et de la recherche de la vérité, d'une part, et de l'individu sur le groupe, d'autre part, exprimé en particulier à travers les principes d'égalité et de liberté individuelle ; des libertés limitées et contrôlées par un ensemble de lois, de règlements et de contrats globalement reconnus et respectés. Leur dynamisme repose aussi sur la volonté de maîtriser et exploiter la nature et le temps, de contrôler les risques et même l'avenir par la planification. Cet esprit rationnel s'est traduit par un grand développement des dispositifs techniques et de gestion, et des calculs, mesures et prévisions chiffrées qui les accompagnent avec, bien entendu, de nombreuses variations d'expressions et de modes d'application selon les pays.

Mais ce modèle reste limité à l'aire occidentale. D'autres sociétés fondent leur vision, leur cohésion et leur efficacité sur d'autres principes, qui pourraient être qualifiés de plus « humains », moins abstraits, fondés sur la force (et la souplesse) des relations humaines auxquelles tout est subordonné.

A travers des modèles de sociétés aussi variés que ceux de l'Asie, de l'Afrique ou encore du Moyen Orient, c'est souvent la relation humaine qui est le fil conducteur, le principe régulateur de ces « sociétés du lien social », en contraste avec le modèle occidental plutôt basé sur les règles, le droit et l'individu. Et c'est souvent le cas dans les régions concernées par les missions militaires françaises de terrain.

### **4. L'allégeance (ou la logique) relationnelle**

Au lieu de laisser libre cours à un individualisme encadré par d'innombrables règles et lois, ces autres sociétés ont en commun d'attacher une importance majeure à la famille – une famille élargie qui dépasse aisément les liens du sang et des unions, majoritairement patriarcale, hiérarchisée et contraignante. Une famille qui exige une solidarité rendue difficilement négociable par une injonction socio-culturelle permanente, un respect de l'autorité des aînés et du père (secondé au besoin par la mère) et qui fournit en retour à chacun de ses membres protection et solidarité. Ce même modèle de relation est reproduit dans l'organisation sociale, avec son principe d'appartenance protectrice, solidaire et obligatoire.

Il se décline dans des formes diverses, depuis les cercles coréens, l'entreprise combattante japonaise et les *guanxi* chinois, jusqu'aux lignages et groupes ethniques et claniques en Afrique, qui imposent des normes de comportement et le double respect de l'autorité patriarcale et de celle des coutumes. Le même modèle d'appartenance, protection et respect inculqué dès l'enfance se retrouve transposé en contexte professionnel, dans les entreprises et l'armée par exemple, à travers une structuration et un fonctionnement très hiérarchiques. Un des effets de ce respect et de cette relation asymétrique est d'exonérer les subordonnés de toute responsabilité et, du même coup, de dispenser les supérieurs d'argumenter ou de justifier leurs décisions, évitant également leur exposition à la critique et au débat.

La formule énoncée par Clair Michalon de « l'allégeance relationnelle » (2000) résume bien la caractéristique de cette relation, qui peut nous évoquer la relation de dépendance et de fidélité de nos époques féodales. Une soumission dans l'appartenance à un lignage, une hiérarchie ou une communauté qui n'enlève rien, au contraire, à la dignité de chaque personne. A la fois discipline et ressource, elle montre toute son importance ; tant dans l'organisation du pouvoir et le souci des statuts, que dans les fonctionnements opérationnels.

C'est ce dont attestent les témoignages recueillis, qui présentent plusieurs situations particulièrement problématiques résultant de ce principe, qui tranche avec les réflexes français et occidentaux fondés sur la place accordée à l'efficacité fonctionnelle, à la compétence, à l'anticipation et l'évaluation objective, etc.

Certains témoignages font également apparaître la complexité qu'introduisent dans les opérations militaires les systèmes d'obligations et de solidarités sociales pesant sur les responsables militaires locaux, qui doivent – très implicitement – ménager des villages, des appartenances ethniques, des parentèles et les intérêts privés de celles-ci.

Toutes ces contraintes et priorités qui s'imposent aux partenaires locaux relèguent au second plan la perception rationnelle – au contraire particulièrement valorisée dans l'aire occidentale et spécialement en France sous sa forme cartésienne. Il y a là, naturellement, une source intarissable d'incompréhensions et de décalages interculturels dans les perceptions, les décisions et les pratiques. En termes de doctrine militaire, la primauté accordée par les armées occidentales à la compétence fonctionnelle, au service de l'efficacité de l'action, est directement contredite par le respect hiérarchique observé par les militaires d'autres pays, dont plusieurs exemples caractérisés sont présentés dans ce document. Dans les sociétés communautaires et « traditionnelles », c'est le respect des coutumes et des manières habituelles de procéder qui a tendance à prévaloir : ces cultures préfèrent la sécurité et l'ordre que garantit à leurs yeux la répétition de « ce qui fonctionne », plutôt qu'une optimisation voire une innovation, jugées plus hasardeuses.

## **5. D'autres facteurs puissants des motivations et des comportements**

La majorité des témoignages porte sur des pays peu développés économiquement, où règne une forte pauvreté, situés dans des régions rudes et ingrates en termes de ressources naturelles vitales. On y voit transparaître des soucis et des aspirations qui ne nous sont pas forcément familiers et qui résultent de la précarité qui pèse sur ces sociétés, sur les familles, etc. Dans ce terme de précarité, on peut englober la pauvreté générale et le manque chronique de ressources, à un niveau inconnu dans nos pays : à commencer par l'alimentation, les médicaments et soins appropriés, les éléments de confort couramment disponibles dans les pays développés. C'est aussi un avenir jamais assuré, une incertitude constante sur la manière dont on pourra nourrir sa famille, assurer « la soudure » entre les récoltes, faire face aux aléas de la vie. Et même dans des périodes plus favorables, cette précarité reste entretenue par cette même incertitude qui pèse concrètement sur une multitude de détails de la vie quotidienne : coupures d'eau courante, d'électricité, interruption des réseaux de télécommunication, fragilité des infrastructures, ruptures de stock dans les stations-services, les pharmacies, les

commerces... Tout cela constitue un facteur social et culturel qui ne peut être ignoré car il surdétermine beaucoup de comportements qui, autrement, paraîtraient étranges ou désinvoltes. Une précarité à laquelle ces sociétés ont répondu de longue date par les systèmes de solidarités déjà évoqués, ou encore par une forme de redistribution de l'argent et des ressources des plus fortunés vers leurs obligés, qui surprend souvent les Européens jusqu'au choc culturel.

Ces aspects se révèlent surtout dans les contacts avec la population en général, et plusieurs témoignages appellent l'attention sur un point particulier : les enjeux économiques et sociaux qui s'attachent aux emplois de personnel local par les familles de militaires français.

Dans des sociétés fortement patriarcales, le statut des femmes reste marqué par les traditions, avec une grande différenciation des rôles sociaux et des domaines d'activités entre sexes. La présence de femmes dans les armées occidentales s'inscrit naturellement en décalage, sinon en rupture, par rapport à ces conceptions et habitudes. D'après les premiers témoignages recueillis sur le sujet, les militaires étrangers font leur possible pour intégrer cet état de fait et en assimiler la logique dans la coopération avec les Occidentaux. La recommandation formulée par un interlocuteur, de donner des « signes de vertu » souligne l'ampleur des différences de représentations impliquées par ces situations interculturelles.

Un autre témoignage observe la dissonance particulière entre la société afghane et les cultures occidentales, notamment nordiques, et l'utilité de bien mesurer la difficulté du prosélytisme culturel et le domaine du possible.

Les témoignages montrent également la considération, voire l'aura dont bénéficient les militaires français, que ce soit en missions d'appui ou dans d'autres situations. On les voit en collaboration avec des militaires plus gradés, consultés dans des situations où l'on préfère peut-être se retrancher derrière la caution de leurs compétences présumées, ou encore reçus très cordialement ou respectueusement par des responsables de haut niveau. La caution de légitimité de la France et la capacité d'adaptation de ces Français en mission leur permettent de faire reconnaître la pertinence de leur présence. Dans ces situations comme dans les relations avec la population, le cas échéant en famille, la nécessité de présenter une bonne tenue et image apparaît évidente.

Les militaires français manifestent par ailleurs leur capacité à s'intégrer avec simplicité parmi leurs homologues locaux et en particulier de partager facilement avec eux la nourriture et le campement<sup>37</sup>.

## 6. L'invisible

Aucun témoignage concret n'a été rapporté sur « l'invisible », le religieux, le mystique, qui a une place certaine dans les consciences et les cultures de la plupart des régions de l'Afrique, entre autres. Peut-être parce que ce sont des sujets marqués du sceau du secret, qu'on évite d'aborder devant des étrangers, et surtout des militaires français partenaires. Peut-être également, le « concept » de laïcité limite-t-il la perception par le militaire français de l'impact de cette dimension dans la relation interculturelle – en considérant que la pratique religieuse est une dimension éminemment personnelle qui ne doit pas interférer sur les relations professionnelles. Ou, tout simplement, notre panel est-il encore trop limité ou nos entretiens pas assez approfondis pour atteindre ces aspects essentiels.

Il semble pourtant que les zones sahéniennes (entre autres) ne sont pas exemptes de ces éléments culturels, qui interviennent à trois niveaux :

---

<sup>37</sup> Les témoignages montrent que cela résulte d'une sorte de tradition des unités françaises qui se transmet collectivement par la formation militaire et l'esprit de corps pour devenir une caractéristique individuelle des militaires français.



- la conscience d'un monde de l'invisible, et des rituels et pratiques de sorcellerie et de maraboutage ;
- une série de phénomènes qui leur sont imputés ;
- et l'exploitation qui peut être faite de ces croyances, y compris en contexte professionnel.

Ces aspects sont documentés par ailleurs et font l'objet d'analyses de chercheurs<sup>38</sup>, et il sera intéressant de savoir s'ils ont une quelconque importance dans le contexte spécifique militaire, avec quels effets, et quels enseignements en tirer pour la préparation et la réalisation des missions.

## **7. Gestion de l'altérité, prosélytisme et choc culturel**

La démarche interculturelle, qui vise à établir un échange efficace avec des interlocuteurs porteurs de cultures différentes, commence, on l'a vu, par le dépassement d'un double biais ethnocentré. Le premier est de penser que le monde entier raisonne et agit comme « nous ».

Plusieurs des officiers interviewés avaient déjà de longue date, parfois depuis leur enfance, dépassé ce premier biais : l'existence de différences culturelles ne les surprend pas et c'est même avec curiosité et intérêt qu'ils abordent de nouvelles sociétés, différentes de la nôtre, friands d'en découvrir les codes et les clés.

Il peut y avoir à l'inverse des Français qui supportent mal ces différences culturelles, les remises en causes qu'elles imposent et l'adaptation qu'elles leur demandent. Des exemples sont donnés de subordonnés français qui ont du mal à comprendre et admettre les comportements des partenaires locaux, que leur chef de mission s'emploie à gérer en tenant compte justement des logiques en présence et des rapports de force.

Pour certaines personnalités, ce peut être une véritable souffrance de travailler dans un environnement qui les déstabilise constamment, avec la sensation d'être trop souvent mis en porte-à-faux dans leurs compétences et leurs pratiques adaptées à la France métropolitaine. Ce vécu difficile, sans doute plus rare au sein des Troupes de marine que dans d'autres armes ou spécialités, se concrétise régulièrement par des « chocs culturels » dont l'accumulation ou l'intensité peuvent donner lieu à une sorte de *burn out*, d'intolérance allergique à l'interculturalité.

D'autres peuvent craindre de se laisser défaire de leur propre identité, pour endosser une autre culture, et de finir par s'y perdre. Peut-être est-ce plus une crainte qu'un véritable risque, mais elle n'en pèse pas moins sur leurs épaules et leur moral. Un tel phénomène existe surtout en cas d'exposition prolongée à une culture étrangère, notamment dans la sphère intime<sup>39</sup>. Les militaires, encadrés et rarement livrés à eux-mêmes, en sont largement protégés.

Le second biais est de penser que, certes, les cultures sont diverses, mais qu'il est dans l'ordre des choses que « les autres, moins développés », se rallient à nos modes de perception et d'action, dès qu'ils auront l'occasion de constater et d'intégrer la supériorité de nos manières de faire. L'idée de cette supériorité et d'un progrès des sociétés vers une excellence que la nôtre incarnerait, est une forme d'ethnocentrisme et constitue un frein à la découverte des autres sociétés et de leurs logiques internes, ainsi qu'à l'établissement de relations confiantes et fructueuses.

---

<sup>38</sup> Par exemple KAMDEM

<sup>39</sup> Certains Européens vivant en Afrique ont ainsi totalement adopté la culture et le mode de vie de la famille de leur partenaire et du pays hôte, au point d'être méconnaissables et d'abandonner tout lien avec leur pays et famille d'origine. L'étiquette de « petit blanc » leur est souvent péjorativement appliquée. On les prétend parfois « fanafoutés » ou « fanafoutés », autrement dit ensorcelés, voire victimes d'addiction à de mystérieuses préparations alimentaires locales.

Elle peut se doubler d'une attitude « missionnaire » de conversion des partenaires et de leurs sociétés à nos pratiques et à nos manières de percevoir, penser et agir. Il est facile de conserver en arrière-plan la tentation de « les aider » à sortir de leurs traditions en changeant les principes-même de leur culture pour se rallier à nos valeurs universelles. Une aide qui a tous les risques d'être mal ressentie, comme humiliante, arrogante, particulièrement dans des pays issus de la décolonisation, ou simplement déplacée et inadaptée aux réalités locales. Un témoignage évoque particulièrement ce type de tentation et livre la réflexion d'un officier qui en questionne la légitimité autant que la possibilité. Il conclut très justement qu'il faut se garder de l'illusion de devoir, et pouvoir, faire changer des usages et des mentalités qui font sens pour les interlocuteurs et les populations, et qui sont adaptés à un contexte dont un étranger ne perçoit pas toutes les contraintes.

Autant de questionnements essentiels, très éclairants par les débats intérieurs ou partagés qu'ils mettent au jour.

## **8. Les processus d'ajustement**

Les témoignages offrent encore une autre lecture, non plus seulement celle des logiques profondes qui sous-tendent les comportements observés, mais également le repérage des processus par lesquels le militaire français et ses interlocuteurs gèrent ces situations interculturelles : comment ils procèdent à un ajustement (mutuel ou unilatéral) pour bien se comprendre et coopérer ; comment négocier au mieux des intérêts dont ils ont respectivement la charge. Ils mettent aussi en évidence ce qui se passe lorsque l'ajustement ne se fait pas et qu'on laisse se perpétuer un dialogue de sourds et un doute qui gênent l'action – et ce qui en résulte dans ce cas. Ces témoignages sont plus rares, d'autant qu'ils peuvent être considérés comme des échecs dont on répugne à parler.

Cet ajustement ne peut être que compliqué par la communication indirecte et implicite qu'on observe souvent dans les sociétés communautaires. De plus, la connaissance de notre société, que présentent bon nombre de militaires étrangers passés par les écoles françaises, n'est pas un gage de meilleure compréhension.

Certains récits détaillent une succession d'interactions, avec les écarts culturels rencontrés à chaque stade et comment ils ont été traités. Avec par exemple, sur une île du Pacifique, une approche prudente de part et d'autre, le souci de se fournir mutuellement des signes positifs et finalement une parole bien choisie qui balaie les dernières réticences et débouche sur la confiance.

Un autre récit présente une sorte de jeu de bluff mené par un chef afghan, avec un enchaînement de péripéties pleines de non-dits, où l'on voit l'approche cartésienne mettre en échec la duplicité et le mensonge. Le récit montre les incertitudes à chaque pas, les logiques d'action (culturellement marquées) sur lesquelles chacun des acteurs s'appuie, plus lisibles avec le recul, et comment l'incident central est minimisé par un accord tacite et la relation maintenue dans son apparente cordialité.

Dans une autre situation, très déstabilisante pour un jeune officier chargé de responsabilités importantes, celui-ci retrace avec le recul les phases successives par lesquelles il est passé avant que les clés de la situation et les logiques dans lesquelles se plaçait son interlocuteur principal ne se dévoilent, permettant une solution pertinente. Un parcours intéressant dont la connaissance peut aider à bien identifier les ressorts d'une situation problématique et à résister aux incertitudes et aux pressions.

Ces récits et leur analyse en termes de processus ouvrent la voie à un repérage de schémas-types d'interactions interculturelles, qui pourraient se révéler très utiles pour un entraînement à la « démarche interculturelle » et à la gestion de situations délicates ; voire comme outil d'aide et de soutien en mission, lorsqu'on se trouve face à des interlocuteurs difficiles et des situations troubles où prévaut le non-dit.

Ils montrent aussi, comme on l'a vu plus haut, sur quelles logiques et quels thèmes se placent les besoins de prises de conscience, d'acquisitions de clés et de connaissances, et de préparation aux missions. Ces thèmes montrent souvent l'association étroite entre les traits culturels et de comportements et l'organisation même des sociétés. Ils présentent aussi des différences sensibles avec les grilles d'Interculturalité conçues à l'usage des entreprises et dans le contexte de leur management.

#### **IV. METTRE EN ŒUVRE LA DEMARCHE INTERCULTURELLE**

Comme nous l'avons vu, la démarche interculturelle que nous proposons est une démarche générale de prise en compte de l'interculturalité par le militaire au cours de sa carrière, en préparation et lors de la réalisation de ses missions, ainsi que lors de réflexions personnelles ou collectives de retour d'expérience (RETEX) après la mission.

Elle se veut un autre modèle de formation à l'interculturalité que ce qui est généralement proposé. Elle vise à acquérir des connaissances et à développer des compétences interculturelles qui s'agrègeront et s'enrichiront individuellement et collectivement. L'objectif est de gagner en capacité de décryptage et d'adaptation aux situations interculturelles qu'est susceptible de rencontrer le militaire en mission.

Cette démarche est double :

- Une **démarche interculturelle générale** qui consiste à intégrer l'interculturalité comme un champ de compétences que le militaire doit développer tout au long de sa carrière.
- Une **démarche interculturelle en situation** qui vise plus spécifiquement la mise en œuvre sur le terrain, **avant, pendant et après une mission**, et qui s'appuie sur des apprentissages concrets : apprendre en situation à mettre en pratique un ensemble de postures et de comportements à adopter.

Cette double démarche implique en premier lieu de prendre conscience que les écarts culturels jouent un rôle central dans les interactions avec les différents groupes et populations avec lesquels le militaire est amené à être en contact. Le déni, l'évitement ou la méconnaissance de l'importance et de l'impact de cette dimension culturelle constituent les premiers freins à lever.

Puis il s'agit de choisir consciemment et volontairement de prendre en compte l'interculturalité, de chercher à la décrypter pour mieux en gérer les effets. Cette démarche s'articule selon les trois dimensions que nous avons déjà décrites et qu'il est nécessaire de développer conjointement :

1. La dimension « métacognitive » : travail réflexif sur son propre cadre de références culturelles ;
2. La dimension « cognitive » : développer sa connaissance et sa compréhension d'autres cadres de références culturelles ;
3. La dimension « interactive » : acquérir et développer des compétences propices à une bonne gestion de l'interculturalité en situation.

Quelle que soit la situation d'interculturalité dans laquelle se trouve le militaire, ces trois dimensions doivent être prises en compte et travaillées de concert. Sans prétendre pouvoir lui fournir un équipement répondant à toutes les situations possibles d'interculturalité, la démarche interculturelle vise à fournir au militaire des outils concrets pour s'y adapter. En effet, il ne faut pas sous-estimer l'inconfort, voire le stress, que peut représenter une situation d'interculturalité. Plus qu'une somme de connaissances figées, elle requiert des postures mentales et comportementales souples et adaptatives. Ce type d'apprentissage prend nécessairement du temps. Toutefois, nous estimons que ce que l'on appelle dans le jargon militaire « le drill » – l'acquisition de procédures par la répétition afin que cela devienne un acte réflexe – peut s'appliquer à l'interculturalité. Il convient pour cela de concevoir des outils pédagogiques propices au développement et à la mise en pratique de ces trois dimensions.

## **1. La dimension « métacognitive » - Penser sa propre pensée**

La culture est largement inconsciente : la plupart du temps, nous ne connaissons pas les filtres culturels à travers lesquels nous interprétons telle expérience, situation ou réaction d'autrui. Pour pouvoir comprendre l'Autre, il faut tout d'abord apprendre à connaître nos façons de penser, nos évidences et conventions, etc. sans quoi nous lui appliquons nos propres références culturelles et nous pensons avoir correctement décrypté ses discours et comportements alors qu'il n'en est rien. La métacognition conduit à prendre conscience de l'influence déformante de ses propres références culturelles. Cela regroupe l'ensemble des connaissances et habitudes mentales qui permettent de comprendre, évaluer et réguler ses propres activités cognitives. Cette démarche mentale est, par essence, contre-intuitive, voire inconfortable.

En effet, la confrontation à des écarts culturels prononcés peut être déstabilisante. Cela implique une remise en cause de sa propre vision du monde puisqu'elle cesse d'aller de soi, d'être évidente. Développer ses capacités métacognitives prend donc du temps et requiert toujours un effort. Il faut accepter de ne pas comprendre tout de suite et d'être surpris ou bousculé dans ses certitudes ; mais surtout, accepter que sa propre culture n'est pas universelle. Et c'est bien là qu'est le difficile objectif de cette approche : faire comprendre à l'apprenant que les piliers de sa culture ne sont pas entendus par l'ensemble de l'humanité comme immuables. Qu'il s'agisse de la perception de la propriété, de la filiation, de la famille, du référentiel de justice... autant d'éléments qui forment une culture et qui peuvent différer d'une société à l'autre. Cette prise de conscience est déjà un pas immense pour un militaire qui sera dans une posture d'ouverture, cherchant à comprendre des situations qui lui échappent plutôt que de se braquer et risquer une perte de confiance dans l'« Autre ».

Une expérience de l'outre-mer et de l'étranger peut être une bonne entrée en matière pour les militaires, avant de participer à des opérations extérieures (OPEX) ou à des missions de longue durée en coopération ou en tant qu'attaché de défense, par exemple. Cependant, il est important de faire le pont entre la formation et l'expérience vécue, qui doivent se nourrir l'une l'autre. L'apprentissage « sur le tas » de la différence des repères culturels apparaît dans des témoignages, mais « la première prise de conscience » gagne à ne pas s'effectuer dans l'urgence, seul, sous la pression des événements d'une mission.

La démarche présentée ici doit servir à faciliter cette première prise de conscience et à approfondir le processus déjà enclenché. Le militaire qui part en mission doit prendre conscience qu'il ne s'agit pas simplement d'une question de nationalité et que les références culturelles sont très variées selon le statut des personnes, leurs groupes socio-culturels d'appartenance et bien d'autres facteurs. Ces variables sont d'autant plus importantes à prendre en compte qu'il s'agit de relations avec des personnes et que l'Autre ne doit pas être appréhendé uniquement comme porteur d'une culture, mais comme une personne à part entière, avec sa personnalité et des dimensions culturelles multiples. En situation, il faudra en décrypter les composantes afin d'agir en conséquence pour atteindre nos objectifs. C'est souvent face à un groupe que l'on observera le mieux comment nos propres traits culturels s'écartent de ceux de nos interlocuteurs et comment s'adapter pour les comprendre et s'en faire comprendre.

Il faut donc apprendre à reconnaître son propre référentiel culturel et à s'en décentrer. Il ne s'agit pas de l'oublier, c'est impossible, ni de le renier, mais de le mettre ponctuellement et consciemment de côté ou tout du moins, d'avoir conscience qu'il n'est pas commun avec son interlocuteur. De cette façon, il peut devenir possible d'interpréter le comportement ou le discours d'autrui à partir de son cadre de références à lui.

Prenons un exemple tiré d'un témoignage retranscrit plus haut. Quelqu'un ayant grandi dans un contexte où regarder dans les yeux est considéré comme un signe de franchise et d'honnêteté se retrouve pour la première fois dans un contexte où le même comportement est considéré comme un

affront. Ses premières interprétations et jugements seront faussés par cet écart culturel inconnu. Il peut même ressentir de l'agacement ou de l'irritation, penser qu'on lui ment. Dès lors qu'il devient conscient de cet écart et accepte la réalité culturelle de l'autre, il est en capacité de faire taire en lui ses interprétations erronées – activité métacognitive – et d'évaluer avec davantage de justesse le comportement d'autrui à son égard.

La découverte de la diversité de ces cadres de référence et la conscience que l'interlocuteur n'a pas le même que nous sont un passage obligé des formations interculturelles initiales. Au fil des formations, des entraînements et de l'expérience pratique, se développe cette attitude mentale « décentrée » permettant de mener de front deux systèmes de significations – le sien et celui de l'autre qui se dévoile peu à peu. Et l'on en perçoit très vite les bénéfiques, évitant les fausses interprétations et permettant de saisir les points sensibles des perceptions de l'autre.

Des documentations permettent de compléter ces prises de conscience en aidant à mieux cerner les évidences qui peuplent notre cadre de référence personnel, et les écarts qui peuvent nous séparer d'autres personnes. Le Culturoscope (Sauquet & Vielajus, 2016) offre un questionnement permettant à chacun de se positionner par rapport à 15 thèmes, détaillés en 70 questions et couvrant un large éventail de ce qui constitue la culture – et peut nous différencier d'un interlocuteur, surtout s'il est issu d'une autre société. Cet autotest personnel (qui ne donne ni évaluation ni préconisation) fournit ainsi une cartographie très complète de nos biais culturels. Il attaque de front des thèmes dont le néophyte ne s'imagine pas la pluralité de leur perception.

Le *Culture Map* d'Erin Meyer (2014) fournit une représentation très simple des différences d'approche, à travers les cultures du monde, d'une série d'actes courants de la vie professionnelle en entreprises : communiquer, évaluer et apprécier, convaincre, diriger, décider, fonder la confiance, gérer les désaccords, concevoir l'emploi du temps. En montrant l'ampleur des différences entre cultures dans la manière de concevoir et réaliser ces actions relativement concrètes et qu'on pourrait imaginer standardisées dans des bonnes pratiques universellement reconnues, ces cartes illustrent les écarts à franchir pour se comprendre et collaborer entre personnes ou entités partenaires issues de cultures différentes. Ce qui rejoint dans ce constat plusieurs témoignages sur les prises de conscience que produisent les expériences en institutions internationales (OTAN, ONU...).

Dans le même sens, une approche concrète s'appuyant sur une culture en particulier, très différente de la culture occidentale, et en montrant les différences de perception sur les aspects évoqués plus haut qui sont les piliers d'une culture, et surtout leur légitimité (adaptation à un contexte particulier) à travers le décryptage du fonctionnement de la société en question, pourrait être un bon outil pour illustrer les différences de perception auxquelles pourra être confronté le militaire en mission.

La culture chinoise, qui sur bien des points prend le contre-pied des cultures occidentales, comme il a été noté dans les témoignages, se prête bien à ce type de démonstration et de prise de conscience<sup>40</sup>.

## **2. La dimension « cognitive » - Décoder les logiques de l'Autre**

Il s'agit de connaître le mieux possible la société que l'on va aborder et sa culture, ou plutôt, ses éléments culturels particuliers.

Les éléments factuels – géographiques, démographiques, historiques, politiques sont évidemment importants pour comprendre dans quel contexte vivent et travaillent les interlocuteurs. Il en est de même de l'organisation de la société, ses éventuels fractionnements et hiérarchies internes, les contraintes qui s'exercent sur eux. Les codes de politesse et autres informations sur la vie courante sont aussi à connaître pour faciliter le quotidien, éviter les impairs et mettre à l'aise ses interlocuteurs.

---

<sup>40</sup> Exposée et analysée notamment dans ASCENCIO Chloé et al. (2016) dans « Travailler avec les Chinois »



Mais les éléments touchant à la culture, par essence immatériels et intégrés dans les perceptions et logiques mentales, sont évidemment ceux qui demandent des approches formatives et informatives particulières.

Il existe de nombreuses modélisations des cultures sous la forme de grilles montrant la position des principales cultures du monde sur un certain nombre (5, 7, 10, voire 20 selon les auteurs<sup>41</sup>) de dimensions culturelles identifiées par des chercheurs, telles que : la conception du temps, la relation au monde (maîtrise ou soumission), des logiques individuelles ou collectives, universalistes ou particularistes, le rapport au risque et aux inégalités, le mode de communication (directe ou non), le pragmatisme ou le goût des abstractions, etc. Présentées en oppositions binaires, ce qui est d'ailleurs contestable pour certaines, ces dimensions sont intellectuellement intéressantes – elles rappellent bien sûr les questionnements du Culturoscope. Mais elles donnent une vision réductionniste – analytique, statique et univoque, pour résumer – qui conduit souvent à des interprétations erronées (souvent dénoncées). En effet, ces oppositions binaires ne rendent pas compte des interactions systémiques entre ces divers axes ni des chaînes de signification qui les relient au noyau profond qui fait l'unité et la force agissante au cœur de chaque culture.

Chaque culture présente en effet une profonde cohérence interne qui s'articule autour de quelques grandes logiques fondamentales. C'est cette cohérence systémique qu'il faut mettre en avant, parce qu'elle éclaire mieux et plus simplement les attitudes culturelles, leur sens pour les intéressés et leur pouvoir d'adhésion. Comme ces logiques profondes qui ont été dégagées au chapitre 2.2 pour caractériser les sociétés communautaires, qui souvent répondent par des formes de solidarité à des contextes marqués par la précarité – en contraste avec les sociétés occidentales plus prospères, moins précaires, où l'individu est investi d'une grande liberté et de la responsabilité correspondante, encadrées par un ensemble de lois et règles valables pour tous.

En reprenant l'exemple précédent, il est aisé de voir comment les chaînes de signification se déploient à partir de quelques logiques fondamentales : la soumission au système hiérarchique implique le respect dû au plus âgé ou au plus gradé. Ce respect absolu se marque en courbant l'échine pour mieux recevoir les ordres. Ce qui interdit de croiser les regards : ce qui serait signe de défi ou au minimum de revendication d'égalité. Dans les sociétés occidentales, qui considèrent en principe les individus comme libres, responsables et égaux, la question de la vérité est importante et prime souvent sur l'obéissance dans les relations de subordination. On se regarde a priori en face puisque « nous sommes égaux » et l'adulte ou le supérieur s'assure de la sincérité de l'enfant ou du subordonné, en scrutant son visage et ses yeux censés révéler le mensonge. Si le scruté détourne le regard, c'est signe qu'il veut échapper à ses responsabilités. La différence constatée dans cette pratique des regards prend alors toute sa place et son sens, traduisant les principes même qui se trouvent au fondement des deux types de sociétés.

Une formation de bonne qualité dévoilera ces logiques de fond et en montrera la traduction dans les traits culturels plus superficiels, mais tangibles, ainsi que les applications dans les comportements courants (ou sous stress) des partenaires. Du même coup, ces apports permettront de comprendre comment nos propres comportements et styles de communication seront compris dans les logiques de l'Autre. Bien sûr, on n'omettra pas de donner les informations nécessaires sur les grandes données géographiques, historiques, politiques, économiques et sociales, religieuses de la région, ainsi que sur les institutions, l'organisation de la société, les clivages pouvant exister, les conceptions du temps, de la justice et de la propriété, toujours avec la volonté de comprendre leurs logiques dans le contexte auquel elles répondent.

---

<sup>41</sup> On en trouvera un florilège et une critique argumentée dans Rey D. 2016 « Management & Communication Interculturels », cf. Bibliographie

On peut aussi trouver l'exposé de ces données, mais également des logiques de fond de la culture, dans de bons manuels ou des documentations dédiées aux cultures considérées.

Ces connaissances sur la culture pourront être enrichies par l'observation personnelle en mission – ou par la consultation d'un livret de témoignages sur la société considérée.

Des films documentaires, voire de fiction, des essais ou des ouvrages littéraires peuvent fournir des exemples et illustrations très parlants sur la culture considérée et la manière dont elle peut se traduire. C'est l'un des apports précieux de la littérature, de montrer et illustrer les logiques de perception et d'action qui traversent une société et les personnes qui la composent.

Sur les aspects sociétaux et politiques, la presse française ou étrangère sera une source d'informations et d'analyses. De même que les périodiques, radios et chaînes télévisées françaises s'intéressant aux pays de mission. Les journaux locaux apporteront des informations sur les problématiques locales et la manière dont elles sont perçues dans le pays. Des blogs d'expatriés ou forums peuvent aussi être utilement consultables.

### **3. La dimension « interactive » - Adopter de nouvelles postures mentales et comportementales**

Les compétences et connaissances des deux dimensions décrites précédemment facilitent le recours à des interprétations et à des comportements adaptés en situations d'interculturalité, mais elles ne suffisent pas.

Au cœur de l'interculturalité, il y a la rencontre. C'est au contact de l'Autre que l'on est confronté aux écarts culturels et à la complexité qu'ils induisent. Coopérer avec des individus ou des groupes d'individus avec qui on ne partage pas les mêmes codes, valeurs, normes et croyances, ni le même vécu (éducation, formation, traumatismes récents ou anciens) peut être difficile, voire, nous l'avons vu, source de stress. C'est d'autant plus complexe que ça l'est souvent de part et d'autre. L'Autre interprète aussi à partir de ses propres références et peut avoir une vision réductrice, stéréotypée ou simplement négative des Français ou des militaires. En outre, chacun arrive dans cette rencontre avec ses propres enjeux et objectifs. La façon d'aborder l'interaction en situation d'interculturalité est donc tout à fait essentielle.

Un certain nombre de postures mentales et de comportements doivent être pratiqués pour devenir des habitudes en situation d'interculturalité, tels que :

- **Une observation de la situation** : qui est en présence ? Comment les personnes interagissent entre elles ? Quels sont les codes que je peux identifier ? Quel est mon rôle ? Comment ma présence est-elle perçue ?
- **Une vigilance et une écoute** du contexte, mais surtout des différences de logiques, de perceptions, de croyances et de comportements. Il s'agit de s'attendre à des différences, à être surpris et de le prendre en compte. Une attention est portée à bien comprendre ce que l'interlocuteur ressent et veut dire, à ses intentions et, inversement, à bien se faire comprendre de lui. **Cet effort d'intelligibilité** peut se caractériser par un souci de clarification en utilisant les codes de compréhension de l'autre, ou simplement en reformulant, en précisant, en testant avec mesure ;
- **Une capacité à mobiliser, en situation d'interaction**, les clés de compréhension culturelles, sociétales, lexicales, etc. pertinentes (cf. ci-dessus).

C'est dans l'articulation de ces trois dimensions, la métacognition, la cognition et l'interaction que repose l'efficacité de la démarche interculturelle. Elles ne se suivent pas chronologiquement mais

coexistent et s'alimentent les unes les autres. Chaque expérience est une occasion de nourrir chaque dimension et de développer ses connaissances et compétences en matière d'interculturalité.

#### **4. La démarche interculturelle appliquée aux cursus militaires**

La compétence interculturelle ne cesse de progresser tout au long de la carrière en fonction des expériences personnelles et collectives vécues, des connaissances accumulées, des prises de conscience, des réflexions personnelles et des impressions échangées avec des personnes ayant vécu des expériences similaires. Les témoignages que nous avons recueillis font clairement apparaître que **les militaires possèdent une grande expérience pratique de l'interculturalité mais qu'ils ressentent le besoin de mieux formaliser cette compétence et de l'enrichir par un enseignement plus construit, plus systématique, mais toujours très concret.**

##### **Formation initiale**

Pour cela, il est souhaitable d'**initier la démarche interculturelle au plus tôt** dans la carrière militaire, si possible **lors de la formation initiale**, ou au plus tard lors de la préparation à la première mission ayant une dimension interculturelle. Mais la variété des situations d'interculturalité est telle que l'effort devrait être porté au plus tôt. De plus, la présence de stagiaires internationaux dans les écoles de formation initiale milite pour intégrer l'interculturalité dans leurs modules d'enseignement.

Pour que l'initialisation de la démarche interculturelle soit efficace et attractive, elle ne devrait pas prendre la forme d'un enseignement théorique trop intellectualisé et imposé, ce qui aurait un effet contraire à l'objectif recherché. Il faut plutôt envisager un module léger et interactif, si possible lié à une expérience vécue (voyage d'étude, échanges internationaux, etc.) ou à un autre enseignement dans un domaine connexe.

##### **Formation continue**

La formation à l'interculturalité ne peut pas se contenter d'un stage d'initiation aussi performant soit-il. Il faut poursuivre cette formation tout au long de la carrière, de façon légère et adaptée, et accompagner le personnel militaire dans toutes les phases de sa formation continue. En effet, il est plus important de renouveler « l'équipement interculturel » en apportant de nouvelles prises de conscience adaptées à la personne et à son vécu, que d'avoir l'illusion de former définitivement tous les militaires lors d'un stage unique, par exemple.

La formation continue pourrait elle aussi prendre la forme de modules très légers ou d'enseignements incorporés à d'autres modules, lors des formations qui jalonnent la carrière militaire. C'est déjà partiellement le cas à l'Ecole de Guerre, par exemple, où les officiers reçoivent des enseignements qui approchent le sujet de l'interculturalité, sans toutefois entrer véritablement dans une démarche équivalente à la démarche interculturelle que nous préconisons. Rendons tout de même hommage à l'importance qui est donnée aux « savoir-être » dans la formation militaire française.

Dans tous les cas, l'effort devrait être porté sur la réflexion personnelle, le retour sur les situations interculturelles vécues, la réflexion collective et l'échange d'expérience. Ces modules d'enseignement permettraient de détecter les experts du domaine de l'interculturalité, en mesurant leur appétence (volontariat, sensibilité et intérêt), ainsi que leur niveau d'expérience et de compétence.

##### **Formation d'expertise**

Il ne peut y avoir de réel progrès dans le domaine de l'interculturalité sans l'émergence d'une expertise reconnue, organisée et portée par des officiers et sous-officiers identifiés pour cela. Il ne s'agit pas de créer une nouvelle filière de gestion des ressources humaines, ni de générer un dispositif lourd et ingérable par les armées. Il est tout à fait possible de rattacher cette expertise à d'autres domaines de

spécialité<sup>42</sup> ou de la présenter comme une plus-value pour certaines affectations et de laisser l'intelligence des organisations se mettre en place. Il est simplement question de reconnaître que l'interculturalité est un vrai besoin pour les militaires, qu'elle mérite d'être enseignée individuellement et collectivement dans les armées et que l'expertise de l'interculturalité doit être recherchée et développée.

Au-delà des formations, initiale et continue, qui constituent le fondement de la démarche interculturelle générale, il est essentiel de préparer spécifiquement les militaires aux situations d'interculturalité qu'ils vont rencontrer avant leur départ en mission. C'est véritablement le cœur de l'opérationnalisation que nous proposons et que nous appelons démarche interculturelle en situation.

## **5. La démarche interculturelle en situation**

La démarche interculturelle en situation consiste à mener une préparation totalement orientée sur la mission et les situations interculturelles que l'on sera amené à rencontrer, puis à conduire la mission en étant vigilant et armé pour gérer l'interculturalité, et enfin à effectuer le travail de retour d'expérience après la fin de la mission.

### **Avant**

La préparation de la mission revêt une importance capitale et conditionne sa réussite. Les aspects interculturels font partie de cette préparation mais ils sont souvent négligés en raison du manque de temps, mais aussi parce l'on n'a pas toujours conscience de l'utilité de ce travail. Une fiche de préparation générique de mission interculturelle peut être proposée par le Club de l'interculturalité.

### **Pendant**

L'apprentissage interculturel ne se réalise véritablement que dans la pratique interculturelle. La meilleure formation ne remplace pas l'expérience vécue. Encore faut-il que la réflexion menée en amont se poursuive en situation et que les ressentis interculturels soient conscientisés, analysés et interprétés. Pour cela, nous proposons de noter, au « fil de l'eau », son vécu, ses ressentis et ses premières analyses et interprétations tout au long de la mission. Une fiche de suivi de mission interculturelle peut être proposée à cet effet par le Club de l'interculturalité.

Mais comme le montrent certains témoignages, certaines situations peuvent, du fait des différences culturelles, mettre à l'épreuve le militaire dans l'accomplissement même de sa mission. La mise à disposition d'un dispositif d'écoute et d'analyse, en temps réel, par un formateur ou un coach interculturel pourrait l'aider à se poser les bonnes questions, et à identifier et surmonter les difficultés.

Une étape ultérieure pourrait consister, une fois qu'un vivier d'experts militaires de l'interculturalité aura été constitué, à activer un mécanisme de type « hotline » permettant à des référents volontaires et pré-identifiés (éventuellement à l'EMSOME, ou plus anonymement au Club de l'interculturalité, ou les deux) d'épauler « à chaud » un militaire en situation difficile ou en état de doute, avant qu'une situation de blocage interculturel ne puisse compromettre sa mission.

### **Après**

Le retour d'expérience (RETEX) est un processus bien rodé dans les armées. C'est le meilleur moyen de collecter les « bonnes pratiques » individuelles et collectives et même, personnellement, de prendre conscience de la richesse des expériences vécues et de les transmettre à la collectivité militaire. Le point clé est de mettre en place un dispositif afin de les exploiter. Une fiche de débriefing

---

<sup>42</sup> L'étude de l'IFRI « coopérer avec les armées africaines » rédigée par Aline Leboeuf en 2017 (Focus stratégique n°76) évoque un possible rattachement de l'expertise interculturelle militaire à la filière « Langues et relations internationales » (LRI) préexistante au sein des armées.

et de collecte du RETEX de mission, sous l'angle de la capitalisation de l'expérience interculturelle serait très utile : elle peut être proposée par le Club de l'interculturalité.

On pourrait aussi envisager des espaces ou moments (en visio-conférence par exemple) de retours d'expériences interculturelles en petits groupes de pairs, animés par un formateur, permettant d'apporter et d'analyser en collectif les situations et les solutions ou bonnes pratiques, et d'en capitaliser anonymement les résultats.

### **Exemple de démarche interculturelle en situation**

La démarche interculturelle mérite d'être adaptée à chaque mission militaire afin d'anticiper et de gérer au mieux les aspects interculturels de la situation rencontrée. Voici, par exemple, la démarche interculturelle qui pourrait correspondre à une situation présentée au chapitre 4 :

Un instructeur militaire doit participer à une formation de cadres militaires partenaires. Il prépare son intervention sur la base de la doctrine militaire française. Mais il sait que l'armée partenaire n'a pas les mêmes modes d'action ni la même compréhension des concepts (organisation difficile à comprendre pour un Français, flexibilité des horaires, notions d'autorité et de commandement complexes avec des règles de hiérarchie particulières). Comment faire pour ne pas être « hors-sol » ? Comment transmettre les savoir-faire et les savoir-être à enseigner ?

L'instructeur qui prépare sa mission doit se poser la question suivante : ***en quoi la prise en compte des différences culturelles doit-elle modifier mon enseignement et mon comportement ?*** La réponse intégrera les dimensions suivantes :

- Adaptation de ma séance d'instruction aux modes de travail locaux, à l'environnement et aux matériels et moyens qui seront mis à ma disposition.
- Adaptation de mon vocabulaire à la maîtrise de la langue de travail par les participants.
- Adaptation de mes objectifs pédagogiques, des rythmes de travail et de la conduite de la séance à mon auditoire et à ses dimensions professionnelles : par exemple, comment fonctionne la discipline, sur qui ou quoi repose l'autorité ?
- Adaptation de la méthode d'enseignement : par exemple, trop participative elle ne sera pas adaptée, mais trop magistrale elle risque de donner une image coloniale et de créer un rejet.
- Adaptation de ma posture verbale et corporelle : « *dois-je parler de moi ? Dois-je créer un lien personnel ou dois-je rester distant, « professionnel » ? Dois-je regarder dans les yeux ? Dois-je être rigoureux sur les horaires, dans mon comportement ? Comment me comporter avec les supérieurs hiérarchiques du pays ?* »

Comment réagir à des situations imprévues, perturbantes voire désagréables si l'instructeur est témoin de perturbation, retard, absence, ironie, irrespect, nonchalance, comportement obséquieux, etc. ? Quel « équipement interculturel » pourrait-on fournir ou suggérer à cet instructeur afin d'apporter les réponses les plus pertinentes possibles aux questions qu'il se pose ?

Pour préparer une telle intervention auprès d'une armée partenaire, l'instructeur devra :

- S'informer des différences de doctrine pouvant exister et adapter son intervention pour la rendre cohérente avec ce cadre. Il pourra également proposer au groupe qu'il forme de le faire ensemble dans une démarche participative (selon le mode pédagogique retenu et l'intérêt de prise de conscience que pourrait comporter ce choix).
- S'enquérir des « outils opérationnels » interculturels (proposés par le Club de l'interculturalité et l'EMSOME, ou par d'autres) afin d'avoir en possession des informations et remarques sur les différences de modes d'action militaires, de mentalités et de comportements entre l'armée française et l'armée partenaire. Ces éléments ne peuvent être ignorés dans sa présentation,

puisqu'ils constituent la donnée essentielle à prendre en compte pour la compréhension de son sujet par ses auditeurs et sa mise en pratique ultérieure. L'outil devra signaler ou rappeler les points essentiels d'adaptation ou de vigilance.

Ainsi, il sera souhaitable dans le futur d'expérimenter la démarche interculturelle dans toutes les situations d'interculturalité que rencontrent les militaires, d'en tirer les enseignements grâce au processus de RETEX et de proposer des bonnes pratiques et des démarches adaptées à chaque situation.

## **6. En situation de stress interculturel**

Certaines missions sont particulièrement sensibles et les militaires peuvent se trouver en position de stress interculturel, mettant en danger l'atteinte de leurs objectifs opérationnels. Les missions de renseignement, de négociation, d'interposition et bien d'autres sont difficiles sur un plan professionnel, mais elles requièrent en plus une forte compréhension interculturelle pour laquelle le militaire n'est pas toujours armé.

Le stress interculturel se déclenche lorsque nous réalisons que la situation nous échappe : « je vois que je n'ai pas les clés pour répondre à cette situation, pour décoder les intentions de mon (ou mes) interlocuteur(s), de mes partenaires ou de mes adversaires... »

Nous proposons alors d'appliquer la procédure suivante :

1. Prendre conscience du fait que **le blocage provient de la situation interculturelle** ;
2. Déterminer quelles sont les **motivations profondes de mon interlocuteur** : professionnelle, matérielle, personnelle, altruiste, spirituelle, autres ? Derrière le respect de son statut, de son autorité, de ses responsabilités et de ses demandes exprimées, il peut y avoir des motivations beaucoup plus fortes, personnelles ou collectives, qui ne sont pas explicites : orgueil, argent, sécurité, famille ou groupe socioculturel, etc. Quel est son intérêt ? Où place-t-il son honneur ? Les dimensions culturelles sont importantes, mais c'est aussi la personnalité qui doit être étudiée, son caractère et son vécu.
3. Etudier **son attitude**, en identifiant les attitudes qui peuvent traduire ses pensées et son humeur.
4. Lui donner de la **reconnaissance** : montrer que l'on est à l'écoute ; parler positivement ; valoriser la motivation de l'interlocuteur ;
5. Créer un **contact** personnel en adoptant une attitude similaire à celle de mon interlocuteur principal (décontractée s'il est décontracté, plus formelle s'il montre beaucoup de rigueur dans son comportement, etc.), sans exagérer, tout en gardant la posture qui correspond à mon rôle. Et faire appel (indirectement) à ses motivations étudiées précédemment (mettre en valeur ses responsabilités, par exemple) ;
6. Ne **reprendre la recherche de mon objectif** que lorsque le contact est rétabli. Dans tous les cas, ne pas précipiter l'atteinte de l'objectif et, au besoin, rechercher un moyen de reporter la négociation lorsque les conditions seront plus favorables.



## V. LA FORMATION A L'INTERCULTURALITE OPERATIONNELLE

Les propositions qui suivent visent à présenter des modes et dispositifs formatifs adaptés aux enjeux spécifiques à notre sujet de l'interculturalité opérationnelle. Elles se limitent à leurs principes formatifs généraux.

Nous ne sommes donc pas allés dans les détails de leur réalisation, pour ne pas alourdir cet exposé, et parce que nous sommes convaincus qu'il est plus pertinent d'en laisser la construction précise à ceux (formateurs et intervenants des armées, du Club de l'Interculturalité ou extérieurs) qui seront appelés à les mettre en œuvre.

### 1. Les modes d'apprentissage

Les modes d'apprentissage et d'entraînement à la démarche interculturelle doivent viser les trois dimensions que nous avons décrites précédemment : la prise de conscience, initiale et maintenue, (métacognition), les connaissances et la compréhension des différences (dimension cognitive) et l'attitude interactive/transactionnelle adéquate. Les principaux modes d'apprentissages que nous avons recensés sont les suivants :

#### Distanciel

- Mode 1 : Dossier de formation (documentation) – Site d'information
- Mode 2 : Film de formation (sensibilisation au biais culturel, par exemple)
- Mode 3 : Module d'apprentissage en ligne (type MOOC)
- Mode 4 : Module d'apprentissage interactif
- Mode 5 : Forum/réseau (d'échange des bonnes pratiques d'interculturalité, questions réponses personnalisées)
- Mode 6 : Coaching à distance

#### Présentiel

- Mode 7 : Exposé conceptuel et descriptif
- Mode 8 : Formation de groupe (échanges et apports)
- Mode 9 : Jeux de rôles
- Mode 10 : Jeu d'expérience multiculturelle (de type *bafa-bafa*<sup>43</sup>)
- Mode 11 : Méthode dynamique
- Mode 12 : Coaching (individuel ou de groupe)

Les modes d'apprentissage ont tous leurs avantages et leurs limites et peuvent s'appliquer à divers modules de formations, qu'il s'agisse de la formation initiale ou continue, ou de la formation préparatoire à une mission (dans une démarche spécifiquement opérationnelle). En fonction des

---

<sup>43</sup> Deux groupes doivent utiliser des moyens et objectifs différents (langages, valeurs, état d'esprit) pour remporter le jeu, mais ils sont persuadés de jouer avec les mêmes règles. D'un côté, on simule une société capitaliste, productiviste avec une forte pression pour la performance individuelle et l'optimisation du gain. De l'autre, il s'agit d'une société proche du modèle africain où l'enjeu relationnel prime. Les participants sont amenés à expérimenter les émotions liées à la rencontre d'une autre culture en créant eux-mêmes, de manière involontaire, des chocs culturels manifestes. Ils prennent conscience de la tension et de la frustration que cela crée, et de l'intérêt de la démarche interculturelle.

objectifs de l'enseignement et des contraintes de budget ou d'organisation, la combinaison de plusieurs modes d'apprentissage est particulièrement recommandée.

Afin d'optimiser l'efficacité de la formation, il est toujours avisé d'adapter le contenu pédagogique au niveau de connaissance, d'expérience et de « prise de conscience interculturelle » des personnels. Un entretien initial ou une présentation personnelle, en répondant à quelques questions, permettent de cerner l'intérêt des militaires à former et leur compréhension du sujet. Cette entrée en matière offre l'opportunité d'évaluer les besoins tout en sensibilisant les personnes sur leur propre vécu, particulièrement lorsqu'elles ont, à juste titre, le sentiment d'avoir de bonnes compétences interculturelles, mais qu'elles ont besoin de les formaliser et d'augmenter leur aptitude générale à l'interculturalité.

## **2. Les contenus pédagogiques**

### **a) La dimension de conscience (« métacognitive »)**

Il s'agit de la prise de conscience (et du développement ultérieur de cette conscience) :

- a) que nos évidences françaises ne sont pas partagées dans d'autres sociétés,
- b) que les évidences des autres sociétés ne sont pas dénuées de sens, qu'elles méritent d'être abordées sans jugements ni préjugés, qu'elles sont généralement en cohérence avec les contextes historiques, géographiques, politiques, religieuses etc. qui s'attachent à ces populations et sociétés ;
- c) que pour communiquer, travailler, mener des partenariats avec autrui, il faut « s'accorder » en établissant une compréhension mutuelle (quelle que soit la divergence des intérêts et des objectifs).

Le **déclat initial** de cette prise de conscience et ses **perfectionnements ultérieurs** peuvent faire appel aux divers moyens déjà évoqués :

- **Dispositifs documentaires** : films, livres (d'observations, de récits vécus ou même de fictions), articles de revues, de forums ou de blogs, témoignages de terrain, presse et TV étrangères, documents pédagogiques *ad hoc* (cf. *Peace Corps*).
- **Dispositifs semi-expérientiels** : cas pratiques à élucider, tests, présentations vivantes de décalages culturels suivis de discussions en groupes.
- **Dispositifs expérientiels** : mise en situation directe dans des jeux (de la simple prise de position, jusqu'à un jeu d'immersion) ; jeux de rôles et théâtre-forum.

Les cas pratiques utilisés dans ces formations pourront puiser dans les témoignages recueillis par le Club de l'interculturalité auprès de militaires envoyés en missions. Complétés de cas d'interculturalité que pourraient dans le futur présenter les retours de mission (RETEX).

Toutes ces approches s'attachent à faciliter ce passage d'une conception bien ancrée par l'éducation reçue dans une société (la nôtre), à une autre plus ouverte à d'autres cultures. Elles relèvent de la pédagogie pour adultes, jouent sur les contradictions (pour ouvrir les doutes sur les représentations existantes), les analogies (pour apprivoiser le nouveau et l'étrangeté, permettre la transposition et créer des assimilations), sur des raisonnements déductifs, et parfois sur l'autorité de l'expert.

Un dispositif particulier se rattache à la catégorie « expérientielle », avec une méthodologie particulière fondée sur la dynamique des groupes. Il répond aux remarques formulées au chapitre IV-1 sur la phase délicate de la prise de conscience, ce passage remettant en cause les évidences et certitudes de chaque personne.

C'est une approche plus élaborée et efficace que des formations plus courantes. Elle s'appuie sur les découvertes et expérimentations de Kurt Lewin dans les années 1940<sup>44</sup>. Elle apporte des réponses précises et argumentées à l'insécurité inhérente, pour une personne, à un changement profond de ses représentations : **la méthode dynamique<sup>45</sup> – placer les personnes en acteurs, au sein d'un collectif de pairs.**

Le constat souvent effectué est qu'un changement forcé, subi, entraîne toujours des résistances et un long et pénible processus d'acceptation et d'intégration (dont la « Courbe du deuil » d'Elisabeth Kübler-Ross (1969), donne une représentation). On évite ces difficultés inutiles en reconnaissant que la personne concernée est le meilleur acteur et moteur de sa prise de conscience. La « méthode dynamique » ou de socio-construction consiste à proposer pour ce passage un cadre collectif facilitant et sécurisant, tout en étant propice aux questionnements : un groupe de discussion, outillé d'informations et témoignages pertinents, qui met en débat entre pairs les constats et les conclusions à en tirer. Chacun y est libre et la situation posée ne fait que faciliter un débat confiant entre pairs.

L'animateur est compétent pour décrypter les cas et répondre aux questions mais ne se pose pas en autorité, en leader qu'il faudrait suivre (ce qui ferait immanquablement monter les réticences et les résistances). Il laisse au maximum la dynamique des échanges opérer les changements d'opinion et de vision de chacun. Le cadre posé ouvre un espace aux échanges sur les représentations mentales, permet la mise en question des préjugés et des impensés. Il permet une élaboration en collectif de pairs qui reconnaît et ménage les points de vue et les subjectivités individuels, mais stimule l'évolution des représentations et des vues de chacun au fil des échanges avec ses pairs.

De sorte que, comme le remarque Lewin, le changement d'opinion de chaque individu se fait plus rapidement et complètement en situation collective qu'individuellement.

Cette démarche est celle qui est le mieux indiquée pour des changements d'opinion ou de pratiques fondés et durables et des prises de conscience de chacun des participants. Elle évite en effet les dynamiques de résistance (au changement subi comme à la pression persuasive d'une autorité) et offre un terrain d'élaboration fécond au libre exercice par chacun de sa pensée et de sa volonté<sup>46</sup>.

Elle est largement utilisée en entreprise pour la formation des cadres dont on attend une adhésion et une mobilisation personnelles dans l'exercice de leurs missions complexes.

#### **b) La dimension de connaissance (« cognitive »)**

L'apport des connaissances sur les sociétés, les cultures (en y incluant la sienne) et leurs différences fait appel à tous les modes de formation capables d'assurer la compréhension, la mémorisation et l'intégration de ces éléments :

- Apports sur les variables et leurs effets, exemples et discussions en groupes ;
- Récits et témoignages à analyser et à décoder ;
- Livres de référence, articles présentant les différences culturelles, sélection de blogs ;

---

<sup>44</sup> Kurt Lewin (1890 - 1947), psychosociologue américain, inventeur du concept de « Dynamique des groupes » et des « trois styles de leadership ». Cité entre autres dans « Comportements humains et Management », ALEXANDRE-BAILLY F. et al. (Pearson 2003)

<sup>45</sup> Expérimentée pour le compte du gouvernement américain dans le cadre de son effort de guerre – en 1943-1944, appliquée depuis dans diverses entreprises et institutions pour faciliter des échanges d'opinions et des changements d'attitudes (proposée par Dominique Rey).

<sup>46</sup> C'est une méthode de ce type qui a été appliquée à un groupe de très grande taille pour la tenue en France de la Commission Citoyenne sur le climat en 2021. Le même dispositif de réflexion collective a été repris pour la Commission Citoyenne sur la question des fins de vie, sujet qui met en jeu de grandes divergences d'opinions et représentations au sein de la société française.

- Documents pédagogiques dédiés.

Les dispositifs doivent éviter de stimuler l'illusion qu'il serait possible de parvenir à une connaissance parfaite d'une culture étrangère et viser plutôt à donner les meilleures clés permettant à chacun de se perfectionner par la suite au fil de son expérience.

**c) La dimension de posture de vigilance et d'ouverture (« interactionnelle »)**

Pour adopter la posture adéquate selon la situation, la démarche interculturelle repose certes sur des dispositions personnelles telles que la curiosité, la solidité émotionnelle, etc. mais aussi sur une attitude délibérée :

- d'ouverture à l'inattendu des situations et des comportements ; et à l'Autre, avec son bagage culturel et son insertion sociale différents des nôtres ;
- de vigilance à ne pas paraître manquer de respect ; à reconnaître l'Autre dans ses prérogatives ; à engager une interaction aussi positive et confiante que possible ; à éviter les froissements inutiles et les malentendus.

Les apprentissages concernant cette dimension d'interaction porteront sur :

- l'acquisition et l'intégration des manières de se présenter et d'engager la conversation, c'est-à-dire des salutations, gestes et codes de politesse. Le respect de ces codes et pratiques met à l'aise l'interlocuteur et marque le souci que l'on a d'engager un dialogue en tenant compte de ses coutumes. En outre, dans beaucoup de sociétés, il est nécessaire de passer du temps en dialogues informels pour établir ou construire, entretenir ou renouveler une relation personnelle avant de passer aux tâches et sujets à l'ordre du jour.
- la compréhension des modes de communication et des codes de discussion, les sujets de conversation qu'il est préférable d'éviter, etc. Quelques exemples de ce niveau : discussion très interactive ou au contraire longs exposés qu'il serait inconvenant d'interrompre, plaisanteries et rires pour détendre l'atmosphère ou sérieux imperturbable, approbations claires ou à l'inverse de simple convenance (par exemple, un oui pour un non pour éluder ou refuser suffisamment « poliment »). Dans certaines cultures, il est essentiel de ménager la face publique de l'interlocuteur et un subordonné s'abstient de contredire, voire même de regarder dans les yeux un supérieur (qui peut n'être supérieur qu'en âge).

Ces données à connaître et à intégrer correspondent à la partie émergée de « l'iceberg » de la culture, la partie la plus visible. Elles sont facilement fournies sous la forme de guides ou mini-manuels, mais l'aisance ne vient qu'avec l'expérience – ou l'entraînement, qu'une formation adéquate pourrait fournir.

La partie « immergée » de l'iceberg, celle que l'on ne voit pas, relève d'un apprentissage plus substantiel :

- Porter la vigilance vers le repérage et le décodage des différences culturelles. Les clés sont celles fournies dans la dimension informative et cognitive de la préparation à la démarche interculturelle : « la personne qu'on a envoyée négocier avec moi est-elle le vrai décideur ? Suis-je légitime à ses yeux si je suis un jeune capitaine et lui un colonel chenu ? La responsabilité (dont je suis porteur) prime-t-elle sur son grade ? Si nous planifions jusqu'aux détails l'action coordonnée que nous négocions, puis-je être sûr du déroulement ? »<sup>47</sup>
- Observer la manière dont les différences culturelles se traduisent dans les comportements et les situations concrètes, et comment les clés culturelles éclairent ces situations et permettent de les gérer avec pertinence et efficacité. Or ces deux aspects sont

<sup>47</sup> Questionnements relevés dans les témoignages recueillis.

particulièrement bien illustrés par des témoignages. Les consulter est un bon moyen de saisir comment ces clés ont pu, ou auraient pu, aider à agir de manière adéquate en situation réelle.

- S'appuyer sur des scénarios-types de gestion des interactions, à constituer pour certaines configurations délicates : négociations, rencontres exploratoires, demandes de concours, situations d'instruction...

Mais l'apprentissage de leur utilisation opérationnelle passe certainement par un véritable entraînement, en simulation. Plusieurs dispositifs sont envisageables pour rendre possible de tels entraînements (liste non exhaustive) :

- a) Études de situations et exercices sur des cas concrets (tirés des témoignages ou reconstruits et adaptés aux attendus pédagogiques) : comment procéder ? quelle posture, points de vigilance, conduite de l'action ?
- b) Méthode GAP<sup>48</sup> (de Peretti, 1994) de questionnement maïeutique en groupe.
- c) Application en mode prospectif d'une méthode d'analyse et capitalisation de pratiques.
- d) Démarche interactive en collectif d'analyse de situations interculturelles et d'élaboration de conditions de succès et de solutions (décrite ci-dessous)

**d) Une approche pédagogique interactive exploitant le collectif**

En pratique, les trois dimensions peuvent avoir à être traitées dans le même module pédagogique. Il est possible de les intégrer dans un dispositif reposant sur les mêmes ressorts que la « méthode dynamique » ou de socio-construction évoquée précédemment. Elle en a les avantages : placer les militaires formés en position active dans leur propre formation, s'appuyer sur l'expérience et les prises de conscience de leurs pairs plus avancés et bénéficier en direct de leurs témoignages. Elle est très indiquée :

- pour former ensemble des personnes d'expériences très différentes ;
- pour un « debriefing interculturel » et des partages d'expériences en retour de mission.

Le principe est de conduire la formation dans une démarche dynamique centrée sur les participants et les situations :

- une formation conduite comme une démarche de changement (processus participatif, mobilisateur ; expression et traitement des résistances ; repérage des écueils et des points de vigilance, plans d'action) ;
- en exploitant la situation collective pour faciliter et ancrer l'intégration par chacun des logiques de l'autre société et de leurs manifestations (dans les manières de percevoir, penser, décider, faire et communiquer, propres aux interlocuteurs).

Les participants sont placés en position active, la dynamique collective facilite l'ouverture des représentations et les prises de conscience, le formateur est un catalyseur et un organisateur du processus, et bien sûr une ressource de connaissances, d'exemples et d'expérience.

Il s'agit ainsi :

---

<sup>48</sup> Groupes d'Analyse des Pratiques : méthode qui consiste à réunir des personnes qui ont le même type d'activité professionnelle, de fonction et de responsabilités, pour les faire travailler sur les situations professionnelles qui les mettent en difficulté ou sur lesquelles elles ont envie de progresser.

- d'amener chacun des participants à opérer (ou affermir) sa prise de conscience initiale de l'interculturalité : ouvrir la perspective hors de l'ethnocentrisme pour permettre la rencontre avec la société « autre » et ses membres.
- d'exposer (sur une destination précise ou en généralité) plusieurs dimensions culturelles (et sociétales) présentant des écarts majeurs avec la culture occidentale et française ;
- de montrer les logiques fondamentales sous-jacentes (et les contraintes) qui inspirent ces écarts et de dépasser des connaissances statiques des différences, pour faire émerger le sens et la force dynamique des celles-ci ;
- de travailler les interactions avec les « Autres » et la confrontation avec les situations stressantes, potentiellement déstabilisantes ;
- d'initier et d'entraîner à la « démarche interculturelle », avec des mises en situation, donnant lieu à observations, analyses, propositions de solutions opérationnelles (en collectif) ;
- et de conduire éventuellement la construction en commun de schémas d'interaction et de « bonnes pratiques » pour des situations courantes, en application des prises de conscience, apports de données et entraînements précédents.



## **Conclusion**

Les armées françaises s'entraînent et opèrent avec des équipements de très haute technicité. Elles développent et perfectionnent en permanence des concepts extrêmement sophistiqués de manœuvre interarmes, interarmées et interalliés pour lesquels l'intégration de contingents multinationaux et l'interopérabilité opérationnelle sont essentielles. Elles doivent anticiper les menaces et être capables de réagir, tant en urgence que sur le temps long, pour dissuader, protéger, aider, défendre ou contrer une agression, dans un environnement complexe et évolutif.

Au cœur de cette complexité reste toujours l'humain. Celui que l'on est, qui agit, qui décide, qui convainc ; celui que l'on protège, qui souffre, qui ne comprend pas ce qui lui arrive, qui ne réagit pas toujours comme on le souhaiterait ; celui que l'on dissuade ou que l'on combat fermement, que l'on peut même être amené à tuer, mais qui ne sera peut-être pas toujours un adversaire ou un ennemi.

Le métier militaire exige une grande valeur éthique et morale. Dès les premiers jours de formation, le jeune soldat apprend qu'il ne sera plus comme avant : il n'exerce pas un métier, mais une vocation. Il est transcendé par le devoir et les principes exigeants que lui confère son état de militaire. Il est porté par la générosité et l'humanité qui en découlent, ce que traduit parfaitement le Code d'honneur du soldat français : « Soldat français, je m'engage à servir mon pays. En toutes circonstances, je me conduis avec honneur, courage et dignité. Toujours disponible et discipliné, je suis exemplaire dans mon comportement comme dans ma tenue. Etc. »

La connaissance et la compréhension de l'humain sont au cœur de l'activité militaire. Accroître la capacité individuelle et collective des armées à gérer les interactions socioculturelles, à interpréter et à anticiper les situations interculturelles, à favoriser l'interopérabilité multinationale, représente naturellement un moyen d'augmenter la capacité opérationnelle générale des armées.

Le général d'armée Thierry Burkhard, chef d'état-major des armées (CEMA), fait le constat suivant : « La compétition entre nations est le mode normal d'expression de la puissance dans tous les domaines : diplomatique, informationnel, économique, juridique, technologique, industriel, culturel ou encore militaire. (...) Pour les armées, il faut participer à la connaissance des compétiteurs, proposer des options militaires pertinentes et viables et contribuer à la signification de la détermination de la France dans une stratégie globale cohérente. »<sup>49</sup> Le perfectionnement de la compréhension des milieux physiques et humains et des relations interculturelles est donc bien un impératif opérationnel pour « gagner la guerre avant la guerre », conformément au concept stratégique du CEMA.

L'association Le club de l'interculturalité soutient la dynamique d'opérationnalisation de l'interculturalité au profit des armées françaises et encourage toutes les personnes qui adhèrent aux idées développées dans ce document à participer avec elle au développement et à la promotion de l'interculturalité opérationnelle.

---

<sup>49</sup> Discours du général d'armée Thierry Burkhard devant la 29<sup>e</sup> promotion de l'École de guerre, le 14 octobre 2021.

## **Bibliographie**

- ALEXANDRE-BAILLY F. et 4 autres auteurs, 2003, *Comportements humains et Management* – (7<sup>e</sup> édition 2022), Pearson France.
- ARMEE DE TERRE, 2016, *Action Terrestre Future : demain se gagne aujourd'hui*, <https://www.defense.gouv.fr/terre/documents-references/action-terrestre-future-demain-se-gagne-aujourd'hui>
- ASCENCIO Chloé & REY Dominique, 2016, *Travailler avec les Chinois*, Dunod.
- CENTRE DE DOCTRINE ET D'ENSEIGNEMENT DU COMMANDEMENT, *De l'autre côté du miroir, faire la guerre autrement*, <https://www.c-dec.terre.defense.gouv.fr/index.php/fr/dossiers/321-synthese-du-colloque-de-la-pensee-militaire-du-10-fevrier-202>
- ETAT-MAJOR DES ARMEES, consulté le 20/03/2023, <https://www.defense.gouv.fr/ema/chef-detat-major-armees/vision-strategique-du-chef-detat-major-armees-fresgb>
- de PERETTI André, 1994, *Techniques pour Communiquer*, Hachette.
- DEMMER Christine, 2017, *Faire de la coutume kanak un droit. Enjeux, histoire, questionnements*. Rapport de recherche. Mission de recherche Droit & Justice,
- DEVILLARD Olivier & REY Dominique, 2008, *Culture d'entreprise : un actif stratégique*, Dunod.
- EMSOME, 2021, Actes du colloque « former à l'interculturalité » du 3 juin 2021
- JAVARY Cyrille, 2012, *Yijing, Le livre des changements* - Traduction et commentaires, Albin Michel.
- JULLIEN François, 2009, *Les transformations silencieuses*, Grasset Paris.
- KAMDEM Emmanuel, 2015, *L'Empire sorcellaire en Afrique*, Revue ESKA-Vol.XXI.
- LEBOEUF Aline, 2017, Etude de l'IFRI, *Coopérer avec les armées africaines*, Focus stratégique n°76
- MEYER Erin, 2022, *La Carte des différences culturelles – 8 clés pour travailler à l'international*, traduction Philippe Blanchard, Editions Diateino.
- MICHALON Clair, 2001, *Différences culturelles mode d'emploi*, Editions Sepia.
- REY Dominique, 2016, *Management et communication interculturels*, Afnor éditions.
- SAUQUET Michel & et VIELAJUS Martin, 2016, *Le culturoscope : 70 questions pour aborder l'interculturel*, Editions Charles Léopold Mayer.
- Site « SI & Management », consulté le 20/03/2023, <http://www.sietmanagement.fr/culture-dentreprise-gerer-la-culture-interne-lesprit-maison-e-shein-peters-waterman/>