



## De la prise en compte de l'interculturalité à son opérationnalisation

BRENNUS 4.0

le colonel Martial REINBOLD, Chef d'état-major de l'État-Major de Spécialisation de l'Outre-mer et de l'Étranger

Publié le 10/05/2019

Engagement opérationnel

Si l'interculturalité n'est pas un sujet nouveau, bien que le mot n'existe pas encore dans le dictionnaire, elle tarde justement à être clairement définie, conceptualisée et mise en œuvre de manière consciente et volontaire.

La guerre au milieu des populations, l'indigénisation des troupes, l'identification de la population comme centre de gravité sont autant de marques successives, jalonnant le cours de l'histoire militaire, qui montrent le besoin mais aussi le niveau « d'intelligence » de cette prise en compte du facteur interculturel dans la tactique ou la stratégie militaire. Tel monsieur Jourdain, les maréchaux Gallieni ou Lyautey faisaient de l'interculturalité sans le savoir ou sans la nommer, au moins dans ces termes.

Pourquoi ne pas en rester là? Pourquoi, en effet, ajouter une nouvelle composante dans un environnement déjà particulièrement complexe? L'interculturalité participe-t-elle réellement à la supériorité opérationnelle? Un rapide tour d'horizon nous convaincra que cette prise en compte est désormais indispensable aujourd'hui.

Le marché de l'interculturalité est en pleine expansion. L'interculturalité constitue une offre en pleine croissance. De nombreuses universités en France proposent des formations de haut niveau: Master management interculturel, Université Paris Dauphine ; Master communication interculturelle et ingénierie de projets, Université Paris 3, la Sorbonne ; Master communication interculturelle, ISIT (Intercultural school Paris). Les cabinets de conseil et instituts de formation fourmillent sur Internet. Cette explosion de l'offre n'est que la réponse à une demande qui n'a jamais été aussi forte. Presque toutes les entreprises, quels que soient leur taille ou leur secteur d'activité, se rendent compte de l'intérêt de s'ouvrir aux facteurs interculturels. Au départ il s'agissait de mieux comprendre l'autre pour mieux vendre. Désormais c'est aussi pour mieux acheter, pour travailler plus efficacement, dans une chaîne de valeur ajoutée multinationale et multiculturelle, ou pour rechercher une meilleure collaboration avec des partenaires d'origines plus diverses et plus nombreuses. Ce n'est plus seulement le dialogue entre deux cultures, mais la mise en cohérence entre des acteurs appartenant à plusieurs cultures. Cet intérêt nouveau ne se limite pas au monde de l'entreprise. Les ministères de l'éducation et de la santé ont également compris qu'il

s'agissait d'un élément indispensable pour faire face aux évolutions de la société française. La question des origines culturelles des élèves ou des patients ne peut plus être éludée comme un facteur secondaire. Dans la vie de tous les jours, la mondialisation est à l'origine d'un besoin croissant de pratique de l'interculturalité. Il n'a certes pas fallu attendre de mettre un nom sur le concept d'interculturalité pour la pratiquer depuis longtemps. Certains l'ont pratiquée de manière presque innée. Mais ce n'est pas le cas de tout un chacun, nous ne sommes pas tous égaux dans notre capacité d'ouverture à l'autre. Les Américains l'ont parfaitement compris et l'exemple du ministère de la défense américain est assez intéressant. L'enseignement de l'interculturalité y est pratiqué sous des formes diverses et souvent innovantes, comme par exemple le programme civilo-militaire américain «Culture Gear», qui propose des outils de simulation en ligne comprenant des scénarios agissant sur la perception. Conscient que chaque individu a une aptitude intrinsèque différente dans ce domaine, la défense américaine effectue également des tests pour sélectionner les candidats prédisposés à l'interculturalité et écarter les autres. Ce procédé, qui peut surprendre, nous interroge également sur la crédibilité de tels outils de mesure de l'interculturalité.

La formation à l'interculturalité n'est donc pas un simple phénomène de mode, mais un besoin réel, exprimé sous de nombreuses formes. Les nouvelles technologies d'information et de communication offrent certainement des possibilités qui ne sont pas encore exploitées. Les militaires français sont-ils en retard dans ce domaine?

L'EMSOME est l'héritier des organismes qui, depuis 1901, préparent les troupes françaises au service hors métropole. Tour à tour «Bureau technique des troupes coloniales»«Centre militaire d'information et de documentation sur l'outre-mer et l'étranger» avant de devenir «école militaire de spécialisation pour l'OME», puis en juillet 2016 «état-major spécialisé pour l'outre-mer et l'étranger», l'EMSOME a une place singulière dans l'armée de Terre «au contact». État-major responsable organique des onze formations de l'armée de Terre stationnées OME, il conserve pleinement sa vocation historique d'école. Il n'est pas exagéré d'ailleurs de la considérer comme «l'école de l'interculturalité», tant cette notion est au cœur de chacune de ses missions: formation, commandement organique et depuis peu organisme d'adossement du Centre Terre pour le partenariat militaire opérationnel (CPMO). L'interculturalité est bien le ciment, sinon l'ADN de chacune des composantes de l'EMSOME.

La préparation au service hors métropole concerne plus de 17000 stagiaires par an. L'EMSOME forme tout le personnel de l'armée de Terre projeté pour de courtes durées (opérations extérieures ou missions de courte durée) ou affecté outre-mer et à l'étranger (missions de longue durée, service militaire adapté, coopération de sécurité et de défense, postes permanents à l'étranger), mais assure également la préparation des familles (conjointes et grands adolescents), ainsi que certains militaires des autres armées, directions et services, des gendarmes et assez régulièrement du personnel d'autres ministères qui s'appuient sur l'expertise de l'EMSOME. La préparation au service hors métropole s'articule autour de trois axes: tout d'abord les «savoirs», en donnant aux stagiaires des connaissances théoriques sur l'environnement géographique et humain du territoire, ses normes et ses lois, son histoire. Ensuite, les «savoir-faire»et les «savoir-être» comme les attitudes, les coutumes ou encore les comportements divers à adopter ou à éviter. La formation étant relativement courte, le but est aussi de susciter la curiosité et questionner l'aptitude des stagiaires à s'adapter à un environnement profondément différent.

C'est autour de ces trois axes que s'établit la pratique de l'interculturalité, concept relatif aux échanges et interactions entre personnes ou groupes de personnes de cultures différentes. Ouverture d'esprit, éveil, humilité mais aussi de repères en sont les maîtres mots.

Comme le soulignait le général chef d'état-major de l'armée de Terre dans son discours

d'introduction du colloque sur l'interculturalité le 28 novembre 2018, «deux principaux écueils sont à éviter: l'ethnocentrisme, et le relativisme culturel.» Le premier consiste à privilégier les normes et les valeurs qui sous-tendent notre propre culture. Cet écueil nous pousse à chercher à décrypter et à expliquer l'autre avec notre propre système de fonctionnement, notre propre grille de lecture, notre logiciel culturel de compréhension. Il aboutit généralement à un ordonnancement des différentes cultures entre-elles reposant sur la perception que l'on a de l'autre, avec la conclusion erronée que la nôtre figure en tête. À l'autre extrême, le relativisme culturel ne permet de considérer et de comprendre les actions et les croyances de l'autre que du point de vue de sa propre culture. Il refuse dès lors de porter un jugement sur les autres, ouvrant la porte à l'acceptation de tout, y compris de l'inacceptable. La principale difficulté de l'interculturalité consiste finalement à placer au juste niveau notre curseur de compréhension de l'autre entre une lecture du monde sous l'angle de l'humanisme à la française, et celui, irresponsable, d'une perte complète de repères.

L'interculturalité peut être considérée comme une dimension particulière complémentaire de l'approche globale. Elle ne se situe pas sur le même plan, il s'agit bien d'une dimension nouvelle, qui donne un relief nouveau à chaque secteur constitutif de l'approche globale. Cette dimension a donc toute sa place dans les actions militaires.

L'interculturalité est l'une des clés de réussite des actions militaires. Si elle ne semble pas indispensable de prime abord, elle est garante d'une efficacité plus complète ou dont les résultats s'obtiennent plus rapidement, voire de façon plus pérenne.

C'est tout le défi de l'EMSOME que de rendre opérationnelle la prise en compte de l'interculturalité. Il ne s'agit plus à présent simplement d'une approche humaniste ou de se limiter à permettre à nos familles de bien vivre notre expatriation, en d'autres termes de s'acculturer à un milieu qui nous est étranger. Il s'agit dorénavant de décupler notre efficacité opérationnelle. D'abord par une meilleure interaction avec nos alliés et partenaires en opérations. Cela a du sens quand on constate qu'aucune mission n'est aujourd'hui conduite de manière strictement nationale. Si vous n'aviez jusqu'ici en tête que l'interculturalité à mettre en œuvre avec nos partenaires africains, songez au fossé culturel qui nous sépare dans certains domaines de nos voisins allemands par exemple.

Notre efficacité opérationnelle est aussi rendue plus performante par notre capacité à comprendre l'État hôte de nos opérations et la population que nous côtoyons. La connaissance et la compréhension plus intime et plus profonde de notre ennemi – des «forces négatives» – contribue enfin directement à notre efficacité opérationnelle. Nul doute que l'ennemi d'aujourd'hui sera l'un des acteurs avec lesquels il faudra composer demain. Une approche interculturelle globale de tous les acteurs permettra ainsi d'éviter d'insulter l'avenir.

Cette opérationnalisation, c'est-à-dire cette mise en œuvre concrète, passe inmanquablement par une certaine conceptualisation. L'EMSOME en est à ce stade. Le concept d'interculturalité a toujours existé mais n'a jamais été formalisé. C'est ce que s'efforce de réaliser l'EMSOME en prenant en compte les aspects positifs et négatifs du concept. Il s'agit plus particulièrement de développer des approches méthodologiques et pédagogiques à travers une compréhension globale des enjeux. Les travaux conduits depuis un an s'appuient sur les réflexions d'universitaires, d'écrivains, de chercheurs, d'enseignants, de personnalités françaises et étrangères. Le colloque annuel sur l'interculturalité est l'occasion pour chacun de s'exprimer sur le sujet mais aussi et surtout de partager des idées, des recherches ainsi que des retours d'expériences.

L'organisation par l'EMSOME, sous l'autorité de l'état-major des armées, de la «formation des formateurs ONU» destinée à des officiers supérieurs étrangers est un autre

exemple concret des développements de l'action de l'EMSOME. Enfin, la formation des futurs chefs en opération par le centre Terre pour le partenariat militaire opérationnel lors des «mises en conditions finales PMO», constitue le dernier mode opératoire en date de la contribution de l'EMSOME à l'opérationnalisation de l'interculturalité.

Les travaux actuellement en cours avec un comité de recherche à caractère opérationnel (CRCO) de l'École de guerre Terre (EdG-T) pour rédiger une ébauche de doctrine va permettre de formaliser l'ambition de l'armée de Terre dans ce domaine, portée par l'EMSOME.

L'interculturalité n'est pas un faux ou un non-sujet. La prise en compte de l'environnement culturel est une question d'actualité qui interpelle. Sujet vaste, dont l'avenir ne fait de doute pour personne. L'EMSOME s'y est engagé avec détermination pour le plus grand bénéfice des forces engagées en opérations. Son autorité organique sur les onze formations de l'armée de Terre implantées outre-mer et à l'étranger, son long passé d'école de formation au service outre-mer et à l'étranger et l'adossement du centre Terre pour le partenariat militaire opérationnel consolident jour après jour son expertise des territoires et des milieux physiques et humains particuliers qu'ils constituent. Le colloque annuel et les travaux de prospective complètent cette expertise pour faire de l'EMSOME la véritable école de l'interculturalité en appui des opérations de l'armée de Terre.

---

**Titre :** De la prise en compte de l'interculturalité à son opérationnalisation

**Auteur(s) :** le colonel Martial REINBOLD, Chef d'état-major de l'État-Major de Spécialisation de l'Outre-mer et de l'Étranger

**Date de parution :** 09/05/2019

---

**EN SAVOIR PLUS**

---