

Une boussole dans un monde globalisé

Quiconque évolue, comme les diplomates, entre différentes cultures, se trouve sur un terrain glissant. Les malentendus d'origine culturelle peuvent avoir des conséquences

fatales. Dans notre monde multiculturel, la compétence interculturelle, compétence clé dans la diplomatie, ne cesse ainsi de gagner en importance.



Alex Majoli, Magnum

Le 25 juillet 1990, le président irakien a souhaité voir l'ambassadrice des Etats-Unis April Glaspie. Comme il n'avait plus reçu personnellement d'ambassadeur depuis longtemps, la convocation paraissait être en relation surtout avec la forte concentration de troupes au sud du pays. On ignore jusqu'ici l'influence qu'a eu cet entretien sur la décision de Saddam Hussein d'envahir le Koweït le 2 août déjà. L'ambassadrice avait quant à elle quitté le pays pour d'autres affaires – certains disent pour des vacances – le 1^{er} août. Interrogée sur l'opinion des Etats-Unis à propos de la question territoriale à Shatt al Arab, l'ambassadrice

aurait, selon le *New York Times*, déclaré: «Nous ne prenons pas position sur les conflits interarabes, comme votre différend frontalier avec le Koweït. C'est une règle qui date des années soixante et que le secrétaire d'Etat Baker a donné ordre de réaffirmer, à savoir que le thème du Koweït n'a rien à voir avec l'Amérique.» Cette interview, publiée le 23 septembre 1990, reflète-t-elle la réalité? Il n'a jamais été possible de le vérifier, Madame Glaspie s'étant vu aussitôt imposer le silence. Il est certain toutefois qu'au cours de l'entrevue, l'ambassadrice a défendu une position qui a convaincu Saddam Hussein

Vivre dans deux cultures: Africaines et Africains à Paris.

que les Etats-Unis ne sanctionneraient pas une attaque contre le pays voisin. Il s'est trompé. Pourquoi donc? Tenter de répondre à cette question nous permet de déterminer les compétences essentielles de la diplomatie. Cette démarche nous démontre aussi que ce n'est pas le faste des soirées où pétillie le champagne qui donne son attrait à la diplomatie. Parvenir, dans un contexte culturel différent, à faire preuve dans chaque situation d'un grand savoir-faire et de

beaucoup de tact tout en restant fidèle à son identité et à ses valeurs éthiques afin de défendre au mieux les intérêts de son pays, telles sont les clés de cette profession aujourd'hui encore fascinante.

Pas de recette miracle

«When you are in Rome, do as the Romans do.» Ce proverbe anglais illustre l'attitude fondamentale que toute personne tente d'adopter lorsque, plongée dans un autre environnement culturel, elle veut choquer le moins possible. Facile à comprendre, il est bien difficile à appliquer puisqu'il n'est assorti d'aucun mode d'emploi. Chacun doit faire ses expériences. Et la tâche est ardue, car les erreurs commises lors d'une deuxième socialisation, dans une société étrangère, peuvent être lourdes de conséquences tant pour soi-même que pour son environnement.

Quiconque parvient «à se comporter comme un Romain», soit à communiquer dans le style de la culture étrangère, court le risque d'être en conflit avec lui-même, ce style étant contraire à sa propre échelle de valeurs. Les personnes qui, après avoir grandi dans une société individualiste telle que nous la connaissons en Europe et aux États-Unis, doivent évoluer dans une société collectiviste comme celle qui prédomine en Asie ou dans le monde arabe où la distinction entre appartenance et non-appartenance au groupe est très marquée,

Compétence interculturelle ...

... est la faculté d'évoluer avec succès, de communiquer et de défendre ses propres intérêts dans une autre culture. Comme toute autre compétence, elle peut s'acquérir à condition de faire preuve d'ouverture face aux autres cultures. La critique de sa propre culture et de soi-même est finalement le meilleur fondement de cette ouverture.

Une personne qui dispose d'une bonne compétence interculturelle trouve en permanence l'équilibre entre d'une part son identité et ses convictions propres et, d'autre part, la remise en question d'elle-même et de la société dont elle est issue. Cet équilibre fragile peut être source d'énergie et de créativité. Il peut aussi être à l'origine d'un échec que la personne perçoit au plus profond de son être quand elle s'en rend compte.

ROH



Patrick Zimmermann, Magnum

Que ce soit en France, à Cuba ou au Koweït, la compétence interculturelle permet aux gens de différentes cultures de se comprendre.

peuvent très facilement être confrontées à un tel dilemme. Un diplomate occidental en poste dans un pays arabe ou asiatique doit ainsi presque quotidiennement parler un langage sans équivoque, qu'il trouve choquant, s'il veut être entendu par la partie adverse. Dans les sociétés collectivistes, une trop grande politesse, un comportement trop conciliant est automatiquement assimilé à un mépris de l'interlocuteur qui n'est dès lors plus en mesure d'entendre le message. Le «langage diplomatique» peut et doit donc être très direct, clair et sans équivoque même s'il nous semble choquant et déplacé. Supporter cette tension est peut-être le plus grand problème à surmonter pour pratiquer avec succès la diplomatie.

Proximité et distance

Pour acquérir la compétence interculturelle qu'exigent les négociations critiques, un séjour dans le pays concerné ne suffit pas. Lorsque les différences culturelles sont extrêmes, les réactions émotionnelles l'emportent très souvent sur l'objectivité et créent un phénomène de rejet ou, à l'inverse, un lien trop étroit avec le pays de résidence. On trouve soit tout bon, soit tout mauvais. Ce qui manque finalement, c'est un jugement objectif sur le pays. Et porter un tel jugement n'est pas chose facile.

Une telle appréciation requiert une gestion très précise de la proximité et de la distance, de l'engagement émotionnel et de la distanciation rationnelle, comme l'écrit Norbert Elias (voir *Littérature*) dans un autre contexte. Dans le monde asiatique ou arabe, une approche émotionnelle est nécessaire, car elle seule permet de nouer les contacts humains si importants pour ces sociétés. Mais une objectivation est tout aussi indispensable si l'on veut éviter de tomber dans des positions extrêmes purement subjectives. Il faut sans cesse rétablir cet équilibre instable pour qu'il s'impose dans des situations limites. Et ce n'est que lorsque l'interlocuteur est accepté – et non seulement toléré! – comme personne de valeur égale qu'il est possible d'arriver à une compréhension de l'autre.

Essence de la compétence

Pour revenir à notre exemple, on ne peut, de prime abord, reprocher à l'ambassadrice américaine April Glaspie de méconnaître la société arabe. Entrée en 1966 au Département d'Etat, elle s'est rendue dans les années septante déjà en Syrie en qualité de Deputy Chief of Mission avant d'être nommée ambassadrice en Irak en 1987. Si l'on en croit les informations disponibles sur Internet, elle parle également arabe. Mais la langue n'est pas l'élément essentiel d'une bonne compétence interculturelle. C'est bien plus l'empathie, la capacité de se mettre à la place de l'autre pour ensuite tenter de le comprendre, qui constitue l'essence de la compétence interculturelle. Bien des gens qui apprennent des langues étrangères comme l'arabe ou le chinois de



Alex Majoli, Magnum



Alex Webb, Magnum



Abbas, Magnum

manière particulièrement intensive le font parce qu'elles ont des problèmes avec leur propre société et que la fuite dans une culture aussi différente que possible leur

S'agissant de la communication entre deux cultures différentes, il faut mettre l'accent autant sur le message que sur la manière de le transmettre.

semble la seule issue. Mais une fois confrontés à cette société dans la vie quotidienne, ils sont le plus souvent profondément déçus.

L'énorme énergie positive qu'exige l'apprentissage de ces langues, la maîtrise du vocabulaire, de la grammaire et des nombreux moments de doutes constitue un autre problème. Cette conviction positive peut certes être un atout dans la vie professionnelle, mais risque aussi d'empêcher une objectivation de la situation. Selon le concept de Harvard (voir *Literature*), défendre des intérêts signifie bien intégrer les intérêts des deux parties pour créer une situation bénéfique durable pour les deux parties. Mais l'attitude consistant, lors d'une négociation, à se préoccuper uniquement des intérêts de l'autre, par exemple pour des raisons mal comprises d'harmonie ou d'empathie, est à juste titre qualifiée de *going native*; ce plongeon dans l'autre culture lié à une perte de sa propre identité constitue une très mauvaise base de négociation.

Condamné à l'échec

La politesse est facile à apprendre lorsque l'on a reçu une bonne éducation. Se contraindre à se montrer très direct, presque brutal, pour que le message passe clairement est le problème que l'ambassadrice Glaspie n'a finalement pas non plus réussi à surmonter. Pour être comprise par l'autre partie, elle aurait dû se forcer à adopter un style de communication qu'elle ressentait comme choquant. Une telle attitude n'est pas en contraction avec l'empathie; au contraire, elle en témoigne.

Jusqu'ici, tout le monde s'accorde à dire que l'ambassadrice s'est montrée trop peu décidée et trop peu claire. En revanche, quant aux raisons de cette attitude, les avis divergent. Il se peut qu'elle ne se soit pas montrée assez forte en raison de sa personnalité. Le fait qu'elle soit une femme a-t-il joué un rôle comme certains observateurs l'ont aussitôt affirmé ou d'autres facteurs personnels ont-ils été déterminants? On l'ignore, tout comme on ignore comment elle a jugé le président. Son attitude conciliante, dénuée de tout professionnalisme dans cette situation, ne peut s'expliquer que par un grand manque de compréhension de l'autre, à moins qu'elle ait été dûment chapitrée par ses supérieurs, comme l'ont prétendu d'autres observateurs. Saddam Hussein devait, selon eux, être attiré dans ce piège. Mais, si elle avait été une grande professionnelle, April Glaspie aurait été confrontée à un dilemme moral: soit s'en tenir aux instructions de Washington, soit laisser parler ses convictions morales. En examinant la situation, elle aurait encore pu se montrer intraitable et tenter ainsi d'empêcher l'invasion du Koweït. En analysant la situation, l'ambassadrice aurait dû saisir le caractère unique de l'entrevue et faire le rapprochement avec la concentration de troupes au sud du pays. Pour empêcher l'invasion, elle aurait dû faire clairement comprendre que les Etats-Unis interviendraient inévitablement dans un tel cas. Pour des raisons morales, elle aurait adopté une telle attitude même si elle devait aller à l'encontre des instructions reçues. Agir ainsi réclame un fort sens de l'éthique et un grand courage civil. Selon toutes probabilités, elle était la seule à pouvoir empêcher l'invasion. Pour combien de temps? La question peut se poser. La diplomatie ne peut guère retenir le cours de l'histoire...

*Hans J. Roth,
consul général, Shanghai*

Literature

- Elias Norbert:** «Engagement et distanciation», Pocket
- R. Fischer:** «Das Harvard-Konzept». Sachgerecht verhandeln, erfolgreich verhandeln, Campus
- Alexander Thomas (Ed.):** Psychologie interkulturellen Handelns, Editions Hogrefe
- Edward T. Hall:** The Hidden Dimension und The Silent Language – tous deux chez Doubleday & Company Inc. USA