

SAINT-CYR ALUMNI

TRAVAILLER DANS UN CONTEXTE INTERNATIONAL : DÉFIS ET OPPORTUNITÉS

PAR JEAN-BAPTISTE GARDES - PROMOTION « GÉNÉRAL VANBREMEERSCH » (2001-04)

Toutes les « grandes écoles », et plus généralement l'enseignement supérieur, s'attachent à développer et à mettre en valeur la richesse culturelle de leurs formations et une diversité d'origines des élèves et enseignants, qui reflètent l'essence même de la mondialisation des activités économiques. À Saint-Cyr, c'est bien naturellement que les élèves étrangers sont intégrés aux promotions, apportant avec eux leur histoire, leur culture et leurs traditions.

Si cette présence cosmopolite n'est pas unique à Saint-Cyr, ce qui distingue particulièrement les élèves étrangers saint-cyriens, c'est leur double engagement dans leur formation académique et militaire, ainsi que dans leur vocation d'officier qui va les amener à servir leur patrie d'origine sous les drapeaux.

Cette dualité, entre scolarité et engagement militaire, crée un lien profond entre les élèves étrangers et leurs homologues français. Ensemble, ils partagent la rigueur de l'apprentissage et de l'entraînement,

mais aussi le sentiment d'appartenance à une communauté vouée au service et au sacrifice. Cet engagement commun sous les couleurs de leurs nations respectives forge des liens indéfectibles, transcendant les frontières et les différences culturelles.

Cette relation singulière des saint-cyriens avec l'extérieur, avec l'étranger, ne se limite pas aux murs de l'École. Elle se poursuit tout au long de la carrière de l'officier, au fil des opérations extérieures (OPEX), des missions internationales et affectations dans des organisations internationales. Les saint-cyriens sont ainsi amenés à naviguer dans des contextes multiculturels, à s'adapter à des environnements complexes et à collaborer avec des partenaires diversifiés.

Les témoignages de ce dossier ont pour objectif d'éclairer comment cette formation supérieure et cette carrière, résolument tournées vers le monde, arment les officiers pour évoluer dans les contextes professionnels internationaux.

L'expérience Otan, un atout pour une activité en milieu international

ENTRETIEN AVEC LE GÉNÉRAL (2S) FRÉDÉRIC PESME - PROMOTION « LIEUTENANT-COLONEL GAUCHER » (1983-86) - CONSULTANT DÉFENSE ET DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

Mon général, quelles ont été les étapes de votre parcours international ?



Ma première expérience « internationale » a eu lieu dès ma première année de lieutenant au 3^e régiment du génie. J'ai été envoyé en République Fédérale d'Allemagne (RFA) avec mon groupe de plongeurs pour concrétiser le binôme du régiment avec un bataillon du génie

américain. On était encore en guerre froide et j'ai pu apprécier une fraternité d'arme avec nos Alliés, que l'on avait un peu perdue de vue, au moins dans l'armée de Terre, après notre retrait de la structure militaire de l'Otan en 1966. J'ai ensuite effectué ma scolarité à l'École de guerre au Collège des Forces canadiennes à Toronto. Pendant cette année, j'ai réalisé à quel point l'Otan était aussi un « club », avec son étiquette et ses codes, que ce soit dans les relations professionnelles ou dans les codes para-professionnels : l'humour, la façon de s'exprimer à l'oral ou par mail. Maîtriser les codes de ce milieu international très influencé par les Anglo-Saxons, cela s'apprend, cela se travaille, cela demande de s'investir avec patience. D'abord il faut maîtriser la langue, mais ce n'est pas suffisant. Lorsque j'ai été

affecté à la mission de formation de l'Otan en Afghanistan, j'ai été intégré dans une équipe d'officiers américains qui n'attendaient pas un Français comme second. Lors du premier briefing, l'accueil était plutôt froid jusqu'à ce que je fasse un trait d'humour en lien avec la constitution américaine. La glace s'est brisée et j'ai été intégré dans l'équipe immédiatement. J'ai par la suite été affecté au Commandement Allié pour la Transformation à Norfolk, en Virginie où j'ai été l'assistant d'un officier général américain, puis directeur de cabinet du général commandant l'état-major. J'ai également servi pendant quatre ans à l'état-major militaire international à Bruxelles, comme directeur adjoint de division Politique et Capacités. Ce que j'ai retenu de ces expériences, c'est que le travail en milieu international s'apprend. Il est essentiel de maîtriser les codes culturels et professionnels propres à chaque milieu. Ma formation à l'École de guerre au Canada m'a aussi particulièrement sensibilisé à l'importance du lien personnel à créer et entretenir avec mes collègues internationaux, bien plus encore que lorsqu'on évolue dans un environnement où l'unicité de nationalité fait que tout le monde a des références culturelles et professionnelles communes. Maîtriser la langue est donc essentiel mais est insuffisant si on ne connaît pas la culture. Ce qui fera ensuite la différence sera le réseau.

Quelles sont, selon vous, les principales caractéristiques de l'Otan en termes d'approche du travail en milieu international ?

Les réunions de l'Otan se font dans une atmosphère conviviale et chaleureuse. Lorsqu'elles ont lieu chez l'un des Alliés, elles débutent généralement la veille par un *ice breakers*, un temps informel pour faire connaissance avant une collaboration professionnelle. À Bruxelles, les délégations diplomatiques et militaires et la bureaucratie, civile comme militaire, travaillent dans le même bâtiment. Cela facilite les occasions de rencontres informelles ou sociales et cela se ressent pendant les négociations. Par ailleurs, l'administration de l'Otan est très professionnelle et sait faire émerger un compromis lorsque les positions sont trop antagonistes. Lors des réunions importantes, ou pendant les négociations, les représentants s'expriment sur instruction de leur capitale. Certains débats peuvent être tendus, mais chacun porte une

attention particulière à la manière de dire les choses, même en cas de désaccord profond. Il n'y a pas de discussion qui sorte de la forme. Aucun représentant national n'est jamais humilié ni décrédibilisé. Quand on connaît et respecte ces codes de bonne pratique, la collaboration internationale est assez facile.

Comment les Français se distinguent-ils dans un environnement international ?

Les officiers français sont reconnus pour la qualité de leur formation et leur capacité à s'intégrer rapidement, à prendre en compte les dossiers qui leur sont confiés. Ils se distinguent aussi par leur sens de l'initiative, même au niveau subalterne : un capitaine français jouit d'une liberté de ton que d'autres nations ne s'autorisent qu'à partir du grade de colonel. Toutefois, les Français peuvent parfois être perçus comme trop « formels » voire arrogants, ce qui peut être mal interprété dans un contexte international. En effet, les Anglo-Saxons interagissent de façon plus détendue sur la forme, retenant par exemple le prénom d'un collègue dès la première présentation. S'astreindre à une discipline dans la relation personnelle est une bonne pratique à appliquer dans un environnement international.

Dans le contexte géopolitique actuel, avec notamment la guerre en Ukraine, en quoi l'expérience à l'Otan peut-elle être un atout pour exercer une activité dans un organisme international ?

On a toutefois tendance à oublier qu'après 1945, nous nous sentions vulnérables face à la menace soviétique et encore inquiets de l'Allemagne, et que c'est pour cela que nous avons plaidé pour la création de l'Alliance atlantique. Il est donc crucial de comprendre que certains de nos Alliés, notamment ceux des Pays baltes et de la Pologne, ont ce même sentiment de vulnérabilité que nous avons dans les années 1950. Leurs préoccupations sont légitimes et il faut prendre en considération cette inquiétude. En 1966, on se sentait plus fort parce qu'on avait la bombe nucléaire et on a donc décidé de sortir en partie du club, tout en y restant solidaire. Quand nos Alliés en parlent aujourd'hui, ils jugent cette approche égoïste. Je pense donc que, dans les organismes internationaux, il faut savoir défendre ses intérêts, mais il faut aussi savoir comprendre ceux des autres ainsi que leur culture.

