

Quand le temps joue contre la montre

Malentendu interculturel au Liban

Date : 8 janvier 2026

Promo : MSIE 50

Auteurs : Odile DUTHIL, Gwendal GUILLOUX, Khalid KARAOUI,
Mehtap KARYAGDI, Fabrice Kokora KOFFI

AVERTISSEMENT - Ce dossier a été réalisé dans le cadre d'un travail étudiant à l'École de Guerre Économique (EGE). Il s'agit d'une production destinée à évaluer les compétences des étudiants et ne reflète pas nécessairement la position officielle de l'EGE.

Les analyses, opinions et conclusions exprimées dans ce document sont le fruit du travail des étudiants et n'engagent en aucun cas la responsabilité de l'établissement. Les informations présentées peuvent comporter des approximations ou des erreurs, et ne sauraient être considérées comme des conseils professionnels ou des recommandations formelles.

Sommaire

1. <i>Introduction</i>	3
2. <i>Déroulé des faits</i>	3
3. <i>Le contexte libanais</i>	5
Contexte historique	5
Contexte politique en 2016	6
4. <i>Les origines d'une incompréhension</i>	8
Une remarquable et déroutante flexibilité	8
Analyse des ressorts culturels	9
5. <i>Recommandations</i>	10
6. <i>Conclusion</i>	11
<i>Annexes : entretiens avec des experts</i>	13
Entretiens avec Adélaïde Clément	13
Entretien avec Matthieu, diplomate	13
Entretien avec Jean Yazbeck, journaliste	14
Entretien avec Daniel Meier, chercheur	15
Entretien avec Diana, consultante en politique/culture libanaise	17
Question à Henry Laurens, Collège de France	18
Entretien avec M. J, Institution financière internationale	19

1. Introduction

L'événement se déroule à Beyrouth (Liban) entre mai et juin 2016, dans le cadre d'une mission humanitaire menée par l'association SOS Chrétiens d'Orient, dont l'objectif est de soutenir les populations locales, toutes confessions confondues mais principalement issues des milieux les plus démunis. La protagoniste, Adélaïde Clément, de nationalité française, exerce alors en tant que chargée de projets culturels et caritatifs. Le partenaire local impliqué dans l'incident est un responsable d'association libanais, acteur essentiel dans la mise en œuvre du projet.

Ce cas met en lumière les différences culturelles entre la France, où la ponctualité, la planification et le respect des délais structurent la relation professionnelle et le Liban, où prévaut une souplesse dans le rapport au temps, façonnée par un environnement instable et une forte culture relationnelle. Cet écart constitue un élément central dans la compréhension des malentendus observés.

Afin de replacer l'événement dans son ensemble, nous avons également contextualisé les faits dans le paysage politique et social du Liban, marqué par une mosaïque confessionnelle complexe, des équilibres communautaires fragiles et un fonctionnement institutionnel singulier. Cette analyse politique nous a semblé indispensable : elle offre un socle de compréhension permettant d'éclairer les comportements des acteurs locaux et la logique qui sous-tend certaines pratiques professionnelles.

Notre démarche s'appuie enfin sur une méthodologie combinant travail de terrain et analyse académique : entretiens approfondis avec un expert du Liban ainsi qu'avec des personnes d'origine libanaise, lectures spécialisées, et confrontation des points de vue pour croiser les perspectives. Cette approche multiple nous a permis d'enrichir notre regard, de mieux comprendre les dynamiques à l'œuvre et d'apporter de la profondeur à l'analyse comme aux recommandations formulées.

2. Déroulé des faits

Nous sommes au printemps 2016. Adélaïde Clément, une jeune Bordelaise de vingt ans, arrive à Beyrouth pour sa première mission culturelle et humanitaire à l'étranger. Engagée au sein de l'association française SOS Chrétiens d'Orient, elle part pour six mois afin de contribuer aux projets menés auprès des communautés chrétiennes d'Orient.

Elle s'installe dans le quartier d'Achrafieh, à l'est de la ville, un secteur majoritairement chrétien et relativement aisé. Le climat, l'intensité de la circulation et le rythme de la capitale libanaise contrastent avec son environnement habituel, mais elle découvre progressivement un lieu mêlant modernité et traditions, qu'elle apprend à appréhender avec intérêt.

Au fil des jours, Adélaïde s'intègre au fonctionnement local. Les missions de l'association reposent fortement sur des partenariats avec des acteurs présents sur le terrain afin d'adapter l'aide aux besoins identifiés. Elle collabore avec des interlocuteurs de différentes confessions et assume la conception et la coordination de projets culturels et caritatifs.

Elle est aussi confrontée aux réalités du pays, marqué par des crises politiques, sécuritaires et sociales, ce qui a conduit l'association à élargir ses activités vers l'aide alimentaire, scolaire, médicale, ainsi que le soutien aux personnes handicapées et aux familles vulnérables.

Dans cette phase d'adaptation, une collègue libanaise, Mona, joue un rôle important. Forte de quinze ans d'expérience et engagée de longue date au sein de SOSCO, elle accompagne Adélaïde Clément à la fois dans son travail quotidien et dans la compréhension des codes culturels du pays.

C'est Mona qui la met en relation avec Elias, un partenaire local et responsable de projets au sein d'une association libanaise financée principalement par des donateurs chrétiens. Maronite, il illustre la manière dont la dimension religieuse structure au Liban non seulement la vie spirituelle, mais aussi les interactions sociales, l'organisation des quartiers et l'architecture institutionnelle du pays.

La rencontre avec Elias lui a paru tout à fait naturelle : un homme chaleureux, accueillant, parlant un français impeccable, et dont l'expérience transparaissait immédiatement. Lors de ce premier entretien, ils avaient échangé sur les modalités de l'événement que leurs associations souhaitaient organiser ensemble. L'échange avait été simple et clair, et Adélaïde était repartie convaincue que la suite du projet se déroulerait avec la même facilité.

Après un premier rendez-vous mené avec beaucoup de fluidité, Adélaïde Clément fait face à sa grande surprise à un revers de situation. Elias ne se présente pas à l'entretien suivant, pourtant fixé une semaine plus tôt. À partir de cet instant, une série d'éléments s'accumulent. Adélaïde tente de le joindre : appels téléphoniques, courriels.... Aucun retour. Le silence est total. Chaque tentative infructueuse devient, pour elle, un indice supplémentaire d'un désengagement. Elle observe une incohérence entre l'enthousiasme initial et l'absence soudaine de communication, ce qui alimente son doute.

Au fil des semaines, ce silence répétitif altère son interprétation de la situation. Pour Mona et les personnes de l'entourage local, ce silence n'a rien d'inquiétant. Il ne constitue ni un refus ni une marque d'irrespect. Mona tente d'expliquer la situation en recourant à une expression familière « Elias a la tête dure comme un Maronite » pour indiquer qu'Elias en fait qu'à sa tête et que son comportement ne signifie pas une rupture, mais plutôt qu'il a ses raisons, il doit avoir d'autres priorités à gérer. Leur position est constante : s'il n'est pas là, c'est simplement qu'il ne peut pas être là.

Mais la question “Dois-je continuer à insister ?” revient régulièrement. L'absence de signes de la part d'Elias est perçue comme un signal négatif clair qu'elle n'arrive pas à dépasser : ne pas répondre revient à signifier un refus. Ce ressenti est renforcé par ses collègues français qui, partageant la même grille de lecture temporelle et professionnelle, valident son interprétation. Au bout de trois semaines, la remarque prononcée par l'un d'eux “Laisse tomber s'il ne répond pas” agit comme un point de bascule : elle décide d'interrompre toute tentative de contact, considérant l'affaire clôturée.

Quelques jours plus tard, Adélaïde Clément découvre le courriel d'Elias qui annonce que ses obligations étaient terminées et qu'il est désormais disponible pour avancer sur leur projet commun. La réponse d'Adélaïde fût quasi-immédiate, dans un ton neutre, en expliquant simplement qu'il était « trop tard », et qu'en raison de son absence de réponse, elle avait dû organiser le projet autrement, sans lui.

La réaction d'Elias suit immédiatement. Il exprime sa surprise et son irritation. De son point de vue, la décision d'Adélaïde Clément est prématurée et reflète un rapport au temps trop rigide. Il explique que les Français sont « trop pressés », attachés à des horaires stricts et à une disponibilité constante, alors qu'au Liban, la gestion des priorités dépend du contexte et

des urgences. Pour lui, ne pas se présenter tant que d'autres engagements n'étaient pas finalisés relevait d'un comportement normal et non problématique.

3. Le contexte libanais

Ce cas raconte avant tout l'une histoire d'une rencontre : celle d'une Française habituée à la ponctualité, à l'efficacité, et celle d'un Libanais qui avance au bord du chaos, mais qui continue d'exister grâce à la chaleur des relations humaines et à une résilience incroyable de sa société. Au gré des mutations politiques, économiques et sociales. "Seuls les Libanais comprennent réellement cette architecture effervescente, faite d'accords implicites, de loyautés invisibles, d'alliances mouvantes" nous témoigne un ancien fonctionnaire français à Beyrouth.¹

Contexte historique

Le Liban, héritier de la civilisation phénicienne, occupe depuis l'Antiquité une position stratégique entre Orient et Occident. Son territoire a successivement intégré les grands empires du Proche-Orient ancien (assyriens, babyloniens), puis les dominations grecque, romaine et byzantine. Les conquêtes arabes et l'intégration ultérieure à l'Empire ottoman ont façonné un espace où se superposent diverses influences culturelles, religieuses et linguistiques.^{2³⁴}

À partir du XVI^e siècle, la France développe un rôle de protectrice des chrétiens d'Orient. Les accords Sykes-Picot (1916) et le mandat confié à la France par la SDN (1920) permettent l'établissement du Grand Liban dans ses frontières modernes. L'indépendance est finalement proclamée le 22 novembre 1943.⁵

Le Pacte National de 1943 (non écrit) institue un système confessionnel basé sur une répartition communautaire du pouvoir : président maronite, premier ministre sunnite, président du parlement chiite. Ce modèle vise à préserver un équilibre interconfessionnel, mais nourrit une dépendance permanente aux alliances internes et aux influences étrangères.⁶

Le rapport 2022 du Département d'État américain sur la liberté religieuse souligne que le Liban se distingue par une configuration religieuse et tribale d'une grande complexité. Cette diversité, historiquement intégrée au système politique, constitue aujourd'hui l'un des principaux vecteurs de vulnérabilité du pays face aux rivalités géopolitiques. Elle permet aux puissances régionales que sont l'Iran, la Syrie, l'Arabie Saoudite et le Qatar, ainsi qu'aux acteurs occidentaux comme la France et les États-Unis, de projeter leurs intérêts à travers les différents blocs politico-confessionnels libanais. De fait, le Liban devient une véritable caisse de résonance des conflits du Moyen-Orient.⁷

¹ Entretien avec Matthieu – cf Annexes, p13.

² Albert Hourani, *A History of the Arab Peoples*, Faber & Faber Libri, 2013.

³ Kamal Salibi, *A House of Many Mansions: The History of Lebanon Reconsidered*, University of California Press, 1988

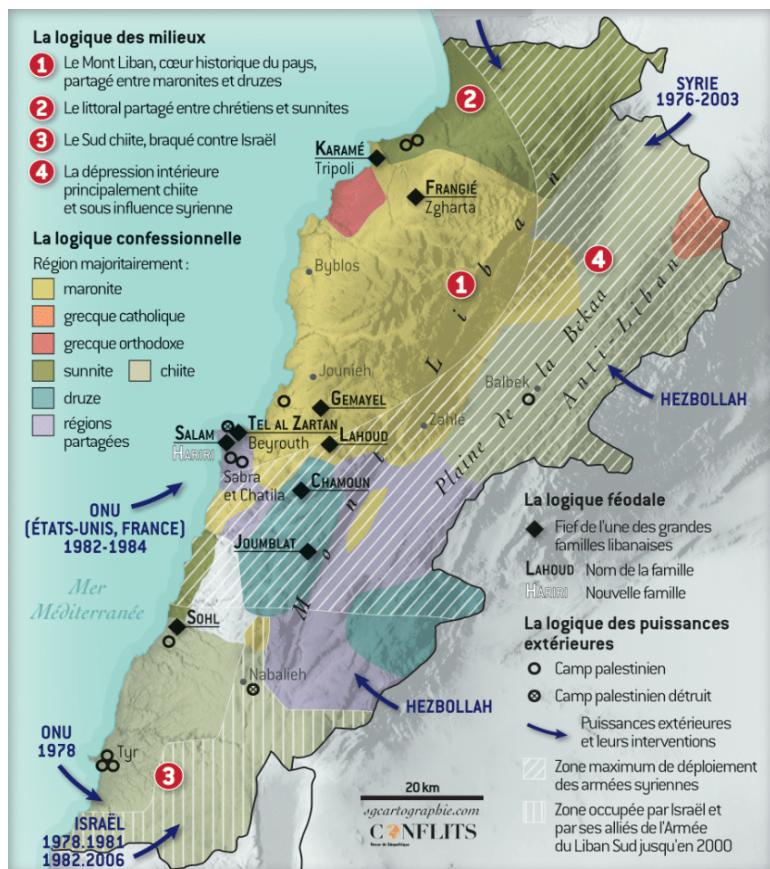
⁴ Cécile Kruse, *La France et le Levant*, Les cahiers du Moyen Orient, 2012

⁵ Fawwaz Traboulsi, *A History of Modern Lebanon*, Traboulsi, Pluto Press, 2007

⁶ *Lebanon Needs Help to Cope With Huge Refugee Influx*, International Crisis Group, 19 Septembre 2016

⁷ Ibid. et *Lebanon Needs Help to Cope With Huge Refugee Influx*, International Crisis Group, 19 Septembre 2016

D'après Henry Laurens, "C'est la règle d'or absolue sur la compréhension du Moyen-Orient. Si vous avez appris que ça, c'est déjà énorme. Et donc, tout conflit du Moyen-Orient peut commencer sur des raisons locales et se tourne selon la très belle et terrible expression de Ghassan Tueni⁸, qui était un ami très cher, ça se tourne en "une guerre pour les autres"."⁹



Source : magazine Conflits

« Le chaos régional et la déliquescence du régime politique libanais [...] confèrent au tableau libanais un spectacle où l'inquiétude le dispute à l'ahurissement. L'arrêt des machines politiques [...] ne doit pourtant pas faire illusion : il y a bien une collusion [...] entre les divers acteurs. », conclut D. Meier dans un de ses fameux ouvrages sur le Liban.¹⁰

Contexte politique en 2016

La réalité incessante d'un contexte politique fragile : en 2016, le pays n'a pas de président depuis deux ans.¹¹ Les alliances changent, les équilibres confessionnels s'ajustent perpétuellement, et personne ne sait vraiment qui peut décider quoi. Les ONG, locales comme étrangères, naviguent dans ce nœud d'incertitudes avec une prudence presque involontaire.

Dans ce paysage flottant (mouvant), les acteurs français arrivent avec une volonté de transmettre des méthodes, un savoir-faire, des structures ainsi que des outils. « Les autorités françaises s'appuient sur une partie de la population, les chrétiens maronites d'obédience

⁸ Félicité de Maupeou, *Ghassan Tuéni (1926-2012)*, Les Clés du Moyen Orient, 8 mai 2013.

⁹ Question posée à Henry Laurens, conférence sur la crise du Moyen-Orient, Collège de France (novembre 2025)

¹⁰ Daniel Meier, *Liban : identités, pouvoirs et conflits : idées reçues sur un État dans la tourmente*, Le Cavalier Bleu, 2016.

¹¹ Pourquoi le Liban n'a pas de président ? TV5 Monde, 13 juin 2013.

catholique » (Lacoste, 2009). Les acteurs libanais, eux, valorisent l'adaptation, la flexibilité, l'agilité, la réciprocité relationnelle et la chaleur humaine.

Ces deux approches ne s'opposent pas forcément, mais elles peuvent se côtoyer, se heurter, ou au contraire s'enrichir mutuellement, à condition que chacun accepte de regarder l'autre autrement (avec beaucoup de pragmatisme et de compréhension mutuelle).¹²

Contexte économique :

En 2016, le Liban se remet difficilement de plusieurs années d'épreuves : une économie fragilisée, un État essoufflé, et des centaines de milliers de personnes fuyant la guerre en Syrie qui viennent chercher refuge dans un pays déjà sous tension. À Beyrouth, la vie continue pourtant et les associations omniprésentes continuent à soutenir comme elles peuvent un quotidien incertain.¹³

Pour les européens qui arrivent avec leurs méthodes de travail, leurs échéanciers et leur besoin de certitude, cette réalité est imprévisible. Ici, rien n'est vraiment prévisible : un fournisseur peut disparaître sans prévenir, la monnaie peut chuter en une nuit, et les priorités basculent brutalement sous la pression d'une urgence humanitaire accrue. Planifier devient un exercice d'équilibre.¹⁴

Contexte social et culturel :

Socialement aussi, les repères trébuchent. Au Liban, les relations humaines sont la colonne vertébrale de tout projet. Un appel personnel, un café partagé, un regard de confiance peuvent valoir plus que n'importe quelle procédure. Comme dans plusieurs pays méditerranéens, la lenteur perçue n'est pas un manque de professionnalisme : c'est une manière de prendre soin du lien, de respecter des équilibres parfois invisibles. Pour quelqu'un venu d'une culture où l'on valorise l'efficacité et la performance, ce rapport au temps, à la structure et à la décision peut désorienter, voire faire peur.

Au niveau culturel, il est à noter également que le Liban est un membre assidu et actif de la Francophonie multilatérale dont le président Charles Hélou a été l'un des pionniers. Le président Michel Sleiman a lui-même signé le pacte linguistique associant le Liban à l'organisation internationale de la Francophonie lors du sommet de Montreux (octobre 2010). D'ailleurs, le drapeau libanais représente bien ce lien avec la France, puisqu'il est le même que le drapeau français avec le cèdre au milieu qui symbolise le Liban à l'époque du mandat français. Comme l'explique D. Meier dans son ouvrage qui énumère plusieurs des idées reçues sur le Liban, « Une tradition de relations amicales existe entre la France et le Liban [...] où subsiste l'esprit de la France protectrice des chrétiens d'Orient.»¹⁵

Dans ce contexte d'effondrement institutionnel, les ONG locales et internationales jouent un rôle croissant : elles suppléent aux services publics déficients, soutiennent les populations vulnérables, gèrent une part importante de l'aide aux réfugiés et structurent un nouvel espace d'action citoyenne. Leur montée en puissance reflète à la fois l'incapacité de l'État à répondre aux besoins et la vitalité d'une société civile historiquement active. Ce qui rend d'autant plus incompréhensible le silence de son interlocuteur libanais aux yeux de notre protagoniste française.

¹² Ludivynn Munoz, *La géopolitique pour comprendre le contexte socio-culturel libanais et ses pratiques linguistiques*, PUA, 2014

¹³ Daniel Meier, *ibid.*, p 152.

¹⁴ Aurélie Daher, *Résilience à la libanaise : la stabilité malgré les crises*, Dauphine Éclairages, 20 juin 2025.

¹⁵ *Effondrement économique au Liban : comment en est-on arrivé là ?*, La Tribune, 4 mai 2020.

4. Les origines d'une incompréhension

Une remarquable et déroutante flexibilité



Le contexte libanais se caractérise depuis plusieurs décennies par une instabilité structurelle, marquée par une succession d'événements violents et imprévisibles : attentats, assassinats politiques, crises économiques, tensions régionales ou encore frappes israéliennes. Cette situation, persistante encore en 2025, rend particulièrement difficile toute projection à moyen ou long terme.

Au Liban, « l'avenir » renvoie essentiellement au lendemain tant les crises rythment le quotidien. La perception du temps s'inscrit dans une logique souple et ouverte, où *bukra* (“demain”) peut signifier non seulement le lendemain mais également “un moment ultérieur indéterminé” (Deresky, 1997).¹⁶

Dans ce cadre, les Libanais ont développé une forte capacité d'adaptation, liée à une réalité où les priorités peuvent être bouleversées à tout instant. Les imprévus sont nombreux, comme les embouteillages massifs, les coupures d'électricité, les urgences familiales ou les tensions politiques soudaines. Cela influence de manière directe l'organisation sociale et professionnelle. La planification à long terme y est peu opérante, y compris au sein des milieux institutionnels : les responsables politiques ou administratifs fixent fréquemment leurs rendez-vous à très court terme.¹⁷ Jaulin distingue lui plusieurs « temps » dans la structuration politique et sociale du Liban, le temps long de la formation de l'État et des équilibres confessionnels, le temps des conjonctures (leadership, cycles économiques, tensions régionales), et le temps éphémère de la vie politique, marqué par le rythme de la parole et de la décision.¹⁸

Sur le plan professionnel, cette flexibilité se traduit par une gestion du temps très différente de celle en vigueur en France. Alors que la culture française valorise la ponctualité, la planification et la réponse rapide, la culture libanaise accorde davantage d'importance à la capacité d'adaptation. Les reports de rendez-vous, les retards ou même l'absence de réponse immédiate ne sont pas perçus comme des signes de désengagement, mais comme des ajustements normaux dans un environnement imprévisible. “En somme, là où le Français cherche la structure, le Libanais cherche l'ajustement permanent”, nous rappelle notre interlocuteur, M. J.

La France fonctionne dans un temps linéaire : on planifie, on exécute, on évalue. Le Liban, lui, suit un temps plus souple, presque fluide. Plusieurs tâches s'entremêlent, on s'adapte, on improvise, on fait passer la relation avant la montre (l'horloge). “Considérez l'historicité du temps local comme clé d'analyse” nous précise D. Meier lors de nos échanges.

Derrière cela se cache un choc culturel plus profond et ce cas symbolise un *choc classique* entre cultures dites “monochroniques” et “polychroniques”, selon la typologie de l'anthropologue Edward T. Hall. Notre experte du Liban n'hésite pas à le rappeler à plusieurs reprises, “l'urgence d'un Français n'est pas l'urgence d'un Libanais”. Elle ajoute “Le Libanais peut se sentir agacé lorsqu'une méthodologie occidentale structurée, directe ou pressante est appliquée dans un contexte qu'un interlocuteur étranger maîtrise mal. Cela peut créer un

¹⁶ Yusuf Sidani, *Management in Lebanon*, International Encyclopedia of Business and Management, février 2018.

¹⁷ Entretien Daniel Meier, cf. Annexes p.15, et Entretien avec M.J., cf. Annexes p.19.

¹⁸ Thibaut Jaulin, *L'État libanais et sa diaspora. Enjeux confessionnels, usages politiques et dynamiques économiques*, thèse de doctorat soutenue en 2009.

déséquilibre relationnel, voire une forme d'irritation, même si elle n'est jamais exprimée ouvertement.”¹⁹

C'est ce décalage qui crée tant de malentendus. Un silence n'est pas un refus. Un délai n'est pas un affront. Souvent, il s'agit simplement d'une nécessité, d'une priorité qui a changé, ou d'un moment où il faut laisser la situation respirer avant de prendre et mûrir une décision.

De même, la communication repose sur une forte dimension implicite. Le silence ou la temporisation ne constituent pas un refus, mais une manière d'éviter la confrontation directe, dans une société façonnée par la recherche permanente d'équilibre et par le compromis entre groupes confessionnels. La langue française peut renforcer une illusion de compréhension mutuelle : elle facilite l'échange tout en masquant des divergences culturelles profondes. Adélaïde est certaine, par exemple, que tout va “bien” se dérouler, selon elle, après avoir rencontré Elias.

Enfin, les relations professionnelles au Liban s'appuient largement sur la dimension interpersonnelle, la place de « l'Arak » dans les discussions pour créer le lien « Autour d'un café ou d'un arak, les récits de ces trajectoires de vie sont parfois des plus surprenants [...] On touche là au fond de la question relative à la beauté de ce pays ». ²⁰ La confiance précède la collaboration, contrairement au modèle français où la relation découle du cadre professionnel. Le refus explicite étant culturellement peu valorisé, il est courant qu'un interlocuteur réponde positivement par courtoisie, quitte à ajuster ultérieurement sa capacité réelle d'engagement.

Analyse des ressorts culturels

L'instabilité chronique du Liban façonne un rapport au temps fondé sur la flexibilité et l'immédiateté, comme l'indique D. Meier. Ce fonctionnement, orienté vers la gestion de l'urgence et la réactivité, s'oppose au modèle français où la maîtrise du temps, la planification et la ponctualité constituent des marqueurs de sérieux professionnel. Le malentendu observé dans le cas d'étude s'inscrit donc dans une divergence culturelle structurelle : ce que la française interprète comme du désintérêt ou un manque de professionnalisme correspond, pour son interlocuteur libanais, à un ajustement logique aux priorités du moment. Autant l'amie d'Adélaïde Clément et Diana, notre experte libanaise, rappellent que le silence indique sans doute une sensibilité politique ou un agenda interne prioritaire.

Cette opposition trouve écho dans les analyses de l'auteur A. Maalouf, qui souligne que les sociétés occidentales ont construit leur efficacité sur la planification, tandis que d'autres contextes, marqués par l'incertitude, valorisent davantage l'adaptabilité. La temporalité libanaise est également décrite par Jaulin comme un ensemble de temporalités superposées (temps long de l'équilibre confessionnel, temps conjoncturel des crises et temps court de la décision quotidienne) qui renforce une gestion pragmatique et souple de l'action.

Sur le plan de la communication, le recours au silence, au non-dit ou au report s'inscrit dans un système social où la confrontation directe est évitée. Ce mécanisme de régulation, issu de la culture politique libanaise du compromis, est souvent perçu négativement par des acteurs français attachés à la clarté et à la formulation explicite des décisions. De plus, la langue française, tout en facilitant l'échange, peut par contre renforcer un rapport asymétrique hérité de l'histoire, introduisant un biais dans la perception de l'interaction.

La dimension relationnelle constitue un autre facteur explicatif majeur. Dans les sociétés levantines, la relation personnelle est un préalable à la coopération. La construction du lien

¹⁹ Entretien avec Diana, cf. Annexes p.17.

²⁰ Daniel Meier, ibid, p.38.

prime sur l'application de procédures formelles. Cette conception s'oppose au modèle français où la confiance découle de la mise en œuvre d'un cadre professionnel structuré. L'attente française d'une réponse rapide et d'un engagement formalisé peut alors être perçue comme une forme de rigidité (Elias ne manque pas à exprimer son irritation face à la "rigidité" française), tandis que la flexibilité libanaise, incluant l'absence de refus explicite, peut être interprétée comme un manque de fiabilité.

Enfin, les réactions émotionnelles observées (frustration de la française, incompréhension irritable de son interlocuteur libanais) s'expliquent par ces décalages culturels. Maalouf évoque la frustration identitaire ressentie dans les sociétés où les modèles d'efficacité sont perçus comme imposés par une culture extérieure. De son côté, Jaulin souligne que le système libanais repose sur des mécanismes d'adaptation et d'évitement du conflit, ce qui éclaire la stratégie communicationnelle privilégiée par Elias.

Ainsi, le cas étudié illustre non seulement un choc de temporalités et de modes de communication, mais aussi une confrontation entre deux systèmes de valeurs : celui de la rigueur procédurale et celui de l'adaptabilité relationnelle.

5. Recommandations

La Française a ressenti une perte de repères professionnels, tandis que le Libanais a perçu son attitude comme trop rigide et pressée. Le cas illustre l'importance de la tolérance interculturelle et d'une lecture contextualisée des comportements.

Maalouf décrit la frustration identitaire des sociétés dont "la modernité vient de l'Autre".²¹ Lorsque les modèles de réussite sont perçus comme imposés par une culture extérieure, les individus peuvent réagir par repli, résistance ou affirmation symbolique de différence. Dans les interactions professionnelles, cela se traduit par des comportements qui peuvent sembler irrationnels pour un observateur occidental : retards, reports, silence ou refus implicite. Pour l'autre partie, ces réactions génèrent un sentiment d'impatience ou de perte.

Au sein de l'association SOS Chrétien d'Orient, Adélaïde nous rapporte que les collaborateurs sont sensibilisés aux tensions confessionnelles qui traversent le pays. Mais les différences culturelles du quotidien (ces gestes, ces codes, ces rythmes) sont moins approfondies dans la préparation. Et même si l'association s'efforce d'adapter ses méthodes au terrain, la manière de travailler reste imprégnée d'une logique française : délais, planning, justification des retards, etc.

Cette expérience a même servi de cas d'école dans l'équipe dans laquelle elle était. Elle a été discutée et utilisée pour mieux comprendre ce que signifie réellement collaborer dans un pays où les repères culturels ne sont pas les mêmes.

Il en est ressorti deux pistes d'amélioration très concrètes pour éviter que cela ne se reproduise :

- **Fixer des échéances officielles et officieuses**, c'est-à-dire anticiper les décalages. Par exemple : annoncer une date butoir au 15 du mois, tout en sachant officieusement que l'on peut aller jusqu'au 5 du mois suivant.

²¹ Amin Maalouf, *Les Identités Meurtrières*, Grasset, 1998.

- **Répartir les tâches de manière indépendante.** Si chaque équipe, française et libanaise, peut avancer sans dépendre d'une action préalable de l'autre, chacun peut travailler à son rythme sans bloquer le projet.

Il apparaît également au travers des entretiens, notamment avec Matthieu qui a été en mission pendant 3 ans à Beyrouth, que les organisations locales peuvent être instables, politiques ou inféodées à des communautés. En revanche, les institutions religieuses, comme les paroisses, les écoles catholiques ou les structures dépendant directement de l'évêché de Beyrouth sont considérées comme beaucoup plus fiables et un peu moins soumises aux enjeux politiques puisqu'elles dépendent directement de l'évêque et du Vatican. Il est nécessaire d'avoir une vision plus fine de l'écosystème avant d'engager des actions communes. Diana n'hésite pas à souligner que SOS Chrétiens d'Orient au Liban reste une association dont les connexions politiques sont connues et controversées.

A cela peut-être ajouter des recommandations moins empiriques et qui reposent sur une connaissance approfondie du Liban et de ses habitants. C'est ainsi qu'après l'entretien avec D. Meier plusieurs conseils se sont ajoutés :

- La **relance fréquente** ("harceler gentiment") est socialement acceptée ; l'absence de relance peut être même perçue négativement. Il s'agit donc de ne pas hésiter et de ne pas s'offenser de devoir procéder ainsi. Il ne faut hésiter non plus dans la mesure où les Français sont souvent perçus comme rigoureux et ayant le sens du devoir.²²
- Il est également recommandé de **multiplier les points d'appui** (contacts, canaux, partenaires) pour réduire le stress de l'absence de réponse, en assumant une multi-activité et des agendas glissants. Plutôt que d'imposer des standards "à l'euroéenne", adopter une approche opportuniste structurée : flexibilité, fenêtres d'opportunité, arbitrages rapides.
- Enfin il faut **rester modeste** dans ses attentes et reconnaître l'extraordinaire adaptabilité des Libanais. Cela aide à éviter des malentendus et autres schémas simplistes. Il est crucial de se prémunir des narratifs confessionnels réducteurs en disposant d'un bagage historique et conceptuel, et en testant la relation par l'expression polie du désaccord. Aller sans rien connaître exposé aux récits partisans ; une préparation sérieuse, non culturaliste, est indispensable.

Finalement, ce cas montre une chose simple, mais essentielle : réussir une coopération, ce n'est pas seulement appliquer la bonne méthode (il n'existe pas de vérité absolue). C'est apprendre à lire les signaux faibles, à écouter les silences, à être bienveillant, à comprendre le rythme de l'autre. C'est accepter que, parfois, **ralentir est la meilleure manière d'avancer**.

6. Conclusion

Cette étude visait à analyser les facteurs de risque interculturel dans une coopération franco-libanaise, à partir du cas rencontré par Adélaïde Clément au Liban. L'enquête montre que le malentendu initial provient d'un décalage profond dans le rapport au temps. Dans un contexte

²² Benjamin Pelletier, *Travailler avec les Français : témoignages de 17 étrangers venant de 12 pays* <https://gestion-des-risques-interculturels.com/pays/europe/france/travailler-avec-les-francais-temoignages-de-17-etrangers-venant-de-12-pays/>

d'instabilité chronique, les Libanais privilégient une temporalité flexible et réactive, alors que les Français valorisent la planification, la ponctualité et l'engagement explicite. L'absence de réponse d'Elias, perçue comme un désengagement, relève en réalité d'une gestion culturelle de l'imprévu.

D'autres éléments structurants apparaissent : une communication plus implicite reposant sur l'évitement du conflit, une forte importance accordée aux liens personnels et enfin l'influence du contexte confessionnel, politique et historique, qui façonne les pratiques professionnelles. Ces éléments montrent la nécessité d'une lecture contextualisée, loin des jugements rapides ou des stéréotypes.

Les recommandations proposées insistent sur la flexibilité opérationnelle (échéances ajustées, relances régulières, diversification des interlocuteurs) et sur une posture de modestie culturelle. Une préparation historique solide, combinée à une compréhension des dynamiques relationnelles locales, permet d'anticiper les malentendus et de favoriser une coopération durable. L'ensemble rappelle qu'au Liban, comme ailleurs, la réussite d'un projet repose autant sur les compétences techniques que sur la capacité à naviguer entre des temporalités, des attentes et des codes sociaux différents.

Annexes : entretiens avec des experts

Entretiens avec Adélaïde Clément

Entretiens réalisés par Gwendal par courriel et téléphone (courant novembre 2025)

J'intervenais pour le compte d'une association française engagée auprès des populations chrétiennes d'Orient persécutées. Une mission nouvelle pour moi, mais déjà bien ancrée dans l'histoire de l'organisation. Sur le terrain, nos actions s'appuient souvent sur des partenariats locaux, qu'ils soient confessionnels, multiconfessionnels ou même aconfessionnels, selon les besoins et les opportunités.

Très vite, j'ai été mise en relation avec Elias, partenaire dont je ne me souviens du nom, responsable de gestion de projet dans une association libanaise principalement financée par des donateurs chrétiens. Maronite, il représentait un peu cette réalité libanaise où la religion marque non seulement la pratique spirituelle, mais aussi les relations sociales, l'organisation du territoire et jusqu'à la structure de l'État. Les rites maronites, différents des rites catholiques auxquels je suis habituée, introduisaient déjà une première nuance culturelle.

Mais ce sont surtout les usages et les codes sociaux, si je puis dire, qui allaient influencer notre collaboration. Au fil des échanges, j'ai découvert que la gestion du temps au Liban ne répond pas aux mêmes normes que celles, très cadrées que nous avons en France. Les retards, fréquents, ne sont pas considérés comme problématiques, et prévenir d'un contretemps n'a rien d'automatique. Si quelqu'un n'est pas là, c'est simplement qu'il n'a pas pu arriver plus tôt et cela semble aller de soi.

Cette approche se retrouve également dans les projets : une échéance n'est pas un point fixe mais une indication, et reporter une date n'a rien d'exceptionnel. Pour nous, Français, habitués à structurer nos missions autour de délais stricts, ce décalage peut rendre la coordination difficile. C'est précisément ce qui s'est produit avec Elias. Face au silence d'Elias à l'approche d'une échéance importante, mes collègues français partageaient mon ressenti : il fallait relancer, insister, obtenir une réponse ou bien renoncer. Leur conseil fut finalement de laisser tomber. Du côté libanais, la perception était tout autre. Ceux avec qui j'ai pu échanger ont décrit la situation comme un malentendu culturel, un simple décalage de temporalité qui, selon eux, se résoudrait naturellement lorsque Elias pourrait répondre. Ils admettaient cependant que, dans ce contexte, tenir un calendrier précis était compliqué.

Pour eux, son silence n'était ni déplacé ni irrespectueux. Elias me recontacterait quand il en aurait la possibilité, tout simplement. La notion de "respect du délai", de "réponse rapide", n'avait pas du tout la même importance. Leur rapport au temps était plus souple, moins encadré. Chez nous, ne pas prévenir d'un retard est un manque de respect. Chez eux, c'est... normal. S'il n'est pas là, c'est qu'il ne peut pas être là, c'est tout.

Du moins c'est l'impression que ça donne. Elias est finalement revenu vers moi, nous avons échangé, assez brièvement, sur les conditions du projet. Je lui ai expliqué que je ne souhaitais pas continuer, car je n'étais plus en mesure de garantir un travail de qualité dans ces circonstances. L'échange est resté cordial, mais j'ai senti que nous n'avions tout simplement pas les mêmes repères.

Entretien avec Matthieu, diplomate

Matthieu (ministère des Affaires Étrangères), prénom modifié, fonctionnaire à l'Ambassade de France à Beyrouth (2021–2024). *Entretien réalisé par Mehtap le 17 novembre 2025 en face à face.*

Le Liban ne peut pas être réduit à un schéma simple chiites / sunnites / chrétiens. Officiellement 18 communautés reconnues, auxquelles s'ajoutent une multitude de sous-communautés, familles, clans et tribus

Cette hyper-segmentation se retrouve au cœur de la gouvernance politique. - Le système libanais est fondé sur un partage confessionnel du pouvoir, hérité du mandat français. - Le triptyque institutionnel est strictement réparti :

- Président > chrétien maronite
- Premier ministre > musulman sunnite
- Président du Parlement > musulman chiite

Ce découpage irrigue aussi les ministères, les partis politiques et même une partie des ONG locales. Chaque parti politique représente une communauté religieuse dont il devient le garant Matthieu formule que ces partis sont « responsables de la vie et de la mort de leur communauté ». Leur agenda est donc indépendant, segmenté, souvent incompatible avec celui des autres groupes

Le mandat français (1918-1943) demeure, dans la mémoire collective libanaise, une nostalgie positive, particulièrement dans les milieux éduqués et dans les quartiers chrétiens de Beyrouth. Cette période est souvent perçue comme un âge d'or pré-guerre civile, marqué par:

- Une relative stabilité
- Un développement culturel, juridique et éducatif
- L'intégration d'institutions à la française

Après la guerre civile (1975-1990) et ses traumatismes, cette nostalgie reste très présente, malgré les blessures encore. La mémoire des massacres, notamment ceux de 1983 impliquant milices chrétiennes maronites et groupes palestiniens, alimente des ressentiments encore vifs. Aujourd'hui, certains chrétiens libanais attribuent leur déclin socio-économique non pas à la France, mais à la présence historique des Syriens et des Palestiniens, perçus comme facteurs d'instabilité.

Les chrétiens d'Achrafieh constituent souvent une élite culturelle et administrative. Ils sont à l'aise dans les logiques institutionnelles internationales, habitués aux méthodes françaises de gestion et de négociation, et ils représentent fréquemment les interlocuteurs des ONG, fondations, institutions locales. Pour Matthieu, ce sont des profils généralement agiles, structurés et capables de naviguer entre les codes occidentaux et les réalités libanaises (beaucoup plus chaotiques, fragmentées et mouvantes).

Les Libanais ont un rapport au temps long, patient, adaptatif. Leur quotidien est traversé par des négociations permanentes, d'où une culture de la discussion, une forte capacité à absorber la complexité et un haut niveau d'adaptabilité face à des interlocuteurs variés. Un Libanais ne dira jamais "non". Il dit oui, puis cherche comment faire. Cela peut mener à des malentendus sur la fiabilité perçue et l'engagement réel. Dans le cas étudié, selon Matthieu, l'interlocuteur a probablement dit oui par réflexe culturel sans disposer de projet concret puis est parti chercher après coup un projet ou une solution.

Entretien avec Jean Yazbeck, journaliste

Entretien réalisé par Khalid au téléphone le 17 novembre 2025

Pour comprendre plus finement les réactions d'Elias, qui est l'interlocuteur libanais, nous avons mené plusieurs interviews, dont celle de Jean Yazbeck, journaliste libanais basé à Beyrouth. Il nous a précisé que les Libanais apprécient énormément la présence des

organisations internationales, car elles apportent un soutien précieux, surtout depuis les crises répétées qui traversent le pays. La population est en général très accueillante, et les bénévoles étrangers sont souvent perçus comme bien intentionnés et engagés, et c'est bien l'accueil chaleureux qu'a reçu Adélaïde Clément quand elle a pris contact avec son interlocuteur libanais.

Il nous précise également que le temps est perçu comme une succession d'événements qui peuvent changer à tout moment : un embouteillage énorme qui bloque tout Beyrouth, une coupure d'électricité, un appel d'une famille en détresse, ou même une tension politique qui surgit soudain. Les Libanais ont appris à vivre dans l'incertitude. Du coup, les Libanais ont développé une forme d'adaptabilité qui est quasiment naturelle. Replanifier quelque chose à la dernière minute ne nous choque pas. C'est même normal.

Il nous précise même que la notion du temps est au cœur de l'appareil de l'Etat français et nous cite un exemple particulièrement intéressant. Le Président français Emmanuel Macron appelle le 31 Aout 2020, suite à l'explosion au port de Beyrouth, à la formation d'un gouvernement au Liban, et a fixé au 15 septembre le délai pour un « gouvernement de mission », chargé de sortir le pays de l'impasse. Quatre semaines plus tard, le Président Macron, dénonce une « trahison » face à l'échec de cette formation. La France a voulu imposer un calendrier et une solution technique dans un système politique où les équilibres confessionnels et l'ingérence étrangère (Iran, Arabie Saoudite, Israël, Syrie...) restent dominants. Le Président Macron a exprimé une forte exaspération et a qualifié l'échec collectif de « trahison » envers le peuple libanais. La notion du temps est au cœur de l'appareil de l'État français. Devoir former un gouvernement en un laps de temps en l'occurrence en deux semaines est considéré comme une contrainte pour les Libanais habitué à vivre sans chef d'État et un gouvernement pendant des mois, voire, des années. Encore une fois, cet exemple reflète d'une manière concrète l'importance et la gestion des risques interculturels quand la notion du temps s'invite au cœur de la décision politique.

Entretien avec Daniel Meier, chercheur

Titulaire de la Chaire Professeur Junior GMO Borders en Science Politique à Sciences Po Grenoble – UGA depuis le 1er septembre 2024. Il est également chercheur au laboratoire Cerdap2. *Entretien réalisé en visioconférence avec Mehtap et Gwendal le 24 novembre 2025.*

1. Contexte du cas d'Adélaïde Clément–Elias et identification des enjeux

Un partenariat humanitaire France–Liban (2016) se grippe après une période de silence d'Elias, interprétée négativement par Adélaïde. L'absence d'excuses et l'agacement aux relances révèlent des décalages culturels dans le rapport au temps, à la communication et à la priorité donnée au relationnel. Ce blocage illustre la nécessité d'anticiper les risques interculturels même entre acteurs proches religieusement et linguistiquement, en posant des garde-fous sur les normes d'attente, les rythmes et les styles de suivi.

2. Historicité du temps libanais, immédiateté et coprésence

L'incertitude historique et géopolitique libanaise forge un rapport au temps orienté vers l'immédiat, rendant la planification à long terme peu opérante. Même les hautes autorités fixent des rendez-vous à très court terme. Les Libanais mobilisent des compétences d'activation opportuniste : disponibilité fluide, réseaux densifiés, décisions prises "dans le même espace". Les reports ou annulations sans excuses sont socialement fréquents ; la réactivité et la présence prennent sur la formalité des délais.

3. Pratiques adaptées et stratégies opérationnelles

La relance fréquente (“harceler gentiment”) est socialement acceptée ; l’absence de relance peut être perçue négativement. Il est recommandé de multiplier les points d’appui (contacts, canaux, partenaires) pour résilience et réduction du stress, en assumant une multi-activité et des agendas glissants. Plutôt que d’imposer des standards “à l’européenne”, adopter une approche opportuniste structurée : flexibilité, buffers, fenêtres d’opportunité, arbitrages rapides.

4. Dimension générationnelle et mémoire du “temps long”

Les générations pré-guerre civile (avant 1975) conçoivent davantage le temps long, mais restent soumises aux contraintes actuelles. La société sous tension comprime la mémoire et réduit la capacité à “prendre le temps”. Les jeunes professionnels (recherche, social, humanitaire) opèrent sous des rythmes plus contraints, accentuant le besoin d’outils d’adaptation temporelle.

5. Modestie analytique, préparation et distance critique

Rester modeste dans ses attentes et reconnaître **l’extraordinaire adaptabilité des Libanais aide à éviter malentendus et schémas simplistes**. Il est crucial de se prémunir des narratifs confessionnels réducteurs en disposant d’un bagage historique et conceptuel, et en testant la relation par l’expression polie du désaccord. Aller “sans rien connaître” expose aux récits partisans ; une préparation sérieuse, non culturaliste, est nécessaire.

6. Cartographie confessionnelle et géo-sociologie

Les maronites, historiquement montagnards, arrivent tard en ville; sunnites et grecs orthodoxes ont des racines urbaines. La Bekaa et certaines zones sont plutôt chiites, avec enclaves chrétiennes (Zahlé). Ces ancrages structurent interactions et alliances. Des narratifs de victimisation et des hiérarchies implicites (“le Liban, c’est la montagne”) influencent les perceptions internes et diasporiques.

7. Modernité politique importée et modernité culturelle endogène

La modernité politique est importée et inégalement imposée ; une modernité culturelle autochtone existe, ancrée dans des traditions arabes et islamiques. L’indépendance de 1943 ratifie une alliance maronite–sunnites (élites liées à la France et élites urbaines), greffant un ordre externe sur des structures internes, source de tensions persistantes.

8. Guerre civile, recompositions et responsabilités

La guerre civile reconfigure les hégémonies : reflux maronite (“dépression maronite”), sunnites affaiblis jusqu’à Hariri (1992), « empowerment » chiite dès les années 60 (Moussa Sadr, Amal). Les boucs émissaires successifs (Palestiniens, puis Syriens) masquent des responsabilités partagées et servent de mécanismes de reset institutionnel (Constitution de 1990).

9. Diaspora, nostalgie et identités fragmentées

La nostalgie de la prospérité pré-guerre coexiste avec une pluralisation de la définition du Liban. Le “Grand Liban” est reconnu comme patrie, mais son sens reste fragmenté selon communautés et trajectoires. Les migrants/émigrés portent des représentations différencierées qui nourrissent les débats identitaires contemporains.

10. Méthodologie relationnelle et gestion du désaccord

Exprimer poliment des désaccords clarifie tôt les positions et teste la qualité relationnelle ; la logorrhée ordinaire exige écoute active, tri et contrepoints argumentés. Pour les Français : ajuster les attentes, accepter l’imprévu, pratiquer des relances soutenues et courtoises, valoriser la présence, prévoir des plans alternatifs, et co-construire des rythmes réalistes (check-ins fréquents, feedbacks rapides).

Conclusion

Le blocage entre Adélaïde et Elias s'explique par un rapport au temps libanais ancré dans une historicité d'incertitude, privilégiant immédiateté et coprésence plutôt que planification longue. Au-delà, la compréhension des dynamiques politiques et confessionnelles, de la modernité politique importée et de la modernité culturelle endogène, et des recompositions post-guerre civile permet d'éviter les explications simplistes. Pour prévenir les incompréhensions interculturelles France-Liban, il faut conjuguer modestie analytique, préparation historique, relances régulières et courtoises, diversification des contacts, flexibilité opérationnelle et gestion polie du désaccord, tout en reconnaissant la diversité des acteurs et en ajustant les attentes aux contraintes locales.

Entretien avec Diana, consultante en politique/culture libanaise

Nom modifié, contact personnel, originaire de Beyrouth et issue de la communauté maronite. Elle vit en France depuis quinze ans et possède une expertise solide des dynamiques politiques et communautaires locales. *Entretien réalisé par Mehtap en face à face le 14 novembre 2025*

L'entretien propose une lecture hypothétique, à dominante politique, du cas étudié, et souligne que ces dynamiques influencent fortement, selon elle, le comportement de l'interlocuteur libanais.

1. Premières impressions générales de Diana sur le cas :

Diana confirme que le comportement observé n'est pas habituel :

« Un Libanais ne reste pas silencieux quand il s'agit de recevoir un financement »

L'absence de réponse lui paraît anormale, surtout dans un pays où chaque financement externe compte. Selon elle, le contexte politique lié au projet a probablement été sous-estimé ou insuffisamment clarifié.

2. Les questions clés posées par Diana

Diana a immédiatement identifié trois éléments déterminants :

- Quelle était l'association locale ?
- Quels sont ses liens politiques et communautaires ?
- Pour quelle mission précise ?

Pour elle, ces points orientent les priorités, les contraintes et les logiques d'allégeance de l'interlocuteur.

3. Suspicion d'implications politiques

Diana souligne qu'il est très probable que le dossier comporte une dimension politique significative. Elle évoque notamment SOS Chrétiens d'Orient, association dont les connexions politiques sont connues. Le Liban n'avait pas de gouvernement entre 2014 et 2016, ce qui influence fortement les priorités des parties prenantes.

Dans ce contexte, elle rappelle la figure de :

- Dr Fouad Abou Nader
- Président de l'ONG libanaise Nawraj
- Coordinateur général de l'Assemblée des Chrétiens d'Orient (réunissant les 14 Églises du Moyen-Orient)
- Ancien commandant en chef des Forces libanaises

(Les éléments biographiques proviennent de sources publiques, notamment Libnanews)

Elle rappelle également que Fouad Abou Nader est le petit-fils de Bachir Gemayel, groupe phalangiste (parti extrême droite chrétien - famille féodale). Cette constellation politico-

communautaire peut parfaitement expliquer un comportement ambigu ou différé de ton interlocuteur, mais reste encore une hypothèse.

4. Surprise sur l'absence de réactivité

Diana insiste qu'un Libanais répond toujours lorsqu'il y a un financement en jeu. L'absence de contact prolongée n'est donc pas un signe de désintérêt, mais plutôt d'une hiérarchisation des priorités compte tenu du contexte politique instable au courant de cette période

5. Différence de rythme : urgence française vs urgence libanaise

Une clé majeure selon Diana, « L'urgence d'un Français n'est pas l'urgence d'un Libanais »

Dans un contexte libanais structurellement instable, les priorités locales changent constamment. Le silence peut donc être un signal de surcharge, de prudence ou de décalage temporel, pas une rupture.

6. Perception d'une méthodologie occidentale imposée

Le Libanais peut se sentir agacé lorsqu'une méthodologie occidentale structurée, directe ou pressante est appliquée dans un contexte qu'un interlocuteur étranger maîtrise mal. Diana relève un point culturel important et rappelle que cela peut créer un déséquilibre relationnel, voire une forme d'irritation, même si elle n'est jamais exprimée ouvertement.

7. Le "oui" libanais et la gestion du temps

Le Libanais ne dit jamais vraiment « non » : Diana confirme là un trait culturel fondamental. Selon elle, votre interlocuteur a probablement dit « oui » par réflexe, puis a pris du temps pour gérer ses priorités réelles, tout en laissant la relation ouverte mais en suspens.

En résumé, notre spécialiste du Liban propose une analyse critique, avec un regard politisé, qui suggère que :

- Le silence observé est inhabituel dans un dossier impliquant un financement et renvoie probablement à une sensibilité politique ou à un agenda interne prioritaire.
- Le comportement ne traduit pas un refus, mais plutôt une gestion stratégique du temps, probablement influencée par des dynamiques politico-communautaires.
- La différence de temporalité, combinée à la perception d'une méthodologie occidentale perçue comme trop directive, éclaire une partie du décalage observé.
- Les liens potentiels avec des organisations comme SOS Chrétiens d'Orient, Nawraj, ou des acteurs tels que Fouad Abou Nader, situent ce cas dans un environnement politico-communautaire sensible.

Question à Henry Laurens, Collège de France

Collège de France - Conférence du 26 novembre 2025 "Crise d'Orient, l'année 1970, la question de la Palestine à partir de 2001" Henry Laurens

Question Mehtap (transcrit à partir d'enregistrement):

"Une question au niveau de l'empreinte que laisse justement cette crise multifactorielle au Moyen-Orient. Et je pense bien sûr à un pays comme le Liban, qui a été aussi façonné avec la guerre de différentes confessions, différents partis politiques et différentes aussi influences étrangères. Et comment justement cette influence a impacté les populations multiconfessionnelles du Liban, notamment au niveau des mentalités, de leur rapport au temps, qui a complètement changé, en tout cas de ce qu'on peut témoigner aujourd'hui. Donc, je serais vraiment intéressée d'avoir votre avis à ce sujet-là."

"Henry Laurens:

C'est pas le sujet d'aujourd'hui, mais disons que dans un premier temps, c'est le problème des sociétés communautaires, qui à mon avis est une très mauvaise chose. En ordre général, les communautés parlent la même langue, ont à peu près la même cuisine et en pratique, ont à peu près les mêmes mœurs, même s'il y a des différences dues au statut personnel des différentes communautés.

Mais les communautés ont une histoire différente et une géographie différente. Si vous prenez le cas du Liban, les Maronites sont tournés vers l'Europe chrétienne, italo-française au départ. Bon, maintenant, c'est plutôt vers les Amériques.

Mais il y a une géographie maronite qui va jusqu'à l'Australie. Il y a une géographie chiite qui va vers l'Afrique de l'Ouest, mais aussi vers l'Iran et l'Irak. Vous avez une géographie orthodoxe qui est tournée vers la Russie et le monde slave.

Et on pourrait continuer les exemples. D'où le fait que l'apparence, identité de mœurs ne correspondent pas à des visions du monde, à des géographies et à des histoires différentes. Alors, pour le reste, ce qu'on a déjà expliqué, en long à leur large ici, c'est le jeu d'ingérence et d'implication qui fait qu'un conflit local devient une dimension internationale et qu'un conflit international prend une dimension locale.

C'est la règle d'or absolue sur la compréhension du Moyen-Orient. Si vous avez appris que ça, c'est déjà énorme. Et donc, tout conflit du Moyen-Orient peut commencer sur des raisons locales et se tourne selon la très belle et terrible expression de Ghassan Tueni, qui était un ami très cher, ça se tourne en une guerre pour les autres.

Et donc la guerre du Liban comme des est devenue une guerre pour les autres. Et la guerre de Syrie, donc maintenant terminée, était devenue aussi une guerre pour les autres. Et ainsi de suite. Donc, la guerre pour les autres, c'est en quelque sorte le corollaire des jeux d'ingérence et d'implication qui est, depuis deux siècles et demi, la réalité de cette région du monde.

Entretien avec M. J, Institution financière internationale

Entretien réalisé par Khalid le 26 novembre 2025 par téléphone. M. J.(anonyme) travaille dans une institution financière internationale aux États-Unis

1. Comment percevez-vous l'arrivée de bénévoles étrangers dans le contexte libanais?

L'arrivée de bénévoles étrangers est en général accueillie avec beaucoup de respect au Liban. Dans un pays traversé depuis des décennies par des crises politiques, économiques ou sécuritaires, toute main tendue est perçue comme un signe de solidarité authentique. Beaucoup de Libanais savent reconnaître la générosité et l'effort que représente l'engagement humanitaire venu de l'étranger.

Mais il serait malhonnête de dire qu'il n'y a jamais de malaise. Parfois, la manière de travailler des organisations occidentales peut sembler trop procédurale, trop rapide, voire un peu déconnectée de nos réalités quotidiennes. Ici, les imprévus sont la norme : une coupure d'électricité, un blocage administratif, un événement politique, et tout un planning peut s'effondrer en quelques heures.

Quand les bénévoles arrivent avec une démarche très structurée, sans prendre le temps d'observer le terrain, cela peut créer une distance involontaire. Le problème n'est pas la bonne volonté : c'est l'absence d'un temps d'adaptation culturelle.

En revanche, quand un volontaire prend le soin d'écouter, de comprendre nos codes sociaux, de montrer de la curiosité plutôt qu'un automatisme de procédure, alors la coopération devient réellement fluide et souvent très riche humainement.

2. Comment expliquez-vous la perception de la notion du temps chez un bénévole français et chez un Libanais ?

Le bénévole français : La perception française du temps est extrêmement liée à la planification. Pour beaucoup de Français :

- Respecter l'horaire, c'est respecter la personne
- Un planning est un instrument clé de coordination
- Un silence ou un retard sont rapidement interprétés comme un manque de sérieux et d'assiduité.

La relation professionnelle repose sur la prévisibilité, presque comme sur un contrat moral. C'est une conception linéaire, monochrone du temps.

Pour un Libanais, le temps est plus flexible, plus contextuel. C'est une ressource que l'on vit, plus qu'on ne la contrôle. Notre histoire nous a appris à composer avec l'imprévu : ce qui est vrai le matin peut être faux le soir. La flexibilité n'est donc pas un signe d'irresponsabilité, mais une adaptation culturelle à l'incertitude structurelle.

Ainsi les urgences relationnelles ou familiales passent parfois avant les tâches professionnelles, le silence n'est pas un refus, mais souvent un moyen d'éviter le conflit ou de signifier qu'on répondra plus tard et être en retard n'a pas nécessairement de connotation morale négative.

En somme, là où le Français cherche la structure, le Libanais cherche l'ajustement permanent.

3. En tant que Libanais, comment auriez-vous réagi dans ce cas précis ?

Très honnêtement, je comprends les deux parties.

Si j'étais à la place du responsable libanais, j'aurais certainement pu envoyer un court message pour prévenir : un simple "Je suis pris dans une urgence, je vous recontacte" aurait évité bien des malentendus. Nous pensons souvent que l'autre "comprendra", mais cela n'est pas évident dans un cadre interculturel.

Face au désengagement de la responsable française, j'aurais d'abord été surpris, c'est une réaction fréquente au Liban, puis j'aurais réalisé que son interprétation était logique dans son cadre culturel, où l'absence de réponse équivaut à une forme de rupture du lien professionnel.

J'aurais donc tenté d'expliquer mon contexte, tout en reconnaissant qu'en coopération internationale, un minimum de communication proactive est indispensable. C'est une question de respect mutuel autant que d'efficacité.

4. La notion du temps au Liban a-t-elle une relation avec la religion ?

La religion influence certains rythmes (fêtes, prières, calendrier symbolique) mais elle n'explique pas à elle seule notre rapport au temps. Ce rapport est largement bâti par :

- la vie communautaire
- l'importance de la famille
- l'histoire du pays
- l'habitude des crises successives
- une culture méditerranéenne où la relation prime souvent sur le process

Les différentes communautés (chrétiennes, musulmanes, druzes) partagent cette même flexibilité temporelle, qui est avant tout socioculturelle, pas strictement religieuse.

5. Quelles leçons tirer de ce cas pour faciliter la coopération franco-libanaise ?

Plusieurs moralités s'imposent clairement :

1/ Rendre explicites les attentes temporelles

Dire clairement :

“Pour moi, un silence signifie un désengagement” (côté français)

“Si je ne réponds pas immédiatement, ce n'est pas un refus” (côté libanais)

2/ Prévoir des mécanismes de confirmation

Un rappel la veille ou le jour même est souvent indispensable au Liban. Ce n'est pas un manque de sérieux, c'est une adaptation à un environnement imprévisible.

3/ Valoriser la relation avant le planning

Un café, un moment informel, peut débloquer des semaines de malentendus. La confiance se construit dans l'humain plus que dans l'agenda.

4/ Reconnaître les marqueurs culturels de fiabilité

Pour les Français : réactivité, ponctualité, respect des délais

Pour les Libanais : disponibilité relationnelle, souplesse, capacité d'adaptation

5/ Co-construire un “contrat relationnel”

Définir ensemble comment on se parle, comment on reporte un rendez-vous, comment on signale un imprévu. Sans cela, chaque culture interprète à sa manière des signaux qui ne sont pas toujours destinés à être interprétés.