

## **INTERCULTURALITE ET SOCIALISATION DES EXPATRIES-PRÊTRES**

## **INTERCULTURALITY AND SOCIALISATION OF EXPAT- PRIESTS**

**HOUNGUE Djidjoho Isaac**

Docteur en sciences de gestion

Université Paris Est Créteil (UPEC)

Faculté d'administration et Echanges internationaux (AEI)

Laboratoire Interdisciplinaire d'Etudes du Politique Hannah Arendt de Paris Est ( LIPHA )  
FRANCE

**Date de soumission :** 23/08/2024

**Date d'acceptation :** 12/10/2024

**Pour citer cet article :**

HOUNGUE D. I. (2024) «INTERCULTURALITE ET SOCIALISATION DES EXPATRIES-PRÊTRES», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 7 : Numéro 4 » pp : 209 - 232

## Résumé

L'interculturel implique une relation et un dialogue entre des cultures différentes, par l'intermédiaire de sujets porteurs de ces cultures. Dans un monde globalisé, où les fusions-acquisitions obligent des équipes distantes culturellement à coopérer, les compétences interculturelles sont présentées comme un critère essentiel pour l'adaptation du cadre international. Les compétences interculturelles sont donc développées inexorablement par les expatriés. Pour comprendre comment le prêtre-expatrié agit pour s'intégrer lui-même et entrer dans la dynamique des multiples cultures en paroisse nous avons effectué une étude qualitative en interviewant 50 prêtres africains en séjour en France. Quel est l'impact des compétences interculturelles sur les agents de la socialisation organisationnelle ? En nous basant sur le cas de ces expatriés-prêtres, nous montrons que la compétence interculturelle est indispensable pour l'intégration effective de tous les expatriés en contexte organisationnel. Et nous présentons quelques stratégies interculturelles mises en œuvre par les expatriés pour leur propre socialisation dans les organisations.

**Mots clés :** « interculturalité » ; « socialisation » ; « expatriation » ; « comportement » ; « Afrique »

## Summary

Interculturalism implies a relationship and a dialogue between different cultures, through the intermediary of subjects who are bearers of these cultures. In a globalised world, where mergers and acquisitions force culturally distant teams to cooperate, intercultural skills are presented as an essential criterion for adapting to an international environment. Intercultural skills are therefore inexorably developed by expatriates. To understand how the priest-expatriate acts to integrate himself and enter into the dynamic of multiple cultures in the parish, we carried out a qualitative study by interviewing 50 African priests living in France. What is the impact of intercultural skills on the agents of organisational socialisation? Based on the case of these expatriate priests, we show that intercultural competence is essential for the effective integration of all expatriates in an organisational context. And we present some intercultural strategies implemented by expatriates for their own socialisation within organisations.

**Keywords :** « interculturality » ; « socialisation » ; « expatriation » ; « behaviour » ; « Africa »

## INTRODUCTION

La compétence interculturelle est la capacité de comprendre les spécificités d'une situation d'interaction interculturelle et de s'adapter à cette spécificité de manière à produire un comportement qui permette que le message émis soit interprété de la manière souhaitée (Bartel-Radic, 2009). Si L'interculturel implique une relation et un dialogue entre des cultures différentes, par l'intermédiaire de sujets porteurs de ces cultures, le facteur culturel peut être un avantage dans l'entreprise à condition qu'il soit bien géré (Barmeyer et Mayrhofer, 2002). Karayanni (2006) et Fistetti (2008) encouragent le dialogue entre les cultures et les ethnies au sein des organisations. Dans un monde globalisé, où les fusions-acquisitions obligent des équipes distantes géographiquement et culturellement à coopérer (Karjalainen 2009) les compétences interculturelles sont présentées comme essentielles (Cristol, 2010). La compétence interculturelle est requise dès lors qu'il y a interaction entre personnes de cultures différentes, que ce soit dans le pays d'origine de l'individu ou à l'étranger, et que ce soit dans des contacts inter-organisationnel ou au sein même de l'entreprise (Bartel-Radic, 2009). Les compétences interculturelles sont vues comme un critère important pour l'adaptation du cadre international ou expatrié, comme nécessaire à des interactions réussies au sein d'une même entreprise et comme un des facteurs clés de la performance de responsables d'équipes interculturelles (Hajro & Pudelko, 2010).

Les compétences interculturelles sont donc développées inexorablement par les expatriés. Ceux-ci sont présentés en littérature comme les employés des organisations commerciales, qui sont envoyés à l'étranger de façon temporaire pour accomplir une tâche basée sur le temps ou accomplir un objectif organisationnel (Harrisson, Shaffer, Bhaskar-Shrinivas, 2004) et qui sont également différents des touristes, des immigrants et d'autres variétés de mobilité internationale (Li, Zhao, Han, 2020). La catégorie d'expatriés qui mobilise notre attention dans cette recherche est constituée des prêtres majoritairement africains qui sont affectés en France à des tâches paroissiales plus complètes pour atteindre des objectifs organisationnels. Ils sont donc considérés comme managers, responsables d'organisation. Le rôle principal d'un manager expatrié peut être conçu comme d'un catalyseur qui assure la continuité de la structure organisationnelle des multinationales. Au sein des organisations, la fonction de manager s'est complexifiée dans la mesure où elle exige de la part du responsable une aptitude nouvelle à mobiliser les qualités de tous au service d'un intérêt général (Barabel et Meier, 2004). La mesure selon laquelle un expatrié accomplit cette mission dépend non seulement de ses

compétences de manager expatrié, mais aussi de la manière dont l'expatriation est gérée par l'organisation. Il convient donc d'interroger l'identité de l'employeur et des employés. L'interrogation identitaire de soi par rapport à autrui fait partie intégrante de la démarche interculturelle (Abdallah-Preteille, 2003). Les compétences à mobiliser dans les équipes internationales sont différentes selon les types de situation (Chevrier, 2007). Et les types d'apprentissage à l'international sont également différents selon le type de mission (Lazarova et Tarique, 2005). Le contexte de paroisse exige pour les agents socialisateurs que sont les prêtres expatriés une adaptation spécifique.

Nous nous proposons d'aborder la problématique suivante : en quoi la mise en œuvre des compétences interculturelles des expatriés est-elle bénéfique pour leur socialisation organisationnelle ? Le cas des prêtres étrangers en île de France qui deviennent leaders en contexte mini organisationnel comme la paroisse nous intéresse particulièrement. Car pour pallier la crise des vocations, l'Église de France en 2014 a fait appel à 1 600 étrangers, parmi lesquels 1 200 Africains ( Cf journal Jeune Afrique N°36792) . Et le nombre total de visas authentifiés par la Cellule Accueil de la Conférence épiscopale de France en 2019 est de 3610 (Cf journal Mission Universelle Catholique N°301897). Aussi les économistes prévoient-ils que l'économie mondiale deviendra de plus en plus dépendante des professionnels mobiles à l'échelle internationale (Hajro, et al., 2019)

L'intérêt de cette étude réside dans les contributions qu'elle apporte à la littérature sur la gestion des expatriés. Nous mobilisons donc pour traiter cette problématique les concepts de compétence interculturelle et de socialisation organisationnelle. En dépit des progrès réalisés par les chercheurs dans le traitement des questions de mobilité émergentes, jusqu'à récemment, la recherche avait largement négligé un groupe important, à savoir le nombre croissant de migrants internationaux qualifiés (Binggeli, Dietz, & Krings, 2013). Nous montrons que la compétence interculturelle est indispensable pour l'intégration effective de tous les expatriés en contexte organisationnel. Car le changement organisationnel impacte le renouvellement de la relation individu/organisation (Dlimi et al. 2024). Et nous présentons quelques stratégies interculturelles mises en œuvre par les expatriés pour leur propre socialisation dans les organisations.

Nous sommes motivés par l'évidence que la notion de compétence interculturelle connaît un intérêt croissant chez les chercheurs et praticiens spécialistes de l'expatriation (Barmeyer, 2008

; Cerdin, 2008). Mais c'est surtout la pénurie dans la littérature managériale du croisement des concepts de cross cultural competence et de socialisation organisationnelle qui nous interpelle. Cette pénurie constitue de fait la quintessence de notre recherche.

Un échantillon de 50 prêtres majoritairement venus des pays de l'Afrique francophone a été mobilisé. A l'aide d'un questionnaire, nous avons procédé à l'interviews de nos interlocuteurs. La méthode de recherche qualitative a été retenue pour l'étude des données. Car selon Mays et Pope (2020), la recherche qualitative peut être évaluée en référence aux mêmes critères généraux de qualité que la recherche quantitative, même si la signification attribuée à ces critères peut ne pas être exactement la même et qu'ils peuvent être évalués différemment. Son but est de développer des concepts qui nous aident à comprendre les phénomènes sociaux dans des contextes naturels (plutôt qu'expérimentaux), en mettant l'accent sur les significations, les expériences et les points de vue de tous les participants.

En dehors de l'introduction et de la conclusion, cette recherche est classiquement structurée en cinq parties. Après une revue de littérature donnant lieu au corps des hypothèses retenues, nous présentons la méthodologie utilisée. Nos résultats permettent d'interroger le concept même de compétence interculturelle en lien avec la socialisation des prêtres expatriés. Nous poursuivons enfin par une discussion des résultats et une présentation de quelques contributions managériales

## **1- MOBILISATION DE LA LITTÉRATURE**

### **1.1 UN CONCEPT INDISPENSABLE POUR LES EXPATRIÉS PRESENTS DANS TOUTE ORGANISATION : l'interculturalité**

La compétence nous permet d'accomplir un travail de qualité en respectant notre devoir de protection des personnes impliquées dans nos activités. Du fait que nos fonctions nous placent au cœur du fonctionnement des organisations, la compétence que nous devons posséder est complexe, exigeant de nous la maîtrise de connaissances et d'habiletés dans divers domaines. (Agbo et al. 2024). Les situations interculturelles s'imposent avec la mondialisation. Une situation interculturelle est une situation dans laquelle des individus et des groupes, voire même des institutions, issus d'univers culturels différents, se rencontrent et interagissent (Kerzil, 2002). Vu que le nombre d'expatriés est estimé à près d'un million dans le monde et devrait continuer d'augmenter (Firth, et al., 2014) l'importance de la compétence interculturelle

dans les organisations et les affaires internationales est largement reconnue. Elle s'avère de plus en plus nécessaire pour atteindre les résultats escomptés (Livian, 2012).

Les organisations tentent d'améliorer les compétences interculturelles des expatriés pour diverses raisons, allant du respect des lois par les expatriés à l'image et à la réputation des organisations (Calvez et Lee, 2009). Les recherches montrent que le succès des expatriés dépend de nombreux facteurs, et plus particulièrement des compétences interculturelles qu'ils détiennent sous forme d'attributs personnels, de connaissances et de capacités (Morley et Cerdin, 2010). Les compétences relationnelles, c'est-à-dire « la capacité d'une entreprise à tisser et entretenir un lien de quelque nature que ce soit avec un acteur clé de l'environnement » (Persais, 2001), sont de plus en plus reconnues comme faisant partie des compétences clé d'une entreprise. Cette capacité d'une entreprise ou organisation à comprendre la diversité culturelle à laquelle elle est confrontée, et à s'y adapter, apparaît comme une des compétences organisationnelles qui influencent leur performance à l'international (Bartel-Radic, 2015). Immigrés et cadres internationaux rappellent que « ce qui caractérise un sujet, ce n'est pas qu'il persévère dans une identité mais qu'il invente, dans des activités subjectives qui lui sont propres, les processus de personnalisation par lesquels il anticipe sur les événements ou redonne sens aux événements qui l'affectent » (Le Blanc, 2001). On pourrait juger de la compétence interculturelle d'un cadre international ou d'un expatrié par la réussite de son travail à l'international par le passé. On peut ainsi considérer qu'un expatrié qui a réussi sa mission et dont les relations avec les collègues étrangers se sont passées à la satisfaction de tous, possède une compétence culturelle pour le pays en question. Parallèlement, un expatrié, cadre supérieur qui obtient de bons résultats, depuis plusieurs années et lors de négociations avec des cultures variées, devrait posséder une compétence multiculturelle (Bartel-Radic, 2009). Cela confirme les propos de Wilson et al. (2013) qui ont défini les compétences interculturelles en termes de compétences spécifiques à une culture nécessaires pour fonctionner efficacement dans un nouveau contexte culturel et / ou interagir efficacement avec des personnes de différentes origines culturelles.

Compte tenu de ces arguments théoriques, nous proposons la première hypothèse suivante:

H1 : les organisations auraient besoin des expatriés aux compétences interculturelles avérées

## 1.2 PAS DE SOCIALISATION SANS COMPÉTENCE INTERCULTURELLE

Face à un environnement difficile et incertain les expatriés en doivent acquérir de nouvelles connaissances et compétences afin d'apprendre les rôles spécifiques, les performances, les normes, les attentes et les responsabilités des dirigeants (Shin et al., 2007). Les différences culturelles exigent des cadres expatriés qu'ils soient flexibles et qu'ils adaptent leurs pratiques managériales aux cultures locales. Ce qui est légitime et efficace dans une culture peut être inapproprié et avoir même des conséquences désastreuses dans une autre culture (Selmer, 2001). La principale compétence interculturelle requise aujourd'hui est la capacité de reconnaître et utiliser les différences culturelles comme une ressource pour apprendre et concevoir une action efficace dans des contextes spécifiques (Friedman et Berthoin-Antal, 2005). Cela permet la cohésion au sein d'une équipe permet d'atteindre efficacement les objectifs fixés par une entreprise. Car lorsque des collaborateurs, aux personnalités différentes et aux cultures différentes travaillent ensemble ou se réunissent pour arriver à un certain résultat, on peut s'attendre à des rendements positifs (Larhissi et Waya, 2024)

Les problématiques de la nécessité de « connaître l'autre », d'accepter les différences et de comprendre les modes de pensée du partenaire afin de ne pas commettre d'impair et de s'adapter à ses raisonnements (Rabasso, 2007) sont de plus en plus développées. La compétence interculturelle est donc une adaptation à la spécificité de la situation d'interaction interculturelle, mais pas une simple adaptation à la culture de l'autre (Bartel-Radic, 2009). Les dirigeants d'organisations doivent s'adapter aux influences environnementales telles que les conditions socio-économiques des pays hôtes (philosophie économique, lois, réglementations) et les caractéristiques socioculturelles (valeurs, croyances, hypothèses, normes) pour rester performantes (Aycan, 2000). Si les conséquences de la diversité culturelle dans les organisations font l'objet d'un vaste débat (Horwitz et Horwitz, 2007), la compétence interculturelle est une compétence particulière. Il s'agit d'une «soft competence », d'une compétence différentielle qui n'est pas liée à un métier particulier (Bartel-Radic, 2009). De ce fait tout manager a besoin d'une certaine compétence interculturelle pour coordonner les activités de son organisation. De nombreuses défaillances d'entreprises internationales ont été attribuées à un manque de compétence interculturelle au sein de leurs organisations (Jonhson et Lenartowicz 2006). De nombreux échecs des organisations sont le plus souvent attribués aux manques de compétences interculturelles de leurs employés ou de leurs managers (Peng, 2004).

Parce que la compétence interculturelle a de forts impacts sur la performance d'équipes internationales (Matveev et Nelson, 2004), elle implique de savoir repérer les comportements des individus, de construire des savoirs sur ces comportements et de produire une action efficace. Il est en effet nécessaire de construire des savoirs sur les autres cultures et sur la sienne propre également (Narcy-Combes, 2009). Les managers ont besoin de développer la capacité d'interpréter les actes de communication intentionnels (paroles, signes, gestes) et inconscients (langage du corps) et les coutumes d'une personne issue d'une culture différente des leurs. Les difficultés rencontrées par certains managers pour s'adapter aux différences culturelles ayant un coût élevé pour les entreprises (Earley et Ang, 2003), une meilleure prise en compte de ces compétences lors des recrutements a été préconisée (Delange et Pierre, 2007), conjointement à la mise en place de formations visant à enrichir la sensibilité culturelle des managers et leur connaissance des autres cultures au sein des organisations (Adler, 2002).

Pour réussir à se socialiser et à socialiser les employés, Plusieurs rôles incombent aux managers ; des rôles interpersonnels (de symbole, de dirigeant, de liaison), des rôles relatifs à l'information (de récepteur, de transmetteur, de porte-parole) de décision (de chef d'entreprise, de pacificateur, de répartiteur de ressources, de négociateur), etc. Ces rôles restent des repères fréquemment cités mais selon la contingence du moment, ils s'enrichissent de nouvelles préoccupations (Cristol, 2010). Les rôles que l'on demande actuellement de jouer aux managers accentuent la dimension stratégique, pédagogique, le coaching, la construction du sens et, actuellement, la prise en compte du développement durable (Stephany 2003). Mais il n'est pas rare que des cadres ayant une intelligence élevée, de bonnes compétences sociales, une grande maturité et une stabilité émotionnelle élevée s'adaptent mal à un nouvel environnement culturel (Thomas et al. (2008). Le développement des compétences interculturelles dépend beaucoup de l'agent socialisateur lui-même, de ses motivations à apprendre, à s'adapter et à changer, mais aussi du sens qu'il donne aux différences culturelles (Barmeyer et al. 2008). L'apprentissage organisationnel de la compétence interculturelle ne peut se comprendre en faisant abstraction de l'apprentissage individuel. L'apprentissage organisationnel est « plus que la somme » des apprentissages individuels, mais ceux-ci en font néanmoins partie, et s'intègrent dans des dynamiques organisationnelles (Bartel-Radic, 2015). L'apprentissage interculturel et l'acquisition de la compétence sont avant tout un auto-apprentissage (Barbot, 2000). D'où le postulat que l'autonomie fait partie intégrante de la compétence interculturelle (Dervin, 2004). L'autonomie dans l'apprentissage constitue à la fois un moyen et une fin. L'apprenant, en

prenant en charge ses responsabilités dans son propre apprentissage, apprend à apprendre ouvertement, cognitivement et explicitement (Barbot, 2000). Et pendant que Leiba-O'Sullivan (1999) suggère qu'il existe deux types de Cross-Cultural Competencies: des compétences dynamiques et des compétences stables, Hofstede (2001) propose un processus en communication interculturelle qui implique la sensibilisation, les connaissances et les compétences.

Compte tenu de ces arguments théoriques, nous proposons la deuxième hypothèse suivante:

H2 : Les expatriés développeraient des stratégies interculturelles personnelles pour se socialiser

Au terme de ce cadre théorique plusieurs constats se dégagent. La problématique la cross cultural competence et de la socialisation organisationnelle s'avère abondante dans la littérature managériale. C'est plutôt le croisement de ces concepts en management qui est une découverte pouvant intéresser la littérature managériale, en l'occurrence le cas des agents socialisateurs que sont les prêtres en paroisse catholique. Ensuite le terrain de recherche que constitue la paroisse semble encore inexploité par les chercheurs. Cela accorde donc un double intérêt pour notre recherche.

## 2- METHODOLOGIE

Pour examiner nos hypothèses nous avons mené une étude qualitative auprès de 50 prêtres expatriés en France. Cette approche s'est avérée scientifiquement efficace. Selon Komis et al. (2013, p.1), le « terme d'analyse qualitative désigne tout processus technique ou intellectuel pour traiter, manipuler, explorer et interpréter des données issues d'une recherche qualitative dans le but d'identifier des séquences, de repérer des modèles, de comprendre des processus, de former des catégorisations ou des classes d'objets et d'émettre des hypothèses et des conjectures concernant les aspects (sujets, objets ou événements) du monde en question ».

La taille de l'échantillon correspond au nombre de prêtres qui nous ont accordés leur disponibilité. Force est de reconnaître que ce sont de personnes difficiles à rencontrer tant leur agenda est surchargé et leurs multiples occupations ne leur permettent guère d'accorder du temps à autre chose en dehors de leur mission. Ces prêtres sont rencontrés dans les huit diocèses d'Île-de-France que sont les diocèses de Paris, Meaux, Versailles, Évry-Corbeil-Essonnes, Nanterre, Saint-Denis, Créteil et Pontoise. Soit une moyenne de 7 prêtres est retenue par diocèse. Certains diocèses comme Paris et Meaux nous ont donné la chance de rencontrer

chacun 10 prêtres , tandis que seulement 5 prêtres africains ont été rencontrés à Versailles et à Nanterre

Pour comprendre comment le prêtre agit pour s'intégrer lui-même et entrer dans la dynamique de la compétence interculturelle en paroisse nous avons effectué une enquête faite de rencontre et d'interviews dans les presbytères ou salle de réunion des paroisses. Nous avons systématiquement pris le temps de nous présenter, d'exposer notre démarche, notre problématique et de répondre aux questions des personnes rencontrées avant d'entamer l'entretien à proprement parler. Au préalable nous avons établi un questionnaire qui tient compte de notre problématique. Mais nous avons tenu à nous approprier des expériences personnelles de chaque prêtre rencontré. Nous nous sommes engagés à traiter de façon anonyme les propos recueillis. Cette question du respect de l'anonymat a souvent été abordée par les personnes interviewées elles-mêmes, témoignant d'un souci important de ne pas voir dévoiler de façon identifiable leurs propos dans un contexte de laïcité.

Les interviews se sont déroulées sur une période de 6 mois, de Février à Juillet 2019, et ont pris fin avant la pandémie de COVID. Les entretiens ont eu une durée de 30 minutes à une heure, et sont enregistrés à l'aide de notre téléphone portable. Le sujet a paru très intéressant à nos interlocuteurs compte tenu de son actualité. Les prêtres ont été très ouverts pour nous dire leur expérience sur le sujet. La majorité de nos interlocuteurs est constituée de prêtres étrangers. Nous avons cherché à relever les traits de compétence interculturelle les plus fréquemment évoqués dans la littérature. Les répondants viennent de plus de 20 pays différents, et majoritairement de l'Afrique au sud du Sahara comme le Congo, le Ghana, le Togo, le Gabon, le Benin, le Cameroun, le Burkina Fasso, le Sénégal, la Côte d'Ivoire, etc . Ils sont âgés entre 40 et 65 ans

La problématique sur un fait social a certainement suscité chez nous un souci encore plus fort que d'habitude de traitement rigoureux des données. Nous avons donc procédé à une retranscription des interviews puis à une analyse de contenu par une approche de théorie enracinée (Glaser and Strauss 1967). La codification réalisée grâce au logiciel NVIVO nous a permis d'identifier l'ensemble des éléments présents dans le corpus et de regrouper les unités obtenues pour réaliser un codage axial (Strauss and Corbin 2014). Ce logiciel a pour finalité de soutenir les méthodes de recherche qualitatives et mixtes en favorisant la collecte, l'organisation et l'analyse de contenu pour des données diversifiées. Aussi, « il incombe

toujours au chercheur d'analyser les outils de synthèse que le logiciel a permis de produire et d'interpréter ces résultats » (Wanlin, 2007, p.259). Ainsi Notre analyse nous a permis de dégager les points communs régulièrement évoqués dans les interviews. Puis nous avons procédé par comparaison et par reformulation des données du terrain pour obtenir le résultat de notre recherche.

### 3. RESULTATS

Dans cette partie nous présentons les réponses apportées par les prêtres à la question suivante : Comment avez -vous fait pour réussir votre intégration en tant que étranger responsable de paroisse en France ? Et nous découvrons dans leurs réponses des potentialités répondant aux critères de la compétence interculturelle

- **Prise de conscience de la nécessité de la compétence interculturelle**

Le prêtre en venant en France est conscient qu'il arrive dans un contexte étranger au sien et qu'il sera de fait vu comme un étranger. « *Je sais en venant ici que tout ne se passera pas comme dans mon propre pays* » dit un prêtre qui ajoute : « *il me faut des compétences qui me permettent de me sentir à l'aise avec des gens ayant des identités culturelles différentes et de mettre à l'aise les personnes d'autres cultures* ». Un autre prêtre reconnaît qu'il lui faut « *dépasser ses peurs et préjugés culturels; reconnaître l'altérité, et faire preuve d'ouverture, d'accueil, de compréhension, d'acceptation et d'inclusion* ». « *J'étais persuadé dès avant mon arrivée que je serai confronté à de nouvelles réalités vestimentaires, culinaires, religieuses, comportementales, etc, et cette conviction m'a permis de m'engager sans tarder dans mon adaptation en France* » dit un prêtre

- **Recherche de personnes fiables**

Dès son arrivée en France, le prêtre aborde sans tarder les personnes qu'il trouve à sa disposition. ». Un prêtre affirme qu'« *au début j' ai cherché et trouvé deux ou trois habitants pour obtenir des réponses sur la culture française et sur la paroisse*». Ces personnes sur qui les nouveaux venus cherchent à s'appuyer sont le plus souvent trouvées parmi les autres prêtres qui les accueillent. « *Dès mon arrivée en France je ne suis resté indifférent à aucune parole du curé qui m'a accueilli, je m'intéressais à tout ce qu'il disait jusque dans les détails de ses propos* ». Un autre prêtre affirme « *je ne craignais pas de leur poser beaucoup de questions qui peuvent parfois leur paraître bêtes, mais je ne me préoccupais pas de ce qu'ils pouvaient penser*

*de mes questionnements* ». Un prêtre poursuit dans la même dynamique *« je me rappelle que mes premières questions que je posais étaient de savoir comment on utilisait micro-onde, ou les plaques chauffantes, et les autres ustensiles que je découvrais dans la cuisine »*

- **Fréquentation des fidèles**

Pour beaucoup de nouveaux prêtres venus en France, il est important de connaître d'abord les fidèles bénévoles par leur personnalité, leur caractère. *« Il faut considérer les personnes, les individus, c'est important ; Il s'agit de comprendre les bénévoles avant de chercher à collaborer avec eux »* dit un prêtre. Un autre affirme *« pour moi je cherche d'abord à apprivoiser les fidèles car sans le travail d'apprivoisement des bénévoles aucun bon travail n'est possible ni aucun résultat »*. *« Mon premier objectif en venant sur cette paroisse c'est de chercher à connaître les proches collaborateurs parce que sans cela moi étranger je pense que je ne serai pas intégré »* avoue un curé. *« Donc j'allais à toutes les invitations et je me faisais inviter par tout le monde, cela m'a permis de les connaître et d'avoir une idée sur les familles françaises en générale »*. *« C'est surtout dans les familles que j'ai découvert la grande différence en matière de cuisine et de repas entre l'Afrique et l'Europe. Mais c'est une adaptation qui s'est faite sans difficulté car j'aime bien les plats français »* affirme un prêtre

- **Recherche d'informations par les médias**

*« J'accorde un grand intérêt aux chaînes de télévision française car à mon avis cela présente une certaine image de la société française »*. Les médias jouent donc un rôle capital dans le processus de la cross cultural compétence. *« J'aime particulièrement les débats politiques télévisés car connaître la politique française me paraît capital pour mon intégration »* dit un prêtre qui poursuit *« cela me permet également d'écouter la langue française et d'apprécier l'usage que les français eux-mêmes font de la langue de Molière »*. D'autres prêtres préfèrent se donner à la lecture des journaux français. Avec grande pertinence un prêtre affirme que *« grâce à notre société mondialisée et cosmopolite, nous apprenons déjà – consciemment ou non – des connaissances sur les autres cultures au quotidien »*

- **Observation environnementale**

Beaucoup de prêtres étrangers aiment se promener dans les artères de Paris et dans les rues de leurs quartiers de villes. *« Je me suis empressé dès ma première sortie d'aller parcourir les champs Elysées qui fait la fierté des français »* dit un prêtre. *« J'ai eu la chance de visiter la*

*cathédrale Notre-Dame avant qu'elle ne soit brûlée » dit un autre. « Je pense que regarder et voir ce qu'admirent les français m'a semblé très utile pour une bonne et rapide intégration ; donc je me promenais beaucoup pendant mes heures libres » confie un prêtre. Citant les lieux qu'il a visités, un prêtre dit « je connais la tour Eiffel, je connais le musée de Louvre, j'ai pris les bateaux mouches, je connais les métros et les trains, j'ai pris les bus et j'ai mangé dans les restaurants français. Tout cela m'a permis de découvrir la vie quotidienne des Français ». Il est donc utile pour mettre en œuvre la cross cultural competence de tenir compte de la vie géographique et culturelle des personnes avec qui on va travailler.*

- **Connaissance de l'histoire**

Connaître l'histoire d'un pays est indispensable pour une meilleure opérationnalisation de la cross cultural competence. Même si le nouveau venu débarque sans s'être informé au préalable de l'histoire du pays, à son arrivée il lui faut s'imprégner de quelques réalités historiques du pays qui l'accueille. Beaucoup de prêtres venus en France manifestent donc un réel engouement pour apprendre l'histoire. « Je pense que c'est important de connaître l'histoire d'un pays pour mieux vivre dans le pays et ne pas avoir de problème avec les habitants de ce pays » dit un prêtre. « La connaissance de l'histoire est un grand atout pour réussir l'intégration dans un peuple, autant que la méconnaissance de l'histoire peut paraître comme un péché ». Ainsi ils sont nombreux les prêtres qui ont répondu « moi je lis beaucoup pour m'informer de l'histoire de la France »

- **Formation aux habitudes religieuses en France**

Beaucoup de prêtres se sont rendus à l'évidence que les pratiques religieuses peuvent varier d'un pays à l'autre ; et qu'il existe même des pratiques propres à l'Eglise de France. « Très souvent ce sont les fidèles qui nous rappellent ce que les autres prêtres ont l'habitude de faire pendant les offices » relate un prêtre. « Et parfois j'ai le sentiment d'être à une nouvelle école pour apprendre à être prêtre en France » dit un prêtre. « Dès notre arrivée en France les évêques ont organisé pendant une semaine une formation appelée session welcome pour nous informer des réalités pastorales et liturgiques de la France » dit un prêtre. Tout cela participe à l'aspect apprentissage inhérent à la cross cultural competence.

- **Valorisation de la bienveillance du prêtre**

En plus de tous ces atouts précités, il est important pour le prêtre de savoir valoriser ses propres qualités humaines pour réussir la cross cultural competence. Beaucoup parmi les prêtres interrogés en sont conscients. « *Moi je crois personnellement que le prêtre doit être poli et respectueux quelles que soient toutes ses autres qualités* » ont souligné plusieurs prêtres. Un prêtre a particulièrement déploré l'arrogance dont se plaignent les paroissiens par rapport à son prédécesseur : « *dès le début de ma mission j'ai reçu beaucoup de plaintes de mes paroissiens au sujet de l'arrogance notoire de mon prédécesseur* » dit un prêtre. Le respect des fidèles est un atout majeur qui facilite au prêtre sa mission de gestion de la paroisse. D'autres prêtres ont suggéré dans les interviews que « *le prêtre qui veut vraiment s'intégrer doit cultiver les vertus de la disponibilité, de l'attention, de la bienveillance, de la courtoisie, de la conciliation, de la discrétion et surtout de l'humilité* ». Toutes ces qualités sont indispensables pour l'intégration de tout prêtre étranger.

- **Autres lieux d'expérimentation de la cross cultural competency**

« *J'ai compris très tôt que les manières de salutation ne sont pas les mêmes. Ici les gens s'embrassent et se donnent facilement des bises. Il me faut réapprendre ce mode de salutation différent de l'Afrique* » affirme un prêtre. Et beaucoup d'autres sont revenus sur les différents modes de salutation. « *Cependant j'ai remarqué que les Français ne s'attardent pas dans les salutations qui parfois peuvent prendre plusieurs minutes chez nous* » affirme un autre prêtre.

« *J'apprécie l'esprit de ponctualité très présent chez les français* » dit un prêtre à l'instar de plusieurs autres qui ont souligné cette qualité exceptionnelle et utile pour une bonne organisation de la société. « *Les Français sont très sensibles à la ponctualité et ils prennent le temps de s'excuser en cas de petit retard* » souligne un autre prêtre.

« *L'adaptation sur le plan vestimentaire a été un véritable problème pour moi. Car au pays nous étions habitués à revêtir obligatoirement la soutane qui est l'habit ordinaire du prêtre. Mais ici les choses ne sont pas pareilles* » affirme un prêtre. Un autre renchérit et explique que « *sous prétexte de la laïcité nous sommes tenus de passer discrets dans notre identité de religieux en France* ». Un autre affirme avec humour que « *Je ne sais pas comment mes fidèles me regarderont si je dois filer un manteau sur la soutane. Non. Je préfère m'habiller comme eux pour mieux me rapprocher d'eux* ». C'est dire donc que la compétence interculturelle revêt

des aspects qui concernent les détails insoupçonnés de la vie des expatriés. Et aucun aspect n'est à négliger par l'expatrié pour réussir son intégration interculturelle.

#### 4. ANALYSE DES RESULTATS

Les résultats de nos enquêtes ont le mérite de confirmer les deux hypothèses retenues après l'étude littéraire, à savoir :

H1 : les organisations auraient besoin des expatriés aux compétences interculturelles avérées.

H2 : Les expatriés développeraient des stratégies interculturelles personnelles pour se socialiser.

Si la compétence interculturelle est considérée comme une compétence clé dans les entreprises et organisations internationales (Bartel-Radic, 2014), sa nécessité s'avère inéluctable pour les prêtres expatriés présents en île de France. La diversité culturelle en organisation pouvait être une valeur appréciable en soi dans la mesure où elle contribuait à créer du dialogue et des échanges entre les différentes communautés (Karayanni, 2006). En toute paroisse existe forcément une cohabitation de différentes identités de groupes et d'individus. A travers la rencontre du prêtre et des fidèles c'est toujours la rencontre de plusieurs identités. La pratique managériale du dialogue entre les cultures et les ethnies encouragée par plusieurs auteurs (Karayanni, 2006 ; Fistetti, 2008), est mise en pratique par les prêtres dans leur expérience de la cross cultural competence en paroisse et leur socialisation. Les prêtres expatriés qui sont responsables en contexte mini organisationnel comme la paroisse s'engagent dans un processus d'adaptation et d'apprentissage de la culture française, en vue d'acquérir les compétences interculturelles.

Il importe que les organisations sachent ce qu'elles peuvent faire pour recruter et sélectionner des employés qui ont les compétences interculturelles adéquates, mais aussi pour amener ces derniers à acquérir des compétences interculturelles (Cerdin, 2012). La compétence est présentée comme la mobilisation de plusieurs savoirs dans des contextes particuliers (Leboterf, 2010). Nous constatons au regard des résultats que les compétences interculturelles font appel chez les prêtres aux émotions et sentiments qui vont générer des attitudes et comportements d'ouverture, d'accueil et d'écoute pour interagir avec d'autres cultures en paroisse avec considération et aisance. Les compétences requièrent donc des savoirs, savoir-faire, savoir-être et savoir-agir. Les deux dernières relèvent de compétences qui consistent à démontrer une capacité à négocier et échanger dans un espace multiculturel. Elles sont désignées par les termes de compétences multiculturelles (Rabassó et Rabassó, 2007).

Pour développer une vraie compétence interculturelle, il faut combiner les éléments suivants : la sensibilité, l'intérêt, la curiosité, l'ouverture d'esprit, le goût des rencontres, l'humilité, la tolérance, la patience, la volonté permanente d'apprendre. Un individu doté de la compétence interculturelle est capable d'ajouter une autre dimension à son jugement rationnel (Guitel, 2006). La compétence interculturelle implique l'intérêt et la curiosité envers la différence. Le prêtre se retrouve dans ces différentes dimensions lorsqu'il essaie de s'appliquer le concept de cross cultural competence. L'adaptation à la culture française s'impose à lui comme une nécessité. Et au sein de l'Eglise une nouvelle adaptation s'opère grâce à la solidarité fraternelle des autres confrères prêtres qui apportent des conseils judicieux au nouveau venu. Toutefois, cela n'est pas suffisant pour déployer une vraie compétence interculturelle. Il faut en plus prendre l'initiative dans le contact avec l'autre et l'entretenir (Anaflous, 2013).

Sans la cross culturelle compétence, il est difficile d'être un manager dirigeant une équipe de fidèles provenant de pays différents (Jonhson et Lenartowicz 2006, Peng 2004). Ce processus s'avère incontournable pour le nouveau prêtre venu en France. A l'instar de tout responsable nouvellement installé confrontés à des problèmes très importants pour comprendre la culture du pays d'accueil (Battat et Aykut 2005), le prêtre aussi gère à son niveau ses premières difficultés en terre étrangère. Toute personne qui rejoint une nouvelle entreprise passe les premières semaines à déchiffrer son code culturel ; parce que au sein de n'importe quelle grande entreprise il y a des sous-cultures (Earley, et Mosakowski, 2004). Il en est ainsi en paroisse où nous découvrons l'existence d'une multiplicité de cultures. Les enquêtes ont démontré que les prêtres nouvellement arrivés en paroisse acquièrent des compétences dynamiques et des compétences stables dont parle Leiba-O'Sullivan (1999) ; cela les rend plus efficace dans le processus de la socialisation organisationnelle de tous les fidèles surtout les étrangers. L'efficacité interculturelle est donc la nécessité de l'heure et la solution au problème de la socialisation organisationnelle en contexte de paroisse.

Comme tout nouveau dirigeant d'organisation, le prêtre nouvellement venu en France est confronté à une nouvelle culture avec de nouvelles pratiques sociétales, religieuses, et climatiques, environnementales, historiques, politiques, etc. Ses compétences antérieures sont soumises à une dure épreuve d'adaptation. Ainsi, en vue de rester performant, comme le suggère Aycan (2000) aux nouveaux dirigeants d'entreprise, le prêtre doit d'abord gérer ses propres attitudes envers la culture française. Qu'il aime ou pas cette nouvelle culture, le prêtre doit garder le contrôle de ses réactions aux valeurs et coutumes qui sont différentes des siens.

Ainsi le comportement des prêtres étrangers au début de leur mission en France correspond parfaitement à la définition que proposent Wilson et al. (2013) qui ont défini les compétences interculturelles en termes de compétences spécifiques à une culture nécessaires pour fonctionner efficacement dans un nouveau contexte culturel et / ou interagir efficacement avec des personnes de différentes origines culturelles.

Aussi le prêtre africain en France met-il en pratique le processus proposé par Hofstede (2001) en communication interculturelle qui implique la sensibilisation, les connaissances et les compétences. Il construit donc les relations personnelles qui apportent des réponses immédiates à ses questionnements quotidiens, de sorte qu'il se sent à l'aise à interroger les gens sur les faits et événements de son nouveau cadre de vie. De cette façon il fait ce que préconisent certains auteurs (Lonner, 2013 ; Chiu & Hong, 2005) qui présentent la cross cultural competence comme la capacité de gérer le stress psychologique, la capacité de communiquer efficacement et la capacité d'établir des relations interpersonnelles.

## 5. CONTRIBUTIONS

Le concept de « compétences interculturelles » est facile à comprendre en tant qu'attribut utile à une personne, mais il comporte de multiples facettes (Lonner et Hayes, 2004). Il s'agit essentiellement de la capacité de s'adapter à des personnes d'autres cultures, souvent dans un environnement culturel différent de celui de ses origines (Cerdin, 2012). Cette recherche sur la cross cultural competence a mis au jour de nombreuses clés pour rendre les opérations interculturelles beaucoup plus efficaces.

Plusieurs apports sont réalisés. D'abord nous montrons aux organisations les énormes avantages qu'elles peuvent espérer obtenir en respectant les facteurs culturels à l'œuvre. La connaissance de plus d'une culture participe à l'efficacité dans la gestion et peut aider à créer des solutions innovantes. Ensuite nous montrons que le prêtre africain dispose d'une capacité d'agence élevée qui lui accorde le pouvoir managérial d'être un véritable leader de sa propre socialisation en France et particulière en contexte de paroisse. Enfin la socialisation n'est pas une assimilation qui amène les expatriés à supprimer ou à oublier leur propre identité culturelle; c'est plutôt un processus de connaissance mutuelle et d'ouverture réciproque à ce qui est bon et positif de l'identité culturelle de chacun. Il s'agit de ressentir son propre enracinement sans subir de déracinement, sans craindre de perdre ses racines ou de les renier.

D'un point de vue éthique les notions de **respect**, de **compréhension** et de **tolérance** sont convoquées dans le débat sur la gestion des compétences interculturelles. Car concrètement, avoir des compétences interculturelles oblige l'expatrié à savoir adopter un comportement respectueux vis-à-vis des us et coutumes qu'il découvre dans le nouveau pays. Ensuite il est tenu de faire preuve de compréhension pour les multiples cultures différentes de la sienne, à l'aide d'une verbale et non-verbale avec l'autre. Il s'agit aussi pour lui de ne pas apporter un jugement de valeur sur les différentes cultures qu'il rencontre pendant toute la durée de son séjour. La compétence interculturelle est un exercice d'adaptation quotidienne et permanente. Et pour réussir, il convient de faire preuve autant de sensibilité que d'intérêt pour les autres cultures et les autres manières de fonctionner en société

Au niveau sociétal, nous mentionnons qu'avec le développement des compétences interculturelles au niveaux des expatriés il est heureux de faire remarquer l'expansion du principe philosophique ou religieux de **l'unité dans la diversité** de l'espèce humaine au-delà des particularismes des identités culturelles respectives. Les compétences interculturelles permettent ainsi de cultiver et de valoriser des relations fondées sur des sentiments d'unité humaine et vivre **la diversité culturelle comme une richesse**. Car elles se fondent sur des valeurs humaines de considération, d'appréciation, de partage, de solidarité, de justice et d'empathie, lesquelles sont partagées à travers les différentes cultures qui se croisent.

## CONCLUSION

Du point de vue scientifique, nous notons que lorsque l'expatriation est bien gérée, elle rend possible une opportunité de rencontre entre plusieurs cultures. C'est d'abord cela que voudrait montrer cet article en considérant le cas des expatriés prêtres venus d'Afrique. Au-delà de ce cas atypique, il serait possible de constater avec d'autres cas d'études que l'expatriation pourrait enrichir une culture sans en appauvrir une autre. Car ces rencontres des cultures offrent plusieurs avantages tant aux arrivants qu'à ceux qui les accueillent. Aujourd'hui à l'ère de la mondialisation il convient d'encourager et de favoriser ces rencontres interculturelles grâce aux partenariats qui engendrent l'arrivée des expatriés.

Du point de vue managérial force est d'admettre que la contribution qu'apportent les expatriés à l'économie d'une entreprise s'avère non négligeable. Il serait bénéfique pour toute entreprise de reconsidérer son rapport avec les expatriés en favorisant leur arrivée et en sachant les aider

à s'intégrer dans la sphère organisationnelle, autant qu'à la vie sociale et communautaires. Cet article a le mérite de prouver à suffisance qu'au-delà des clichés de racisme ou de xénophobe attribués à certains peuples, il existe des cas d'expatriés qui savent se faire accepter, et qui réussissent à se faire incontournables, aisément intégrés grâce à leur utilité indéniable.

Méthodologiquement, la taille de l'échantillon de cette étude et des résultats de cette recherche empêche de généraliser. Nous estimons que plusieurs ouvertures restent encore à explorer dans d'autres contextes en dehors du cadre religieux typiquement paroissial. Le débat sur la cross cultural competence des leaders et la socialisation des expatriés dans les organisations, demeure de grande actualité à l'heure où le monde est considéré comme un village planétaire.

Plusieurs questions connexes peuvent être posées pour poursuivre ce débat : serait-il dommageable pour les expatriés de mettre des compétences interculturelles au service de leur socialisation ? Vue toute la richesse qu'offre Les expatriés à une organisation, ne convient-il pas aux gouvernants de se faire plus flexibles dans leur politique anti-migratoire ?

## BIBLIOGRAPHIE

- Abdallah-Preteuille, M., (2003), Former et éduquer en contexte hétérogène, Anthropos, Paris
- Adler, N., (2002), Entreprises mondiales, société mondiale: il y a une meilleure façon, Journal of Management Inquiry
- Agbo C.B., Adonon B.Z., Glidja B.J.M., (2024), Développement des compétences dans un contexte de réformes dans l'administration publique : une étude de cas de la douane béninoise. Revue Française d'Economie et de Gestion. Volume 5: Numéro 3
- Anafloous, M., (2013), « Peut-on gérer l'interculturel ? », Communication. Vol. 31/1 <http://journals.openedition.org/communication/3763>
- Aycan, Z., (2000), Cross-cultural industrial and organizational psychology: Contributions, past developments, and future directions. Journal of Cross-Cultural Psychology, 31, 110-129.
- Barabel, M., et Meier, O., (2006), Manager : les meilleures pratiques du management, Dunod, Paris
- Barbot, M.-J., (2000), Les Auto-apprentissages, Clé-International, Paris
- Barmeyer, C., (2008), : Les compétences interculturelles, in M.-F. Waxin, Ch. Barmeyer (coord.): Gestion internationale des Ressources Humaines, Liaisons, Paris 2008, pp. 209-248
- Barmeyer C., Davoine, E., Güsewell, A., (2008), Développer les compétences interculturelles : le cas du groupe Bosch. Publié dans l'ouvrage de J. M. Peretti (dir.): Tous talentueux, Paris, Eyrolles, 2008, pp. 347-354
- Barmeyer, C., Mayrhofer, U., (2002), « Le management interculturel : facteur de réussite des fusions-acquisitions internationales ? », Gérer et comprendre, n° 70, p. 24-33
- Barrett, M., (2013), Interculturalisme et multiculturalisme: similitudes et différences, Conseil de l'Europe, 188 pages
- Bartel-Radic, A., (2009), La compétence interculturelle : état de l'art et perspectives, Management international, Volume 13, Numéro 4, p. 11–26
- Bartel-Radic, A. (2014), La compétence interculturelle est-elle acquise grâce à l'expérience internationale ? Management international, 18, 194–211
- Bartel-Radic, A., (2015), Comprendre et développer les compétences interculturelles dans les entreprises. Journée d'étude du GEPE, Groupe d'Etudes sur le Plurilinguisme Européen « Diversité et altérité : l'intelligence interculturelle au service de l'intégration » 19 mai 2015, Université de Strasbourg, France
- Battat, J., and Aykut, D., (2005), Southern Multinationals: A Growing Phenomenon, Washington, DC: Foreign Investment Advisory Services (FIAS).
- Binggeli, S., Dietz, J., & Krings, F. (2013), Immigrants: A forgotten minority. Industrial and Organizational Psychology, 6,107–113

Calvez, V., et Lee Y.-T. (2009), « Comment développer les compétences en matière de diversité culturelle ? », *Gestion*, vol. 34, n° 3, p. 83-94.

Cerdin, J.-L. (2008), De l'expatriation traditionnelle aux nouvelles formes d'expatriation, in Cazal, Chevalier, Davoine, Louart (coord.), *Vuibert in A paraître*

Cerdin, J.L., (2012), Les compétences interculturelles : un défi pour la sélection et la formation des employés expatriés. *HEC Montréal« Gestion » Vol. 37 | pages 6 à 14*

Chevrier, S., (2007), Gérer la collaboration interculturelle, in Calvez V., Grenette A. & Yih Teen-Lee, *La Compétence culturelle*, Paris, L'Harmattan, 2007

Chiu, C.-y, & Hong, Y., (2005), Cultural competence: Dynamic processes. In A. Elliot, & C. S. Dweck (Eds.), *Handbook of motivation and competence* (pp. 489-505). New York, NY: Guilford

Cristol, D., (2010), Des compétences du responsable au responsable compétent, « *Revue internationale de psychosociologie*, 39 Vol. XVI | pages 337 à 360

Delange, N., & Pierre, P., (2008), « Les Compétences interculturelles des managers mobiles en entreprise », in LEE (Y. T.), CALVEZ (V.) & GUÉNETTE (A. M.), *La Compétence culturelle – S'équiper pour les défis du management international*, L'Harmattan, mars 2008.

Dervin, F., (2004), Définition et évaluation de la compétence interculturelle en contexte de mobilité : ouvertures. <https://www.researchgate.net/publication/242564585>

Dlimi S., Sibai I., Fazroun A., (2024), Le changement organisationnel au secteur public : quel impact sur le renouvellement de la relation individu et organisation ? *Revue Française d'Economie et de Gestion*. Volume 5: Numéro 6

Earley, P.C., et Ang, S., (2003), *Cultural Intelligence : Individual Interactions across Cultures*, Stanford University Press.

Earley, P.C. et Mosakowski, E., (2004), *Cultural Intelligence*, Harvard Business Review Home, Numero d'Octobre

Firth, B., Chen, G., Kirkman, B., Kim, K., (2014), Newcomers aboard : expatriate adaptation during early phases of international assignments. *Academy of Management Journal*. Vol. 57, No. 1, 280–300.

Fistetti, F., (2008), *Théories du multiculturalisme*, Paris, La Découverte, 227 p.

Friedman, V. J., et Berthoin-Antal, A., (2005). « Negotiating Reality: A Theory of Action Approach to Intercultural Competence », *Management Learning*, Vol. 36, N° 1, p. 69-86.

Guitel, V., (2006), *Déjouez les pièges des relations interculturelles et devenez un manager de l'international*, Le Mans, Gereso Édition

Hajro, A., pudelko M., (2010), An analysis of core-competences of successful multinational team leaders, *International Journal of Cross-Cultural Management*, 10 : 2, 175-194.

Hajro, A., Stahl, G., Clegg, C., et Lazarova, M., (2019), Acculturation, coping, and integration success of international skilled migrants: An integrative review and multilevel framework. *Human Resource Management Journal*, 2019;1–25.

Harrison, D., Shaffer, M., & Bhaskar Shrinivas, P., (2004), Going places: Roads more and less traveled in research on expatriate experiences. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 23, 199–247.

Hofstede, G., (2001), *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, 2nd edn, Sage Publications: Thousand Oaks, CA

Horwitz, S. K. et Horwitz, I. B., (2007), "The Effects of Team Diversity on Team Outcomes: A Meta-Analytic Review of Team Demography", *Journal of Management*, Vol. 33, N° 6, p. 987-1015.

Jonhson, J.P., Lenartowicz, T., and Apud, S., (2006), Cross-cultural competence in international business : toward a definition and a model. In *Journal of International Business Studies* 37 (4): 525-543

Karayanni, M., M., (2006), « Ne me parlez plus du multiculturalisme ! Des propriétés du multiculturalisme et de la minorité arabo-palestinienne en Israël », *Diogène* 2006/3 (n° 215), p. 38-64.

Karjalainen, H., Soparnot, R., (2009), *Gérer la coopération dans les équipes multiculturelles : quel rôle pour le manager ? La prospective des métiers au service du management et de la GRH*, journée de recherche du groupe thématique prospective des métiers de l'AGRH, colloque académique du 16 mars 2009, ESSEC, Cergy Pontoise.

Kerzil, J., (2002), L'éducation interculturelle en France : un ensemble de pratique évolutives au service d'enjeux complexes. Armand Colin, « Carrefours de l'éducation » 2002/2 n° 14, pages 120 à 159

Komis V., Depover C., et Karsenti T., (2013), L'usage des outils informatiques en analyse des données qualitatives. *Adjectif.net*, en ligne. Url : [www.adjectif.net/spip/spip.php?article216](http://www.adjectif.net/spip/spip.php?article216)

Larhissi N., et Waya, N., (2024), Communication interculturelle et cohésion d'équipe: Problématique, rapport et impact. *Revue Internationale du Chercheur*. Volume 5: Numéro 3

Lazarova, M., et Tarique I., (2005) "Knowledge transfer upon repatriation", *Journal of World Business*, 40, pp. 361-673.

Le Blanc, G., (2001), « Les identités incertaines. Le repérage des identités sociales dans les sciences humaines », *Lignes*, octobre.

Leboterf, G., (2010), *Construire les compétences individuelles et collectives*, ed. d'Organisation, 4 ème éd

Leiba-O'Sullivan, S. (1999), 'The Distinction Between Stable and Dynamic Cross-Cultural Competencies: Implications for Expatriate Trainability,' *Journal of International Business Studies*, 30, 709–725.

Li, J., Zhao, Y., Han, X., (2020), Would you work abroad? The effect of English proficiency on Chinese employees' willingness to accept international assignments. *International Business Review* 29

Livian, Y.F., (2012). Le concept de compétence interculturelle est-il un concept utile ? « *Annales des Mines - Gérer et comprendre* » N° 107 p. 87 à 94

Lonner, W.J., Hayes, S.A., (2004), « Understanding the cognitive and social aspects of intercultural competence », dans Sternberg, R.J., Grigorenko, E.L. (dir.), *Culture and Competence : Contexts of Life Success*, American Psychological Association, p. 89-110.

Lonner, W., (2013), Cultural competence. In K. D. Keith (Ed.), *The encyclopedia of cross-cultural psychology*. New York, NY: Wiley.

Matveev, A. V. et Nelson, P. E. (2004), « Cross Cultural Communication Competence and Multicultural Team Performance. Perceptions of American and Russian Managers », *International Journal of Cross-Cultural Management*, Vol. 4, N° 2, p. 253-270.

Mays N., et Pope C., (2020), *La qualité dans la recherche qualitative*. Editions John Wiley & Fils Ltée. DOI : 10.1002/9781119410867

Michel S., et Beuret, M., (2008), *La Chinafrique*, Grasset, Paris

Morley, M.J., Cerdin, J.-L., (2010), « Intercultural competence in the international business arena », *Journal of Managerial Psychology*, vol.25, n°8, p.805-809.

Narcy-Combes, M.-F., (2009), Développer la compétence interculturelle : un défi identitaire, *Open Edition Journal*, Vol. XXVIII N° 1 P.93-104

Pelletier, B., (2017), Les relations interculturelles à l'épreuve des Français. *Armée de terre | « Inflexions »* N° 34 | pages 151 à 160

Peng, M. W. (2004), "Identifying the Big Question in International Business Research", *Journal of International Business Studies*, Vol. 35, no 2, p. 99-108.

Persais, E., (2001), « Le caractère stratégique des compétences relationnelles », in : 10<sup>e</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique, Québec. - 30p.

Rabasso, C. et Rabasso, J., (2007), *Introduction au management interculturel*, Paris, Ellipses.

Selmer, J., (2001), Antecedents of expatriate/local relationships: pre-knowledge vs socialization tactics. *Journal of Human Resource Management* 12:6 September 916-925

Shin, S. J., Morgeson, F. P., & Campion, M. A., (2007), What you do depends on where you are: understanding how domestic and expatriate work requirements depend upon the cultural context. *Journal of International Business Studies*, 38: 64 – 83.

Spitzberg, B. H., Changnon, G. (2009), Conceptualizing Intercultural Competence. Deardorff, D. K. *The SAGE Handbook of intercultural competence*. Thousand Oaks, SAGE: 252.

Stephany, D., (2003), Développement durable et performance de l'entreprise. Liaisons sociales, Paris

Thomas, D.C., Stahl, G., Ravlin, E.C., Poelmans, S., Pekerti, A., Maznevski, M., Lazarova, M.B., Elron, E., Ekelud, B.Z., Cerdin, J.-L., Brislin, R., Aycan, Z., Au, K. (2008), « Cultural intelligence : Domain and assessment », International Journal of Cross-Cultural Management, vol. 8, n° 2, p. 123-143.

Wanlin P., 2007, « L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens : une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels », Recherches Qualitatives, 2007, Hors Série, no 3, p. 243-272.

Wilson, J., Ward, C., & Fischer, R., (2013), Beyond culture learning theory: What can personality tell us about cultural competence. Journal of Cross-Cultural Psychology, 44, xx-xx.

**Sites web :**

<https://www.jeuneafrique.com/36792/societe/en-france-ces-prêtres-venus-d-ailleurs-et-surtout-d-afrique/>

<https://www.mission-universelle.catholique.fr/echanger/pretres-etranagers-en-france/301897>