

Dixième article : **Socialisation organisationnelle influencée par les compétences interculturelles**

Par : D. I. Houngue

Pages (pp.) 117-131.

Bulletin de la Recherche Agronomique du Bénin (BRAB) – Décembre 2022 – Volume 32 - Numéro 04

Le BRAB est en ligne (on line) sur le site web <http://www.slire.net> et peut être aussi consulté sur le site web de l'Institut National des Recherches Agricoles du Bénin (INRAB) <http://www.inrab.org>

ISSN imprimé (print ISSN) : 1025-2355 et ISSN électronique (on line ISSN) : 1840-7099  
Bibliothèque Nationale (BN) du Bénin



**Institut National des Recherches Agricoles du Bénin (INRAB)**

**Direction Scientifique (DS) - Service Animation Scientifique (SAS)**

01 BP 884 Recette Principale, Cotonou 01 - République du Bénin

Tél. : (+229) 21 30 02 64 ; E-mail : [sp.inrab@inrab.org](mailto:sp.inrab@inrab.org) / [inrabdg1@yahoo.fr](mailto:inrabdg1@yahoo.fr) / [brabpisbinrab@gmail.com](mailto:brabpisbinrab@gmail.com)

La rédaction et la publication du bulletin de la recherche agronomique du Bénin (BRAB) de l'Institut National des Recherches Agricoles du Bénin (INRAB)  
 01 B.P. 884 Recette Principale, Cotonou 01 - Tél. : (+229) 21 30 02 64  
 E-mail: [brabpisbinrab@gmail.com](mailto:brabpisbinrab@gmail.com) - République du Bénin

## Sommaire

Sommaire	i
Informations générales	ii
Indications aux auteurs	iii
Traditional knowledge and morphometric characteristics of the fruits, seeds, and kernels of <i>Vitex doniana</i> , <i>Cleome gynandra</i> and <i>Riciodendron heudelotii</i> , three wild oil species in Bénin <b>N. F. Adomè, F. G. Honfo, F. J. Chadare and D. J. Hounhouigan</b>	1
Distribution géographique de <i>Brachiaria falcifera</i> et de <i>Pennisetum polystachion</i> au Bénin <b>K. O. Badarou, S. B. Adehan, A. F. Abiodoun, C. B. Azankpe, S. Adjolohoun, A. G. Zoffoun, P. Akouango, M. Oumorou et S. Babatounde</b>	13
Séroprévalence de la brucellose et caractéristiques de l'élevage des petits ruminants dans le département du Borgou au Nord-Est du Bénin <b>K. C. Boko, A-R Zoclanclounon, S. B. Adéhan, R. Assogbakpè, O. Aguidissou, C. Dété, P. Capo Chichi et S. Farougou</b>	26
Perceptions locales sur les services écosystémiques des vestiges de forêt dense au Sud-Bénin <b>A. Gbéhi, C. A. M. S. Djagoun, F. Assongba, E. A. Padonou, S. Zanvo, J. Djagoun, G. R. M. Adoukè et A. E. Assogbadjo</b>	34
Analyse des déterminants du consentement à payer de nouvelles semences de variétés de maïs tolérante à la sécheresse au Bénin <b>T. M. Atchikpa, A. N. Boro Chabi, S. I. Boni, B. Itchesside et J. A. Yabi</b>	47
Statut environnemental et quelques éléments de biologie des Cichlidae dans les lagunes anciennes du Sud-Bénin <b>Y. S. G. Houndjèbo, D. Adandédjan, A. G. G. Akotchéou, D. Lederoun et P. A. Lalèyè</b>	58
Investissement public agricole et productivité agricole dans l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) <b>K. Alla Houessou, A. Hougni et J. A. Yabi</b>	76
Le lien intrinsèque entre la vie et la pensée du philosophe Ludwig Wittgenstein <b>B. M. Somé</b>	97
Terres Rurales au nord-est du Bénin et délivrance de l'attestation de détention coutumière dans le cadre de la formation des droits fonciers <b>H. Edja</b>	105
Socialisation organisationnelle influencée par les compétences interculturelles <b>D. I. Houngue</b>	117
Effet de l'ombrage <i>Prosopis africana</i> sur le rendement de <i>Manihot esculenta</i> dans les agrosystèmes <i>Manihot esculenta</i> - <i>Prosopis africana</i> au Sud-Est-Bénin <b>T. Houetchegnon, B. Sourou, A. A. Wedjangnon et C. A. I. N. Ouinsavi</b>	132
Effets du biochar et de la bouse de vache sur la densité de population des nématodes à galles ( <i>Meloidogyne</i> spp.) et la production du piment ( <i>Capsicum annum</i> L.) en conditions de serre <b>O. Behoundja Kotoko, R. Hokpo, N. T. Djaouga Mamadou, R. V. C. Diogo, R. Y. Gaba et H. Baïmey</b>	143

## Informations générales

Le Bulletin de la Recherche Agronomique du Bénin (BRAB) édité par l'Institut National des Recherches Agricoles du Bénin (INRAB) est un organe de publication créé en mai 1991 pour offrir aux chercheurs béninois et étrangers un cadre pour la diffusion des résultats de leurs travaux de recherche. Il accepte des articles originaux de recherche et de synthèse, des contributions scientifiques, des articles de revue, des notes et fiches techniques, des études de cas, des résumés de thèse, des analyses bibliographiques, des revues de livres et des rapports de conférence relatifs à tous les domaines de l'agronomie et des sciences apparentées, ainsi qu'à toutes les disciplines du développement rural. La publication du Bulletin est assurée par un comité de rédaction et de publication appuyés par un conseil scientifique qui réceptionne les articles et décide de l'opportunité de leur parution. Ce comité de rédaction et de publication est appuyé par des comités de lecture qui sont chargés d'apprécier le contenu technique des articles et de faire des suggestions aux auteurs afin d'assurer un niveau scientifique adéquat aux articles. La composition du comité de lecture dépend du sujet abordé par l'article proposé. Rédigés en français ou en anglais, les articles doivent être assez informatifs avec un résumé présenté dans les deux langues, dans un style clair et concis. Une note d'indications aux auteurs est disponible dans chaque numéro et peut être obtenue sur demande adressée au secrétariat du BRAB. Pour recevoir la version électronique pdf du BRAB, il suffit de remplir la fiche d'abonnement et de l'envoyer au comité de rédaction avec les frais d'abonnement. La fiche d'abonnement peut être obtenue à la Direction Générale de l'INRAB, dans ses Centres de Recherches Agricoles ou à la page vii de tous les numéros. Le BRAB publie par an normalement deux (02) numéros en juin et décembre mais quelquefois quatre (04) numéros en mars, juin, septembre et décembre et aussi des numéros spéciaux mis en ligne sur le site web : <http://www.slire.net>. Un thesaurus spécifique dénommé « TropicAgrif » (Tropical Agriculture and Forestry) a été développé pour caractériser les articles parus dans le BRAB et servir d'autres revues africaines du même genre. Pour les auteurs, une contribution de cinquante mille (50.000) Francs CFA est demandée par article soumis et accepté pour publication. L'auteur principal reçoit la version électronique pdf du numéro du BRAB contenant son article.

Comité de Rédaction et de Publication du Bulletin de la Recherche Agronomique du Bénin - 01 BP 884 Recette Principale - Cotonou 01 – Tél.: (+229) 21 30 02 64 - E-mail: [brabpbinrab@gmail.com](mailto:brabpbinrab@gmail.com) – République du Bénin

**Éditeur :** Institut National des Recherches Agricoles du Bénin (INRAB)

**Comité de Rédaction et de Publication :** -i- **Directeur de rédaction et de publication :** Directeur Général de l'INRAB ; -ii- **Rédacteur en chef :** Directeur Scientifique de l'INRAB ; -iii- **Secrétaire documentaliste :** Documentaliste archiviste de l'INRAB ; -iv- **Maquettiste :** Analyste programmeur de l'INRAB ; -v- **Opérateur de mise en ligne :** Dr Ir. Sètchéme Charles Bertrand POMALEGNI, Chargé de recherche ; -vi- **Membres :** Dr Ir. Guy A. MENSAH, Directeur de Recherche, Dr Ir. Angelo C. DJIHINTO, Maître de Recherche, Dr Ir. Rachida SIKIROU, Maître de Recherche et MSc. Ir. Gbènakpon A. Y. G. AMAGNIDE.

**Conseil Scientifique :** Membres du Conseil Scientifique de l'INRAB, Pr. Dr Ir. Brice A. SINSIN (Écologie, Foresterie, Faune, PFNL, Bénin), Pr. Dr Michel BOKO (Climatologie, Bénin), Pr. Dr Ir. Joseph D. HOUNHOUGAN (Sciences et biotechnologies alimentaires, Bénin), Pr. Dr Ir. Abdourahmane BALLA (Sciences et biotechnologies alimentaires, Niger), Pr. Dr Ir. Kakai Romain GLELE (Biométrie et Statistiques, Bénin), Pr. Dr Agathe FANTODJI (Biologie de la reproduction, Elevage des espèces gibier et non gibier, Côte d'Ivoire), Pr. Dr Ir. Jean T. C. CODJIA (Zootechnie, Zoologie, Faune, Bénin), Pr. Dr Ir. Euloge K. AGBOSSOU (Hydrologie, Bénin), Pr. Dr Sylvie M. HOUNZANGBE-ADOTE (Parasitologie, Physiologie, Bénin), Pr. Dr Ir. Jean C. GANGLO (Agro-Foresterie), Dr Ir. Guy A. MENSAH (Zootechnie, Faune, Elevage des espèces gibier et non gibier, Bénin), Pr. Dr Moussa BARAGÉ (Biotechnologies végétales, Niger), Pr. Dr Jeanne ZOUNDJIHEKPON (Génétique, Bénin), Pr. Dr Ir. Gauthier BIAOU (Économie, Bénin), Pr. Dr Ir. Roch MONGBO (Sociologie, Anthropologie, Bénin), Dr Ir. Gualbert GBEHOUNOU (Malherbologie, Protection des végétaux, Bénin), Dr Ir. Attanda Mouinou IGUE (Sciences du sol, Bénin), Dr DMV. Delphin O. KOUDANDE (Génétique, Sélection et Santé Animale, Bénin), Dr Ir. Aimé H. BOKONON-GANTA (Agronomie, Entomologie, Bénin), Pr. Dr Ir. Rigobert C. TOSSOU (Sociologie, Bénin), Dr Ir. Anne FLOQUET (Économie, Allemagne), Dr Ir. André KATARY (Entomologie, Bénin), Dr Ir. Hessou Anastase AZONTONDE (Sciences du sol, Bénin), Dr Ir. Claude ADANDEDJAN (Zootechnie, Pastoralisme, Agrostologie, Bénin), Dr Ir. Paul HOUSSOU (Technologies agro-alimentaires, Bénin), Dr Ir. Adolphe ADJANOHOUN (Agro-foresterie, Bénin), Dr Ir. Isidore T.GBEGO (Zootechnie, Bénin), Dr Ir. Françoise ASSOGBA-KOMLAN (Maraîchage, Sciences du sol, Bénin), Dr Ir. André B. BOYA (Pastoralisme, Agrostologie, Association Agriculture-Élevage), Dr Ousmane COULIBALY (Agro-économie, Mali), Pr. Dr Ir. Luc O.SINTONDJI (Hydrologie, Génie Rural, Bénin), Dr Ir. Vincent J. MAMA (Foresterie, SIG, Bénin)

**Comité de lecture :** Les évaluateurs (referees) sont des scientifiques choisis selon leurs domaines et spécialités.

## Indications aux auteurs

### Types de contributions et aspects généraux

Le Bulletin de la Recherche Agronomique du Bénin (BRAB) accepte des articles scientifiques, des articles de synthèse, des résumés de thèse de doctorat, des analyses bibliographiques, des notes et des fiches techniques, des revues de livres, des rapports de conférences, d'ateliers et de séminaires, des articles originaux de recherche et de synthèse, puis des études de cas sur des aspects agronomiques et des sciences apparentées produits par des scientifiques béninois ou étrangers. La responsabilité du contenu des articles incombe entièrement à l'auteur et aux co-auteurs. Le BRAB publie par an normalement deux (02) numéros en juin et décembre mais quelquefois quatre (04) numéros en mars, juin, septembre et décembre et aussi des numéros spéciaux mis en ligne sur le site web : <http://www.slire.net>. Pour les auteurs, une contribution de cinquante mille (50.000) Francs CFA est demandée par article soumis et accepté pour publication. L'auteur principal reçoit la version électronique pdf du numéro du BRAB contenant son article.

### Soumission de manuscrits

Les articles doivent être envoyés par voie électronique par une lettre de soumission (*covering letter*) au comité de rédaction et de publication du BRAB aux adresses électroniques suivantes : *E-mail* : [brabpbinrab@gmail.com](mailto:brabpbinrab@gmail.com). Dans la lettre de soumission les auteurs doivent proposer l'auteur de correspondance ainsi que les noms et adresses (y compris les e-mails) de trois (03) experts de leur discipline ou domaine scientifique pour l'évaluation du manuscrit. Certes, le choix des évaluateurs (*referees*) revient au comité éditorial du Bulletin de la Recherche Agronomique du Bénin. Les manuscrits doivent être écrits en français ou en anglais, tapé/saisi sous Winword ou Word ou Word docx avec la police Arial taille 10 en interligne simple sur du papier A4 (21,0 cm x 29,7 cm). L'auteur doit fournir des fichiers électroniques des illustrations (tableaux, figures et photos) en dehors du texte. Les figures doivent être réalisées avec un logiciel pour les graphiques. Les données ayant servi à élaborer les figures seront également fournies. Les photos doivent être suffisamment contrastées. Les articles sont soumis par le comité de rédaction à des évaluateurs, spécialistes du domaine.

### Sanction du plagiat et de l'autoplégat dans tout article soumis au BRAB pour publication

De nombreuses définitions sont données au plagiat selon les diverses sources de documentations telles que « -i- Acte de faire passer pour siens les textes ou les idées d'autrui. -ii- Consiste à copier les autres en reprenant les idées ou les résultats d'un autre chercheur sans le citer et à les publier en son nom propre. -iii- Copie frauduleuse d'une œuvre existante en partie ou dans sa totalité afin de se l'approprier sans accord préalable de l'auteur. -iv- Vol de la création originale. -v- Violation de la propriété intellectuelle d'autrui. » (<https://integrite.umontreal.ca/reglements/definitions-generales/>). Le Plagiat et l'Autoplégat sont à bannir dans les écrits scientifiques. Par conséquent, tout article soumis pour sa publication dans le BRAB doit être préalablement soumis à une analyse de plagiat, en s'appuyant sur quelques plateformes de détection de plagiat. Le **plagiat constaté dans tout article** sera sanctionné par un retour de l'article accompagné du **rapport de vérification du plagiat par un logiciel antiplagiat** à l'auteur de correspondance pour sa correction avec **un taux de tolérance de plagiat ou de similitude inférieur ou égal à sept pour cent (07%)**.

### Respecter de certaines normes d'édition et règles de présentation et d'écriture

Pour qu'un article soit accepté par le comité de rédaction, il doit respecter certaines normes d'édition et règles de présentation et d'écriture. Ne pas oublier que les trois (3) **qualités fondamentales d'un article scientifique** sont la **précision** (supprimer les adjectifs et adverbes creux), la **clarté** (phrases courtes, mots simples, répétition des mots à éviter, phrases actives, ordre logique) et la **brièveté** (supprimer les expressions creuses). **Le temps des verbes doit être respecté**. En effet, tout ce qui est expérimental et non vérifié est rédigé au passé (passé composé et imparfait) de l'indicatif, notamment les parties *Méthodologie (Matériels et méthodes)* et *Résultats*. Tandis que tout ce qui est admis donc vérifié est rédigé au présent de l'indicatif, notamment les parties *Introduction*, avec la citation de résultats vérifiés, *Discussion* et *Conclusion*. Toutefois, en cas de doute, rédigez au passé. Pour en savoir plus sur la méthodologie de rédaction d'un article, prière consulter le document suivant : **Assogbadjo A. E., Aïhou K., Youssou A. K. I., Fovet-Rabot C., Mensah G. A., 2011. L'écriture scientifique au Bénin. Guide contextualisé de formation. Cotonou, INRAB, 60 p. ISBN : 978-99919-857-9-4 – INRAB 2011. Dépôt légal n° 5372 du 26 septembre 2011, 3<sup>ème</sup> trimestre 2011. Bibliothèque Nationale (BN) du Bénin.**

## Titre

Dans le titre se retrouve l'information principale de l'article et l'objet principal de la recherche. Le titre doit contenir 6 à 10 mots (22 mots au maximum) en position forte, décrivant le contenu de l'article, assez informatifs, descriptifs, précis et concis. Un bon titre doit donner le meilleur aperçu possible de l'article en un minimum de mots. Il comporte les mots de l'index *Medicus*. Le titre est un message-réponse aux 5 W [what (quoi ?), who (qui ?), why (pourquoi ?), when (quand ?), where (où ?)] & 1 H [how (comment ?)]. Il est recommandé d'utiliser des sous-titres courts et expressifs pour subdiviser les sections longues du texte mais écrits en minuscules, sauf la première lettre et non soulignés. Toutefois, il faut éviter de multiplier les sous-titres. Le titre doit être traduit dans la seconde langue donc écrit dans les deux langues français et anglais.

## Auteur et Co-auteurs

Les initiales des prénoms en majuscules séparées par des points et le nom avec 1<sup>ère</sup> lettre écrite en majuscule de tous les auteurs (auteur & co-auteurs), sont écrits sous le titre de l'article. Immédiatement, suivent les titres académiques (Pr., Dr, MSc., MPhil. et/ou Ir.), les prénoms écrits en minuscules et le nom écrit en majuscule, puis les adresses complètes (structure, BP, e-mail, Tél. et pays) de tous les auteurs. Il ne faut retenir que les noms des membres de l'équipe ayant effectivement participé au programme de recherche et à la rédaction de l'article.

## Résumé

Un bref résumé dans la langue de l'article est précédé d'un résumé détaillé dans la seconde langue (français ou anglais selon le cas) et le titre sera traduit dans cette seconde langue. Le résumé est une compression en volume plus réduit de l'ensemble des idées développées dans un document, etc. Il contient l'essentiel en un seul paragraphe de 200 à 350 mots. Le résumé contient une **Introduction** (contexte, Objectif, etc.) rédigée avec 20% des mots, la **Méthodologie** (type d'étude, échantillonnage, variables et outils statistiques) rédigée avec 20% des mots, les **Résultats obtenus et leur courte discussion** (résultats importants et nouveaux pour la science), rédigée avec 50% des mots et une **Conclusion** (implications de l'étude en termes de généralisation et de perspectives de recherches) rédigée avec 10% des mots.

## Mots-clés

Les 3 à 5 mots et/ou groupes de mots clés les plus descriptifs de l'article suivent chaque résumé et comportent le pays (la région), la problématique ou l'espèce étudiée, la discipline ou le domaine spécifique, la méthodologie, les résultats et les perspectives de recherche. Il est conseillé de choisir d'autres mots/groupes de mots autres que ceux contenus dans le titre.

## Texte

Le texte doit être rédigé dans un langage simple et compréhensible. L'article est structuré selon la discipline scientifique et la thématique en utilisant l'un des plans suivants avec les Remerciements (si nécessaire) et Références bibliographiques : *IMReD* (Introduction, Matériel et Méthodes, Résultats, Discussion/Résultats et Conclusion) ; *ILPIA* (Introduction, Littérature, Problème, Implication, Avenir) ; *OPERA* (Observation, Problème, Expérimentation, Résultats, Action) ; *SOSRA* (Situation, Observation, Sentiments, opinion, Réflexion, Action) ; *ESPRIT/SPRIT* [Entrée en matière (introduction), Situation du problème, Problème précis, Résolution, Information appliquée ou détaillée, Terminaison (conclusion)] ; *APPROACH* (Annonce, Problématique (perutable avec Présentation), Présentation, Réactions, Opinions, Actions, Conclusions, Horizons) ; etc.

## Introduction

L'introduction c'est pour persuader le lecteur de l'importance du thème et de la justification des objectifs de recherche. Elle motive et justifie la recherche en apportant le background nécessaire, en expliquant la rationalité de l'étude et en exposant clairement l'objectif et les approches. Elle fait le point des recherches antérieures sur le sujet avec des citations et références pertinentes. Elle pose clairement la problématique avec des citations scientifiques les plus récentes et les plus pertinentes, l'hypothèse de travail, l'approche générale suivie, le principe méthodologique choisi. L'introduction annonce le(s) objectif(s) du travail ou les principaux résultats. Elle doit avoir la forme d'un entonnoir (du général au spécifique).

## Matériels et méthodes

Il faut présenter si possible selon la discipline le **milieu d'étude** ou **cadre de l'étude** et indiquer le lien entre le milieu physique et le thème. **La méthodologie d'étude** permet de baliser la discussion sur les résultats en renseignant sur la validité des réponses apportées par l'étude aux questions formulées en introduction. Il faut énoncer les méthodes sans grands détails et faire un extrait des principales utilisées. L'importance est de décrire les protocoles expérimentaux et le matériel utilisé, et de préciser la taille de l'échantillon, le dispositif expérimental, les logiciels utilisés et les analyses statistiques effectuées. Il faut donner toutes les informations permettant d'évaluer, voire de répéter l'essai, les calculs et les observations. Pour le matériel, seront indiquées toutes les caractéristiques scientifiques comme le genre, l'espèce, la variété, la classe des sols, etc., ainsi que la provenance, les quantités, le mode de préparation, etc. Pour les méthodes, on indiquera le nom des dispositifs expérimentaux et des analyses statistiques si elles sont bien connues. Les techniques peu répandues ou nouvelles doivent être décrites ou bien on en précisera les références bibliographiques. Toute modification par rapport aux protocoles courants sera naturellement indiquée.

## Résultats

Le texte, les tableaux et les figures doivent être complémentaires et non répétitifs. Les tableaux présenteront un ensemble de valeurs numériques, les figures illustrent une tendance et le texte met en évidence les données les plus significatives, les valeurs optimales, moyennes ou négatives, les corrélations, etc. On fera mention, si nécessaire, des sources d'erreur. La règle fondamentale ou règle cardinale du témoignage scientifique suivie dans la présentation des résultats est de donner tous les faits se rapportant à la question de recherche concordant ou non avec le point de vue du scientifique et d'indiquer les relations imprévues pouvant faire de l'article un sujet plus original que l'hypothèse initiale. Il ne faut jamais entremêler des descriptions méthodologiques ou des interprétations avec les résultats. Il faut indiquer toujours le niveau de signification statistique de tout résultat. Tous les aspects de l'interprétation doivent être présents. Pour l'interprétation des résultats il faut tirer les conclusions propres après l'analyse des résultats. Les résultats négatifs sont aussi intéressants en recherche que les résultats positifs. Il faut confirmer ou infirmer ici les hypothèses de recherches.

## Discussion

C'est l'établissement d'un pont entre l'interprétation des résultats et les travaux antérieurs. C'est la recherche de biais. C'est l'intégration des nouvelles connaissances tant théoriques que pratiques dans le domaine étudié et la différence de celles déjà existantes. Il faut éviter le piège de mettre trop en évidence les travaux antérieurs par rapport aux résultats propres. Les résultats obtenus doivent être interprétés en fonction des éléments indiqués en introduction (hypothèses posées, résultats des recherches antérieures, objectifs). Il faut discuter ses propres résultats et les comparer à des résultats de la littérature scientifique. En d'autres termes c'est de faire les relations avec les travaux antérieurs. Il est nécessaire de dégager les implications théoriques et pratiques, puis d'identifier les besoins futurs de recherche. Au besoin, résultats et discussion peuvent aller de pair.

## Résultats et Discussion

En optant pour **résultats et discussions** alors les deux vont de pair au fur et à mesure. Ainsi, il faut la discussion après la présentation et l'interprétation de chaque résultat. Tous les aspects de l'interprétation, du commentaire et de la discussion des résultats doivent être présents. Avec l'expérience, on y parvient assez aisément.

## Conclusion

Il faut une bonne et concise conclusion étendant les implications de l'étude et/ou les suggestions. Une conclusion fait ressortir de manière précise et succincte les faits saillants et les principaux résultats de l'article sans citation bibliographique. La conclusion fait la synthèse de l'interprétation scientifique et de l'apport original dans le champ scientifique concerné. Elle fait l'état des limites et des faiblesses de l'étude (et non celles de l'instrumentation mentionnées dans la section de méthodologie). Elle suggère d'autres avenues et études permettant d'étendre les résultats ou d'avoir des applications intéressantes ou d'obtenir de meilleurs résultats.

## Références bibliographiques

La norme Harvard et la norme Vancouver sont les deux normes internationales qui existent et régulièrement mises à jour. Il ne faut pas mélanger les normes de présentation des références bibliographiques. En ce qui concerne le Bulletin de la Recherche Agronomique du Bénin (BRAB), c'est la norme Harvard qui a été choisie. Les auteurs sont responsables de l'orthographe des noms cités

dans les références bibliographiques. Dans le texte, les publications doivent être citées de la manière suivante : Sinsin (2020) ou Sinsin et Assogbadjo (2020) ou Sinsin *et al.* (2007). Sachez que « *et al.* » est mis pour *et alteri* qui signifie et autres. Il faut s'assurer que les références mentionnées dans le texte sont toutes reportées par ordre alphabétique dans la liste des références bibliographiques. Somme toute dans le BRAB, selon les ouvrages ou publications, les références sont présentées dans la liste des références bibliographiques de la manière suivante :

#### Pour les revues scientifiques :

- ✓ **Pour un seul auteur** : Yakubu, A., 2013: Characterisation of the local Muscovy duck in Nigeria and its potential for egg and meat production. *World's Poultry Science Journal*, 69(4): 931-938. DOI: <https://doi.org/10.1017/S0043933913000937>
- ✓ **Pour deux auteurs** : Tomasz, K., Juliusz, M. K., 2004: Comparison of physical and qualitative traits of meat of two Polish conservative flocks of ducks. *Arch. Tierz., Dummerstorf*, 47(4): 367-375.
- ✓ **A partir de trois auteurs** : Vissoh, P. V., R. C. Tossou, H. Dedehouanou, H. Guibert, O. C. Codjia, S. D. Vodouhe, E. K. Agbossou, 2012 : Perceptions et stratégies d'adaptation aux changements climatiques : le cas des communes d'Adjohoun et de Dangbo au Sud-Est Bénin. *Les Cahiers d'Outre-Mer N° 260*, 479-492.

#### Pour les organismes et institutions :

- ✓ FAO, 2017. L'État de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde 2017 : Renforcer la résilience pour favoriser la paix et la sécurité alimentaire. Rome, FAO. 144 p.
- ✓ INSAE (Institut National de la Statistique et de l'Analyse Economique), 2015 : Quatrième Recensement Général de la Population et de l'Habitation (RGPH-4): Résultats définitifs. Direction des Etudes Démographiques, Institut National de la Statistique et de l'Analyse Economique, Cotonou, Bénin, 33 p.

#### Pour les contributions dans les livres :

- ✓ Whithon, B.A., Potts, M., 1982: Marine littoral: 515-542. *In*: Carr, N.G., Whithon, B.A., (eds), *The biology of cyanobacteria*. Oxford, Blackwell.
- ✓ Annerose, D., Cornaire, B., 1994 : Approche physiologique de l'adaptation à la sécheresse des espèces cultivées pour l'amélioration de la production en zones sèches: 137-150. *In* : Reyniers, F.N., Netoyo L. (eds.). *Bilan hydrique agricole et sécheresse en Afrique tropicale*. Ed. John Libbey Eurotext. Paris.

#### Pour les livres :

- ✓ Zryd, J.P., 1988: Cultures des cellules, tissus et organes végétaux. Fondements théoriques et utilisations pratiques. Presses Polytechniques Romandes, Lausanne, Suisse.
- ✓ Stuart, S.N., R.J. Adams, M.D. Jenkins, 1990: Biodiversity in sub-Saharan Africa and its islands. IUCN–The World Conservation Union, Gland, Switzerland.

#### Pour les communications :

- ✓ Vierada Silva, J.B., A.W. Naylor, P.J. Kramer, 1974: Some ultrastructural and enzymatic effects of water stress in cotton (*Gossypium hirsutum* L.) leaves. *Proceedings of Nat. Acad. Sc. USA*, 3243-3247.
- ✓ Lamachere, J.M., 1991 : Aptitude du ruissellement et de l'infiltration d'un sol sableux fin après sarclage. Actes de l'Atelier sur Soil water balance in the Sudano-Sahelian Zone. Niamey, Niger, IAHS n° 199, 109-119.

#### Pour les abstracts :

- ✓ Takaiwa, F., Tnifuji, S., 1979: RNA synthesis in embryo axes of germination pea seeds. *Plant Cell Physiology abstracts*, 1980, 4533.

#### Thèse ou mémoire :

- ✓ Valero, M., 1987: Système de reproduction et fonctionnement des populations chez deux espèces de légumineuses du genre *Lathyrus*. PhD. Université des Sciences et Techniques, Lille, France, 310 p.

Pour les sites web : <http://www.iucnredlist.org>, consulté le 06/07/2007 à 18 h.

### Equations et formules

Les équations sont centrées, sur une seule ligne si possible. Si on s'y réfère dans le texte, un numéro d'identification est placé, entre crochets, à la fin de la ligne. Les fractions seront présentées sous la forme « 7/25 » ou « (a+b)/c ».

### Unités et conversion

Seules les unités de mesure, les symboles et équations usuels du système international (SI) comme expliqués au chapitre 23 du Mémento de l'Agronome, seront acceptés.

### Abréviations

Les abréviations internationales sont acceptées (OMS, DDT, etc.). Le développé des sigles des organisations devra être complet à la première citation avec le sigle en majuscule et entre parenthèses (FAO, RFA, IITA). Eviter les sigles reconnus localement et inconnus de la communauté scientifique. Citer complètement les organismes locaux.

### Nomenclature de pesticides, des noms d'espèces végétales et animales

Les noms commerciaux seront écrits en lettres capitales, mais la première fois, ils doivent être suivis par le(s) nom(s) communs(s) des matières actives, tel que acceptés par « International Organization for Standardization (ISO) ». En l'absence du nom ISO, le nom chimique complet devra être donné. Dans la page de la première mention, la société d'origine peut être indiquée par une note en bas de la page, p.e. PALUDRINE (Proguanil). Les noms d'espèces animales et végétales seront indiqués en latin (genre, espèce) en italique, complètement à la première occurrence, puis en abrégé (exemple : *Oryza sativa* = *O. sativa*). Les auteurs des noms scientifiques seront cités seulement la première fois que l'on écrira ce nom scientifique dans le texte.

### Tableaux, figures et illustrations

Chaque tableau (avec les colonnes rendus invisibles mais seules la première ligne et la dernière ligne sont visibles) ou figure doit avoir un titre. Les titres des tableaux seront écrits en haut de chaque tableau et ceux des figures/photographies seront écrits en bas des illustrations. Les légendes seront écrites directement sous les tableaux et autres illustrations. En ce qui concerne les illustrations (tableaux, figures et photos) seules les versions électroniques bien lisibles et claires, puis mises en extension jpeg avec haute résolution seront acceptées. Seules les illustrations dessinées à l'ordinateur et/ou scannées, puis les photographies en extension jpeg et de bonne qualité donc de haute résolution sont acceptées.

Les places des tableaux et figures dans le texte seront indiquées dans un cadre sur la marge. Les tableaux sont numérotés, appelés et commentés dans un ordre chronologique dans le texte. Ils présentent des données synthétiques. Les tableaux de données de base ne conviennent pas. Les figures doivent montrer à la lecture visuelle suffisamment d'informations compréhensibles sans recours au texte. Les figures sont en Excell, Havard, Lotus ou autre logiciel pour graphique sans grisés et sans relief. Il faudra fournir les données correspondant aux figures afin de pouvoir les reconstruire si c'est nécessaire.

## Socialisation organisationnelle influencée par les compétences interculturelles

D. I. Houngue<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Dr Djidjoho Isaac HOUNGUE, Unité universitaire Cotonou, Université Catholique de l'Afrique de l'Ouest, 04 BP 928 Cotonou. E-mail : [houngueisaac@yahoo.fr](mailto:houngueisaac@yahoo.fr), Tél. : (+229)66371477, République du Bénin

### Résumé

Les managers devraient apprendre à gérer l'aspect multiculturel des organisations et à coordonner le travail entre les personnes de cultures diverses. L'étude visait à élaborer et à évaluer des mesures qualitatives de la compétence transculturelle en tant que construit par les expatriés prêtres responsables de paroisse à forte diversité culturelle. Comment le prêtre expatrié en tant que manager valorisait-il ses propres compétences pour réussir le travail de socialisation des migrants en paroisse ? Des données qualitatives ont été collectées et analysées auprès de 50 prêtres expatriés. Les résultats des investigations ont montré que le prêtre disposait d'une capacité d'agence élevée qui lui accordait le pouvoir managérial d'être un véritable leader de la socialisation organisationnelle. De plus, lorsque la migration est bien gérée et qu'une culture de la rencontre est favorisée, les migrants peuvent apporter une contribution positive à l'économie, à la vie sociale et culturelle et à l'enrichissement des communautés.

**Mots clef** : Culture, Diversité, Migration, Missionnaires, Management

### Organizational socialization influenced by cross cultural competencies Abstract

Managers should learn to manage the multicultural aspect of organizations and to coordinate work between people from different cultures. The present work aimed to develop and assess qualitative measures of cross-cultural competence as constructed by expatriate priests responsible for culturally diverse parishes. How did the expatriate priest as a manager value his own skills to succeed in the work of socializing migrants in the parish? Qualitative were data collected and analysed from 50 expatriate priests. Results showed that the priest had a high agency capacity which granted him the managerial power to be a good leader of organizational socialization. Then, when migration is well managed and a culture of encounter is fostered, migrants could make a positive contribution to the economy, to social and cultural life and the enrichment of communities.

**Key words** : Culture, Diversity, Migration, Missionaries, Management

### Introduction

Les nombreux changements liés à l'intensification de la diversité dans les organisations provenant d'ethnie, de nationalité, de genre, d'âge, d'éducation, de religion ou de capacités techniques et fonctionnelles des différents employés (Milliken et Martins, 1996 ; Williams et O'Reilly, 1998) exigent de nouveaux modes de management d'équipes (Karjalainen, 2010). Si un ensemble de recherches, portant sur les compétences interculturelles, en évolution rapide identifie les attributs, les connaissances et les compétences attitudeaux qui facilitent l'adaptation réussie des individus à de nouveaux contextes culturels (Sussman, 2000 ; Mol *et al.*, 2005 ; Ng et Earley, 2006, Thomas et Fitzsimmons, 2008), très peu de recherches ont examiné la manière dont ces constructions, ainsi que d'autres, s'appliquent aux expatriés devenus leaders en organisations. Si le personnel doit apprendre à travailler et à s'intégrer dans des équipes formées de plusieurs cultures, les managers, de leur côté, doivent aussi apprendre à gérer l'aspect multiculturel de l'entreprise et à coordonner le travail entre les personnes de cultures diverses (Karjalainen, 2010). La présente étude visait à élaborer et à évaluer des mesures qualitatives de la compétence transculturelle en tant que construit par les expatriés prêtres responsables de paroisse à forte diversité culturelle.

Face au problème de la crainte naturelle des étrangers, certains managers arrivent à apprivoiser les différences et à intégrer les étrangers (Meier, 2019). Afin de créer un maximum d'efficacité et de performance, les managers de ces types d'équipes ont besoin de grandes capacités de management d'équipes et de compréhension des différences culturelles (Davison, 1994). Cette étude a démontré qu'il existe des stratégies de socialisations des étrangers qui réussissent avec la valorisation des multiples compétences du manager. Un manager, en fonction de ce qu'il est et de ce qu'il a, engage des processus de socialisation spécifique. Nous analysons le concept de la compétence interculturelle appliqué à la socialisation organisationnelle des bénévoles migrants en contexte de paroisse. Au regard de la multiplicité et de la diversité des groupes socio-culturels et sociolinguistiques (ethnies) et des cultures de migrants en paroisse, *comment le prêtre expatrié en tant que manager valorise-t-il ses propres compétences pour réussir le travail de socialisation des migrants en paroisse ?*

Notre option thématique est motivée par le fait que la compétence interculturelle fait référence aux connaissances et aux compétences qui permettent aux individus de s'adapter efficacement dans des environnements multiculturels. Gertsen (1990) a décrit ce concept comme la capacité des individus de fonctionner efficacement dans une autre culture. C'est une capacité individuelle qui permet au leader de s'adapter aux différentes cultures des autres de façon efficace. Compte tenu de l'environnement interculturel complexe dans lequel opèrent les prêtres, La compétence interculturelle est considérée comme capable de fournir des informations utiles pour les études sur les expatriés, car elle souligne l'influence du contexte sur les activités managériales internationales (Bjorkman *et al.*, 2007). Cette théorie n'est pas une fin en soi, mais un ensemble de variables qui contribuent à l'efficacité interculturelle. Il s'agit d'un ensemble de compétences de base qui permet une adaptation à toute culture.

La suite du présent article suggère une analyse théorique des concepts de compétences interculturelles et de socialisation organisationnelle. Ensuite nous présentons la méthodologie mise en œuvre pour découvrir comment ces concepts sont mis en pratique par 50 prêtres dans la socialisation qu'ils font des migrants bénévoles en paroisse de l'île de France. Nous présentons à cet effet, quelques propos recueillis chez les expatriés prêtres responsables de paroisse puis nous discutons des résultats de notre recherche

### **Cadre conceptuel**

Il est question de présenter brièvement quelques auteurs qui ont abordé de façon pertinente l'étude des concepts que nous employons dans cette recherche. Ainsi avant de présenter littéralement ce que c'est que la socialisation organisationnelle, il sera judicieux d'évoquer les auteurs récents qui ont traité de la cross cultural competency. Une synthèse des travaux réalisés par quelques auteurs sur les compétences interculturelles ou cross cultural competency est présentée dans cette partie

### **La cross cultural competency : un concept multiforme**

La compétence interculturelle est un concept complexe et multidimensionnel que l'on ne peut évaluer sans s'interroger au préalable sur sa définition (Bartel-Radic, 2016). D'après l'OCDE (2001), la compétence est un système spécialisé d'aptitudes, de maîtrise et de savoir-faire nécessaires pour atteindre un objectif donné. Il existerait une complémentarité entre savoirs et compétences, en cela que les compétences intègrent la capacité à utiliser et à mobiliser des savoirs et des connaissances dans une situation donnée (Roegiers, 1999). Wilson *et al.* (2013) ont défini les compétences interculturelles en termes de compétences spécifiques nécessaires à une culture pour fonctionner efficacement dans un nouveau contexte culturel et / ou interagir efficacement avec des personnes de différentes origines culturelles. La notion de compétence interculturelle intéresse les sciences de gestion depuis les années 50 déjà (Bolten, 2018). Les compétences interculturelles sont considérées comme le fondement de la cohabitation, de la collaboration et de la compréhension entre les individus et vont au-delà des compétences linguistiques et sociolinguistiques (Stalder *et al.*, 2021). Malgré des décennies de théorisation et de recherche sur la compétence transculturelle, les principaux éléments de ses composantes font encore l'objet d'un vaste débat (Deardorff, 2006). Les chercheurs ont demandé aux résidents en Amérique du Nord d'identifier un éventail de compétences nécessaires pour réussir à vivre à l'étranger. (Matsumoto et Hwang, 2013), Une liste de 24 capacités, (par exemple, la capacité de faire face à des situations inconnues, des coutumes sociales différentes, des incompréhensions de communication) a été compilée, affinée par les chercheurs et soumise à une analyse factorielle exploratoire. Ainsi un modèle à trois facteurs d'efficacité interculturelle a été produit : i) la capacité de gérer le stress psychologique, (ii) la capacité de communiquer efficacement et (iii) la capacité d'établir des relations interpersonnelles (Chiu et Hong, 2005 ; Lonner, 2013). D'après ces auteurs, la compétence interculturelle repose sur des compétences analytiques et relationnelles, en particulier sur la capacité de comprendre la vision du monde des autres. Cependant, Deardorff (2006) a noté que les composantes connaissances et compétences interculturelles sont précédées des attitudes requises, notamment de l'ouverture et du respect des autres cultures. Pour Fitz-Gerald, (2003) lorsque la compétence interculturelle est absente, des défis et des échecs potentiels peuvent en résulter.

Les prêtres étrangers en France sont appelés à s'inculturer à l'instar des managers en organisations. 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). Les organisations opérant dans plusieurs contextes culturels doivent s'adapter à chacun des nombreux contextes culturels. Puisque les entreprises, elles aussi, ont des cultures, souvent très distinctives (Earley et Mosakowski, 2004), de graves problèmes se posent lorsque les managers ne possèdent pas la compétence interculturelle pour : i) travailler à l'intégration des différentes

perspectives, ii) résoudre les conflits de manière productive, iii) communiquer leur point de vue de manière efficace, iv) se mettre dans la perspective des autres personnes, v) comprendre les différentes valeurs, croyances et hypothèses qui sont en jeu dans l'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). Sans une compréhension inhérente des différences qui accompagnent la fracture culturelle présente dans le monde, il devient presque impossible pour les managers de manoeuvrer sans heurts au sein d'une organisation. Avoir un haut degré d'empathie et de compétence interculturelle est un atout précieux non seulement pour les employés potentiels mais aussi pour les employeurs.

Ainsi, par exemple d'après Tracy Westerman (2004), dans une étude réalisée en Australie, pour travailler avec les Australiens autochtones, il faudrait disposer de : i) la connaissance de l'histoire et de la culture des autochtones, ii) la connaissance de soi, en particulier de votre culture, de ses ressemblances et de ses différences avec la culture des autochtones, iii) des relations avec les peuples autochtones, iv) la prise de conscience de la situation sociale actuelle, v) des conseils pratiques pour travailler avec les peuples autochtones, vi) des politiques et procédures organisationnelles appropriées pour travailler avec les peuples autochtones, vii) des techniques qui rassemblent tout dans votre façon de travailler.

C'est aussi le cas de la Chine où plus de la moitié des dirigeants chinois expatriés étaient confrontés des problèmes très importants pour comprendre la culture du pays d'accueil (Battat et Aykut, 2005). Il leur a fallu une nouvelle adaptation à la culture du pays d'accueil. Tous ces cas soulignent l'importance de la compétence interculturelle pour améliorer les performances des managers à l'étranger. Cela qui signifie qu'il faille accroître sa conscience face aux différentes cultures du monde et acquérir une capacité d'empathie et de défense des différences culturelles. C'est un outil important nécessaire au mode de vie multiculturel et à la vie professionnelle. Elle fait référence à la capacité d'interagir efficacement avec des personnes de cultures différentes. Leiba-O'Sullivan (1999) suggère qu'il existe deux types de Cross-Cultural Competency : i) des compétences dynamiques et ii) des compétences stables. Cet auteur estime que les compétences stables (par exemple, les traits de personnalité) sont plus essentielles que les compétences dynamiques (par exemple, compétences et connaissances culturelles parce que les compétences stables limitent la capacité d'une personne à acquérir les compétences dynamiques.

D'autres auteurs estiment que la compétence culturelle nécessite trois facteurs : attitude, compétences et connaissances. Dans cette perspective, Hofstede (2001) propose un processus en communication interculturelle qui implique la sensibilisation, les connaissances et les compétences. Earley (2002) affirme aussi que la culture, la connaissance et la conscience sont nécessaires mais pas suffisantes pour effectuer efficacement la compétence culturelle, car un individu doit aussi être motivé à utiliser les connaissances disponibles. La motivation est primordiale et capitale. D'après Wang *et al.* (2013), même si la conscience et l'ouverture d'esprit deviennent des caractéristiques majeures susceptibles de contribuer à la cross cultural competency, leur influence est considérablement limitée par les différences institutionnelles entre pays d'origine et pays d'accueil. Rasmussen *et al.* (2015) ont découvert des compétences et des connaissances sur laquelle des experts ont fait appel lorsqu'ils ont interagi avec des personnes d'autres cultures. Ils ont identifié 12 aspects fondamentaux des compétences interculturelles. Ces compétences ont souvent été trouvées dans le processus de pensée des experts.

### **Le concept de la socialisation organisationnelle**

L'accueil et l'intégration des migrants en paroisse peuvent se faire à l'instar du modèle de l'accueil et de l'intégration des nouveaux travailleurs dans une organisation. La socialisation organisationnelle correspond à l'acquisition des comportements requis par des processus d'imitation et d'identification (Lacaze, 2007). Elle correspond au processus par lequel on enseigne à un individu et par lequel cet individu apprend les aspects formels et informels d'un rôle organisationnel (Van et Schein, 1979). La cohésion sociale et la pérennité de l'organisation dépendent de la transmission de la culture et des savoir-faire intervenant au cours de la socialisation des nouvelles recrues. Qu'elle soit gérée activement ou laissée à l'initiative des nouvelles recrues, l'intégration dans l'entreprise a lieu avec des implications lourdes sur la vie de l'organisation (Lacaze, 2007). Toute l'organisation est en effet concernée par l'intégration des nouveaux venus. L'intégration implique l'acceptation des nouvelles recrues par les membres de son groupe de travail. Cette dimension est d'autant plus importante que le travail est organisé en équipe. Karayanni (2006) et Fistetti (2008) encouragent le dialogue entre les cultures et les ethnies au sein de ces équipes. Ainsi, la socialisation organisationnelle pourra transmettre la culture

d'entreprise et donner aux individus une grille d'interprétation des événements qui guide leur construction de sens (Bauer *et al.*, 1998). Au-delà de l'apprentissage des principaux domaines (organisation, travail, groupe de travail), la littérature insiste aussi sur l'importance de la socialisation pour transmettre une culture (Bauer *et al.*, 1998), à travers l'intériorisation des objectifs et des valeurs organisationnels. L'individu peut faire preuve d'une certaine indépendance d'esprit et adhérer de façon plus ou moins marquée aux finalités, aux missions, aux objectifs associés à l'exécution du travail (Perrot, 2008). L'individu intègre et adopte volontairement de nouveaux modes de régulation en considérant que cela lui permet de s'améliorer, de progresser et de se réaliser. Ce sont les mêmes problèmes que rencontrent les migrants dans leur effort d'intégration en paroisse.

La période qui suit le recrutement d'un salarié se caractérise pour lui par un apprentissage qui va lui permettre de s'insérer efficacement dans l'entreprise et ses collectifs de travail, renvoyant en cela au concept de socialisation organisationnelle (Boubakary, 2019). En comprenant alors les interactions entre les nouveaux arrivants et les gestionnaires plus précisément, les attentes et les premières expériences des nouveaux diplômés lors de leur intégration dans leur nouvel emploi, ainsi que sur les attentes et les expériences des gestionnaires supervisant les nouveaux employés dans les mêmes organisations (Korte *et al.*, 2015), nous avons beaucoup de ressources pour comprendre l'intégration des migrants en organisation paroissiale. Les prêtres jouent des rôles similaires que les gestionnaires pour accueillir et gérer les migrants nouvellement venus en paroisse. Il existe donc des tactiques et des stratégies qui ont constitué l'objet des travaux de plusieurs auteurs. Simosi (2010) par exemple a exploré le rôle des tactiques de socialisation sociale sur la relation entre les informations relatives aux tâches et à l'organisation (contenu de socialisation) et l'engagement affectif des nouveaux arrivants dans leur organisation du travail.

Au terme de ce cadre théorique certains constats se dégagent. La problématique de la cross cultural competency 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 expatriés prêtres en paroisse catholique en Île de France. Ensuite, le terrain de recherche que constitue la paroisse semble encore inexploité par les chercheurs. Par conséquent, cela accorde un double intérêt pour notre recherche.

## Méthodologie

Pour comprendre comment le prêtre agissait pour s'intégrer lui-même et gérer ensuite les migrants en paroisse, une recherche qualitative basée sur des interviews faites avec un échantillon de 50 prêtres a été réalisée. A l'entame de chaque interview, une présentation ainsi que le motif et la démarche de l'entretien ont été systématiquement exposés à l'interlocuteur qui a accepté d'accorder son temps pour l'interview. L'entretien a été réalisé sur la base d'un questionnaire préparé pour la circonstance. Il a été question de s'approprier des expériences personnelles de chaque prêtre rencontré. Ensemble avec les intervenants, nous nous étions accordés sur le principe du respect de l'anonymat. Cette question du respect de l'anonymat a souvent été abordée par les personnes interviewées elles-mêmes, témoignant ainsi d'un souci important de ne pas voir dévoiler de façon identifiable leurs propos.

Les interviews s'étaient déroulées sur une période de six (06) mois. Les prêtres rencontrés habitaient et travaillaient sur les paroisses de l'Île de France, précisément à Paris et dans les diocèses limitrophes. Plusieurs laïcs ayant le statut de migrants et travaillant avec les prêtres sur les paroisses de l'île de France ont été écoutés. Toutefois, leurs propos n'ont pas été quantitativement pris en compte dans cette étude qui s'est concentré plutôt sur les expériences des expatriés prêtres dans leur relation avec les fidèles migrants bénévoles. Les entretiens ont eu une durée de 30 minutes à une heure et ont été enregistrés à l'aide du téléphone portable du chercheur. Le sujet a paru très intéressant aux interlocuteurs compte tenu de son actualité. Les prêtres ont été très ouverts pour exprimer leur expérience sur le sujet. La majorité d'entre eux était constituée de prêtres étrangers venus d'Afrique. Pourtant, le chercheur a rencontré également et interrogé quelques prêtres français de souche puisqu'ils ont été confrontés eux aussi au problème de l'accueil des migrants. Les questions adressées aux prêtres étaient les suivantes : i) comment avez-vous fait pour réussir votre propre intégration en paroisse de France dans un contexte multiculturel ? ii) comment réussissez-vous à socialiser les migrants qui se présentent cherchant à s'intégrer dans le bénévolat paroissial ? Après une fidèle retranscription des interviews, une analyse de contenu par une approche de théorie enracinée (Glaser and Strauss 1967) a été faite au laboratoire. La codification réalisée grâce au logiciel NVIVO a permis d'identifier l'ensemble des éléments présents dans le corpus et de regrouper les unités obtenues pour réaliser un codage axial (Strauss et Corbin 2014). Ainsi, le chercheur a pu dégager les points communs régulièrement évoqués dans les interviews.

Un échantillonnage raisonné, une méthode d'échantillonnage non probabiliste déjà utilisée par Houngue (2022), a permis d'identifier et de sélectionner les 50 prêtres interviewés à l'aide d'un guide d'entretien. Un tableau synoptique des caractéristiques (âges, pays d'origine, diocèses et fonctions) des prêtres interrogés a été présenté en annexe. Le traitement statistique des données collectées a été fait à l'aide du tableur Excel. Les résultats des analyses de statistiques descriptives ont été présentées sous forme de camembert et d'histogramme pour les quatre (04) caractéristiques suivantes des prêtres interviewés : âges ; pays d'origine ; diocèses ; fonctions.

## Résultats

Les prêtres interrogés ont été répartis selon les cinq (05) classes d'âges suivantes (Figure 1) : de 30 à 39 ans ; de 40 à 49 ans ; de 50 à 59 ans ; de 60 à 69 ans ; 70 ans et plus. Le plus jeune des prêtres interviewés avait 30 ans et le plus âgé avait 70 ans. Ainsi, 68 % des prêtres interrogés ont une tranche d'âges se situant entre 40 et 59 ans (Figure 1). Les prêtres les plus âgés interrogés ne représentaient que 14 % de l'effectif des prêtres ciblés alors que les plus jeunes dont l'âge, compris entre 30 et 39 n'en représentaient que 18 % (Figure 1).

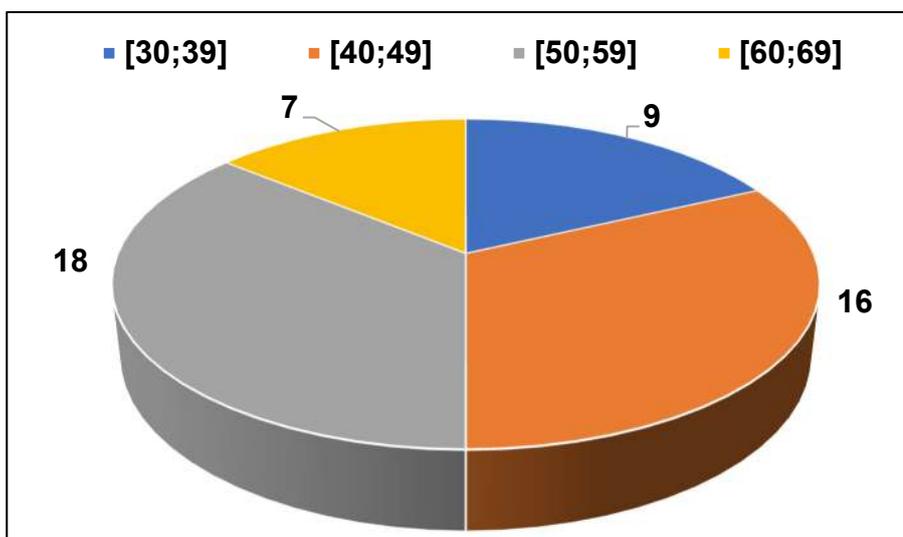


Figure 1. Répartition des prêtres interrogés selon leurs classes d'âges de 30 à 39 ans, de 40 à 49 ans, de 50 à 59 ans, de 60 à 69 ans, 70 ans et plus

Les prêtres interrogés provenaient de 10 pays dont la France et les neuf (09) pays africains suivants (Figure 2) : cinq (05) pays de l'Afrique de l'Ouest (Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Nigeria et Togo) ; quatre (04) pays de l'Afrique Centrale (Cameroun, Congo, Gabon et Rwanda). Ainsi, un effectif important (40 %) a été observé au Congo et en France, suivi du Bénin et du Togo (30 %), du Burkina Faso et de la Côte d'Ivoire (25 %), du Rwanda (3 %) puis très peu de prêtres (2 %) provenaient du Nigeria et du Gabon (Figure 2).

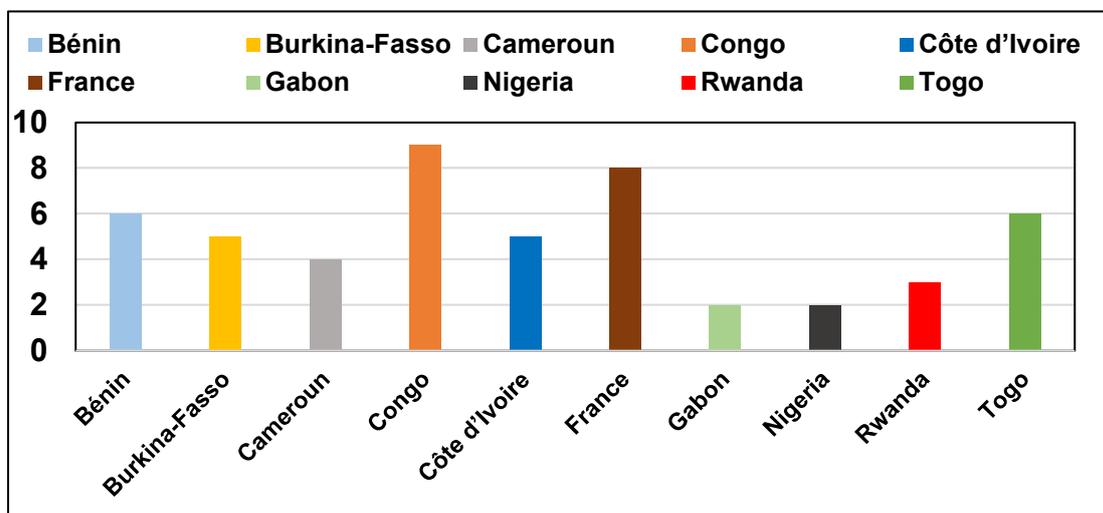


Figure 2. Répartition des prêtres interrogés selon leurs pays d'origine

Les prêtres interrogés provenaient de huit (08) diocèses exclusivement en France (Figure 3). Ainsi, 24 % des prêtres interrogés au cours de l'étude provenaient du diocèse de Paris et ont été suivis des prêtres du diocèse de Créteil (14 %), de ceux des diocèses de Pontoise et de Saint Denis (12 %), de ceux des diocèses d'Evry, de Meaux et de Nanterre (10 %), puis enfin, très peu de prêtres (8 %) ont été des ressortissants du diocèse de Versailles (Figure 3).

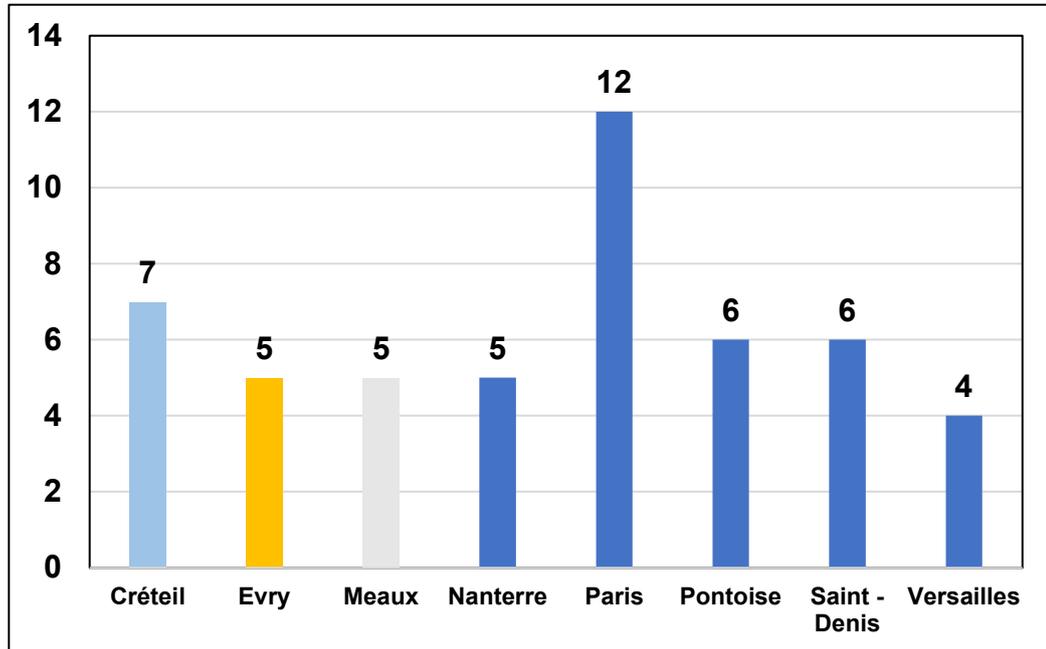


Figure 3. Répartition des prêtres interrogés selon leurs diocèses

Les prêtres interrogés ont assuré les quatre (04) fonctions suivantes (Figure 4) : 46 % des Curés de paroisse ; 34 % des vicaires ; 14 % des aumôniers ; 6% des directeurs.

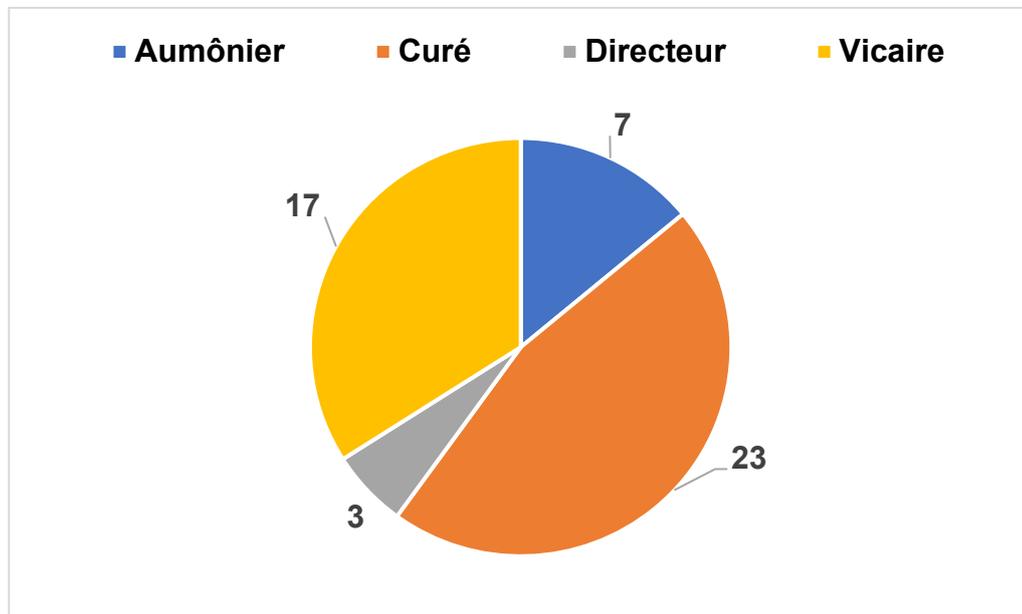


Figure 4. Répartition des prêtres interrogés selon leurs fonctions

Les réponses apportées par les prêtres aux deux (02) questions précédentes (i) *Comment avez-vous fait pour réussir votre propre intégration en paroisse de France dans un contexte multiculturel ?* et (ii) *Comment réussissez-vous à socialiser les migrants qui se présentent cherchant à s'intégrer dans le bénévolat paroissial ?* ont été présentées en deux étapes à la lumière du cadre théorique *Comment le prêtre expatrié en tant que manager valorise -t-il ses propres compétences pour réussir le travail de socialisation des migrants en paroisse ?*

## Les stratégies de la cross cultural competency des prêtres

### Recherche de personnes fiables

Dès son arrivée en France, le prêtre a abordé sans tarder les personnes qu'il trouvait à sa disposition. Un prêtre a affirmé ceci : « *au début j'ai cherché et trouvé deux ou trois habitants pour obtenir des réponses sur la culture française et plus spécifiquement sur la paroisse* ». En tant que nouveaux venus, ces expatriés prêtres se lançaient dans la recherche des personnes vraiment fiables sur qui ils pouvaient s'appuyer. Généralement ces personnes recherchées se trouvaient le plus souvent parmi les autres prêtres qui les accueillait. Un prêtre expatrié togolais a dit ceci : « *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 congolais affirma ceci : « *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 autre missionnaire congolais poursuivait dans la même dynamique en déclarant ceci : « *je me rappelle que mes premières questions que je posais étaient de savoir comment on utilisait le micro-onde, ou les plaques chauffantes, et les nombreux autres ustensiles que je découvrais dans la cuisine* ».

### Fréquentation des fidèles

Pour de nombreux nouveaux prêtres venus en France, il était important de connaître d'abord les fidèles bénévoles par leur personnalité, leur caractère. Un missionnaire ivoirien vicaire dans une paroisse du diocèse de Saint-Denis affirma ceci : « *Il faut considérer les personnes, les individus, c'est important ; Il s'agit de comprendre les migrants avant de chercher à collaborer avec eux* ». Un autre missionnaire rwandais poursuivait en déclarant ceci : « *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* ». Un missionnaire béninois affirma ceci : « *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* » ; et il ajouta ceci : « *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 et les migrants en particulier car ils étaient les plus nombreux* ». Dans le même sens un prêtre congolais du diocèse de Versailles avoua ceci : « *J'ai retrouvé beaucoup de congolais parmi les migrants qui fréquentent cette paroisse et je suis entré facilement et rapidement en dialogue avec eux* ».

### Recherche d'informations par les médias

Les médias constituaient un atout d'importance majeur aux expatriés missionnaires. Leur utilité réside dans le fait qu'ils donnaient les informations de tous ordres. Ainsi, 90 % des expatriés missionnaires ont souligné l'importance des médias dans leur intégration. Un prêtre burkinabais affirma ceci : « *J'accorde un grand intérêt aux chaînes de télévision française car à mon avis cela présente une certaine image de la société française* ». Par conséquent, les médias jouaient un rôle capital dans le processus de la cross cultural compétence. Un prêtre togolais ajouta ceci : « *J'aime particulièrement les débats politiques télévisés car connaître la politique française me paraît capital pour mon intégration* » ; et il poursuivait en faisant la déclaration suivante : « *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 préféraient se donner à la lecture des journaux français.

### Observation environnementale

De nombreux prêtres étrangers aimaient se promener dans les artères de Paris et dans les rues de leurs quartiers de villes. Mieux, 80 % parmi les missionnaires africains ont exprimé la joie de découvrir la belle Paris et la beauté des villes environnantes. Un missionnaire camerounais disait ceci : « *Je me suis empressé dès ma première sortie d'aller parcourir les champs Elysées qui fait la fierté des français* ». Et il ajouta ceci : « *J'ai eu la chance de visiter la cathédrale Notre-Dame de Paris avant qu'elle ne soit brûlée* ». Un missionnaire congolais précisa ceci : « *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* ». Citant les lieux qu'il a visités, un prêtre du Nigeria a dit ceci : « *je connais la tour Eiffel, 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* ». Ainsi, il était utile pour mettre en œuvre la cross cultural competency de tenir compte de la vie géographique et culturelle des personnes avec qui on vivait et avec qui on devait collaborer.

## Connaissance de l'histoire

Connaître l'histoire d'un pays était indispensable pour une meilleure opérationnalisation de la cross cultural competency. Même si certains expatriés missionnaires débarquaient nouvellement en France sans s'être informés au préalable de l'histoire du pays, à leur arrivés ils devaient s'imprégner de quelques réalités historiques de la France. Ainsi, de nombreux prêtres venus en France manifestaient un réel engouement pour apprendre l'histoire. Un missionnaire burkinabais estimait 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* ». Pour 90% des expatriés africains missionnaires en France, la connaissance de l'histoire paraissait grand atout pour réussir l'intégration dans un peuple, autant que la méconnaissance de l'histoire pouvait paraître comme un péché. Ainsi ils ont été nombreux les prêtres qui ont répondu en déclarant ceci : « *moi je lis beaucoup pour m'informer de l'histoire de la France.* »

## Formation aux habitudes religieuses en France

Ici, 95 % des prêtres interrogés s'étaient rendus à l'évidence que les pratiques religieuses pouvaient varier d'un pays à l'autre ; et qu'il existait même des pratiques propres à l'Eglise de France. Un prêtre camerounais a dit ceci : « *j'avais l'impression d'être à nouveau dans un séminaire auprès de mes paroissiens car je devais tout réapprendre en matière des pratiques pastorales* ». Un prêtre ivoirien précisa en affirmant ceci : « *Très souvent ce sont les fidèles qui nous rappelaient ce que les autres prêtres ont l'habitude de faire pendant les offices* ». Un prêtre rwandais expliqua ceci : « *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* ». En se laissant former par leurs paroissiens et par les autorités de l'Eglise de France, les expatriés missionnaires gagnaient à coup sûr en compétence interculturelle.

## Valorisation de la bienveillance du prêtre

En plus de tous ces atouts précités, il était important pour le prêtre de savoir valoriser ses propres qualités humaines pour réussir la cross cultural competency. En effet, 80 % des prêtres interrogés en étaient conscients. Un prêtre togolais affirma ceci : « *Moi je crois personnellement que le prêtre doit être poli et respectueux en plus de toutes ses autres qualités* ». Un prêtre congolais a particulièrement déploré l'arrogance dont se plaignaient les paroissiens par rapport à son prédécesseur en soulignant ceci : « *dès le début de ma mission j'ai reçu beaucoup de plaintes de mes paroissiens surtout les migrants au sujet de l'arrogance notoire de mon prédécesseur* ». Le respect des fidèles était un atout majeur qui facilitait aux missionnaires leur 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.

Après toutes ces stratégies déployées dans une durée variable par les prêtres expatriés missionnaires africains pour s'intégrer en paroisse de France, et qui constituaient autant d'éléments participant des compétences interculturelles, ils développaient aussi plusieurs autres efforts supplémentaires pour l'accueil et la socialisation des migrants venus en paroisse. Comment procédaient-ils ? Quelques-unes de leurs nombreuses stratégies pouvaient être présentées.

## Les stratégies de socialisation des migrants

### Le bon accueil du prêtre

Pour 90 % des expatriés prêtres, il s'agissait en premier lieu de présenter la paroisse comme une cause commune à servir et à développer par tous. Concrètement, 90 % de missionnaires le faisaient publiquement en souhaitant la bienvenue aux nouveaux et aux anciens en début d'année. Un prêtre ivoirien disait ceci : « *Je leur présente la paroisse comme maison de Dieu qui nous confie à tous la responsabilité de l'entretenir* ». Un missionnaire burkinabais précisa ceci : « *Mon objectif est d'abord de bien les accueillir sur la paroisse et de les mettre vraiment à l'aise comme on peut l'être en maison de Dieu* ». En dehors du contexte public, 85 % de missionnaires restaient aussi disponibles pour accueillir individuellement ou par petits groupes les migrants ou tout fidèle qui voudrait s'approcher d'eux. Plusieurs prêtres béninois ont émis la nécessité de bien accueillir les migrants ; car pour l'un d'eux il fallait ceci : « *le bon accueil est la première étape d'une bonne intégration* ». Un autre prêtre béninois à Pontoise ajouta « *si l'accueil est mauvais au début, il est bien souvent difficile de se faire racheter auprès des migrants qui sont déjà frustrés et découragés. Donc le prêtre s'engage personnellement dans l'accueil des nouveaux venus* ». Les missionnaires faisaient de l'accueil des migrants une réelle priorité pastorale reconnue par tous les paroissiens.

## Constitution des équipes d'accueil

Le travail d'accueil ne pouvait se faire par les prêtres tout seul. Si beaucoup parmi eux donnaient des directives et des orientations, en proposant des initiatives et en associant d'autres personnes, sur beaucoup de paroisses, certains prêtres constituaient des équipes d'accueil chargés d'organiser l'accueil des nouveaux venus dans la communauté. D'après un prêtre congolais « *ces équipes qui collaborent avec les prêtres sont prolifiques en initiatives d'accueil* » ; et il s'expliqua ceci : « *ici sur la paroisse certaines personnes sont chargées de distribuer les feuilles de chant et d'information à l'entrée de l'Eglise* ». Effectivement sur certaines paroisses un prêtre français a remarqué ceci concernant la présence : « *des gens à l'entrée des Eglises qui se distinguent par leur positionnement et peut être par des signes vestimentaires, chargés juste de saluer avec grand sourire les paroissiens venus aux offices de dimanche* ». Un missionnaire congolais informa que « *les migrants eux-mêmes nous proposent d'organiser une journée d'accueil des migrants* » ; et un autre jeune missionnaire ivoirien à Versailles ajouta « *c'est une belle expérience de réserver un dimanche spécial en début d'année pour accueillir les nouveaux paroissiens* ». Un autre prêtre togolais nous informa de son expérience en les termes suivants : « *chez moi en début d'année, je fais la présentation systématique des nouveaux venus à toute la communauté rassemblée le dimanche, mais ce sont les équipes d'accueil qui se rapprochent davantage de ces personnes et les incitent à se faire connaître* ».

## Valoriser les compétences des migrants

Une autre stratégie consistait à détecter les talents qu'apportaient les migrants. Un prêtre béninois reconnaissait en les termes ci-après que cette stratégie « *nécessite beaucoup de temps, de délicatesse et de diplomatie* ». De même, 80 % des prêtres informaient les paroissiens des besoins de la paroisse en ressources humaines et définissaient les domaines de besoin précis. Un prêtre rwandais expliquait ceci : « *en début d'année je leur dis mes besoins pour la catéchèse, les animations, les différents services d'entretien, de décoration de l'Eglise, de la sacristie, de la comptabilité, etc. et je les invite à s'engager pour le service bénévole de la paroisse* » dit un prêtre qui ajoute « *après cela, je constate que beaucoup répondent à mon invitation et je suis confronté ensuite au problème de la sélection* ». C'était au moment de la sélection que naissaient des écueils et des frustrations. Car les missionnaires devaient tenir compte de beaucoup de critères pour des tâches spécifiques. Parmi les nombreux critères évoqués par les prêtres nous pouvions retenir les quelques-uns suivants : « *critère de langue, niveau de culture, compétence académique ou professionnelle, disponibilité, âge, sexe, moralité, expériences, etc.* ». Il est bien difficile pour le prêtre de détecter les personnes adéquates pour des responsabilités précises. Un missionnaire nigérian reconnaissait en ces termes qu'« *aucune sélection ou recrutement ne se fait au hasard et sans aucun critère ; la recherche des talents et de la compétence est un exercice assez rude pour nous* ». Et un autre curé congolais confirma ceci : « *cela nécessite parfois beaucoup de temps d'observation et de réflexion* ».

## L'accompagnement des migrants

La collaboration entre migrants et prêtres est une stratégie qui s'avérait beaucoup plus complexe pour 90 % des missionnaires. Les multiples stratégies qu'adoptaient les uns et les autres consistaient, pour la plupart des cas, à valoriser les migrants venus travailler en paroisse. Il s'agissait de la fidélisation des migrants. Un prêtre burkinabé a fait la déclaration suivante : « *beaucoup de prêtres ont en commun de procéder de la façon suivante : présentation des objectifs de la mission paroissiale, remise des feuilles de route ou cahier de charge, accompagnement et suivi des bénévoles, les formations ; le compte rendu des résultats, les reconnaissances, etc.* ». Le prêtre devait convaincre les bénévoles de la nécessité d'une bonne collaboration et de l'importance d'une saine communication. Un missionnaire d'origine camerounaise affirma ceci : « *Je ne cesse de leur rappeler qu'en Eglise nous sommes tous frères et sœurs, et que nous devons travailler ensemble tout en respectant nos différences* ». Ainsi, l'éducation à la diversité s'avérait très utile d'après de nombreux de prêtres, car elle permettait aux missionnaires de transformer le rapport à la différence en désamorçant l'esprit critique et ses possibles manifestations. Dans ce sens, un prêtre congolais affirma que « *la personne qui critique le migrant se convainc immédiatement d'avoir commis un péché moral en ne respectant pas spontanément la différence* ».

## Une organisation stratégique de la paroisse

Le multiculturalisme se remarquait à plusieurs niveaux sur les paroisses. Un missionnaire togolais a déclaré ceci : « *En plus des différences flagrantes de couleurs, ou des modes vestimentaires, nous remarquons les migrants à travers leur accent et leur manière de parler différente de la nôtre* ». Un missionnaire béninois précisa ceci : « *C'est surtout leur intonation dans la lecture des textes pour les offices qui m'impressionne, car sans avoir le même accent que nous, nous les comprenons aussi facilement, et eux aussi ils nous comprennent sans trop de difficulté* ». Un autre missionnaire du Congo

allant dans le même sens a dit ceci : « *il nous arrive régulièrement de varier les équipes d'animation et les chorales sur notre paroisse en complétant ; et là nous nous rendons compte de la richesse qu'apportent les migrants à travers leurs chansons, leur musique, leur rythme, etc.* ». Et un autre congolais ajouta « *moi c'est lors des réunions que je découvre le multiculturalisme car chaque catéchiste ou chaque participant nous informe des modes de fonctionnement des paroisses de leurs lieux de provenance, et nous découvrons ensemble la diversité qui fait la richesse des paroisses* ». L'intégration des migrants a été comme une construction qui se faisait progressivement et subrepticement.

## **Analyse des résultats**

### **Nécessité des compétences interculturelles pour le leader**

Sans la cross culturale competency, il est difficile d'être un manager dirigeant une équipe de migrants bénévoles provenant de pays différents (Peng, 2004 ; Jonhson et Lenartowicz, 2006). 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 qu'au sein de n'importe quelle grande entreprise, des sous-cultures existent (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 des autres migrants. Ainsi, L'efficacité interculturelle est 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 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 (Chiu et Hong, 2005 ; Lonner, 2013) qui présentent la cross cultural competency comme la capacité de gérer le stress psychologique, la capacité de communiquer efficacement et la capacité d'établir des relations interpersonnelles.

### **Le succès de la mise en œuvre des compétences interculturelles**

L'OCDE (2001) distingue les cinq (05) critères d'utilisation des compétences suivants : l'usage ou non de telle compétence (incidence) ; la diversité des compétences utilisées au travail (variété) ; la fréquence à laquelle une compétence est utilisée (fréquence) ; la difficulté relative de mobiliser efficacement une compétence (difficulté) ; l'importance d'une compétence pour exécuter le travail (pertinence). Le prêtre se retrouve dans ces différents critères lorsqu'il essaie de s'appliquer le concept de cross cultural competency. 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. Cette attitude du prêtre expatrié missionnaire corrobore la vision de Bezzari (2017) qui définit les compétences interculturelles comme assurant le succès des interactions dans les situations multiculturelles ; elles renvoient à une dimension tripartite : la décentration de soi, la (re)connaissance de la culture de l'autre et la capacité à être un médiateur interculturel (Bezzari, 2017).

Rasmussen *et al.* (2015) ont proposé 12 aspects fondamentaux de la compétence interculturelle dont les quelques-uns suivants sont mis en œuvre par les prêtres en paroisse : -i-Rester concentré sur les objectifs lorsqu'on est à l'étranger pour le travail ; -ii- La construction de relations interculturelles n'est pas seulement une question de plaisir mais une nécessité ; -iii- Quelle que soit la qualité de sa formation,

le prêtre ne pouvait pas tout savoir sur la France avant son voyage ; -iv- Il importe au prêtre une découverte progressive et efficace de son nouveau milieu de vie, à l'instar de tout étranger responsable d'organisation. Ainsi Rasmussen *et al.* (2015) proposent de se concentrer sur l'apprentissage de certaines choses qui correspondent aux intérêts des nouveaux arrivants, de les utiliser pour établir des liens et en apprendre davantage pendant qu'ils sont à l'étranger.

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 (Fistetti, 2008 ; Karayanni, 2006), est mise en pratique par les prêtres dans leur expérience de la cross cultural competency en paroisse et la socialisation des migrants. Les curés en paroisse mettent toutes leurs potentialités identitaires en œuvre pour accorder aux immigrés leur droit d'être intégré en paroisse. Ainsi, le multiculturalisme vécu en paroisse fait référence à un phénomène sociologique qui se produit à l'occasion de rencontres entre personnes et groupes venant d'horizons culturels différents (Rocher, 2015).

Si la notion de management interculturel englobe les processus de questionnement, de développement et d'organisation de formes de coopération entre des individus d'origines et d'appartenances différentes qui sont amenés à collaborer dans des espaces – géographiques, politiques, économiques, historiques et surtout socioculturels – hétérogènes et fort complexes (Stalder *et al.*, 2021), le succès de l'expérimentation de la cross cultural competency par les prêtres est dû en partie à l'aspect spécifique du cadre de la gestion que constitue la paroisse. Aujourd'hui la paroisse garde et continue d'exercer une mission indispensable et actuelle d'intégration des fidèles issus de la migration. Elle reste en mesure d'être le lieu d'une authentique humanisation et socialisation. Il importe de pousser plus loin l'éducation aux différences, parce qu'il va de soi que des cultures se comprenant bien s'interpénétreront, se métiiseront et feront progresser l'humanité (Bock-Côté, 2015).

## Conclusion

Cette recherche sur les compétences interculturelles met au jour de nombreuses clés pour rendre les opérations interculturelles beaucoup plus efficaces. 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.

Plusieurs apports sont réalisés et se résument comme suit : i) L'étude montre que le prêtre dispose d'une capacité d'agence élevée qui lui accorde le pouvoir managérial d'être un véritable leader de la socialisation organisationnelle ; ii) Lorsque la migration est bien gérée et qu'une culture de la rencontre est favorisée, les migrants apportent une contribution positive à l'économie, à la vie sociale et culturelle et à l'enrichissement des communautés ; iii) L'intégration n'est pas une assimilation qui amène les migrants 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.

Comme limite de l'étude, la taille de l'échantillon de 50 prêtres ciblés bien que supérieur à 30, nécessite d'être encore plus élevé voire au moins 30 par classe d'âge afin de généraliser les résultats satisfaisants obtenus de cette recherche très intéressante. Pourtant, plusieurs ouvertures restent encore à explorer dans ce débat sur la gestion des compétences interculturelles des leaders et la socialisation des migrants dans les organisations.

## Références bibliographiques

- Aycan, Z., 2000: Cross-cultural industrial and organizational psychology: Contributions, past developments, and future directions. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 31, 110-129.
- Bartel-Radic, A., 2016 : L'évaluation des compétences interculturelles. Dans *Les Politiques Sociales* 2016/2 (n° 3-4), p. 88-100
- Battat, J., Aykut, D., 2005: *Southern Multinationals: A Growing Phenomenon*, Washington, DC: Foreign Investment Advisory Services (FIAS).
- Bauer, T. N., E.W. Morrison, R.R. Callister, 1998 : *Organizational Socialization: A Review and Directions for Future Research*, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16: 149-214.

- Bezzari, S., 2017 : Le rôle de la dimension interculturelle dans la formation des adultes en milieu professionnel : le cas des cadres impatriés et expatriés en France et au Maroc. Université Rennes 2/ Université Chouaib Doukkali, thèse de doctorat en sciences de l'éducation.
- Bjorkman, I., C.F. Fey, H.J. Park, 2007 : Institutional Theory and MNC Subsidiary HRM Practices: Evidence From a Three-Country Study, *Journal of International Business Studies*, 38, 430–446.
- Bock-Côté, M., 2015 : « Le multiculturalisme comme religion politique », *Le Débat* 2015/4 (n° 186), p. 122-136.
- Bolten, J., 2018 : Einführung in die Interkulturelle Wirtschaftskommunikation, Göttingen, Vandenhoeck & Ruprecht.
- Boubakary, B., 2019 : Socialisation organisationnelle et fidélisation des salariés : une analyse à l'épreuve des faits dans les PME camerounaises. Dans *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels* 2019/62 (Vol. XXV), p.105-126
- 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
- Davison S. C., 1994 : "Creating a High Performance International Team", *Journal of Management Development*, vol. 13, n° 2, p. 81-91
- Deardorff, D. K., 2006 : Identification and assessment of intercultural competence as a student outcome of internationalization. *Journal of Studies in International Education*, 10, 241-266.
- Earley, P.C., 2002 : Redefining interactions across cultures and organizations: moving forward with cultural intelligence, in B.M. Staw and R.M. Kramer (eds) *Research in Organizational Behavior* 24: 271–299, Oxford, UK: Elsevier
- Earley, P.C. et Mosakowski, E., 2004 : Cultural Intelligence, *Harvard Business Review Home*, Numero d'Octobre
- Fistetti, F., 2008 : Théories du multiculturalisme, Paris, La Découverte, 227 p.
- Fitz-Gerald, A., 2003 : Multinational landforce interoperability: Meeting the challenge of different backgrounds. *Journal of Conflict Studies*, 23, 60-85
- Gertsen, M.C., 1990 : Intercultural Competence and Expatriates, *The International Journal of Human Resource Management*, 1, 341–362.
- Hofstede, G., 2001 : *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, 2<sup>nd</sup> edn, Sage Publications: Thousand Oaks, CA
- Houngué, D. I., 2022 : Faire face aux dilemmes éthiques dans la gestion d'une paroisse de l'église catholique. In *Bulletin de la Recherche Agronomique du Bénin (BRAB)*, Novembre 2022 - Volume 32 - Numéro 03, pp. 80-91.
- [https://favpng.com/png\\_view/storytime-cliparts-intercultural-competence-cross-cultural-communication-culture-cultural-diversity-learning-png/ZF0Ejh0d](https://favpng.com/png_view/storytime-cliparts-intercultural-competence-cross-cultural-communication-culture-cultural-diversity-learning-png/ZF0Ejh0d)
- Jonhson, J.P., T. Lenartowicz, S. Apud, 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 », *Diogenes* 2006/3 (n° 215), pp. 38-64.
- Karjalainen, H., 2010 : La culture d'entreprise permet-elle de surmonter les différences interculturelles ? Dans *Revue française de gestion* 2010/5 (n° 204), p 33-52
- Korte, R., S. Brunhaver, S. Sheppard, 2015 : (Mis) Interpretations of Organizational Socialization: The Expectations and Experiences of Newcomers and Managers, *Human Resource Development Quarterly*, vol. 26, no. 2, pp. 185-208. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21206>.
- Lacaze, D., 2007 : La gestion de l'intégration en entreprise de service : l'apport du concept de socialisation organisationnelle, *Management Prospective Ed. | « Management & Avenir »* 2007/4 n° 14, pp. 9 à 24.
- 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.
- Lonner, W., 2013 : Cultural competence. In K. D. Keith (Ed.), *The encyclopedia of cross-cultural psychology*. New York, NY: Wiley.
- Matsumoto, D., Hwang, H. C., 2013: Assessing cross-cultural competence: A review of available tests. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 44,(6) pp. 849–873. <https://doi.org/10.1177/0022022113492891>.
- Meier, O., 2019 : *Management interculturel*, Malakoff, Dunod.
- Milliken F.J., Martins L.L., 1996 : "Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups", *Academy of Management Review*, vol. 21, n° 2, pp. 402-433.
- Mol, S. T., M.P. Born, E. Willemsen, H.T. Van der Molen, 2005 : Predicting expatriate job performance for selection purposes: A quantitative review. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 35, 590-620.
- Ng, K., & Earley, P. C., 2006 : Culture + intelligence: Old constructs, new frontiers. *Group & Organization Management*, 31, 4-19.

OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Economiques, 2001 : Rapport annuel de l'organisation de coopération et de développement économiques. <https://www.oecd.org/fr/general/2080163.pdf>

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

Perrot, S., 2008 : Évolution du niveau de socialisation organisationnelle selon l'ancienneté : une analyse des premiers mois dans l'entreprise, AIMS « M@n@gement » 2008/3 Vol. 11, pp. 231-258.

Rasmussen, L. J., Sieck, W. R., 2015 : Compétence culturelle générale : Preuve d'une étude cognitive sur le terrain de professionnels qui travaillent dans de nombreuses cultures. International Journal of Intercultural Relations, 14(3), 75-90.

Rocher, F., 2015 : « Multi- et interculturelisme. Les cas canadien et québécois », Le Débat 2015/4 (n° 186), p. 33-43.

Rasmussen, L. J., Sieck, W. R., 2015: Culture-general competence: Evidence from a cognitive field study of professionals who work in many cultures. International Journal of Intercultural Relations, 14(3), 75-90. <https://www.globalcognition.org/cross-cultural-competence>.

Roegiers, X., 1999 : Savoirs, capacités et compétences à l'école : une quête de sens. Forum-pédagogies, pp. 24-31.

Simosi, M., 2010 : "The role of social socialization tactics in the relationship between socialization content and newcomers' affective commitment", Journal of Managerial Psychology, Vol. 25 Issue: 3, pp.301-327,

Stalder, P., Agbobli, C., 2021 : La compétence interculturelle et l'humour comme stratégie dans le contexte du management International ; Armand Colin | « Langages » 2021/2 N° 222 | p. 77- 94

Sussman, N. M., 2000: The dynamic nature of cultural identity throughout cultural transitions: Why home is not so sweet. Personality and Social Psychology Review, 4, 355-373.

Thomas, D. C., Fitzsimmons, S. R., 2008 : Cross cultural skills and abilities: From communication competence to cultural intelligence. In P. B. Smith, D. C. Thomas, & M. F. Peterson (Eds.), Handbook of cross-cultural management research ; pp. 201-218. Newbury Park, CA: Sage.

Van Maanen, J., Schein, E., 1979 : « Toward A Theory of Organizational Socialization », Research In Organizational Behavior, Vol.1, 209-264.

Wang, D., S. Freeman, C.J. Zhu, 2013 : Personality traits and cross-cultural competence of Chinese expatriate managers: a socio-analytic and institutional perspective ; The International Journal of Human Resource Management, 2013 Vol. 24, No. 20, 3812–3830.

Westerman, T., Vicary, D., 2004 : That's just the way he is : Some implications of Aboriginal mental health beliefs, Australian e-Journal for the Advancement of Mental Health, 3:3, 103-112.

Williams, K. Y., O'reilly C. A., 1998: "Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research", Research in Organizational Behavior, vol. 20, p. 77-140.

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

#### Annexe. Tableau synoptique des caractéristiques des prêtres interviewés

N° de l'interview	Agés	Origines	Diocèses	Fonctions
1.	30	Côte d'Ivoire	Evry	Vicaire
2.	40	Rwanda	Pontoise	Vicaire
3.	50	Burkina-Fasso	Pontoise	Curé
4.	31	Togo	Evry	Curé
5.	41	Cameroun	Evry	Vicaire
6.	51	Bénin	Paris	Aumônier
7.	61	Burkina-Fasso	Paris	Vicaire
8.	32	Rwanda	Paris	Vicaire
9.	42	Bénin	Paris	Vicaire
10.	52	Bénin	Meaux	Curé
11.	62	Bénin	Paris	Curé

N° de l'interview	Agés	Origines	Diocèses	Fonctions
12.	53	Côte d'Ivoire	Meaux	Curé
13.	63	Rwanda	Versailles	Curé
14.	42	Congo	Versailles	Vicaire
15.	34	Congo	Créteil	Aumônier
16.	54	Congo	Paris	Curé
17.	33	Congo	Meaux	Vicaire
18.	44	Togo	Saint -Denis	Vicaire
19.	64	France	Pontoise	Aumônier
20.	35	France	Paris	Vicaire
21.	55	Congo	Créteil	Curé
22.	65	Bénin	Nanterre	Curé
23.	45	Côte d'Ivoire	Saint -Denis	Directeur
24.	54	Bénin	Versailles	Aumônier
25.	44	Congo	Pontoise	Curé
26.	45	Gabon	Créteil	Curé
27.	57	France	Saint -Denis	Directeur
28.	53	France	Saint -Denis	Curé
29.	48	Gabon	Créteil	Curé
30.	59	Togo	Nanterre	Curé
31.	52	Togo	Nanterre	Vicaire
32.	51	France	Paris	Vicaire
33.	39	France	Nanterre	Curé
34.	40	France	Paris	Aumônier
35.	49	Cameroun	Evry	Curé
36.	63	Burkina-Fasso	Pontoise	Curé
37.	48	Burkina-Fasso	Créteil	Aumônier
38.	47	Côte d'Ivoire	Meaux	Curé
39.	52	Côte d'Ivoire	Paris	Curé
40.	56	Nigeria	Saint -Denis	Vicaire
41.	70	Cameroun	Saint -Denis	Curé

N° de l'interview	Agés	Origines	Diocèses	Fonctions
42.	39	Congo	Nanterre	Vicaire
43.	47	Congo	Pontoise	Vicaire
44.	45	Congo	Paris	Vicaire
45.	51	Togo	Meaux	Directeur
46.	38	Nigeria	Evry	Aumônier
47.	49	Cameroun	Versailles	Vicaire
48.	56	France	Créteil	Curé
49.	52	Togo	Créteil	Curé
50.	55	Burkina-Fasso	Paris	Curé