Gestion des compétences interculturelles pour une meilleure socialisation des expatriés non traditionnels : le cas des missionnaires africains en France

Djidjoho Houngue

▶ **To cite this version:**

Djidjoho Houngue. Gestion des compétences interculturelles pour une meilleure socialisation des expatriés non traditionnels : le cas des missionnaires africains en France. Gestion et management. Université Paris-Est, 2021. Français. NNT : 2021PESC0035 . tel-03468406

HAL Id: tel-03468406
https://theses.hal.science/tel-03468406

Submitted on 7 Dec 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

UNIVERSITE PARIS EST CRETEIL

Faculté d'Administration et Echanges Internationaux (AEI)

THESE DE DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION

GESTION DES COMPETENCES INTERCULTURELLES POUR UNE MEILLEURE SOCIALISATION DES EXPATRIES NON TRADITIONNELS : LE CAS DES MISSIONNAIRES AFRICAINS EN FRANCE

Présentée et soutenue publiquement le 15 Novembre 2021 par

Djidjoho Isaac HOUNGUE

Devant le jury composé de

Professeur Jean-David AVENEL, Université Paris Est Créteil (UPEC), LIPHA (Co-Directeur)

Professeur François GRIMA, Université Paris Est Créteil (UPEC), IRG. (Directeur de thèse)

Professeure Irène GEORGESCU, Université de Montpellier, MRM. (Rapporteur)

Professeure Yvonne GIORDANO, Université de Nice Sophia Antipolis, GRM. (Rapporteur)

Professeur Olivier MEIER, Université Paris-Est Créteil (UPEC), LIPHA. (Suffragant, Président du jury)

Professeure Pauline DE BECDELIEVRE, École normale supérieure Paris-Saclay, IDHES CNRS. (Suffragant)

Avertissement

L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propre à leur auteur.

Remerciements

1- Merci à vous chers directeurs François GRIMA et Jean David AVENEL. Vous m'avez accueilli, suivi, formé, soutenu avec grande attention et beaucoup de perspicacité. Avec forte sollicitude vous avez su faire germer et accroître en moi la passion de la recherche scientifique. Je garde le souvenir de votre grande rigueur intellectuelle.
2- Merci à vous honorables membres du jury les Professeurs Irène GEORGESCU, Yvonne GIORDANO, Olivier MEIER et Pauline DE BECDELIEVRE pour votre disponibilité et l'intérêt que vous avez bien voulu accorder à ma recherche doctorale.
3- Merci à toutes les aimables personnes qui durant ces années de formation m'ont apporté leur amitié, et leurs divers soutiens

Problématique :

Comment les compétences interculturelles des expatriés non-traditionnels impactent-t-elles leur socialisation dans une organisation à forte culture historique ?

Résumé

Historiquement considérée comme pourvoyeur de missionnaires pour l'Afrique, la France est devenue grand demandeur des prêtres appelés fidei donum c'est-à-dire des missionnaires envoyés par leur diocèse pour une durée déterminée pour aider une Eglise qui est en situation de pénurie de prêtres. Il s'agit d'une sorte de renversement de la mission. S'appuyant sur des entretiens réalisés auprès de 65 prêtres et 50 collaborateurs bénévoles, cette étude voudrait expérimenter la socialisation organisationnelle des expatriés missionnaires en contexte de paroisse. Confrontés à de multiples difficultés dès leur arrivée, ces missionnaires mettent en œuvre les compétences interculturelles afin de réussir leur intégration dans une société divisée par une crise migratoire sans précédent. Ils tentent quotidiennement de répondre aux nombreux défis qui s'imposent à eux dans une Eglise qui malgré ses écueils internes ne cesse de vanter son identité de « fille aînée de l'Eglise ». Cette étude s'intéresse essentiellement à traiter la problématique de la mise en œuvre des compétences interculturelles des expatriés non-traditionnels dans le processus de leur socialisation dans une organisation à forte culture historique. Cette recherche sur les compétences interculturelles a mis au jour de nombreuses clés pour rendre les opérations interculturelles beaucoup plus efficaces. Elle montre aux organisations les énormes avantages qu'elles peuvent espérer obtenir en tenant compte des facteurs culturels en situation. Elle montre comment la connaissance de plus d'une culture participe à l'efficacité dans la gestion et peut aider à créer des solutions innovantes.

Mots clés : Mission, Expatriation, Compétence interculturelle, Socialisation organisationnelle, Bénévolat

Abstract

Historically considered as a provider of missionaries for Africa, France has become a great demand for priests called fidei donum, i.e., missionaries sent by their diocese for a determined period of time to help a Church which is in a situation of shortage of priests. This is a kind of reversal of the mission. Based on interviews with 65 priests and 50 volunteer collaborators, this study aims to explore the organisational socialisation of missionary expatriates in a parish context. Confronted with multiple difficulties from the moment of their arrival, these missionaries apply intercultural skills in order to successfully integrate into a society divided

by an unprecedented migration crisis. They try to respond daily to the many challenges they face in a Church which, despite its inner pitfalls, never ceases to boast of its identity as the "eldest daughter of the Church". This study is primarily concerned with addressing the issue of the implementation of intercultural competencies of non-traditional expatriates in the process of their socialisation in an organisation with a strong historical culture. This research on intercultural competence has uncovered many keys to making intercultural operations much more effective. It shows organisations the enormous benefits they can expect to gain by taking cultural factors into account in situations. It shows how knowledge of more than one culture contributes to management effectiveness and can help create innovative solutions.

Keywords : Mission, Expatriation, Intercultural competence, Organisational socialisation, volunteering

Liste des abréviations utilisées

AE : Expatriation assignée

AEA : Aide aux Églises d'Afrique

CAVIMAC : Caisse d'Assurance Vieillesse, Invalidité, Maladie des Cultes

CEF : Conférence Episcopale de France

CEP : Conseil Economique Paroissial

CERPHI : Centre d'Etude et de Recherche sur la Philanthropie

EAP : Equipe d'Animation Pastorale

LGBT : Lesbiennes, gays, bisexuels et transgenres

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economiques

OIM : Organisation Intergouvernementale de la Migration

ONG : Organisation Non Gouvernementale

ONU : Organisation des Nations Unies

SIE : Expatriation à l'Initiative de Soi

SMA : Société des Missions Africaines

SNCF : Société Nationale des Chemins de Fer

SNMUE : Service National de la Mission Universelle de l'Eglise

PME : Petites et Moyennes entreprises

WEB : World Wide Web, ou WWW (Toile mondiale en français)

GESTION DES COMPETENCES INTERCULTURELLES POUR UNE MEILLEURE SOCIALISATION DES EXPATRIES NON TRADITIONNELS : LE CAS DES MISSIONNAIRES AFRICAINS EN FRANCE

SOMMAIRE

Université, Laboratoire, Ecole doctorale, Faculté.…….1

Avertissement…….2

Remerciements……3

Problématique……4

Résumé ……5

Liste des abréviations utilisées……7

Sommaire……8

Introduction générale ……..15

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE……23

Chapitre 1 : Contexte de la mission et le renversement de la mission ……24

Introduction……..24

Section 1 : La mission des Européens en Afrique …….25

I- Genèse……25

II- Mission et colonisation……..27

A- Multiples rôles des missionnaires à l'époque coloniale…….30

1- Coloniser au nom de Dieu……30

2- Coloniser au nom de l'empire impérial et de la soumission à l'univers…..31

3- Les objectifs colonialistes assignés aux missionnaires……32

B- Mission et éducation……34

C- Mission et foi……..36

III- Missionnaires confrontés à la tradition et aux autres religions en Afrique…..37
A- Autres manifestations historiques de la mission en Afrique……...40
B-Quelques écueils subis par les missionnaires en Afrique…….41
C- Ecueils à l'époque contemporaine……44

Section II : Mission des Africains en France ……..47

I- Déclin et renversement…… ….47
A- Déclin de la mission des Européens en Afrique……47
B- Renversement de la mission …….48
C- L'épineux problème de la crise des vocations en France……..50

II- Les nouveaux missionnaires et les nouveaux défis…….53

A- Présence pertinente des missionnaires africains en France……53

B- Des missionnaires confrontés à des défis cruciaux en France…….55

C- Charte pour l'accueil des prêtres Fidei Donum en France …….58

Conclusion chapitre 1 ……...62

Chapitre 2 : Les expatriés fidei donum africains en France : des expatriés pas comme les autres ……63

Introduction ……..….63

Section 1 : Des expatriés traditionnels aux expatriés non traditionnels ……..64

I- Définition de l'expatriation traditionnelle …….64
A- Expatriés différents des migrants……....64
B- Présentation générale des expatriés traditionnels…….67
C- Quelques grandes caractéristiques des expatriés traditionnels…….70
II- Ajustement et leadership des expatriés traditionnels……74
A- Les modes habituels d'ajustement des expatriés……..74
B- Expatriation et leadership……76
III- Intégration des expatriés non-traditionnels ……79
A- Critères de non traditionnalité……..79
B- Existence des expatriés non traditionnels atypiques ……..80

IV- Expatriés non-traditionnels confrontés à des problèmes non-traditionnels……...84
A- Quelques types de problèmes……84
B- Missionnaires dans un contexte de crise migratoire……..89

Section II : Les compétences interculturelles et la socialisation des Fidéi Donum ……91

I- La socialisation organisationnelle des expatriés missionnaires ……91
A- Présentation de la socialisation organisationnelle des expatriés……91
B- Importance de la socialisation organisationnelle des expatriés non-traditionnels..94
II- Les compétences interculturelles des expatriés non-traditionnels ……98
A- Manifestations des compétences interculturelles……98
B- Succès de la mise en pratique des compétences interculturelles……...101
C- Limites des compétences interculturelles……..106
III- Compétences interculturelles dans une organisation atypique appelée paroisse..108
IV- Autres Stratégies d'intégration des expatriés non-traditionnels ……..113

Section III : La réussite des expatriés non traditionnels ……115

I- Les facteurs de réussite d'adaptation des expatriés non-traditionnels…….115
II- Le rôle des collègues……120
III- Le rôle des collaborateurs dans l'adaptation des expatriés non-traditionnels…..122
IV- Les bénévoles : des collaborateurs spéciaux…….124

Conclusion chapitre 2 ……129

Synthèse de la première partie ……...130

DEUXIEME PARTIE : METHODOLOGIE ET RESULTATS…….……131

Chapitre 3 : Méthodologie de la recherche qualitative…….132

Introduction ……..132

Section 1 : Elaboration de la méthode qualitative ……133

I- Définition de la problématique…….133
II- Posture épistémologique et méthodologie… ...……140
A- Posture épistémologique……..……..140

B- Le type d'entretien……..141
C- Le type d'échantillon……..143
III- Méthodes de recueil et traitement des données……144
A- Le guide d'entretien…….……144
B- Enregistrement des données…….144
C- Traitement et analyse des données…….……..145

Section 2 : La collecte des données ……147

I- Les paroisses…… …….147
II- Les prêtres en paroisses de France…….153
III- Les expatriés missionnaires rencontrés…….155
IV- Les collaborateurs bénévoles…….156

Section 3 : Le traitement des données …….159

I- L'élaboration du questionnaire……159
II- L'enregistrement des entretiens……..160
III- La retranscription…….162
IV- L'analyse thématique…….…….153

Conclusion chapitre 3 ……170

Chapitre 4 : Les résultats …….171

Introduction ……..171

Section 1 : Quelques difficultés expérimentées par les missionnaires ……172

Section 2 : Mise en œuvre des stratégies de la cross cultural compétence ……..……191

Section 3 : Implication des collègues et des collaborateurs dans la socialisation des missionnaires ……207

Conclusion chapitre 4 ……233

Synthèse de la deuxième partie …….234

TROISIEME PARTIE : DISCUSSION ……236

Chapitre 5 : Une socialisation impactée par l'histoire de l'organisation……237

Introduction ……237

Section 1 : Impact de l'histoire sur l'organisation ……238

I- Une histoire sans cesse actualisée……..…….238
II- Un complexe de supériorité lié à la colonisation…….240
III- Préserver la notoriété de « fille ainée de l'Eglise »…….242
IV- L'impact des crises sur l'Eglise actuelle…….….244

Section 2 : Impact de l'histoire sur les expatriés missionnaires ……..…..247

I- Découverte d'une France fortement sécularisée……...…247
II- La Paroisse, une organisation pas comme les autres…….....250
III- Des dysfonctionnements professionnels……...252
IV- Impact du multiculturalisme de l'Eglise sur la socialisation des missionnaires...254
V- Tendance à la comparaison avec les missionnaires d'Afrique …….256

Conclusion chapitre 5…….258

Chapitre 6 : Des compétences interculturelles spécifiques aux expatriés non traditionnels

Introduction……..…….259

Section 1 : Des compétences communes aux expatriés non traditionnels ……..……..260

I- En situations de rupture……..260
II- En situations de nouvelle culture……261
III- En situations d'apprentissage……..263
IV- En situations de nouvel environnement organisationnel……265
V- En situations de nouvelle adaptation……..267

Section 2 : Des compétences propres aux expatriés non traditionnels atypiques …….270

I- Être un bon manager……270
II- Savoir influencer la culture organisationnelle…….272

III- Savoir instaurer la confiance……273
IV- Savoir exiger la bonne gouvernance……..…274

Conclusion chapitre 6……276

Chapitre 7 : A propos du soutien des collègues et des collaborateurs……277

Introduction……277

Section 1 : Du soutien des collègues locaux et expatriés…….……278

I- Des collègues locaux sympathiques…….278
II- Des collègues locaux critiques…….279
III- Des collègues expatriés solidaires……281

Section 2 : Des collaborateurs bénévoles variés…….……...……283

I- Des collaborateurs bienveillants……..283
II- Des collaborateurs mitigés …….…….284
III- Des collaborateurs difficiles…….285
IV- Des collaborateurs indifférents…….287

Section 3 : Nécessaire engagement des bénévoles……..288

I- S'engager pour aider……288
II- S'engager pour servir……..289
III- Une collaboration incontournable en paroisse…….291

Conclusion chapitre 7……292

Synthèse de la troisième partie……..293

CONCLUSION GENERALE……..294

Les différentes contributions ……..295

Les limites de la recherche …….299

Les mérites de la recherche……..301

Ouvertures vers de nouvelles pistes de recherche ……302

Bibliographie……303

Table des annexes……345

Index des tableaux……351

Index des figures ……357

GESTION DES COMPETENCES INTERCULTURELLES POUR UNE MEILLEURE SOCIALISATION DES EXPATRIES NON TRADITIONNELS : LE CAS DES MISSIONNAIRES AFRICAINS EN FRANCE

« La sagesse, c'est d'avoir des rêves suffisamment grands pour ne pas les perdre de vue lorsqu'on les poursuit. » Oscar Wilde

INTRODUCTION GENERALE

La mondialisation de l'économie et le développement des entreprises internationales posent la question de la gestion des différences culturelles au sein des organisations. (Meier, 2019). Les expatriés constituent des figures emblématiques du management international et leur rôle s'avère de plus en plus déterminant dans l'émergence et le développement des organisations dans un environnement mondialisé. (Chevrier, 2012). En ce dernier siècle le taux des affectations internationales pour raison de travail a été particulièrement élevé dans les multinationales (Brookfield Global Mobility Trends Reports 2015). Plusieurs raisons sont évoquées par différents auteurs spécialistes des questions d'expatriation. Les départs massifs en retraite des seniors, la rareté de la main d'œuvre qualifiée au niveau des jeunes, les démissions prématurées, ainsi que la concurrence accrue comptent au nombre des raisons retrouvées dans les études de Guerfel-Henda, El Abboubi, et El Kandoussi (2012). La recherche d'une nouvelle main-d'œuvre qualifiée justifie l'arrivée des expatriés dans les organisations ; et la mobilité internationale est de plus en plus courante (Liu et Huang, 2015).

L'Eglise elle aussi en sa qualité d'institution fait venir en France des expatriés missionnaires venus des autres continents pour des raisons apparentes mais aussi propres à elle. Bleuzen (2008) estime que face au déficit des vocations et au vieillissement du clergé, l'Église catholique de France, devenue « pays de mission ad intra », s'organise pour favoriser la venue des prêtres étrangers en France. Il s'agit explicitement de faire face, par cette politique d'ouverture, à une « panne de main-d'œuvre » en son sein. De nombreuses autres raisons

peuvent s'ajouter à celles-là pour expliquer l'arrivée massive des expatriés missionnaires sur le sol français : éviter les fermetures des Eglises ; assurer une présence permanente de l'Eglise au monde ; répondre à la hiérarchie de l'Eglise qui autorise l'échange de missionnaires entre les églises de différents continents[1] ; se sentir redevable envers les premiers missionnaires français qui ont apporté l'évangélisation en Afrique…

Ainsi donc, historiquement considérée comme pourvoyeur de missionnaires pour l'Afrique (Salvaing, 2006), la France est devenue grand demandeur des prêtres appelés fidei donum c'est-à-dire des missionnaires envoyés par leur diocèse pour une durée déterminée pour aider une Eglise qui est en situation de pénurie de prêtres. Ils sont nombreux ces prêtres venus d'Afrique qui entrent en France chaque année et ils se font de plus en plus visibles au sein du clergé français. (Kabamba, 2011). Lorsque des organisations choisissent de faire appel à des volontaires, ceux-ci deviennent une partie du pool de ressources humaines que l'organisation doit gérer. (Nesbit et al., 2016). Certains auteurs (Takeuchi et Chen, 2013) ont mené une recherche exhaustive sur l'expatriation mettant en valeur la relation entre l'expérience internationale antérieure des expatriés et leur intégration interculturelle actuelle dans l'entreprise. Plusieurs autres chercheurs (Albu, 2015 ; Xin, Morrison, Dharod, Young et Nsonwu, 2014 ; Roy, 2013) ont identifié à partir de leurs études les inadaptations et les difficultés rencontrées par les expatriés et les résidents tels que les médecins, les ingénieurs, les avocats, les comptables et les enseignants. On remarque que dans la liste des expatriés cités ne figure pas souvent le cas des missionnaires religieux. Seules quelques rares recherches (Gautier, Perl et Fichter, 2012 ; Ahanotu, 2019) ont étudié les expériences interculturelles des prêtres catholiques d'autres nations précisément d'Afrique qui sont venus servir aux États-Unis depuis que la pénurie de prêtres catholiques est devenue remarquablement critique dans ce pays. Le cas des missionnaires expatriés en France n'est quasiment pas encore abordé en science de gestion, et ce cas pourra être enrichissant pour la littérature managériale. Nous pouvons être intéressés aux différentes raisons qui contribuent à les mettre dans la catégorie des expatriés non traditionnels. L'émergence de ces expatriés « non-traditionnels» devrait conduire à de nouvelles approches prenant en compte les nouveaux profils mais aussi l'évolution des populations «traditionnelles» d'expatriés ainsi que les relations s'établissant entre ces catégories de plus en plus hétérogènes. (Goxe et Paris, 2014). Le plus grand intérêt pour cette

[1] Pie XII (1957), Encyclique Fidéi donum, publiée le 21 avril 1957, op.cit.

recherche peut porter sur le caractère « louche », « exotique » et exceptionnel de ces expatriés missionnaires que sont les prêtres fidei donum.

L'expatriation conduit le cadre dans un nouvel environnement organisationnel ; il découvre une nouvelle culture, une langue qu'il ne connaît pas ou peu, un poste qu'il ne maîtrise pas. Cette situation génère fréquemment du stress et de l'incertitude chez le cadre qui ne sait pas comment ajuster son comportement face à ce nouveau contexte (Adler, 1986). Comme tout expatrié, les missionnaires sont confrontés aussi à un certain nombre de difficultés de type culturel, professionnel, communicationnel, etc. Ils sont susceptibles de faire face à des frustrations, des isolements, des dépressions, des épreuves et des sentiments de désespoir dans la culture hôte (Hamilton, 2014). S'éloigner de ses proches, de ses repères symboliques et sociaux habituels, constitue un événement bouleversant nécessitant un ajustement en termes de relation, de ressources et de représentations ; tout immigré est confronté à de nouvelles manières de faire et de penser dans un contexte étranger (Haapajarvi, 2014). Et aujourd'hui, les problèmes soulevés par la rencontre, la coexistence, les échanges ou les affrontements entre cultures deviennent primordiaux. (Crispi, 2015). Si les expatriés missionnaires peuvent être rapprochés d'expatriés d'entreprise, la nature de leur travail les singularise. Leur engagement en qualité de prêtre dans une communauté chrétienne définie comme catholique universelle devrait faciliter leur socialisation et ne les confronter qu'à des difficultés d'ordre climatique et culturel. Or, les travaux déjà moins nombreux sur le sujet montrent en France et dans d'autres pays que les difficultés rencontrées par ces prêtres expatriés sont beaucoup plus importantes que cela. Leur socialisation parait complexe à plusieurs égards.

Cette étude veut donc s'intéresser à la socialisation organisationnelle des expatriés missionnaires. L'importance accordée à la thématique de la socialisation est liée au fait que ce concept connaît un regain d'intérêts dans les recherches récentes en gestion et renvoie à des préoccupations managériales fortes (Newman, Bimrose, Nielsen, Zacher, 2018). La socialisation contribue à la performance des organisations car elle accélère la prise de poste, facilite l'intégration dans un collectif de travail et contribue à développer des attitudes et comportements positifs vis-à-vis de l'organisation (Fisher, 1986 ; Ashforth et Saks, 1996 ; Bauer, Morrison et Callister, 1998). La socialisation organisationnelle 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 Maanen et Schein, 1979). La profusion de travaux autour de la socialisation organisationnelle en Sciences de Gestion (Perrot, 2008) fournit une

base analytique de grande qualité pour l'étude de la socialisation des expatriés missionnaires dans les organisations paroissiales.

Les ressources habituelles les plus utiles pour les expatriés qualifiés sont les contacts personnels dans le pays d'accueil, les réseaux professionnels et éducatifs, les diplômes universitaires, les compétences, la connaissance préalable de la culture du pays d'accueil, les visas, le soutien économique de la famille, et les bourses (Al Ariss & Syed, 2011 ; Fossland, 2013). Beaucoup d'études s'intéressent à comment les expatriés font face au stress pendant le processus de leur socialisation ; et à leur comportement après l'intégration. Les individus font face à l'incertitude en tant que nouveaux venus au sein de l'organisation et en réponse aux changements organisationnels (Kramer & Sias, 2014) ils s'efforcent de s'adapter en utilisant des stratégies spécifiques. C'est ce que font aussi de manière plus spécifiques les expatriés missionnaires en France. L'objectif que vise cette recherche est de présenter le cas précis de cette catégorie d'expatriés et d'analyser les défis relevés par ces missionnaires africains en matière de stratégies de socialisation.

Cette étude montre aussi que la paroisse constitue un terrain favorable d'expérimentation des stratégies spécifiques de socialisation des expatriés missionnaires. Si la socialisation des expatriés missionnaires en France et en paroisse est semblable au processus par lequel une personne acquiert les attitudes, le comportement et les connaissances dont elle a besoin pour participer en tant que membre d'une organisation (Morrison, 2002), ce qui se traduit par la connaissance organisationnelle, la maîtrise des tâches et la clarté des rôles du membre (Gailliard et al., 2010), l'originalité de cette recherche est de présenter ce qui fait la singularité de ces expatriés missionnaires. Une série de stratégies sont mises en œuvre par eux pour se socialiser en contexte mini social comme la paroisse.

Il convient de noter que la littérature dit peu de choses sur la manière dont ces prêtres font face aux multiples difficultés environnementales, professionnelles, culturelles, sociétales, etc qu'ils rencontrent. L'intérêt de cette recherche réside dans les dimensions saillantes des diverses stratégies découvertes à partir des enquêtes faites auprès des prêtres expatriés qui montrent leur grande capacité à mettre en œuvre des compétences interculturelles. Le déploiement de ces stratégies de compétences interculturelles prend un aspect particulier dans le contexte spécial de mission en l'Eglise de France. **Comment les compétences interculturelles des expatriés non-traditionnels impactent-t-elles leur socialisation dans une organisation à forte culture historique ?** C'est là en effet l'épineuse question qui constitue la problématique de cette recherche.

Si le management interculturel se présente comme un acte essentiel et même un défi à relever par les dirigeants et les entreprises qui cherchent à connaitre et à valoriser les avantages de la diversité (Méier, 2019), l'inadaptation interculturelle des immigrants dans notre monde à mondialisation est en rapide augmentation (Klenke, 2008). Etant donné qu'en situation interculturelle les personnes et les groupes en présence ne partagent pas les mêmes univers de significations ni les mêmes formes d'expression de ces significations, selon Marandon (2003), ces écarts peuvent faire obstacle à la communication, voire à la socialisation en général. La situation interculturelle appelle la réciprocité dans les échanges et la complexité dans les relations entre individus et entre cultures. Clanet (1993) estime que le phénomène interculturel est affaire de rencontres, du fait qu'il n'existe pas une culture mais des cultures, au sein desquelles parfois d'autres cultures coexistent et interagissent ; chaque pays, peuple, être humain, organisation ayant une culture différente. Ainsi par exemple Sperry (2012) a fait savoir que la compétence interculturelle nécessaire était la capacité de reconnaître, de respecter et de répondre par des paroles et des actions appropriées aux besoins et aux préoccupations des individus de différentes ethnies

Cette étude se déroule dans un cadre contextuel particulier du fait de son histoire. Cette histoire révèle dans un premier temps une Eglise de France qui se vante de son statut de « fille ainée de l'Eglise » (Liogier, 2008, Barbiche, 2015), et fournissait assez de missionnaires dans les contrées africaines. (Salvaing, 2006). Il s'agira par la suite d'une Eglise qui a connu assez de crises engendrant la raréfaction des vocations sacerdotales et donc manquant cruellement de prêtres. C'est cette Eglise qui se trouve contrainte de tendre la main vers les Eglises d'autres continents pour demander le soutien d'autres prêtres. Ceux -ci deviennent du coup des expatriés missionnaires en France. Ils sont de plus en plus nombreux dans le clergé français et leur présence ne peut plus passer inaperçue. Notre étude s'intéresse donc à cette catégorie d'expatriés missionnaires qui au regard de leur situation sont identifiés comme expatriés non-traditionnels.

Les intérêts de cette étude doctorale sont multiples. Sur le plan théorique, beaucoup de notions et de concepts sont convoqués par la problématique de cette recherche. Je prends en compte la mission, l'interculturalité, la socialisation organisationnelle, l'intégration, le bénévolat, la migration, l'expatriation, le multiculturalisme. Sur le plan managérial, j'étudie un modèle d'intégration et de socialisation des expatriés en contexte d'organisation micro social de paroisse. Parmi les nombreuses contributions de cette étude à la littérature managériale je peux évoquer :

1- L'expatriation inversée du fait de la mission

2- L'intégration du critère ethnique dans les critères de non traditionnalité des expatriés

3- L'importance des collaborateurs bénévoles dans l'intégration des expatriés non traditionnels

4- L'impact de la colonisation sur l'expatriation des missionnaires africains

5- La découverte d'autres atouts supplémentaires à la maitrise de la langue et la compétence professionnelle pour la réussite de l'expatriation non traditionnelle

6- Les compétences à valoriser par les expatriés missionnaires pour gérer les fidèles migrants mieux que leurs collègues prêtres locaux

7- Les nouveaux défis de socialisation et les nouvelles stratégies d'ajustement engendrées par l'expatriation non traditionnelle

La spécificité du terrain de recherche que constitue la paroisse ajoute à l'importance accordée à ce sujet de recherche, car la paroisse demeure un terrain pas suffisamment exploité par la science de gestion. Sur le plan méthodologique, l'analyse des données sera faite avec l'usage du logiciel NVIVO dont je confirme l'efficacité. D'autres intérêts se déclineront sur les plans religieux et sociétaux. Ainsi au-delà des difficultés évoquées par ces expatriés, l'Eglise découvrira davantage leur utilité pour le bon fonctionnement des paroisses ; et les impressions de la société sur les expatriés missionnaires pourront être confirmées ou infirmées par cette étude

Après une présentation littéraire sommaire de l'histoire de la mission et du renversement de la mission, je présente la situation des défis des expatriés missionnaires en France. La revue de littérature permet d'expliquer les contours littéraires des concepts clés utilisés dans cette recherche et d'en définir la problématique. En deuxième partie, je présente la méthodologie de recherche. Il s'agit d'une étude qualitative qui permet avec les entretiens semi-directifs d'enrichir le modèle à tester et de débattre des stratégies de compétences interculturelles mises en œuvre par les expatriés missionnaires. Le cadre empirique est constitué des interviews accordées à environ 50 prêtres en mission en France et vivant aussi en Afrique ayant fini leur séjour en France. Je me suis rapproché également d'une vingtaine de prêtres français et d'environ 50 bénévoles laïcs pour m'enquérir de leur apport dans la socialisation des expatriés missionnaires africains, et de leurs impressions sur le phénomène d'expatriation des prêtres étrangers. La troisième partie de cette thèse sera consacrée aux discussions des résultats qui

nous aident à enrichir les différentes théories évoquées par la revue de littérature. En conclusion, je rappelle les principaux résultats de cette recherche qui permettront de conclure sur les apports théoriques, méthodologiques, managériaux, religieux et sociétaux.

PREMIERE PARTIE: CADRE THEORIQUE

1

CHAPITRE 1 : CONTEXTE DE LA MISSION ET LE RENVERSEMENT DE LA MISSION

2

CHAPITRE 2 : LES FIDEI DONUM AFRICAINS EN FRANCE : DES EXPATRIES PAS COMME LES AUTRES

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE

Composée de deux chapitres, cette première partie est consacrée aux fondements historiques et théoriques qui structurent ce travail doctoral. Le chapitre 1 explore dans la première section les grandes lignes de l'histoire de la mission des européens en Afrique. Et la deuxième section tente de relater la crise des vocations en Europe qui a engendré le renversement de la mission ; ce sont les africains qui deviennent missionnaires en France.

Le chapitre 2 présente les travaux existants dans la littérature sur les expatriés en général et les expatriés non traditionnels en particulier. Dans ce chapitre, sont détaillées dans une première section les notions d'ajustement et d'intégration des expatriés non traditionnels. La deuxième section met, quant à elle, l'accent sur les facteurs de réussite des expatriés non-traditionnels et l'important rôle que jouent les collaborateurs dans le succès d'intégration de ces expatriés. Une troisième section permettra d'étudier le concept de cross cultural compétence mis en œuvre par les expatriés et leur socialisation organisationnelle en contexte microsocial de paroisse

CHAPITRE 1 : CONTEXTE DE LA MISSION ET LE RENVERSEMENT DE LA MISSION

Ce chapitre se veut entièrement historique. Il convient de raconter l'histoire de la mission fournie à nous dans l'encyclopédie universelle et dans les œuvres et articles de certains historiens anciens et modernes. L'objectif est d'abord de fonder le cadre contextuel de cette recherche. En effet la plongée dans l'histoire de la mission commencée en Afrique nous permet d'entrevoir le sens originel de la mission. Nous confrontons ce sens premier avec la mission telle qu'elle se présente à l'époque contemporaine. Il ne sera pas question d'ébaucher une étude comparative entre mission en Afrique et mission en Europe. Mais nous cherchons à justifier le caractère apparemment « exotique » de la présence des missionnaires africains dans les milieux français. La France étant considérée au XIXe siècle comme étant le grand pays pourvoyeur de missionnaires catholiques (Salvaing, 2006), comment en est-elle devenue l'un des grands pays accueillant les missionnaires africains ? Nous découvrons l'origine du mot « fidéi donum » qui désigne à la fois une encyclique et les prêtres expatriés missionnaires ou envoyés par leur diocèse dans un autre diocèse. Ce parcours historique s'avère donc indispensable pour rentrer par la suite au prochain chapitre dans le débat sur l'expatriation des missionnaires africains en France.

SECTION I- LA MISSION DES EUROPEENS EN AFRIQUE

Cette section permet précisément de présenter le sens que revêtait le mot mission depuis le XXVIe siècle puis la vie des missionnaires en Afrique. Beaucoup de missionnaires ont bénéficié de l'appui matériel des États coloniaux et une certaine collaboration a existé entre missionnaires et colons auprès des peuples africains. Confrontés aux réalités de coutumes et de traditions, et de présence d'autres religions, les missionnaires ont connu de réels problèmes d'intégration. Les difficultés de langue et de communication avec le peuple africain, le manque d'infrastructures, les conditions climatiques difficiles, les maladies et autres situations, sont au nombre des difficultés rapportées par la plupart des historiens

I- Genèse

Nous nous appuyons sur Dumery (1968) et Henry (1968) qui dans divers articles publiés dans ''Encyclopédia universalis France '' retracent l'histoire des missionnaires en Afrique. Traditionnellement chez les catholiques la mission exprime l'idée de l'annonce de l'Evangile aux populations qui l'ignorent. (Dumery, 1968). Il était fréquemment employé pour désigner une obédience, un mandat impliquant l'autorité de quelqu'un appelé l'envoyeur et la disponibilité de l'autre appelé l'envoyé.

Le XVIè siècle prolonge le sens originel du mot mission. Partir en mission c'est être envoyé vers telle communauté de « fidèle » en Chrétienté. Peu à peu au cours du XVIIe siècle le mot se spécialise. La mission en vient à désigner l'envoi le plus dur, le plus caractéristique aussi. Désormais on a moins besoin d'être « envoyé » au milieu des fidèles. Il fallait simplement identifier et partir vers ceux qui sont le plus loin de la foi, et non pas seulement vers les croyants. L'étude de Henry (1968) met en relief l'autorité de l'envoyeur et la soumission de l'envoyé. La mission part d'en haut, elle « va vers », elle « descend » vers les infidèles ; elle agit avec autorité ; elle parle, elle enseigne, elle n'a cure d'écouter. Elle exporte ses propres structures de Chrétienté, les imposant de l'extérieur aux pays conquis, puis colonisés. C'est ainsi qu'à la fin du XVIIe siècle la mission signifie l'envoi spécial de certains hommes pour évangéliser les nations non chrétiennes hors d'Europe. (Henry, 1968).

D'après son étymologie latine le mot « Mission » vient de « missio, mittere » qui signifie « envoi, envoyer ». Le vocabulaire religieux s'appuie sur ce sens étymologique ; car le mot

mission désigne l'envoi par une communauté, de représentants ou de délégués, qui sont chargés d'annoncer la foi et d'implanter quelques institutions. Pour la religion chrétienne en l'occurrence, la mission serait une charge apostolique confiée aux personnes appelées évangélisateurs ; elle peut donc désigner l'ensemble des activités visant à l'évangélisation, ou bien la communauté religieuse travaillant à l'évangélisation. (Bingemer, 2003). Dans ce sens qui s'avère le plus fréquent et le plus ancien, toute mission est orientée vers l'extérieur, auprès des gens sensés ignorer tout du message qu'on projette de leur transmettre. Ainsi Dumery (1968) estime que le missionnaire peut être assimilé à un propagandiste spécialisé dont on attend qu'il applique un traitement de choc, en provoquant un réveil, ou des conversions. Ces historiens seront soutenus par Kabamba (2011) qui rejoint la même perspective en affirmant qu'un missionnaire est un prêtre ou une religieuse ou encore un laïc envoyé dans un pays qui n'est pas le sien, avec pour mission l'annonce et le témoignage de l'Evangile et la conversion à sa religion des populations de ce pays.

La mission a pris un essor considérable au XVIIIème siècle. Il s'agissait toujours, dans la même vision, pour un groupe donné en Europe de partir transmettre la foi à des dizaines de millions de chrétiens en Afrique et en Asie. Ainsi les pays comme le Rwanda et le Burundi sont devenus, en forte majorité catholiques. (Henry, 1968). Au XIXe siècle, la France devient le grand pays pourvoyeur de missionnaires catholiques ; et la deuxième moitié du XIXe siècle est surtout marquée par la percée des missions catholiques dans le monde. (Salvaing, 2006).

Le document officiel qui a consacré la mission au sein de l'Eglise du XXème siècle est l'encyclique FIDEI DONUM écrite par le pape PIE XII en 1957. Une encyclique est « *une lettre solennelle du Pape adressée à l'ensemble de l'Eglise catholique ou plus spécifiquement à une des parties d'entre elles évêques, clergé, fidèles. Les encycliques sont des textes qui ont le plus souvent valeur d'enseignement et peuvent rappeler la doctrine de l'Église à propos d'un problème d'actualité* »[2] ; ou bien elle expose la position officielle de l'Église catholique sur un thème précis. En l'espèce, le pape Pie XII proposait dans l'encyclique FIDEI DONUM notamment aux évêques du monde entier, pour remédier au manque de prêtres dans les pays de mission et les jeunes Églises, de mettre à la disposition de ces dernières quelques-uns de leurs propres prêtres, pour un certain temps. Si cette encyclique a fait et continue de faire l'objet de plusieurs études (Landron, 2008 ; CEME[3] ; Vuillez,1968[4]) c'est parce qu'elle traite le plus en

[2] Site de la conférence épiscopale de France. https://eglise.catholique.fr/glossaire/encyclique/

[3] Commission Épiscopale des Missions à l'Extérieur ; En 1994, elle est devenue le CECM (Comité Épiscopal de la Coopération Missionnaire).

[4] Vuillez, (1968), Envoi, soutien et réintégration des prêtres Fidei Donum, cité par Landron , (2008)

profondeur la question des missions lointaines. La grande originalité de cette encyclique est d'avoir favorisé l'envoi de prêtres diocésains en Afrique pour un temps limité. (Landron, 2008). On attribue la même appellation de « fidei donum » aux prêtres qui sont embarqués dans une telle mission. Littéralement cette expression latine désigne le partage des prêtres entre les régions qui en sont nantis et celles où il y en a moins. (Kabamba, 2011).

Grâce à une étude sur l'histoire de la mission en Afrique faite par Salvaing (2006), nous découvrons que les Pères Blancs ont été présents en Afrique occidentale (Haute Volta, Gold Coast, Soudan, Libéria), centrale et orientale (Rwanda-Urundi, Congo, Malawi, Tanzanie, Rhodésie, Ouganda, Mozambique...), tandis que les Spiritains ont travaillé en Afrique de l'Est Francophone, sur la côte d'Afrique orientale, au Sénégal et en Guinée. La Société des Missions Africaines agit au Dahomey, puis en Côte d'Ivoire, Gold Coast, Nigeria, Libéria. Les Pallottins allemands au Cameroun jusqu'en 1919 ; les Pères de Mill Hill en Ouganda, les Jésuites et Scheutistes au Congo belge. Si dans chaque territoire la priorité est donnée aux missionnaires ressortissants de la nation colonisatrice (Salvaing, 2006) c'est qu'il existe peut-être un lien entre colonisation et mission. Essayons de scruter les relations historiques ayant existé entre missionnaires et colonisateurs en Afrique

II- Mission et colonisation

Selon une étude faite par Baubérot (1968) le lien entre la colonisation et la mission prit parfois la forme d'une collusion politique. Dumery (1968) décrit mieux la situation colonisatrice de la mission chrétienne : « *elle aussi, a colonisé ; pis encore : elle aussi a conquis et exterminé ; elle aussi a confisqué, spolié et occupé ; ou, pour atténuer, pour être plus équitable, elle aussi a participé à des expéditions de prestige, à des entreprises de gloriole et de profit* » (Dumery, 1968, P.94). Le terme « missionnaire » évoque pour beaucoup de gens une époque, celle de l'Eglise coloniale et néocoloniale ; car l'administration coloniale aurait beaucoup collaboré en outre-mer avec les missions chrétiennes. (Delisle, 2009). D'une manière générale d'ailleurs, le missionnaire était un Blanc ; et à bien d'égards son style de vie ressemblait à celui de l'administrateur colonial, avec qui il entretenait des relations multiples. (Baubérot, 1968). Cette ressemblance d'habitudes et de pratiques n'est pas anodine. Cela force plutôt les observateurs à assimiler christianisme et colonisation. Très dynamique, le christianisme fait partie des religions les plus ardentes à rayonner, parfois à conquérir du terrain. Et pour des raisons diverses, dont certaines n'ont rien de spécifiquement religieux, on concède que c'est le

christianisme qui a le plus diversifié ses points de diffusion dans le monde, ce qui justifie le mieux ses prétentions à l'universalité. (Dumery, 1968).

Selon une étude faite par Bureau (2002), il y eut en Afrique dès le XIXe siècle la profusion des églises qui sont le fruit du travail des missionnaires. Cela coïncide aussi avec le moment historique que constitue la rencontre coloniale sur le continent africain. L'installation missionnaire revêtait une connotation politique car elle se devait d'être négocié alors avec les chefferies qui, après la période de méfiance ou de résistance, s'approprient les missions. Bureau (2002) décrit que la stratégie d'implantation des « stations missionnaires » visait aussi, à contourner les pouvoirs locaux, en s'installant à distance, tout en négociant avec le pouvoir colonial. Fort est de remarquer aussi l'influence et la concurrence de l'islam qui s'avère aussi importante à l'époque et dont il fallait tenir compte (Audoin, Deniel, 1974).

Dès le début du XXe siècle on assiste à l'émergence d'Églises africaines par scissions ou initiatives locales. Fancello (2007) fait remarquer dans son étude sur la mission en Afrique qu'avec cette indigénisation du christianisme, il est difficile de maintenir une frontière radicale entre les pratiques traditionnelles africaines et le christianisme colonial. Car les initiatives des églises indigènes sont stigmatisées comme « syncrétismes » ou « néo-traditionalismes ». (Fancello, 2007). C'est dire donc que l'influence du catholicisme sur la tradition en Afrique était autant prononcée que la colonisation. Le catholicisme colonial était perçu à la fois comme universel et surtout impérial car étroitement lié aux actions des puissances coloniales, tout en restant ouvert aux influences des cultures indigènes et aux nécessaires adaptations dans les territoires conquis. (Capone, 2010).

Dans une étude similaire, Lenoble-Bart (2006) a constaté que les missionnaires peuvent confronter leur culture, à d'autres réalités ; et leur mission à l'épreuve du terrain leur permet de s'orienter vers des positions originales. Cela justifie parfois leurs prises de position différentes de celles des colons et plus largement des autres expatriés (Lenoble-Bart, 2006). Cela revient à comprendre que des démarcations ont été faites quelques fois entre colonisateurs et missionnaires ; mais la plupart du temps les missionnaires ont implanté le christianisme en détruisant les civilisations existantes au profit d'une imitation de la civilisation européenne. Selon Baubérot (1968), écoles et collèges protestants ou catholiques d'Outre-Mer enseignaient l'histoire et la littérature européennes, et engageaient la population dans une certaine imitation de la culture occidentale. Certes, les missionnaires appréhendaient la réalité localement mais ils étaient reliés à un « système monde » qui, dans un certain nombre de cas, leur a fait prendre conscience plus tôt de certaines évolutions historiques (Prudhomme, 2005).

Dans la même veine, Patrick Cabanel[5] décrit les missionnaires en les comparant à « *un proche allié du permanent de la colonisation, un allié qui évangélise, scolarise, alphabétise, cautérise, civilise* ». Face à des pays souvent fermés et hostiles, beaucoup de missionnaires ont bénéficié de l'appui matériel des États coloniaux. Toutefois Salvaing (2006) évoque des réserves observées chez certains missionnaires sur cette pratique, car ils émettent des doutes sur la capacité des gouvernements laïcs à administrer religieusement les nouvelles colonies. En fait les rapports entre États et missions restèrent souvent remplis d'arrière-pensées, chacun cherchant à se servir de l'autre. (Salvaing, 2006). Ce jeu de recherche d'intérêts entre missionnaires et colonisateurs se joue la plupart du temps au détriment des peuples Africains qui sont considérés de fait comme des consommateurs passifs. Il s'agit simplement d'une évangélisation liée à la colonisation, d'une liaison dangereuse et d'une mortelle équivoque. (Eboussi-Boulaga, 1991).

Il est aussi utile de notifier que La communication a été au cœur des préoccupations des missionnaires. Lenoble-Bart (2006) évoque ces lettres qui fournissent assez d'informations sur les relations entre missionnaires et administration coloniale en Afrique. A cette époque les lettres étaient le mode de communication fondamental pour échanger. Les missionnaires ont donc pratiqué avec constance cet art et ils ont été prolixes. Ils échangent avec leur famille, leurs amis et bienfaiteurs mais aussi avec leurs supérieurs hiérarchiques comme avec leurs confrères. Généralement ils relatent leur relation heureuse ou malheureuse avec l'administration coloniale et la situation du pays où ils se trouvent. (Lenoble-Bart, 2006). Ces lettres auront eu le mérite de fournir beaucoup d'informations aux historiens qui se sont engagés dans l'étude des relations réelles ayant existé entre missionnaires et colonisateurs en Afrique.

Sur le plan politique, Salvaing (2006) a constaté que les missionnaires auraient vu dans la colonisation, qu'ils jugent irréversible, l'occasion à ne pas manquer de réaliser leurs ambitions. Concrètement, après leurs réserves du premier XIXe siècle, les sociétés missionnaires approuvent franchement la conquête colonialiste. Ainsi à titre d'exemple, au Dahomey un missionnaire comme le Père Dorgère (de la S.M.A) voit dans la conquête colonialiste des « gesta Dei per Francos » (Salvaing, 2006) c'est-à-dire des gestes de Dieu pour la France. Les services religieux accomplis par les missionnaires sont l'occasion de réaffirmer la nécessité d'obéir aux autorités politiques, car leur mission est légitimée par la volonté divine. (Droz, 2000). Alors certaines Églises chrétiennes sont partie prenante dans le développement du pays

[5] Cité par Scheele, 2016

colonisé et s'engagent dans la promotion de la culture traditionnelle. C'est le cas au Ghana où certaines Eglises ont soutenu le programme national de développement de l'éducation et de la santé dans les années cinquante. (Gifford, 1998). Parfois certains colonisateurs utilisent les missionnaires comme " gendarmes " pour encadrer les esprits : c'est le cas de la Rhodésie et du Congo belge. Ils s'en servent comme caution morale. (Salvaing, 2006). Les missionnaires s'engagent de ce fait dans une mission de moralisation de l'espace public. Il s'agit d'une régénération morale de la société traditionnelle africaine. Cela fait dire à Fancello (2007) que face à la défaillance des États-nation, au regard des politiques de santé et de sécurité de l'administration coloniale, les réseaux religieux missionnaires, constituent sans doute la seule alternative de recours pour les sujets. (Fancello, 2007).

Il est intéressant de noter que malgré une certaine volonté d'indépendance observée chez les missionnaires vis-à-vis des autorités politiques, ils nourrissent l'ambition secrète de les évangéliser en même temps que tout le peuple. Ainsi tout en demeurant solidaires des systèmes coloniaux, les missionnaires cherchent à les humaniser. (Salvaing, 2006). Donc on peut conclure que les missions ont en général « humanisé » la colonisation et contribué à la rationaliser ; de ces deux manières elles l'ont favorisée. (Baubérot, 1968).

A- Multiples rôles des missionnaires à l'époque coloniale

L'affinité remarquable et remarquée entre missionnaires et colonisateurs n'a pas acquis l'assentiment de tous. Au contraire, l'entreprise missionnaire a été accusée de collusion à l'égard du colonisateur, et aussi de ne pas avoir su distinguer le message chrétien de la culture du colonisateur. (Salvaing, 2006). Beaucoup d'historiens ont alimenté la littérature sur le rôle des missionnaires en Afrique : ont-ils réellement servi à évangéliser les Africains, ou ont-ils simplement servi les intérêts des puissances coloniales ? Il sera intéressant de préciser ce que fut les grands rôles joués par les missionnaires en Afrique

1-Coloniser au nom de Dieu

Les tout premiers missionnaires s'appuyaient sur les propos du pape Nicolas V qui en 1454 semblaient justifier la colonisation au nom de Dieu : « *Nous avions jadis, par de précédentes lettres, concédé au Roi Alphonse, entre autres choses, la faculté pleine et entière d'attaquer, de conquérir, de vaincre, de réduire et de soumettre tous les sarrasins (nègres), païens et autres*

ennemis du Christ où qu'ils soient, avec leurs royaumes, duchés, principautés, domaines, propriétés, meubles et immeubles, tous les biens par eux détenus et possédés, de réduire leurs personnes en servitude perpétuelle (...) de s'attribuer et faire servir à usage et utilité ces dits royaumes, duchés, contrés, principautés, propriétés, possessions et biens de ces infidèles sarrasins (nègres) et païens (...) Beaucoup de Guinéens et d'autres Noirs qui avaient été capturés, certains aussi échangés contre des marchandises non prohibées ou achetés sous quelque autre contrat de vente régulier, furent envoyé dans les dits Royaumes…». (Pape Nicolas V, 1454)[6] . Venant d'un pape, ces propos semblent justifier plutôt une certaine exploitation d'une culture par une autre, au nom de la religion.

2- Coloniser au nom de l'empire impériale et de la soumission à l'univers

Il faudra ajouter l'encouragement de Chamberlain (1895)[7], qui exhorte à coloniser au nom de la royauté : « *En premier lieu je crois en l'Empire britannique, et en second lieu je crois en la race britannique. Je crois que la race britannique est la plus grande des races impériales que le monde ait connues. Je dis cela non comme une vaine vantardise, mais comme une chose prouvée à l'évidence par les succès que nous avons remportés en administrant les vastes possessions reliées à ces petites îles, et je crois donc qu'il n'existe pas de limite à son avenir.* » Ainsi tous ceux qui s'embarquaient vers les régions à soumettre s'engageaient à obéir à l'empire royal, que ce soit colonisateurs ou missionnaires. Et tous recevaient le soutien de la métropole.

Autre chose c'est qu'on doit coloniser au nom de la soumission à l'univers : « *La colonisation est la force expansive d'un peuple, c'est sa puissance de reproduction, c'est sa dilatation et sa multiplication à travers les espaces ; c'est la soumission de l'univers ou d'une vaste partie à sa langue, à ses moeurs, à ses idées et à ses lois. Un peuple qui colonise, c'est un peuple qui jette les assises de sa grandeur dans l'avenir et de sa suprématie future... A quelque point de vue que l'on se place, que l'on se renferme dans la considération de la prospérité et de la puissance matérielle, de l'autorité et de l'influence politique, ou que l'on s'élève à la contemplation de la grandeur intellectuelle, voici un mot d'une incontestable vérité : le peuple qui colonise est le premier peuple ; s'il ne l'est pas aujourd'hui, il le sera demain.* » (Leroy-

[6] Extrait de la Bulle papale du Pape Nicolas V, 8 janvier 1454. https://www.bonaberi.com/article.php?aid=1520
[7] Discours de Joseph Chamberlain (1895), ministre des Colonies de Grande-Bretagne cf. https://www.bonaberi.com/article.php?aid=1520

Beaulieu,1870, p. 605-606). La colonisation est justifiée par la suprématie naturelle d'un peuple qui doit soumettre les autres peuples, en gagnant tous les espaces. Les missionnaires sont aussi influencés par cette dynamique de l'époque.

3- Les objectifs colonialistes assignés aux missionnaires

La déclaration faite en 1920 par Monsieur Jules Renquin[8], ministre des Colonies de Belgique au Congo-Belge, pourra permettre à chacun de se faire une idée sur les ambitions cachées des missionnaires :

« Révérends pères et chers compatriotes, Soyez les bienvenus dans notre seconde patrie, le Congo-Belge.

La tâche que vous êtes conviés à y accomplir est très délicate et demande beaucoup de tact. Prêtres, vous venez certes pour évangéliser. Mais cette évangélisation doit s'inspirer de notre grand principe : tout avant tout pour les intérêts de la métropole (la Belgique).

Le but essentiel de votre mission n'est donc point d'apprendre aux noirs à connaître Dieu. Ils le connaissent déjà. Ils parlent et se soumettent à un Nzambé ou un Nvindi-Mukulu et que sais-je encore. Ils savent que tuer, voler, calomnier, injurier est mauvais.

Ayez le courage de l'avouer, vous ne venez donc pas leur apprendre ce qu'ils savent déjà. Votre rôle consiste, essentiellement, à faciliter la tâche aux administratifs et aux industriels. C'est donc dire que vous interpréterez l'évangile de la façon qui sert le mieux nos intérêts dans cette partie du monde. Pour ce faire, vous veillerez entre autres à :

- *Désintéresser nos sauvages des richesses matérielles dont regorgent leur sol et sous-sol, pour éviter que s'intéressant, ils ne nous fassent une concurrence meurtrière et rêvent un jour à nous déloger. Votre connaissance de l'évangile vous permettra de trouver facilement des textes qui recommandent et font aimer la pauvreté. Exemple : "Heureux sont les pauvres, car le royaume des cieux est à eux" et "Il est plus difficile pour un riche d'entrer au ciel qu'à un chameau d'entrer par le trou d'une aiguille". Vous ferez donc tout pour que ces Nègres aient peur de s'enrichir pour mériter le ciel.*
- *Les contenir pour éviter qu'il ne se révoltent. Les administratifs ainsi que les industriels se verront obligés de temps en temps, pour se faire craindre, de recourir à la violence (injurier, battre...). Il ne faudrait pas que les Nègres ripostent ou nourrissent des*

[8] L'allocution de Jules Renquin, ministre des Colonies Belges au Congo, en 1920. Sources : L'avenir colonial Belge, Bruxelles, 30.10.1921 cf. https://www.bonaberi.com/article.php?aid=1520

sentiments de vengeance. Pour cela, vous leur enseignerez de tout supporter. Vous commenterez et les inviterez à suivre l'exemple de tous les saints qui ont tendu la deuxième joue, qui ont pardonné les offenses, qui ont reçu sans tressaillir les crachats et les insultes.

- *Les détacher et les faire mépriser tout ce qui pourrait leur donner du courage de nous affronter. Je songe ici spécialement à leurs nombreux fétiches de guerre qu'ils prétendent les rendre invulnérables. Etant donné que les vieux n'entendraient point les abandonner, car ils vont bientôt disparaître, votre action doit porter essentiellement sur les jeunes.*
- *Insister particulièrement sur la soumission et l'obéissance aveugles. Cette vertu se pratique mieux quand il y a absence d'esprit critique. Donc évitez de développer l'esprit critique dans vos écoles. Apprenez-leur à croire et non à raisonner. Instituez pour eux un système de confession qui fera de vous de bons détectives pour dénoncer tout noir ayant une prise de conscience et qui revendiquerait l'indépendance nationale.*
- *Enseignez-leur une doctrine dont vous ne mettrez pas vous même les principes en pratique. Et s'ils vous demandaient pourquoi vous comportez-vous contrairement à ce que vous prêchez, répondez-leur que "vous les noirs, suivez ce que nous vous disons et non ce que nous faisons". Et s'ils répliquaient en vous faisant remarquer qu'une foi sans pratique est une foi morte, fâchez-vous et répondez "heureux ceux qui croient sans protester".*
- *Dites-leur que leurs statuettes sont l'œuvre de Satan. Confisquez-les et allez remplir nos musées (...) Faites oublier aux noirs leurs ancêtres.*
- *Ne présentez jamais une chaise à un noir qui vient vous voir (...) Ne l'invitez jamais à dîner même s'il vous tue une poule chaque fois que vous arrivez chez lui. Ne jamais dire "vous" à un noir, car il se croirait l'égal du blanc.*
- *Considérez tous les noirs comme des petits enfants que vous devez continuer à tromper et à exploiter*

Ce sont là, Chers compatriotes, quelques-uns des principes que vous appliquerez sans faille. Vous en trouverez beaucoup d'autres dans des livres et textes qui vous seront remis à la fin de cette séance. Le Roi (Léopold II) attache beaucoup d'importance à votre mission. Aussi a-t-il décidé de faire tout pour vous la faciliter. Vous jouirez de la très grande protection des administratifs. Vous aurez de l'argent pour vos œuvres évangéliques et vos déplacements. Vous recevrez gratuitement des terrains de construction pour leur mise en valeur. Vous disposerez d'une main-d'œuvre gratuite… »

Plusieurs versions de ce texte existent et se communiquent de génération en génération. Présenté tantôt comme un « Discours du Roi Léopold II à l'arrivée des premiers missionnaires au Congo en 1883 », tantôt comme un « Extrait de la causerie du ministre des colonies, M. Jules Renquin, en 1920 aux premiers missionnaires catholiques du Congo Belge », ou encore comme un « Extrait du message du ministre… », ce texte existait en plusieurs versions, mais les variations étaient mineures et le propos toujours le même. Il pointe un doigt accusateur sur les missionnaires qui auraient été des pions du projet colonial léopoldien et ils avaient utilisé la Bible pour aliéner mentalement les Congolais et faciliter leur exploitation. (Ngalamulume, 2006)

B- Mission et éducation

Dans la littérature sur l'histoire de la mission en Afrique, l'école était apparue très tôt comme un auxiliaire indispensable de la Mission. (Salvaing, 2006). La plupart des missionnaires voyaient l'école comme un lieu indispensable pour christianiser les Africains. Du coup ils se sont assignés comme objectif principal de convertir autant d'Africains que possible en les attirant dans leurs écoles et églises. L'école est devenue autant sacrée que l'Eglise, et on lui accordait une importance de premier ordre. Plusieurs études, dont celle de Scheele (2016) tentent de présenter les conditions de fonctionnement de ces écoles et le contexte local. Les missionnaires enseignaient dans les différentes langues africaines, mais aussi dans les langues européennes qui dominaient alors les échanges avec les commerçants venus d'Europe. (Scheele, 2016).

D'autres études, moins nombreuses celles-ci, démontrent que l'Eglise a depuis longtemps revendiqué le droit exclusif de diriger l'éducation des enfants catholiques, y compris la surveillance de l'enseignement laïque afin d'y assurer l'exclusion des concepts contraires à la foi. (Titley et Douaud, 1984). A côté des missionnaires s'engageaient les religieuses venues aussi dans l'optique de la mission. La gestion directe de la plupart des écoles par les prêtres et les religieuses a permis à l'Église d'étendre de façon notable et remarquable son influence sur la société. Titley et Douaud (1984) ont démontré comment les écoles étaient sous la tutelle du clergé et enseignaient aux jeunes à accepter sans sourciller l'ordre social dominant. De son côté, Scheele (2016) montre que dans leurs écoles, les missionnaires formèrent une partie de la population, notamment les fils des notables, des futures élites qui devaient être employées dans

l'administration coloniale ou commerciale. L'enseignement des langues était principalement géré par les missionnaires dont le rôle était devenu capital. (Scheele, 2016). Le prestige accordé aux écoles catholiques ne faisait que croitre. Des générations entières étaient ainsi amenées à croire à la suprématie morale de l'Église, aux vertus de l'obéissance et à l'autorité établie selon le principe du droit divin. (Titley et Douaud, 1984).

Au XXe siècle, la recherche suggère également que parfois sous l'impulsion des États, et du fait d'une forte demande, les missionnaires jouaient un rôle déterminant dans la formation des nouvelles élites. Salvaing (2006) a même constaté que l'énorme effort accompli se fait même parfois au détriment de l'évangélisation ; car les catéchistes ont tendance à être supplantés en nombre comme en statut social, par les instituteurs africains. Dans leur pédagogie, les missionnaires mirent l'accent sur la qualité du travail, la ponctualité et l'obéissance aux supérieurs, de façon à créer pour les usines un groupe de travailleurs compétents et pleins de confiance. (Salvaing, 2006).

La notoriété acquise par les écoles des missionnaires engendra par la suite quelques malentendus dans les rapports entre l'Eglise et l'Etat. En effet l'étude faite par Titley et Douaud (1984) a révélé qu'une fonction tellement vitale comme l'éducation ne pouvait être laissée aux mains d'organisations ou d'individus privés, fussent-ils missionnaires. Alors l'Etat reprit le contrôle de l'éducation en la rendant universelle, obligatoire, et uniforme à l'intérieur des frontières de chaque nation. Par conséquent, cette décision défiait directement le monopole antérieur dont disposaient les missionnaires sur l'éducation. Cela provoqua une certaine résistance du clergé et on observa à certains endroits des rapports tendus, ou bien même un antagonisme flagrant, entre l'Église et l'État en ce qui concernait le contrôle de la scolarisation. (Titley et Douaud, 1984). Mais dans tous les cas, l'école demeure un élément central du dispositif missionnaire, et elle préparait et disposait les esprits à accueillir le message chrétien. (Caucanas, 2018).

Au regard de l'influence des missionnaires sur l'éducation scolaire, les écoles devenaient un lieu de rayonnement favorable à la vie religieuse. Evoluant dans pareil environnement religieux, beaucoup de jeunes étaient convaincus chaque année qu'ils devaient se dédier à l'Église. Ce succès des écoles des missionnaires n'a fait qu'augmenter le nombre des cadres et le personnel compétent au sein de la société. (Titley et Douaud, 1984). Par ailleurs Baubérot (1968) a présenté une autre activité des missionnaires qui a consisté à traduire la Bible dans les langues vernaculaires ; cette activité a contribué à affermir les structures de ces langues et à enrichir leur vocabulaire. Les missionnaires ont joué un rôle décisif dans la codification écrite des

langues, et dans la formation d'une élite nouvelle occidentalisée. Aussi l'apprentissage et la codification de la langue locale devinrent-ils une obligation pour l'insertion du missionnaire dans le milieu. C'est cela qui explique le rôle des missionnaires européens dans la codification de la grammaire, la traduction des Écritures, et aussi parfois " l'invention " d'une langue écrite, base d'une unification linguistique des différentes variantes régionales de la même langue. (Salvaing, 2006). Selon Hastings (1997) le premier travail missionnaire a contribué à la formation d'une conscience ethnique forgée dans le moule des nations bibliques par le biais entre autres de la transcription et de la codification des langues vernaculaires.

Force est de reconnaitre au regard de certaines études (Baubérot, 1968 ; Fancello, 2007) qu'il a existé une certaine coopération entre missionnaires catholiques et missionnaires protestants sur le volet éducationnel et social de la mission. Ces missionnaires assumèrent ensemble une tâche sociale importante en créant de nombreuses écoles et des hôpitaux ; bien souvent les épouses des missionnaires protestants se consacrèrent à l'émancipation et à l'éducation des femmes indigènes et de la jeunesse. Il fut agréable de constater que la plupart des élites africaines et des chefs nationalistes ont été formés par les missions protestantes ou catholiques. (Baubérot, 1968).

Au total, les principales missions chrétiennes ont joué un rôle majeur dans la construction de l'État moderne, en particulier par le biais de leur écoles « missionnaires » qui ont contribué à former l'élite de ces pays depuis la fin du XIXe siècle. (Fancello, 2007). Si l'Etat français en l'occurrence a voulu contrôler les missions c'est parce qu'il estime que ces missionnaires constituent des agents potentiels de francisation et d'expansion de la langue française. Du coup l'usage de celle-ci est imposé à des sociétés missionnaires. Et Le décret de 1922 imposa aux missionnaires un enseignement donné en langue française, avec le respect des programmes officiels, et la possession de diplômes d'enseignement par les maîtres. (Salvaing, 2006)

C- Mission et foi

Dans une récente étude, l'historien Demeerseman (2014) raconte que la Société des missionnaires d'Afrique, fondée par l'archevêque d'Alger Mgr Charles Lavigerie (1825-1892), a été l'un des grands rouages de l'évangélisation moderne du continent africain. Selon les prêtres de cette société, qu'on appelait les pères blancs, la mission se fait aussi par « rayonnement ». Cet historien affirme que le missionnaire doit montrer par son exemple qu'il est « homme de Dieu », ce qui, d'une part, le distinguera des colons et des autorités coloniales

et, d'autre part, attirera vers la foi chrétienne bien des musulmans. Les missionnaires ont été des « hommes de Dieu », convaincus « qu'on ne peut répondre à sa vocation que si l'on est profondément un spirituel attentif à la grâce de Dieu qui agit dans les cœurs et les sollicite au meilleur » (Demeerseman, 2014). L'identité « homme de Dieu » conférée au missionnaire l'oblige à être lui-même un modèle de la foi qu'il est sensé annoncé. Ainsi les missionnaires sont exigeants sur les critères de conversion qu'ils proposent aux autres. Chez les Pères Blancs par exemple Mgr Lavigerie préconise un minimum de quatre années de préparation dont deux années comme postulant, deux autres comme catéchumène (Salvaing, 2006).

Dans le but d'implanter la religion chrétienne en Afrique les missionnaires comptaient au nombre de leurs objectifs la création d'un clergé local. Cela permettrait d'assurer la relève et aussi, rendre plus efficace la mission en milieu local et à terme, de gagner en autonomie. Or selon Dumery (1968), la création des clergés indigènes ne suffit pas à rendre une religion autochtone. Cet auteur affirme que contrairement à ce qu'on croit, cette création peut être une ruse supplémentaire, une habileté paternaliste, le plus subtil des alibis. Il soutient que si le clergé local continue d'être formé à l'occidentale, ce n'est pas simplement par l'effet d'une volonté de centraliser et d'uniformiser. Il peut s'agir plutôt de l'ambition de laisser le christianisme se réinventer dans le style de chaque culture. (Dumery, 1968).

Une certaine proximité est suggérée pour l'exercice de la mission entre le missionnaire et le peuple à qui l'Evangile doit être annoncé. Pour bien communiquer la foi, Henry (1968, P.95) préconise que « *le missionnaire ne doit pas parler du dehors, à la façon d'un professeur ; il doit d'abord s'enfouir dans les profondeurs du tissu social, aller vers les pauvres, parce que le pauvre est « homme », rien de plus, sans pouvoir ni science ; et rien de moins : il est le symbole de tout homme* ». Il est recommandé aussi d'être présent aux carrefours de la vie, et à toutes les situations des populations ; là où se nouent les relations sociales qui modèlent une société. C'est dire que le missionnaire doit être un homme de communication et non renfermé. Il lui est nécessaire de partager non seulement la langue des gens, mais encore leurs joies, leurs projets et leurs épreuves collectives. Il s'agit concrètement de créer des instances de dialogue et de solidarité. (Henry, 1968)

III- Confrontés à la tradition et aux autres religions en Afrique

Dans son étude sur les religions missionnaires en Afrique, Bœspflug (2006) estime qu'il convient de distinguer capaciter d'accueil (c'est-à-dire hospitalité, tolérance, capacité

d'intégration) et mission. Selon cet historien, accueillir les dieux des autres ethnies, leur faire une place dans le panthéon local, cela peut se concevoir dans bien des religions, surtout chez celles qui savent relativiser l'importance du nom des dieux et pratiquent excellement l'interprétation leur permettant de mettre en œuvre l'art de réputer leurs divinités et de rebaptiser les dieux des autres nations en fonction de la liste canonique indigène. D'autres chercheurs (Rousse-Grosseau, 1992 ; Blanchard 2007) ont fourni des preuves que La Société des Missions Africaines (SMA) installée en 1861 au Dahomey à Ouidah, avec le Père Borghero, pose les bases d'une action longtemps réduite à l'encadrement des chrétiens d'origine étrangère, limitée par des pertes effroyables qui atteignent à ses débuts un tiers des effectifs chaque année, et par l'hostilité du roi d'Abomey, qui interdit à ses sujets de se convertir. (Rousse-Grosseau, 1992). Les missionnaires ont dû affronter une certaine résistance africaine. En Afrique l'influence locale sur les missionnaires est très remarquable. Le missionnaire se heurte à l'Afrique païenne ; il ne reconnaît pas toujours l'art indigène, qui comporte pour lui une symbolique secrète qui est une offense à la morale et contre laquelle la foi catholique doit se garder (Blanchard, 2007). En effet, lorsqu'un féticheur accède à la foi du christianisme, on considère généralement qu'il progresse, pourtant le déséquilibre trop brusque engendré par sa conversion est une épreuve autant qu'une aventure. On parle d'émancipation ou de véritable promotion religieuse. Cela augmente la notoriété de la présence des missionnaires qui estiment de ce fait que leur bilan de mission est positif. (Dumery, 1968). Ainsi le résultat de la mission s'apprécie à l'aune du nombre de conversion enregistrée.

Quant aux relations islamo-chrétiennes, les travaux de Caucanas (2018) et de Nolan, (2015) nous apportent quelques lumières sur le rôle significatif joué par les missionnaires. Au lendemain de la Première Guerre mondiale, alors que le projet colonial européen atteint son apogée et donc ses limites, les projets élaborés par les missionnaires pour convertir des masses musulmanes au christianisme se trouvent dans une grande impasse. (Caucanas, 2018). Malgré toutes les activités et services de la mission, la société musulmane comme telle s'avérait inconvertissable (Nolan, 2015). Devant cette situation difficile, les missionnaires sont amenés à penser leur présence en Afrique du Nord aux côtés des musulmans comme une relation d'accompagnement, dont l'objectif n'est plus de convertir les musulmans, mais de les amener plutôt à vivre un islam ouvert, "christianisé" (Mercier, 1999).

Toutefois, les difficultés ont été plus prononcées sur certains fronts. Selon Dumery (1968), le christianisme aurait rencontré des rivaux peu ébranlables, voire inébranlables, ce qui prouve que l'affrontement avec certaines cultures d'Afrique n'a pas toujours été en sa faveur. Balard

(1999) raconte qu'au Dahomey, en 1930, la mission catholique, présente depuis 1861, se heurte toujours à la ferveur omniprésente du culte vodoun, dans la terre qui l'a vu naître. Le culte vodoun relève purement de la tradition ancestrale africaine. Il se trouve que la plupart des missionnaires voient dans ce culte l'œuvre du diable. Mais le père Francis Aupiais ne partagea pas cette opinion. A l'opposé de ses confrères, sa conviction fut qu'un attachement si profond au culte vodoun ne signifiait pas le règne du diable mais manifestait plutôt une sorte de prédestination divine au christianisme. (Balard, 1999). Ce qu'on a pu reprocher le plus aux missionnaires fut leur approche non seulement dénégatrice mais destructrice des cultures non chrétiennes. Que de fétiches renversés et de chênes sacrés abattus, que de vieux sages ridiculisés et de « sorciers » sauvages conspués, de « faux » prophètes crucifiés et de « charlatans » condamnés. (Singleton, 2013). Les religions traditionnelles sont toujours menacées par la modernité et la mondialisation au point de pouvoir être tenues pour des « religions en sursis » (Bœspflug (2006).

De fait malgré ces rares exceptions remarquables, les missionnaires pendant longtemps n'ont guère tenu compte de certains éléments présents dans les cultures africaines, dans lesquelles ils voyaient souvent la racine des résistances au christianisme. Les africains justifient leur réticence en assimilant le christianisme à l'une des cultures occidentales. Les missionnaires réussissent difficilement à leur faire croire le contraire. Plusieurs responsables des missionnaires, et des Instructions de la hiérarchie ont souligné que l'Église ne s'identifie aucunement avec la culture occidentale ; elle ne s'identifie d'ailleurs avec aucune mais est disposée à faire alliance avec chacune (Grimal, 1965). Les missionnaires ont milité pour la reconnaissance de certains usages qui n'étaient pas en soi incompatibles avec le christianisme qu'il s'agisse de pratiques familiales comme celles liées à la dot, ou par exemple des danses et la musique. Par contre ils ont été surpris de découvrir une sorte de sacralisation dans les sociétés africaines rurales anciennes des différents moments de l'existence et particulièrement des différentes phases des travaux agricoles. (Salvaing, 2006). L'observation des relations entre religions endogènes et religions occidentales a poussé Pieris (1993)[9] à une comparaison judicieuse. Après avoir distingué religions cosmiques (c'est-à-dire les religions autochtones, de la nature) et religions métacosmiques (c'est-à-dire les grandes religions universelles), cet auteur compare ces dernières à des hélicoptères auxquels les religions cosmiques serviraient de terrain d'atterrissage. Ainsi les religions traditionnels (ethniques) constitueraient le socle sans lequel

[9] Un théologien sri-lankais né en 1934

aucune religion à vocation universelle ne saurait s'implanter localement ; ils entretiennent une relation de complémentarité fonctionnelle. (Bœspflug, 2006)

A- Autres Manifestations historiques de la mission en Afrique

Après sa publication en 1957, l'encyclique FIDEI DONUM a rencontré dans le monde et particulièrement en France un écho favorable qui confirme la sensibilisation à la mission sous de nouvelles formes (Prudhomme, 2009). Plusieurs diocèses ont opté d'aider d'autres diocèses dépourvus de prêtres. Dans une étude présentée par Olivier Landron (2008), les diocèses de France ont envoyé certains de leurs prêtres d'abord en Afrique, puis dans d'autres espaces comme l'Amérique latine. Le nombre de prêtres Fidei Donum français a évolué depuis les années 1960. Si en 1960, on en comptait 81 répartis dans 27 pays africains, leur nombre n'a cessé d'augmenter régulièrement jusqu'en 1971 où on pouvait comptabiliser 564 prêtres. (Landron,2008). Les prêtres envoyés restaient toujours attachés à leur diocèse d'origine et ils y reviennent à la fin de leur mission. En même temps qu'ils y allaient pour renforcer le clergé autochtone, ils devaient également « aller implanter l'Eglise » (Kabamba, 2011). Et dans cette optique, ils emportaient la foi, les médicaments, les vêtements, les livres, les savoirs des écoles de chez eux, et beaucoup d'autres choses qui pouvaient les aider à accomplir la mission. Ainsi se développe au XXe siècle l'œuvre sanitaire missionnaire. Les dispensaires, dont l'action s'étendaient à tous, sont généralement tenus par les religieuses ; ils constituent un instrument privilégié de rayonnement missionnaire (Salvaing, 2006).

Une fois les Églises locales constituées, la stratégie des missionnaires consiste à partir toujours plus loin, au fur et à mesure de l'avancée de l'Évangile vers l'intérieur de l'Afrique (Williams, 1990), afin de conquérir la plus grande espace possible. Ainsi dans son étude sur la mission Landron (2008) estime que le continent africain a fait l'objet d'un intérêt particulier de la part de l'Église catholique pour plusieurs raisons : les progrès rapides de l'évangélisation dans cette partie du monde ; le manque cruel de prêtres dans d'immenses étendues, enfin les problèmes politico-économiques, avec en toile de fond la question des indépendances. Dans une étude parallèle, Tincq (2013) confirme que les missionnaires français d'Afrique servent d'appoint au clergé local ou sont envoyés dans les quartiers nouveaux et déshérités des grandes villes qui manquent encore de prêtres. Dans certains endroits le travail des missionnaires est parfois assimilé aux tâches de développement que jouent les ONG, dans les domaines de l'éducation, de la santé, de la production agricole, de la construction d'infrastructures et d'équipements

(Tincq, 2013). Plusieurs chercheurs dont Salvaing (2006) ont fourni des preuves que les sociétés missionnaires encouragent les cultures commerciales comme le palmier à huile, et développent plusieurs activités artisanales : briqueteries, imprimerie, charpente, menuiserie. Les religieuses missionnaires quant à elles développent des ouvroirs, des ateliers de confection de tapis, de dentelles. Dans les lieux d'apprentissage, les élèves des missions cultivent un jardin potager, mais de véritables exploitations agricoles peuvent être développées, au point de susciter parfois des interrogations sur l'identité de l'entreprise missionnaire. C'est le cas des plantations de café des Jésuites sur la côte Est de Madagascar, dans lesquelles est suffisamment investie la main d'œuvre des élèves. (Salvaing, 2006). Aussi dans plusieurs autres domaines les missionnaires s'investissaient physiquement et financièrement. Ils soutenaient les petits projets agricoles des uns et de grands projets de formations des autres. L'impact matériel et organisationnel des missionnaires était devenu trop important là où ils s'implantaient, du fait de leur pouvoir financier très influent. Selon Salvaing, (2006) les missionnaires apparaissaient comme des autorités au même degré que les colons car ils convoyaient vers l'Afrique des capitaux et réalisaient des œuvres, qui sont de véritables contre-pouvoirs. Tout cela constituait de véritables défis à l'État colonial.

B-Quelques écueils subis par les missionnaires en Afrique

Dans son étude sur la vie des missionnaires au Togo et au Dahomey, Scheele (2016) a fait plusieurs révélations sur les épreuves qui furent les leurs. Les Pères lyonnais ont été interdit d'exercer au Togo, leur communauté a été carrément expulsée. Donc leur mission n'a pas connu de succès dans ce pays. « *La seule tentative d'installation qu'ils avaient entreprise datait de 1887. Deux Pères furent envoyés à Atakpamé, dans le nord du Togo. L'un mourut des suites d'un acte criminel, l'autre dut être rapatrié en Europe* » affirme Scheele (2016). Au nombre des grands obstacles à la mission, la mortalité des missionnaires paraissait la plus fréquente. La criminalité et le paludisme passaient pour les causes récurrentes de cette mortalité. Le cas des maladies tropicales a été évoqué aussi par Caucanas (2018). Pour parer à la persistante de cet obstacle les missionnaires utilisaient beaucoup plus la quinine dont l'efficacité était approuvée dans le traitement contre le paludisme en Afrique. Aussi l'espérance de vie moyenne des missionnaires en Afrique intertropicale reste -t-elle limitée à trois ans. (Salvaing, 2006). Mais beaucoup parmi eux prenaient du plaisir à prolonger leur séjour lorsqu'ils vivent dans des conditions qui garantissent la sécurité.

Par ailleurs, le choix des sites des futures stations de mission avait une importance particulière pour les missionnaires. Parfois ils font de grands et longs voyages pour explorer les sites avant de s'y installer. (Blanchard, 2007). Plusieurs critères rentrent en ligne de compte pour faire de bons choix. Tout d'abord, « *le terrain devait être proche d'une source d'eau et suffisamment fertile pour que la mission puisse devenir rapidement autosuffisante* » (Lavigerie, 1950)[10]. Il est donc évident que l'autosuffisance était l'un des premiers critères que recherchaient les missionnaires. Ensuite les conditions d'accès à la terre de mission ne devraient point être trop rudes, mais plutôt aisément accessible. Et la population devrait montrer les qualités d'un peuple accueillant. Enfin, dans le souci de ménager la santé des missionnaires le lieu où ils doivent habiter devait être sain (Aylward Shorter)[11] , à Kigurunyembe, « *la température paraît bonne et le climat salubre* » (PP. Baur et Le Roy, 1884) [12] . Les missionnaires recherchaient de beaux paysages et allaient souvent à la conquête des sites élevés. A Mhonda, la position est « magnifique », à Kigurunyembe, « *superbe panorama, […] endroit magnifique* » (PP. Baur et Le Roy, 1884)[13] .

Dans un esprit de nostalgie, les missionnaires cherchent à retrouver des ambiances de leur ville et campagne européenne. Ainsi les spiritains comparaient les montagnes Uluguru au « *Puy de Dôme »* et à la « *plaine de la Limagne* ». (Blanchard, 2007). Le souci immobilier occupait une grande place dans l'installation des missionnaires puisque c'est eux même qui s'engageaient dans la construction de leur habitation. Les missionnaires devraient tenir compte de la disponibilité des matériaux de constructions afin de réaliser un cadre convenable pouvant abriter leur établissement. Le plus souvent ils transportaient de « *l'acide sulfurique qui leur permet de déterminer les pierres calcaires qui pourront produire de la chaux* ». (Blanchard, 2007)[14]. Il ressort de cette présentation que le choix d'un site n'a jamais été facile pour les missionnaires. Plusieurs endroits ont été abandonnés car ne correspondant pas aux critères établis pour la construction de résidence pour les missionnaires. Ou bien l'hostilité des populations ne favorise pas l'accueil des missionnaires qui peinent pour s'installer.

En plus des difficultés liées au choix du site et à la construction d'un établissement pour missionnaire il y a des écueils que subissent les missionnaires dès les premiers jours de leur arrivée sur le site choisi. Ils devaient s'installer provisoirement dans de huttes pendant quelques

[10] Cité par Blanchard, 2007
[11] Cité par Blanchard, 2007
[12] Cité par Blanchard, 2007
[13] Cité par Blanchard, 2007
[14] Par les missionnaires de S. E. M Cardinal Lavigerie, Près du Tanganyika., Cité par Blanchard, 2007.

mois et dans des conditions qui sont en tout point semblables à celles des indigènes. Coulbois (1901)[15] rapporte qu'à Kibanga (Haut Congo), les missionnaires logeaient dans « *des cases faites d'herbes sèches appliquées et liées à une légère charpente : on eût dit une énorme ruche* ». Parfois pendant cette période d'installation provisoire, les missionnaires récupéraient des bâtiments des indigènes. Ainsi pendant que « *à Kibanga par exemple les Pères Blancs ont construit des maisons de briques séchées au soleil pendant 3 jour faites en argile des termitières, à Bagamoyo, les Spiritains s'installent dans une vieille maison en ville* », raconte Blanchard (2007). Ces missionnaires reprenaient dans la plupart des cas les techniques de construction des maisons côtières les plus modestes, avec des murs de torchis sur une structure de poteaux et de treillis de roseaux[16]

Les richesses des travaux de Blanchard (2007) ont fourni encore les preuves que les missionnaires ont nourri également le projet de former des ouvriers, des charpentiers et des maçons dans les premières missions ; et ceux-ci vont être des artisans pour la construction d'autres stations. Ainsi fut construite la cathédrale Saint-Joseph à Zanzibar, par une main-d'œuvre entièrement formée par les missionnaires. Ils avaient besoin pour ce projet de formation des ouvriers de la main-d'œuvre importante et non qualifiée. Alors ils embauchèrent des chrétiens comme des païens. Des chrétiens travaillaient souvent bénévolement pour construire les bâtiments, les chapelles, les presbytères, et même les écoles et les hôpitaux dont ont besoin les missionnaires ; c'était leur façon de témoigner un accueil bienveillant aux missionnaires. Les païens quant à eux participaient aussi à ces travaux et ils étaient encouragés par les responsables locaux. Blanchard (2007) précise que « *ces maisons dont la conception est marquée par une rigueur fonctionnelle et les contraintes climatiques sont également imposantes et marquent l'autorité de la mission* ». Mais dans leur élégance et leur charme architectural les églises se distinguent aussi par leur pauvreté et leur simplicité telle que recommandée par les instituts missionnaires (Briault, 1937).

Les missionnaires ont affronté aussi en Afrique les conditions climatiques auxquelles ils n'étaient point habitués. Blanchard (2007) dans sa présentation n'a pas manqué d'évoquer la chaleur dans les premières églises qui est souvent décrite comme particulièrement dure pour l'officiant revêtu des ornements sacerdotaux. L'impact de ces conditions climatique se fait remarquer dans les constructions où pour protéger du soleil, différentes adaptations apparaissent. Il s'agit en l'occurrence des murs qui sont épaissis, des auvents qui sont rajoutés

[15] François COULBOIS, Dix années au Tanganyika, 1901. Cité par Blanchard, 2007
[16] Archives de Bagamoyo, journal des visites. Cité par Blanchard

devant les porches, puis des vérandas latérales qui serviront également de lieu de catéchisme. Il y eut également l'apparition progressive de clairevoie et la disparition des vitrages. (Blanchard, 2007).

Enfin une difficulté non moins importante est évoquée par Hamel (2014). Il s'agit pour les missionnaires de réussir à percer le mystère des domaines les plus fermés aux cultures étrangères. En l'effet l'Afrique tient pour sacré tout ce qui concerne la naissance, la mort, le sexe…. Et beaucoup de tabous entourent ces réalités. Même s'ils ne comprennent pas les coutumes particulières concernant ces aspects de la vie, les missionnaires devraient les regarder avec respect pour les valeurs qu'elles soutiennent ou suggèrent, et surtout ne pas les juger (Hamel, 2014)

C-Ecueils à l'époque contemporaine

Les chercheurs ont fourni des preuves de la présence des missionnaires français dans plusieurs pays d'Afrique à l'époque contemporaine. Particulièrement Tincq (2013) a consacré une bonne étude sur cette problématique et révèle que la France compte aujourd'hui sur le continent africain 795 religieuses et 263 religieux missionnaires, auxquels il faut ajouter 70 prêtres diocésains. Ces prêtres appelés « fidei donum » sont prêtés par leur évêque à des diocèses africains en référence à l'encyclique du pape Pie XII (1957) qui recommandait ces échanges entre églises des différents continents sur la base du volontariat.

Mais on constate au regard de cette étude que des enlèvements de missionnaires sont enregistrés à plusieurs endroits en Afrique. Tincq (2013) rapporte que *« le Père Georges Vandenbeusch, 42 ans, enlevé au Cameroun et probablement transféré au Nigéria par le groupe islamiste armé Boko Haram –qui a revendiqué l'enlèvement– rejoint la liste déjà longue des prêtres et religieux chrétiens victimes de l'insécurité et de l'instabilité politique et militaire qui règne en Afrique* ». On dénombrait en 2012, quatre assassinats de missionnaires en République démocratique du Congo, au Mozambique, en Tanzanie, et au Madagascar. (Tincq, 2013). Ces prêtres et missionnaires français prennent beaucoup de risques en vivant proches des populations, dans les zones de grande insécurité. Leur statut de missionnaire ne leur épargnait pas de subir les mêmes conséquences des guerres que les populations. Tincq (2013) évoque aussi successivement les cas du Nord-Mali où les Pères Blancs se sont retirés de Goa où ils étaient installés de longue date ; puis du Centrafrique où les églises, presbytères et écoles sont régulièrement rackettés ou incendiés. Des écueils similaires ont été observés aussi en

République démocratique du Congo et au Nord-Cameroun. « *Dans ces zones à hauts risques, les ambassades et le ministère des Affaires étrangères pressent les ressortissants français, dont les prêtres et les missionnaires, de ne pas quitter les grandes villes où la sécurité est mieux assurée (comme à Niamey, la capitale du Niger, où l'archevêque est un Français des Missions africaines de Lyon) ou de partir* » (Tincq, 2013).

Devant ces situations belliqueuses, les missionnaires sont confrontés à une question capitale et décisive : Faut-il partir, c'est-à-dire déserter les lieux et retourner en France ? Ou bien faut-il rester en mission, en dépit du danger des violences, des guerres civiles, et des menaces, pour soutenir les populations éprises de sécurité ? Tincq (2013) rapporte qu'à cette question « *la plupart des missionnaires et prêtres présents en Afrique ou dans les autres zones de conflit ont déjà répondu: ils pèsent les risques (l'envoi en mission est précédé d'un long temps de formation et de préparation), ne sont pas suicidaires, mais entendent rester fidèles aux populations locales qu'ils servent, à une mission qui les dépasse, à un désir de médiation et de paix qui est au cœur de leur vocation .Certes, il y a des retours en France lorsqu'ils sont trop exposés ou pour ne pas mettre en difficulté les autorités françaises et locales, mais la majorité reste sur place, s'interposant même entre les parties en conflit* ». La présence des missionnaires en Côte d'ivoire et en Centrafrique, pays en guerre, achève de confirmer ces propos. Les missionnaires déjà bien accueillis par les populations dans ces pays se disent envoyés auprès des gens qu'ils ne songent pas à abandonner à leur souffrance et leur malheur. (Tincq, 2013). Si donc la vie des missionnaires est dangereusement exposée, il demeure qu'une forme de solidarité très exemplaire est observée et qui augmente la confiance de la population à l'égard des missionnaires.

Aussi d'autres grandes difficultés sont-elles liées à l'apprentissage des langues locales par les missionnaires. « *Je dois avouer que si certaines de nos membres n'ont jamais réussi à apprendre la langue du pays où elles se trouvaient, elles ont pourtant été de bonnes missionnaires* » rapporte Hamel (2014) dans un témoignage personnel de son expérience de missionnaire. Ce qui permettait aux missionnaires de transcender les difficultés linguistiques c'est de savoir parler le langage du cœur, ou plus précisément un langage non verbal. Ils avaient donc fait preuve d'une certaine affection à l'égard des populations, en leur offrant l'attention et le respect à leur tradition et aux détails de leur vie quotidienne. Ainsi les populations deviennent sensibles à l'engagement et aux efforts des missionnaires qui jugent opportun de s'organiser pour l'apprentissage des langues locales. « *Nous insistons fortement sur la nécessité*

d'apprendre la langue du peuple où nous sommes envoyées. Pour cela, il faut éviter de se lancer trop vite dans le travail » affirme Hamel (2014)

Tableau 1 synthèse de la mission des Européens en Afrique

MISSION DES EUROPEENS EN AFRIQUE		
Genèse	Brève histoire de la mission du XVIe au XXe siècle	Les premiers missionnaires partis Les premiers territoires évangélisés
Mission et colonisation	Rôles des missionnaires	Coloniser au nom de Dieu
		Coloniser au nom de l'Empire
		D'autres objectifs colonialistes de la mission
	Mission et éducation	Création des écoles par les missionnaires, et des hôpitaux
	Mission et foi	Création d'un clergé local Création des paroisses et communautés
Mission confrontée à la tradition africaine	Manifestations historiques	Hostilité des rois Résistance de la population païenne
	Difficultés rencontrées	Expulsion des missionnaires Difficulté du choix des sites Conditions climatiques difficiles
	Ecueils à l'époque contemporaine	Des enlèvements de missionnaires Des assassinats des missionnaires Des situations de guerre

SECTION II : MISSION DES AFRICAINS EN FRANCE

Cette section permet de présenter comment progressivement la mission des européens en Afrique a connu son déclin. Le vieillissement de la gente cléricale en France et la raréfaction de nouvelles vocations à la fonction de prêtre, les crises et des situations fâcheuses ayant engendré la disette des Eglises, ont suscité en retour une sollicitation des missionnaires venus d'ailleurs. C'est ainsi que progressivement les églises en Afrique ont embarqué quelques-uns de leurs prêtres dans une aventure de mission dans les pays européens qui en font la demande. Il est désormais question d'un renversement de la mission. L'histoire de ces nouveaux missionnaires a été évoquée à travers une brève présentation des premiers défis auxquels ils sont confrontés en terre de mission européenne.

I- Déclin et Renversement

A- Déclin de la mission des européens en Afrique

A la fin du XXe siècle l'Eglise aurait perdu la raison d'être de la mission, sa motivation profonde à cause du déclin de la colonisation en Afrique. Dès que l'on entre dans l'âge post colonial en abandonnant tout projet colonisateur, où trouver alors la racine du désir de la mission ? s'interroge Théobald (2019). Le contexte politique international, avec l'émergence des pays du tiers-monde n'a point facilité les déplacements des missionnaires au lendemain des dernières indépendances nationales. (Caucanas, (2018). En effet l'indépendance des pays africains a suscité beaucoup de nouvelles problématiques. Les régimes inspirés par le marxisme sont généralement hostiles au christianisme ; ainsi les confiances acquises par les églises d'Afrique envers les missionnaires ont été remises en cause. On a assisté à des crises douloureuses dans les relations avec les missionnaires. Alors ils ont dû quitter leur mission avec le sentiment d'être les victimes de l'ingratitude et présentés comme de nouveaux martyrs. (Prudhomme, 2009). Ainsi, par la suite, selon une statistique présentée par Landron (2008), le nombre des Fidei Donum français n'a cessé de diminuer en Afrique, 469 en 1973, 275 en 1988, 264 en 1996, 256 en 1997, 200 en 2001, 160 en 2007. A cela s'ajoute le problème de vieillissement de plus en plus prononcé des prêtres Fidei Donum français en Afrique. La fragilité de leur état de santé et beaucoup de nouvelles raisons connexes et subséquentes ont

achevé de militer pour la fin du départ de ces missionnaires vers des pays de mission qui sont en Afrique.

En métropole, les efforts pour mobiliser les laïcs et entretenir l'esprit missionnaire se fragilisent et s'effondrent. Il devient difficile de sensibiliser les gens pour aller en mission. Il parait plutôt plus judicieux de garder les prêtres pour l'église locale française au lieu de les envoyer en pays lointain. Selon l'analyse pertinente de Prudhomme (2009), on assiste à des phénomènes qui s'apparentent à la fin d'une certaine idée de la mission tant extérieure qu'intérieure par épuisement du modèle missionnaire qui s'est imposé au XIXe siècle. Alors au XXe siècle, plus précisément dans les décennies 1960-1970, s'amorce un spectaculaire transfert de générosité et d'objectifs militants. L'Afrique prend le relais de la mission extérieure traditionnelle. (Prudhomme, 2009). C'est le renversement de la mission.

B- Renversement de la mission

S'inscrivant dans la même dynamique que la lettre encyclique FIDEI DONUM, le Concile Vatican 2 (1962 à 1965), rassemblant tous les évêques du monde souhaite vivement que « les évêques, réfléchissant à la très grave pénurie de prêtres qui empêche l'évangélisation de nombreuses régions, envoient à des diocèses manquant de clergé quelques-uns de leurs meilleurs prêtres qui se proposent pour l'œuvre missionnaire. » (Ad gentes, n° 38). C'est une transformation décisive qui pourrait même changer le visage de l'Eglise. Car la situation de la mission connue dans l'Antiquité semble prendre un nouveau visage. Nous ne sommes plus dans l'Eglise « grégorienne » qui avait servi de modèle pendant de nombreux siècles ; il faut maintenant s'engager pour une nécessaire transformation. (Theobald, 2019)

Ensuite vint Jean-Paul II qui après son élection comme pape en 1979, contribua par son zèle d'apôtre à redynamiser la mission telle que rétabli par le Concile Vatican II. Son pontificat ne tarde pas à marquer une inflexion que certains ont qualifiée de rééquilibrage et d'autres de retour à une conception ancienne de la mission. (Prudhomme, 2009). Jean-Paul II a fait de la nouvelle évangélisation et de la réactivation du sens missionnaire un objectif prioritaire de son pontificat, inlassablement répété, solennisé par l'encyclique Redemptoris Missio (1990), médiatisé et amplifié par les voyages du pontife et l'organisation de rassemblements de masse qui appellent à une remobilisation catholique (Prudhomme, 2009).

Une étude de Antoine Sondag (2019)[17] révèle que les Européens qui étaient jusque-là plutôt émigrants sont devenus un continent d'immigration de prêtres. Ainsi dans la période de 1978 à 2017, les flux migratoires de prêtres diocésains ont connu un solde migratoire très positif. Cela se justifie par le fait de de l'âge avancé des prêtres européens et leur affaiblissement. (Sondag, 2019). Aujourd'hui ce sont les Églises africaines qui s'engageant dans la dynamique de l'esprit du Concile Vatican II, se pensent à leur tour comme des Églises missionnaires et s'exportent vers des pays européens et ailleurs. Le concept de « mission » n'est plus le propre des Églises missionnaires, au sens historique, mais il s'enregistre dans la catégorie générique applicable à la plupart des entreprises religieuses transnationales. (Fancello, 2007).

La mission des temps modernes prend également la forme d'un enseignement bilatéral, c'est-dire qu'elle appelle à l'effort pour une conversion mutuelle, tant des chrétiens en général que de leurs interlocuteurs que sont les missionnaires ; puisque les uns et les autres sont en quête permanente de la vérité, il s'agit désormais d'éveiller l'humain en chacun. (Henry, 1968). Si les congrégations missionnaires françaises ont été depuis le XIXe siècle le fer de lance de l'évangélisation en Afrique, aujourd'hui elles sont frappées par la vieillesse, elles sont moins nombreuses et plus démunies. (Tincq, 2013). Devant cette situation, ce sont les prêtres et religieux africains qui s'exportent en Europe comme missionnaires et ils sont désormais présents dans la plupart des clergés ; c'est le juste renversement de la mission.

Mais l'envoi de missionnaires de l'Afrique vers l'Europe, constitue-t-elle la solution adéquate au problème de la pénurie de prêtres ? En réponse à cette question, Sondag (2019) propose une analyse pertinente en s'appuyant sur le récent synode pan-amazonien qui a inscrit à l'ordre du jour le débat sur la question du manque de prêtres dans le bassin amazonien. Il ressort de son analyse que vu que beaucoup de communautés ecclésiales du territoire amazonien ont d'énormes difficultés pour accéder à l'Eucharistie le synode suggère aux responsables hiérarchiques de l'Eglise d'établir des critères et des dispositions, pour « *ordonner prêtres des hommes appropriés et reconnus de la communauté, qui ont un diaconat permanent fécond et reçoivent une formation adéquate pour le sacerdoce, pouvant avoir une famille légitimement constituée et stable, pour soutenir la vie de la communauté chrétienne par la prédication de la Parole et la célébration des Sacrements dans les endroits les plus reculés de la région amazonienne.* » (Sondag, 2019). A cet égard, plusieurs participants à ce synode se sont montrés favorables à une approche universelle du sujet. Il en découle de ces propositions que faire venir

[17] Antoine Sondag est président de « Aide aux Églises d'Afrique » (AEA), in Osservatore romano du 30 juillet 2019

des missionnaires fidei donum ne constitue pas la seule solution pour remédier au manque de prêtres.

Dans la même dynamique, Théobald (2019) lui aussi propose l'organisation d'un nouveau concile. Il estime qu'à l'heure actuelle du renversement de la situation de mission « *seul un concile général de l'Eglise latine et romaine peut nous aider à tirer les leçons nécessaires des cinquante-cinq dernières années de réception de Vatican II et à entendre l'appel que l'Esprit saint nous adresse dans la traversée collective de la crise actuelle* » (Théobald, 2019, P. 73). Un nouveau concile parait nécessaire pour aborder les problèmes non résolus par le précédent. Ce concile nous fera tourner les uns vers les autres de façon œcuménique, et ne se ferait pas seulement avec des observateurs d'autres Eglises chrétiennes, mais les impliquerait comme « experts » (Théobald, 2019). Si Théobald propose une approche œcuménique dans la résolution de la situation de crise ou de renversement de la mission c'est qu'il estime que nous sommes tous d'une réelle fragilité et que nous avons besoin de l'expérience des autres dans la mutation institutionnelle qui nous attend ; nous avons besoin de l'aide des autres pour revisiter nos antiques convictions

Si jusqu'ici, en contexte de mission le christianisme passait pour meilleure religion, celle qu'on estimait vraie, et qu'on imposait à des hommes qui déjà en possédaient une, avec le retour des missionnaires africains en France le problème des missions va changer de portée. (Dumery, 1968). Avec le renversement de la mission on peut désormais percevoir avec évidence que tout homme est donc capable quels que soient sa race ou son milieu de transmettre ou de communiquer la religion a tous les autres hommes quels que soient leur race ou leur milieu.

Le problème de la mission devient donc un éternel problème puisqu'il ne cessera pas de connaitre de nouvelles phases dans son évolution. Au XXIe siècle Prudhomme (2009) observe qu'une nouvelle tendance se dessine et il estime qu'il est temps d'en finir avec la culpabilité postcoloniale et urgent de redonner la priorité à une nouvelle façon d'organiser la mission.

C- L'épineux problème de la crise des vocations en France

Il semblerait que le catholicisme français a été confronté à une grave crise au milieu des années 1970. Les manifestations de la crise sont variées. Schlegel (2019) en évoque quelques signes flagrants que sont : « *chute du nombre des croyants, exculturation de l'Eglise dans une société très sécularisée, désaccords intellectuels (en matière de bioéthique par exemple) et pratiques*

(écarts par rapport à ses normes sexuelles et conjugales), liberté par rapport à l'obligation, pratiques individualistes « à la carte », croissance exponentielle des activités de détente et de sport durant le week-end ». (Schlegel, 2019, P.83). Tout cela engendre la crise des vocations missionnaires qui s'accélère dans les années 1970. (Prudhomme, 2009). Plusieurs auteurs (Sheehy, 2014, Schenk, 2013 ; Welch, 2009) ont tenté d'aborder cette question de crise de vocation et de mission. Pour Schenk (2013) et Welch (2009), le manque de vocations au sacerdoce par les jeunes hommes et la retraite continue des prêtres plus âgés, ainsi que la croissance continue de la population catholique sont les principales causes de la pénurie de nombre de prêtres. Sheehy (2014) rapporte que le manque de prêtres est tel que de nombreuses paroisses sont fermées ou consolidées. Et cette pénurie de prêtres en France demeure l'une des raisons fondamentales du renversement de la mission qui s'opère désormais de l'Afrique vers les autres continents. Car la plupart des évêques catholiques en Occident ont commencé à recruter des prêtres nés et formés à l'étranger (Gautier et al., 2012 et Allen, 2010). Cette crise des vocations, présente dans les pays occidentaux et particulièrement forte en France ne devait pas entraîner la fin des départs de prêtres diocésains vers l'Afrique. (Landron, 2008). Malheureusement pour l'Eglise, la crise des vocations a freiné l'élan que connaissait la mission vers l'Afrique.

D'après une réflexion de Theobald (2019), la crise des vocations sacerdotales et religieuses exprime d'abord l'indifférence des jeunes générations vis-à-vis du catholicisme ; une indifférence qu'elles manifestent de façon radicale. Point n'est besoin de rappeler que la jeunesse devrait constituer un vivier où l'on puiserait les vocations à la prêtrise. Mais aujourd'hui, on dénombre difficilement une centaine d'ordination de prêtres en France chaque année. Pour l'année 2020, 94 prêtres ont été ordonnés (77 diocésains et 17 issus d'une communauté non religieuse ou d'une société de vie apostolique)[18] . Cela parait véritablement insuffisant pour renouveler la classe des clercs vieillissants dont la moyenne d'âge oscille autour de 70 ans dans certains diocèses. Devant cette situation du manque d'engagement de la jeune génération dans l'Eglise de France, longtemps missionnaire, le recours se fait désormais aux Eglises d'Asie ou d'Afrique qui envoient chaque année plus de mille prêtres. (Theobald, 2019).

Dans des recherches similaires, Schlegel (2019) a fait valoir que ce qui pouvait marcher en d'autres époques, où les jeunes pratiquaient parfois avec enthousiasme en obéissant aux commandements de l'Eglise est devenu aujourd'hui impossible. Leur rapport à la messe semble

[18] https://eglise.catholique.fr/espace-presse/pretres-ordonnes-en-2020

une imposition sans démarche personnelle motivée intérieurement ; le désir d'être à la messe et d'en vivre a chuté progressivement. Pour eux la messe obligatoire est aussi lourde qu'une « *visite médicale obligatoire ou tout autre rendez-vous pénible* ». (Schlegel, 2019 P.94). Pour expliquer cette situation de désintéressement des jeunes, on invoque souvent des raisons extérieures. Rarement sont mises en cause la célébration eucharistique elle-même et les formes qu'elle a prises, le fait que beaucoup de ceux qui abandonnent le catholicisme pourraient tout simplement ne pas s'y retrouver, car ils trouvent peu de choses qui les intéressent dans le déroulement d'une messe à laquelle ils assistent de façon passive. Même si la liturgie de la Parole parait plus animée que la partie eucharistique, le constat est celui d'un « assister » et non d'un « participer » (Schlegel, 2019).

Par ailleurs, si plusieurs signes donnent les preuves d'une crise profonde au sein de l'Eglise, Theobald (2019, P.71) voudrait situer les causes de la crise à plusieurs autres niveaux. Selon lui, il y a des crises fatales et des crises de croissance. Celle que connait actuellement l'Eglise en France est très sérieuse ; « *il s'agit d'une crise de croissance, et non d'une crise fatale pour le christianisme. Ces crises représentent les symptômes d'une « fin », voire d'une fin qui se prolonge, et donc d'une « maladie » mais, ce n'est pas une maladie fatale* ». (Theobald, 2019, P.71). Il sera opportunément utile de faire entendre un appel non pour aller vers une Eglise nouvelle, mais pour vivifier une Eglise, la même qui se transforme de l'intérieur et qui vacille du plus profond d'elle-même.

La crise de la mission a obligé à repenser les fondements, les buts et les formes de la mission selon d'autres modalités. (Prudhomme, 2009). Car les prêtres venant des pays africains, où la fonction de prêtre et de l'Eglise bénéficie encore d'un certain prestige, découvrent en France, une Eglise catholique qui de l'intérieur se trouve confronté à la fois à la crise et à la recherche d'alternatives. (Bleuzen, 2008). Selon toute évidence, cette crise entraine des impacts à la fois sur l'adaptation des prêtres expatriés considérés comme missionnaires et les communautés paroissiales dans lesquelles ils s'insèrent. En explorant ce problème, Théobald (2019) fait des analyses pertinentes. Il soutient que s'il y a possibilité de faire appel à un clergé étranger, c'est d'abord parce que l'Eglise latine dispose d'un clergé « international », c'est -à-dire interchangeable, dans la mesure où ce clergé a reçu la même formation partout. Ensuite au fur et à mesure que l'expatriation des missionnaires étrangers prend de l'ampleur, les communautés paroissiales connaissent une certaine vitalité. (Théobald, 2019).

Cependant force est de constater que comme toute situation de crise, celle que connait l'Eglise en France peut devenir un moment favorable de réflexion et de conversion. Au moment où la

disette de prêtres se fait de plus en plus intense et pose toute sorte de problèmes, Schlegel (2019) propose une solution. Selon lui il n'y a qu'une urgence : accélérer la prise de responsabilité des laïcs, les former et les préparer concrètement pour le moment où ils devront par force suppléer les prêtres dans certaines fonctions, y compris eucharistiques. (Schlegel, 2019). Cela amènera à coup sûr l'Eglise à prendre des risques. Certes, inventer de nouvelles solutions à des problèmes qui se posent, c'est prendre des risques. Mais l'Eglise naissante a pris de grands risques tout au long de son histoire, et elle n'a pas cessé d'en prendre. (Théobald, 2019).

II- Les nouveaux missionnaires et les nouveaux défis

A- Présence pertinente des missionnaires africains en France

Les africains évangélisés par les Européens sont devenus eux-mêmes des missionnaires soit à l'intérieur de leur propre continent et de leur pays, soit à l'extérieur de ceux-ci, c'est-à-dire sur d'autres continents dans les communautés qui en expriment le besoin et en font la demande. (Tiando, 2008). Ce qui fait la pertinence de la mission des africains en France c'est le fait qu'ils sont en mission chez les missionnaires ; ou plus précisément missionnaires chez les Blancs. C'est un véritable renversement du coup de l'histoire. Pendant que les pays d'Europe et d'Outre Atlantique, pays de longue tradition chrétienne, connaissent le phénomène de vieillissement de leur population et voient chuter le nombre des fidèles et une diminution substantielle des vocations sacerdotales (Leblanc, 2011)[19] , les prêtres africains viennent en renfort, pour des raisons et fortunes diverses. (Kabamba, 2011). Force est de constater que l'Europe qui a été pendant plusieurs siècles le cœur du christianisme et qui aura suffisamment alimenté l'histoire de la mission, fait désormais venir sur son sol les prêtres provenant des peuples qu'elle a évangélisés, et cela dans un contexte de déclin notoire du christianisme en Europe. (Kabamba, 2011). Par leur présence, les prêtres africains sauvegardent aujourd'hui de nombreuses paroisses européennes en manque de vocations sacerdotales. Aujourd'hui en France, très rares sont les diocèses dans lesquels on ne peut rencontrer aucun prêtre missionnaire africain.

Dans leur étude sur la même problématique, Ramboarison-Lalao, (2012) et Oberholster et Doss (2017) ont fait remarquer qu'aujourd'hui les missionnaires africains ont succès notable en Europe. Leur présence ne peut plus passer inaperçue. En 2017, un tiers des 7000 prêtres catholiques en France étaient des étrangers, dont les deux tiers étaient originaires d'Afrique[20] .

[19] Cité par Kabamba, 2011
[20] https://mission-universelle.catholique.fr/echanger/pretres-etrangers-en-france

Aujourd'hui dans les Eglises catholiques de France, on remarque un clergé à double visage constitué des prêtres autochtones et des expatriés prêtres. Ainsi on est passé d'un clergé monoracial à un clergé multiracial ; d'un clergé monoculturel à un clergé multiculturel ; d'un clergé monoethnique à un clergé multiethnique ; bref le visage du clergé français peut désormais paraitre méconnaissable pour ceux qui définissaient l'Europe comme un continent de race blanche et de religion chrétienne (Kabamba, 2017).

Pour beaucoup de gens qui s'intéressent à l'histoire de la mission, il apparait comme un véritable paradoxe de voir les prêtres Africains devenus les évangélisateurs de l'Occident contemporaine quand on se souvient que c'est l'Occident qui avait évangélisé l'Afrique. Certains évêques européens voient dans cette présence d'expatriés fidei donum une mesure de suppléance et non de substitution ; et ils s'abstiennent de vite conclure au retour de la manivelle en constatant que l'heure de l'Evangélisation de l'Europe par l'Afrique a sonné. Pour justifier cette réticence de certains européens Olivier Kabamba (2011) trouve lui aussi que les prêtres africains envoyés en Europe ne répondent pas à la définition classique de missionnaire telle qu'elle est appréhendée dans l'histoire du christianisme en Afrique subsaharienne. Cet auteur affirme que les prêtres fidei donum sont des « prêtres missionnés » et non des « prêtres missionnaires ». Car dit-il « *le prêtre missionné répond aux besoins et à l'agenda de la communauté qui l'accueille. Sa mission ne fait pas objet d'une planification stricte par celui qui l'envoie. C'est l'Eglise particulière maitresse chez elle, qui dicte sa loi au prêtre missionné, et qui lui fixe les cadres et les conditions de sa mission. Le missionné est littéralement au service de l'Eglise particulière qui l'accueille ; ses marges de manœuvres et d'initiatives sont réduites au strict minimum.* » (Kabamba, 2011). Cette nuance apportée à la définition classique de missionnaire permet de bien comprendre le contenu actuel de la mission contemporaine des africains en France, et bien fixer un aspect des différences entre missionnaires en Afrique et missionnaire en France.

Tandis que la présence des prêtres africains est perçue comme mesure de suppléance par certaines personnes, d'autres estiment qu'il s'agit d'une main d'œuvre inéluctable. « Face au déficit des vocations et au vieillissement du clergé, l'Eglise catholique de France, devenue « *pays de mission ad intra », s'organise pour favoriser la venue des prêtres étrangers en France et l'accueil des communautés migrantes. Il s'agit explicitement de faire face, par cette politique d'ouverture, à une panne de main d'œuvre en son sein* », affirme Bleuzen (2008). Toutes ces raisons de mission qui justifient la présence des fidei donum africains en France sont un peu différentes de celles qui motivaient les missionnaires français à aller en Afrique. Eux, ils y

allaient pour apporter l'Evangile à l'Eglise locale et former les prêtres à assurer la relève. Leur mission en période coloniale ou post coloniale a conféré au clergé local un certain prestige qui perdure jusqu'à l'époque actuelle.

Toutefois la présence des missionnaires fidei donum africains en France n'est pas une solution qui séduit tout le monde ni dans le milieu des laïcs ni dans le milieu clérical. « *On fait venir les prêtres qui ne connaissent pas la culture d'ici. Ils tentent d'imposer leur vision de choses, et après ils s'en vont* », déplore l'abbé Raymond Gravel[21]. Si la présence des missionnaires expatriés africains en Europe peut être à la fois subie ou acceptée, escomptée ou contestée, voire redoutée ou décriée, elle demeure pour beaucoup un signe éloquent de la vitalité de l'Eglise d'Afrique. (Kabamba, 2011).

B- Des missionnaires confrontés à des défis cruciaux en France

Les défis des missionnaires sont d'abord des défis de l'Eglise qui les accueille. Or aujourd'hui l'Eglise catholique en France et à travers le monde est confrontée à des réalités jusqu'ici inédites, à savoir la mondialisation, la puissance de la technologie, l'avènement de l'internet, les fastes d'une culture planétaire accompagnée d'une déchristianisation des masses, les mouvements croissant de déplacement des populations à la recherche du bien-être, le fossé toujours grandissant entre les riches et les pauvres. (Kabamba, 2011). Les expatriés doivent faire face à ces défis communautaires avant d'en découvrir d'autres défis plus personnels que nous allons évoquer.

La question de l'acculturation en constitue un défi de taille que l'expatrié va devoir gérer de façon personnelle. Les sociologues ont accordé et continuent d'accorder grand intérêt à la question de l'acculturation des immigrés, et à leur capacité d'acquérir une position sociale en France. (Bleuzen, 2008). La plupart des études sur les expatriés ne s'intéressent point à leur condition de vie dans leur pays d'origine, mais plutôt leur adaptation et à leur acculturation à la société d'accueil. (Sayad, 1977). Au cours des années soixante, l'intérêt de plusieurs études sur les expatriés était axé sur leurs conditions de santé, de travail et de logement ; puis dans les années soixante-dix le débat était orienté essentiellement sur leurs conditions d'intégration au sein du système républicain. (Bleuzen, 2008). Les questions de citoyenneté (Schnapper, 1998)

[21] Cité par Kabamba, 2011

ou l'identité de l'étranger (Wieviorka, 1992) n'ont occupé les intérêts de recherche que dans les années quatre-vingt en devenant un véritable problème politique.

A tous ces différents défis pourrait s'ajouter le défi d'une nouvelle évangélisation en Europe. Ceux que les missionnaires avaient évangélisés en Afrique en « implantant l'Eglise », devenus à leur tour des évangélisateurs, viennent en Europe, et sont surpris de constater que la lumière qu'on leur avait apportée semble s'éteindre ici. Dans son étude sur le sujet Olivier Kabamba (2011) a révélé que l'Evangile avait montré toute sa puissance et toute sa force lorsqu'il était annoncé en Afrique païenne, sous l'influence de la puissance coloniale. Aujourd'hui présents en pays de mission européens, les fidei donum africains s'aperçoivent du changement des pratiques ecclésiales car chez beaucoup de chrétiens la foi n'est plus comme autrefois. (Kabamba, 2011). Les missionnaires africains doivent donc découvrir cette situation et s'adapter à ce contexte dès les premiers jours de leur présence en paroisse de France. Ils sont surtout appelés à redonner foi et espérance à une Eglise en proie à de grandes épreuves.

Aussi ces missionnaires africains arrivent en France dans un contexte où le débat sur la question de l'accueil des migrants semble généralement difficile. Les recherches faites par Paumard (2018) lui ont permis de cibler quelques raisons de ces difficultés : « *la question migratoire mal traitée depuis cinquante ans en France, la crainte de l'islam et du terrorisme, la représentation anxiogène de la migration perçue comme une perte de l'identité nationale, un contexte économique défavorable, etc* » (Paumard, 2018, P.33). En ce moment les relations entre l'Etat et les associations d'aide aux migrants ne sont pas trop heureuses parce que l'opinion publique réclame une grande fermeté vis-à-vis des migrants (Paumard, 2018). Les expatriés fidei donum arrivent donc dans un contexte où la présence des immigrés interpelle la société sur des problèmes complexes qui traversent la France. Il s'agit entre autres du manque d'intégration des immigrés, les communautarismes favorisés par des lieux de résidence qui tendent vers le ghetto, les déficits de formation professionnelle, la place de l'islam. (Paumard, 2018).

Par ailleurs, il est intéressant de noter que certains prêtres africains imaginent venir dans une France où ne vivent que des Blancs, et ils sont surpris de découvrir une mixité raciale et culturelle au sein des paroisses. Ainsi ils font face à un défi spécial, celui d'unir les différences dans une société socialement divisée entre riches et pauvres, et où la diversité des races est très manifeste. Etant donné que la paroisse est pour tous, c'est-à-dire pour le tout-venant, pour quiconque est un tant soit peu touché par le fait chrétien, (Borras, 2012), elle accueille lors des obsèques ou des mariages ou des baptêmes des gens de toutes confessions et de toutes les

provenances religieuses et culturelles possibles ; et devient du coup le lieu de rassemblement par excellence de toutes les catégories sociales vivant dans la cité.

A certains endroits, l'accueil des migrants revêt une forme d'autoritarisme bureaucratique, et semblent manquer encore l'humanité, la générosité et le pragmatisme, valeurs désirées par tous (Paumard, 2018). Et sous le prétexte que ceux-là sont mal intégrés, il n'apparait point envisageable pour d'autres personnes d'en accueillir de nouveaux migrants. (Fayet, 2018). La question de l'immigration est loin d'être définitivement solutionnée car l'opinion publique demeure très partagée. L'envergure de ce débat influence le regard que la société porte sur les expatriés missionnaires pris à première vue comme migrants traditionnels, et subissent les mêmes difficultés liées à l'accueil des migrants. Les fidei donum doivent donc créer une culture de rencontre partout où ils sont accueillis pour faire valoriser l'humanité des autres migrants. Car quand on rencontre un migrant d'humain à humain, on n'a plus le même discours sur les migrants. (Fayet, 2018).

Le missionnaire fidei donum se voit très vite confronté en France au défi de pérennité du catholicisme. Devant l'invasion musulmane et des autres religions, devant le contexte de laïcité ambiante dans lequel évolue la société française, ces missionnaires venus d'ailleurs se doivent d'être le garant d'une certaine présence du catholicisme en France. Il importe donc aujourd'hui aux missionnaires de revaloriser le catholicisme en le rendant présent au sein de la société. Et au regard de la floraison grandissante des églises nouvelles et de l'islam, le catholicisme se doit de se réveiller au risque de se voir disparaitre.

A l'intérieur même des paroisses de nombreux défis restent à relever par les expatriés missionnaires. En effet, devant la participation de plus en plus engagée des fidèles laïcs au fonctionnement des paroisses, la place centrale du prêtre comme premier responsable est de plus en plus discutée. Dans les Eglises de France, au regard de la pénurie des prêtres, les laïcs officient certaines cérémonies et exercent plusieurs grandes responsabilités au sein des paroisses. Du coup ils cherchent à réduire la mission du prêtre au simple célébrant de messes et de certains sacrements. Alors que qu' « *au sein de la communauté paroissiale, le curé est à la fois un frère des autres fidèles et un vis-à-vis qui représente sacramentellement le Christ dans sa triple fonction* ». (Borras, 2012). Le défi ici consiste à redonner aux expatriés missionnaires leur rôle de pasteur avec le triple pouvoir d'enseigner de sanctifier et de gouverner la paroisse. La présence des missionnaires fidei donum achève donc de conserver le caractère sacré des paroisses.

C- Charte pour l'accueil des prêtres Fidei Donum dans les diocèses français [22]

Dérivé latin *chartula, de charta,* lettre, le mot chartre désigne dans le dictionnaire Larousse un « Écrit solennel qui était destiné à consigner des droits ou à régler des intérêts ». C'est un outil de cohésion interne à une société ou à une organisation ; Son objectif est de permettre aux différentes parties de se mettre d'accord sur un certain nombre de conditions ou de critères, en vue du respect des droits et devoirs de chacun. La mission Fidei donum met en jeu trois différents personnages à savoir l'évêque qui envoie, le prêtre qui est envoyé, puis l'évêque qui accueille. La signature du contrat de mission par ces trois personnages est accompagnée d'une charte informée de tous et approuvée par tous. Les évêques de France se sentant unanimement concernés par l'accueil des prêtres étrangers sont mis d'accord pour proposer une charte commune.

« Les évêques de France souhaitent assurer au mieux l'accueil et l'accompagnement de prêtres issus d'autres diocèses du monde venant servir dans leurs diocèses. Pour faire grandir la communion entre les Églises particulières et la dynamique missionnaire des échanges, ils s'accordent sur une charte. Cette dernière concerne les prêtres fidei donum envoyés en mission pastorale dans nos diocèses français et non les prêtres étudiants qui relèvent d'une convention particulière.

1- L'accueil d'un prêtre se fait uniquement par relation directe entre l'évêque qui envoie et l'évêque qui accueille. Ce dernier présente le contexte pour permettre à l'évêque qui envoie de mieux discerner et de veiller ainsi à ce que le prêtre qu'il propose comme Fidei Donum ait les aptitudes requises pour servir en France dans la mission proposée. L'évêque qui envoie s'engage également sur la bonne moralité du prêtre qu'il envoie en mission. Une convention est nécessairement signée par les parties. Elle précise les conditions et l'échéance de la mission (un modèle est proposé par la cellule d'accueil du SNMUE).

2- Pour améliorer l'accueil réciproque, l'évêque veille à la préparation des communautés locales et des acteurs pastoraux qui collaboreront avec le prêtre fidei donum.

[22] https://mission-universelle.catholique.fr/echanger/pretres-etrangers-en-france

3- Chaque diocèse ou province se dote d'une équipe pour l'accueil et le suivi des prêtres venus d'ailleurs. Elle veillera, au cours des premiers mois, à organiser une ou plusieurs journées pour favoriser l'intégration du prêtre fidei donum dans le diocèse. Au plan national, sauf formation équivalente, la participation aux sessions proposée par la cellule accueil du SNMUE est vivement conseillée.

4-L'évêque veille à ce qu'il y ait un ou plusieurs prêtres fidei donum au conseil presbytéral du diocèse. Il veille également à ce que le conseil presbytéral soit régulièrement saisi des orientations données quant à leur accueil et leur présence.

5- Dans le cas de prêtres fidei donum accomplissant un petit complément d'études tout en étant en activité pastorale dans le diocèse, l'évêque qui accueille assure un suivi de ces études.

6- Une première nomination pour une année, considérée comme année de découverte, est recommandée pour le prêtre qui arrive dans le diocèse. Il reçoit ensuite une nomination pour une mission de trois ans, renouvelable éventuellement une fois avec l'accord de son évêque d'incardination.

7- La date d'échéance de la mission inscrite dans la Convention, sera connue de tous et respectée. En fin de mission, l'évêque fait un bilan de la mission avec le prêtre fidei donum, et envoie un compte-rendu écrit à son évêque d'incardination.

8- A l'échéance de la mission, tout prêtre fidei donum rentre dans son diocèse. Dans le cas, qui doit rester exceptionnel, où le prêtre exprime alors le souhait de servir dans un autre diocèse français, le prêtre doit d'abord revenir dans son diocèse d'incardination. Son évêque prendra alors contact avec l'évêque d'accueil de ce nouveau diocèse d'insertion. Ce dernier demandera un avis à l'évêque du diocèse où ce prêtre avait servi précédemment.

Un Vade Mecum, mis à jour par le SNMUE, donne des précisions sur les conditions pratiques de l'accueil des prêtres Fidei Donum, ainsi que des prêtres étudiants étrangers.

Adoptée par l'Assemblée plénière des évêques de France, réunie à Lourdes en mars 2017.

»

Au total, sur le plan national, les évêques témoignent un engouement prononcé sur les questions de gestion des expatriés fidei donum. Ceux-ci à leur tour ont réalisé un travail de réflexion important sur leur raison d'être à côté du clergé local ; ils estiment nécessaire et utile de se mettre au service des évêques et de ne pas vouloir décalquer le modèle occidental dans des régions marquées par des cultures tout autres, défendant ainsi la nécessité de l'inculturation. (Landron, 2008). Au nom de la mission, se sont créés de grandes relations au sein de l'Eglise entre pays africains de jeune catholicisme évangélisés par les missionnaires européens et pays de vieille chrétienté européens accueillant désormais les missionnaires africains. Les missions fidei donum constituent et demeurent une grande richesse à la fois pour l'Eglise qui envoie les missionnaires et l'Eglise qui les reçoit

Tableau 2 synthèse des missionnaires africains en France

MISSION DES AFRICAINS EN FRANCE		
Déclin et Renversement	Déclin	Décolonisation Indépendances des pays africains Remise en cause de la confiance faite aux missionnaires
	Renversement	Impact du Concile Vatican 2 Influence de Jean-Paul 2 Nouvelle conception de mission
	Crise des vocations	Crises des années 1970 Vieillissement du clergé Baisse des vocations des jeunes
Nouveaux missionnaires et nouveaux défis	Présence des prêtres africains	Appel au renfort des européens Clergé multiracial, multiculturel Mesure de suppléance
	Défis cruciaux	Mondialisation, Puissance de la technologie, Avènement de l'internet, Immigration, Acculturation, etc
	Charte des missionnaires	Accueil et accompagnement des missionnaires par les évêques français

CONCLUSION CHAPITRE 1

Ce rapport panoramique sur l'histoire de la mission traite respectivement de la mission des européens en Afrique puis de la mission des africains en France. La section 1 évoque principalement les relations des premiers missionnaires avec la colonisation en Afrique noir. Puis j'ai abordé les rapports mission-foi, mission-éducation et les relations entre mission et tradition africaine. La section 2 évoque le déclin de la mission en Afrique et l'épineux problème de pénurie des vocations en Europe. Ces paramètres permettent de mieux comprendre le renversement de la situation où désormais les prêtres africains s'engagent à évangéliser les occidentaux. Ils sont appelés fidéi donum et connaissent un regain de présence en France. Cependant ils sont confrontés à d'énormes problèmes et doivent relever beaucoup de défis. Ayant fondé le cadre contextuel, abordons dans le prochain chapitre le cadre théorique essentiellement fondé sur la littérature concernant l'expatriation.

CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE : INTEGRATION DES EXPATRIES MISSIONNAIRES AFRICAINS EN FRANCE

Venus d'Afrique pour travailler en Europe les missionnaires sont apparentés aux autres expatriés présentés en littérature comme les employés des organisations envoyés à l'étranger de façon temporaire pour accomplir une tâche basée sur le temps ou accomplir un objectif organisationnel (Harrisson, Shaffer, Bhaskar-Shrinivas, 2004). C'est l'étude de cette catégorie d'expatriés que je vais aborder dans ce chapitre avec la lumière de la littérature. Comportant 3 sections, ce chapitre 2 se consacre à l'étude des expatriés en général et de la particularité des missionnaires qu'on peut classer dans la catégorie des expatriés non traditionnels. La section 1 identifiera quelques raisons qui militent en faveur de la classification des missionnaires dans la catégorie des expatriés non traditionnels. La section 2 traitera les concepts de compétence interculturelle et de socialisation organisationnelle qui permettent d'analyser les stratégies mises en œuvre par les expatriés non traditionnels en contexte de paroisse. Dans la section 3, il s'agira d'aborder des expatriés non traditionnels missionnaires dont le succès d'adaptation et d'intégration dépend en grande partie des collaborateurs spéciaux que sont les bénévoles.

SECTION I : DES EXPATRIES TRADITIONNELS AUX EXPATRIES NON-TRADITIONNELS

Pour présenter les expatriés missionnaires, il sera utile de les distinguer des migrants dans son sens le plus péjoratif. Ainsi la littérature permet de comprendre que toute migration ne se fait donc pas de façon clandestine, ni en empruntant le chemin périlleux de la traversée des océans à l'aide des pirogues ou bateaux. Les caractéristiques des missionnaires les apparentent plutôt aux expatriés traditionnels quittant un pays pour un autre comme étant envoyés pour une mission définie. Il s'agira surtout dans cette section de présenter les critères qui militent en faveur de la classification des missionnaires comme étant des expatriés non-traditionnels

I- Définition de l'expatriation traditionnelle

Pour proposer une définition scientifique des expatriés missionnaires je juge utile de préciser en amont qu'ils ne sont pas classés dans la catégorie de la plupart des migrants venus frauduleusement en France. Leur voyage est décidé, pensé, et bien organisé par deux organisations que sont l'Eglise qui envoie et l'Eglise qui accueille. Ensuite on peut faire le constat de la ressemblance des conditions des expatriés missionnaires avec les autres expatriés traditionnellement connus. Enfin il conviendra de faire une présentation synthétique des caractéristiques des expatriés traditionnels correspondant aux expatriés missionnaires

A- Différents des migrants

Selon l'OIM (2019)[23] le migrant est un « *Terme générique non défini dans le droit international qui, reflétant l'usage commun, désigne toute personne qui quitte son lieu de résidence habituelle pour s'établir à titre temporaire ou permanent et pour diverses raisons, soit dans une autre région à l'intérieur d'un même pays, soit dans un autre pays, franchissant ainsi une frontière internationale. Il englobe un certain nombre de catégories juridiques de personnes bien déterminées, comme les travailleurs migrants ; les personnes dont les types de déplacement particuliers sont juridiquement définis, comme les migrants objets d'un trafic*

[23] https://www.iom.int/fr/qui-est-un-migrant

illicite ; ainsi que celles dont le statut et les formes de déplacement ne sont pas expressément définis par le droit international, comme les étudiants internationaux ». La division de la population des Nations Unis estime qu'environ 220 millions de migrants dans le monde résideraient dans un pays étranger (Roulleau-Berger, 2010). Les Etats tentent vainement de recadrer ce phénomène qui échappe souvent à leur prétention politique. Résultant de multiples facteurs, la migration est un acte individuel qui s'inscrit de façon sensible dans le débat de la mondialisation. Il ne s'agit pas d'une simple agitation sans but, mais d'un départ nourri par plusieurs raisons, qui sont le plus souvent économiques, mais qui sont aussi politiques et qui concernent à la fois les pays de départ et les pays d'arrivée. (Pradeau et Malterre, 2006).

Il est bien difficile d'établir les critères de démarcation entre migration et expatriation. Ces critères sont souvent peu clairs, à cause de la multiplicité des formes de d'expatriation et de aussi des multiples formes de migration que nous trouvons dans la littérature. Cette difficulté conduit à un regrettable manque de comparabilité au niveau des recherches et à une confusion potentielle dans la littérature. Il existe des termes dont l'usage est récurrent en littérature. Plusieurs études, dont celle de Maike Andresen, Franziska Bergdolt, Jil Margenfeld and Michael Dickmann (2014), semblent utiliser les termes "expatriation à l'initiative de soi" (SIE), "expatriation assignée" (AE) et "migration" de façon interchangeable. Dans les recherches actuelles sur la migration ces termes semblent se chevaucher. Al Ariss (2010) soutient également que la différence entre les termes AE, SIE et migrant semble être moins évidente. D'autres auteurs (Briscoe et al. 2009 ; Baruch, Dickmann, Altman et Bournois 2010) ont tenté de proposer diverses définitions des termes AE, SIE et migrant. Au regard des divergences de données définitionnelles, il est nécessaire de démarquer de manière unique les termes AE, SIE et migrant.

Si L'ONU présente un migrant comme "toute personne qui change de pays de résidence habituelle" en précisant que la résidence habituelle représente le lieu où la personne est au centre de sa vie (Nations Unies, 1998), cette définition a été complétée par Boyle, Halfacree et Robinson (1998) et Agozino (2000). Ces auteurs définissent la migration internationale comme un mouvement physique d'un point géographique à un autre, franchissant des frontières nationales. Quant aux termes SIE et AE, on peut trouver quelques tentatives de démarcation qui les distinguent considérablement des migrants en ce qui concerne les critères choisis par certains auteurs (Baruch et al., Al Ariss, 2010) et les résultats de leurs recherches. Ainsi par exemple Baruch et al. (2010) distinguent les expatriés des migrants en termes de droits de résidence permanente. Pour lui, un expatrié peut devenir un migrant lors de l'obtention de la

citoyenneté ou du statut de visa permanent. De son côté Al Ariss (2010) distingue les termes SIE et migrant selon quatre critères principaux : l'origine géographique et la destination du mobile international, le caractère forcé ou choisi du mouvement, la période de séjour à l'étranger et les connotations positives ou négatives des termes.

Pour apporter d'explications à ces différents critères majeurs, Al Ariss suppose en premier lieu que les migrants sont capables de passer des pays moins développés aux pays développés, contrairement aux SIE. Deuxièmement, les raisons de chômage et de recherche d'un emploi meilleur peuvent contraindre les migrants à quitter leur pays d'origine pour une autre nouvelle destination. En troisième lieu l'auteur explique que les SIE pourraient être plus transitoires dans leur mouvement à l'étranger que les migrants qui pourraient éventuellement devenir des travailleurs migrants permanents lorsqu'ils décident de rester dans le nouveau pays. Enfin, Al Ariss (2010) estime dans son analyse que le terme migrant pourrait être mentionné de manière plus négative, exprimant une infériorité, que le terme SIE.

Les personnes, qui décident elles-mêmes de vivre et de travailler à l'étranger, ont été qualifiées par Tharenou et Caulfield (2010) d'expatriés auto-initiés, assimilables aux SIE. On peut les définir comme des personnes embauchées individuellement sur une base contractuelle et qui ne sont pas transférées à l'étranger par une organisation mère (Makkonen, 2015). Habituellement ce sont des gens qui démissionnent de leur poste de travail dans leur pays d'origine et déménagent à l'étranger, dans l'espoir de trouver un emploi dans le pays d'accueil. Dans certains cas, ils peuvent acquérir du travail avant de déménager (Bozionelos 2009) ; dans beaucoup d'autres cas ils recherchent des emplois dans le pays d'accueil, et ce dernier cas présente plus de difficultés pour eux. Ce qui fait que le critère de l'initiative du déménagement entre dans la catégorie des critères majeurs de distinction entre les SIE et les autres formes de migration. Dans une autre étude sur les PME, Richardson et Mallon (2005) ont révélé que l'initiative de quitter le pays d'origine provient de l'individu, et non pas de l'employeur.

Une nouvelle approche de ces différents termes SIE et AE semble également émerger dans les études sur la migration. Il s'agit de Jean-Luc Cerdin et Jan Selmer (2014) qui définissent les SIE en fonction de quatre critères qui doivent tous être remplis en même temps : (a) une réinstallation internationale auto-initiée, (b) un emploi régulier (intentions), (c) des intentions de séjour temporaire, et (d) qualifications qualifiées ou professionnelles. Briscoe et al. (2009) ont aussi évoqué une vingtaine de thèmes différents pour exprimer les expériences de travail internationales. Ce faisant ils ont présenté les SIE comme des personnes qui étant en situation de voyage, généralement en tant que touristes ou étudiants, cherchent du travail pendant leur

voyage et sont recrutées à l'étranger, souvent par des entreprises de leur pays d'origine. En revanche, ces auteurs décrivent les migrants comme des employés embauchés pour travailler dans une filiale étrangère ou dans la société mère et dont la citoyenneté est située dans un autre pays (Briscoe et al., 2009). Dans des recherches similaires sur la migration, d'autres auteurs indiquent l'existence de sous-groupes de migrants qualifiés de « travailleurs du savoir transnationaux » (Colic-Peisker, 2010) ou de « migrants qualifiés » (Zikic, Bonache et Cerdin, 2010)

B- Présentation générale des expatriés traditionnels

La définition des « expatriés » est large. Il s'agit de ressortissants étrangers travaillant pendant une période prolongée (3 mois au moins) pour la filiale internationale d'une multinationale ou pour un projet spécifique développé par la filiale dans cette zone géographique. (Goxe et Paris, 2014). La littérature sur l'expatriation a émergé rapidement, mais le manque de cohérence conceptuelle dans la définition des thèmes en relation est aussi grave qu'incompréhensible. Mais en définitive dans sa forme et dans son contenu l'expatriation demeure une forme de migration. Selon Slama (2014) il existe deux types d'expatriation, qui ont en commun d'impliquer une installation physique dans le pays d'accueil : les expatriés classiques et personnes parties sur leur propre initiative. Les expatriés classiques sont des salariés qui partent temporairement de l'entreprise de leur pays d'origine pour une affectation d'au moins trois années, dans un autre pays avec normalement une perspective de retour (Cerdin, 2004). La deuxième catégorie est celle des personnes parties sur leur propre initiative ; elles quittent leur organisation pour un nouveau poste dans une entreprise à l'étranger, sans avoir de perspective de retour prédéfinies. Dans ses recherches sur l'expatriation, Adler (1986), a constaté que 84% des étudiants étaient intéressés par une affectation internationale à un moment donné de leur carrière. Ses résultats révèlent que les deux principales raisons les plus citées pour accepter une affectation à l'étranger étaient la croissance personnelle de l'expérience interculturelle, et la perception selon laquelle le travail à l'étranger serait plus stimulant, intéressant et rémunérateur en termes de pouvoir et d'argent.

Selon Inkson et al. (1997), l'objectif principal dans le cas d'une expatriation classique est l'accomplissement d'un projet organisationnel, tandis que dans le cas du self-initiated l'objectif est centré sur l'individu et son développement. Contrairement aux missions d'expatriés en entreprise, les expériences du self-initiated à l'étranger sont soutenues par l'individu lui-même,

et tout attachement à une organisation d'employeurs à tendance à être temporaire et faible. Ils prennent un emploi dans un pays étranger, souvent sans période de temps planifiée, et la décision légale d'emploi est prise par un nouveau partenaire de contrat de travail (Inkson et Myers, 2003). Mais selon Doherty et al. (2011), l'emplacement et la réputation du pays d'accueil étaient plus importants pour les expatriés auto-initiés, alors que les motivations de carrière étaient plus importantes pour les entreprises expatriées. Dans une étude parallèle Bonache et al., (2007) ajoutent à ces catégories les affectations de courte durée, les voyageurs fréquents, et les groupes de travail virtuels.

Plusieurs auteurs ont cherché à comprendre les raisons pour lesquelles les employés acceptent les missions d'expatriés. Au bout de leur étude Miller et Cheng (1978) ont constaté que le motif le plus courant était leur conviction que l'affectation à l'étranger permettrait d'augmenter la rémunération et la mobilité professionnelle. Stahl et al. (2002) se sont intéressés à ce débat et ils ont mené une enquête semblable auprès de 494 cadres expatriés allemands. Selon leur résultat, 59% pensaient que leur affectation internationale aurait un impact positif sur leur avancement professionnel au sein de leur entreprise actuelle, et 89% pensaient que cela améliorerait leurs opportunités de carrière à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise.

De façon générale, une expatriation peut s’assigner plusieurs objectifs pour une entreprise surtout si l’entreprise a une vocation multinationale ; on peut confier à un expatrié de diriger les filiales étrangères ou de former les cadres locaux. L’expatriation permet également de bénéficier des expériences internationale des managers ayant vécu à l’étranger, ceux-ci étant censés disposer des compétences utiles à l’expatriation dans le pays hôte. Dans le même cadre Hocking et al. (2004) expliquent qu’une expatriation classique répond à trois besoins, besoin de pourvoir un poste, besoin de développement de l’organisation et besoin de développement des expatriés. Dans tous les cas toute expatriation entraine le transfert de compétences et de savoir-faire. Qu’en est-il de leur ajustement des expatriés ?

Tableau 3 synthèse présentant les migrants et les expatriés traditionnels

DES MIGRANTS		DES EXPATRIES	
Résider dans un pays étranger	Roulleau-Berger, 2010. Nations Unies ,1998	-Droits de résidence permanente -Un expatrié peut devenir un migrant	Baruch et al. (2010)
-Partir pour des raisons, économiques, politiques. -Concerne à la fois les pays de départ et les pays d'arrivée.	-Pradeau et Malterre, 2006. -Briscoe et al., 2009.	Des raisons de chômage et de recherche d'un emploi meilleur	Al Ariss, 2010
Mouvement physique d'un point géographique à un autre	Boyle et al.1998 Agozino, 2000.	Peuvent être plus transitoires dans leur mouvement à l'étranger que les migrants	Al Ariss, 2010
Passer des pays moins développés aux pays développés,	Al Ariss, 2010	Partir des pays développés vers les autres	Al Ariss, 2010
Le terme migrant pourrait être mentionné de manière plus négative, exprimant une infériorité,	Al Ariss, 2010		
		-Décident elles-mêmes de vivre et de travailler à l'étranger -Partir sur propre initiative	-Tharenou et Caulfield, 2010 -Slama, 2014
		-Embauchés individuellement sur une base contractuelle. -Ne sont pas transférés à l'étranger par une organisation mère	-Makkonen, 2015 -Richardson et Mallon, 2005
		Partir temporairement pour 3 ans avec une perspective de retour	-Cerdin, 2004

C- Quelques grandes caractéristiques des expatriés traditionnels

Le statut d' « expatrié » est légalement défini par un contrat d'expatriation entre l'individu et l'entreprise. (Goxe et Paris, 2014). Les expatriés assurent le développement des activités sur les marchés étrangers et conçoivent les stratégies sur une base globale. Ils sont principalement sélectionnés en raison de leur supériorité technique (Toh et DeNisi, 2005). Ils contrôlent, coordonnent et dirigent des équipes multiculturelles dispersées géographiquement au sein desquelles ils ont en charge la diffusion des savoir-faire, de la stratégie et de la culture du groupe. (Scullion et Collings, 2011)

De façon courante et habituelle la stratégie de dotation en personnel pour occuper des postes internationaux est une mission d'expatriation où l'employé s'expatrie dans un pays étranger pour vivre et travailler pendant au moins un an afin de remplir un rôle spécifique ; après cela il peut retourner dans son pays d'origine (Shaffer et al. 2012). Avant les années 1980, les entreprises américaines avaient largement adopté une approche unidimensionnelle de la sélection des expatriés qui mettait l'accent sur les compétences techniques et les autres compétences manifestées lors de la sélection des employés pour des affectations internationales (Tung 1981). Suite à cela, des critères de sélection plus larges et des programmes de formation interculturelle plus efficaces ont été défendus. Les entreprises européennes et japonaises en l'occurrence envisageaient un éventail plus large de critères de sélection des expatriés, tels que l'orientation internationale et la compétence relationnelle des employés. (Kraimer et al., 2015).

Plusieurs recherches sur la sélection des expatriés dans les entreprises ont révélé que ce sont les managers qui sont intéressés par les missions d'expatriés à l'étranger. Tandis que d'autres études ont montré qu'en réalité, de nombreuses entreprises ont du mal à convaincre les managers d'accepter de telles missions. Plusieurs auteurs dont Hutchings, French, et Hatcher, (2008) ; Janssens, Cappellen, et Zanoni, (2006) ont tenté de remettre en cause le point de vue traditionnel selon lequel les expatriés en affaires sont généralement des hommes âgés, des hommes occidentaux à la fin de la quarantaine ou au début de la cinquantaine avec une femme accompagnée et des enfants. Le volet recrutement dans le processus de sélection des expatriés a été largement ignoré dans la recherche sur l'expatriation. Quels facteurs pourraient rendre les affectations à l'étranger attrayantes et quels types d'individus sont les plus attirés par les entreprises qui offrent des opportunités internationales ? Ce sont des questions non encore élucidées par les recherches sur l'expatriation.

On sait que les critères de sélection les plus recherchés pour les expatriés par les cadres du pays d'accueil et du siège sont la maîtrise de la langue du pays d'accueil, l'expertise des tâches professionnelles et la connaissance du « monde des affaires » du pays d'accueil. Car selon une étude menée par Black & Porter (1991) il est remarqué que les mêmes comportements de gestion utilisés dans le pays ne soient pas appropriés ou efficaces lorsqu'ils sont utilisés à l'étranger. Il faut aussi inclure les traits de personnalité pour faciliter l'ajustement culturel et les performances des expatriés. Zeira et Banai (1985) ont fait valoir qu'un taux élevé d'échec des expatriés était dû à une grande variabilité des critères de sélection des expatriés entre les gestionnaires du pays d'origine et du pays d'accueil. Autrement dit, les gestionnaires des pays d'origine sélectionnaient les expatriés sur la base d'un ensemble de critères qui ne correspondaient pas aux attentes des gestionnaires des pays d'accueil.

Si même les États « forts » ont du mal à maîtriser les migrations, qu'elles soient internes ou internationales, temporaires ou définitives, parce que ce sont des phénomènes complexes (Pradeau et Malterre, 2006) ces mêmes Etats encouragent les expatriations dont les avantages sont plutôt bénéfiques pour les organisations, pour les Nations et pour les expatriés eux-mêmes. Les travaux de Arthur et Bennett (1995) ont confirmé que le succès des expatriés dépend des compétences techniques, de la maîtrise de la langue du pays d'accueil, des compétences interculturelles, des compétences relationnelles, du soutien familial, de la flexibilité et de l'adaptabilité. Mais ils rencontrent des difficultés qui semblent avoir des traits communs. La littérature identifie quelques-unes de ces difficultés et élabore des stratégies de gestion des épreuves subies par les expatriés. Pour pallier donc les multiples pistes d'échecs, et face à un contexte migratoire difficile et incertain la littérature suggère la valorisation de certaines stratégies et l'acquisition de nouvelles connaissances et compétences qui peuvent constituer les caractéristiques des expatriés

La première stratégie, principalement axée sur l'apprentissage, est illustrée par Shin et al. (2007) qui suggèrent aux expatriés d'apprendre les rôles spécifiques, les performances, les normes, les attentes et les responsabilités des dirigeants. Dans le même sens Selmer et Lauring (2015) proposent aux expatriés de disposer de certaines ressources qui les rendent des apprenants plus rapides et donc mieux à même de s'adapter au contexte du pays d'accueil ; il s'agit par exemple des capacités individuelles et familiales de l'expatrié, sa formation et sa préparation « anticipée » qui constituent des variables fondamentales conditionnant la réussite ou l'échec de l'expatriation

La seconde stratégie concerne la valorisation des compétences ; elle répond au souhait de l'expatrié d'intégrer les domaines dans lesquels il travaille. Ici il est question de la mise en œuvre des compétences interculturelles de l'expatrié non traditionnel. Un ensemble de recherches en évolution rapide identifie les attributs, les connaissances et les compétences qui facilitent l'adaptation réussie des expatriés à de nouveaux contextes culturels (Mol, Born, Willemsen et Van der Molen, 2005 ; Ng et Earley, 2006, et Thomas et Fitzsimmons, 2008).

Par ailleurs, Kobryn (1988) a fait valoir que les expatriés remplissent une fonction précieuse pour les organisations multinationales que les habitants du pays hôte ne peuvent pas remplir aussi efficacement. Pour illustrer ses propos, il fait savoir que les expatriés sont le principal moyen pour les gestionnaires du pays d'origine de développer leurs connaissances sur les activités spécifiques de chaque opération étrangère. De cette façon cet auteur montre l'importance de trouver des expatriés plus susceptibles d'être engagés à la fois auprès de la société mère et de la filiale locale. Ainsi il confirme la proposition d'Edstrom & Galbraith (1977) selon laquelle les expatriés servent un objectif de développement organisationnel en termes de contrôle et de coordination.

Dans ses recherches sur l'expatriation et la socialisation des cadres internationaux, Pierre (2002) distingue deux catégories de cadres expatriés internationaux présents dans l'organisation. Il parle de la catégorie de ceux qui, par leur savoir, apportent un élément d'adaptation et d'efficacité à la situation de travail au sein de l'organisation c'est-à-dire capacités techniques de résolution d'un problème, apport d'un large capital relationnel, etc. La deuxième catégorie concerne ceux qui en sont privés, et qui essaient de vivre leur expérience d'expatriation comme une période favorable d'acquisition de compétences et d'apprentissage professionnel au sein d'une organisation socioprofessionnelle de meilleure qualité. Pierre (2002) explique sa théorie de la classification des expatriés en précisant que les premiers, appréciant la possibilité d'une intégration sociale par le biais des compétences professionnelles avérées, s'exposent volontiers à de fortes séquences d'identification pouvant modeler leur identité ; ceux-là pourront mobiliser du pouvoir dans l'interaction sociale et pourront vivre les relations de groupe étant ouvert au débat et aux divers échanges cognitifs. Par contre les seconds feront preuve d'une certaine réticence pour s'ouvrir aux formes culturelles originales de la société d'accueil ; dénués de pouvoir, ils ne feront que privilégier les bases affectives de l'échange et chercheront plutôt à s'exprimer que par le canal d'une éventuelle solidarité collective.

Tableau 4 présentation des grandes caractéristiques des expatriés traditionnels

CARACTERISTIQUES	AUTEURS
Servir un objectif de développement organisationnel	Edstrom & Galbraith (1977)
Avoir des compétences techniques	Tung (1981) ; Arthur et Bennett (1995) Toh et DeNisi (2005)
- Maîtriser la langue du pays d'accueil - Avoir les compétences relationnelles - Compter sur le soutien familial - Être flexible - Savoir s'adapter	Arthur et Bennett (1995)
Avoir un large capital relationnel	Pierre, (2002) ; Kraimer et al., 2015).
- Avoir les capacités techniques de résolution d'un problème -Avoir la capacité d'acquérir les compétences et d'apprendre la profession en générale	Pierre, (2002)
Apprendre les rôles spécifiques, les performances, les normes, les attentes et les responsabilités	Shin et al. (2007)
Savoir contrôler, coordonner et diriger des équipes multiculturelles	Scullion et Collings (2011)
Avoir des variables fondamentales conditionnant la réussite ou l'échec de l'expatriation	Selmer et Lauring (2015)
- Savoir valoriser ses compétences - Savoir mettre en œuvre les compétences interculturelles	Arthur et Bennett (1995) Ng et Earley (2006) Thomas et Fitzsimmons (2008).

II- Ajustement et leadership des expatriés traditionnels

A- Les modes d'ajustement

L'étude de l'ajustement des expatriés dans un contexte étranger a fait l'objet de plusieurs recherches. (Black, JS, Mendenhall, M., Oddou, G.,1991; Wang, M., Zhan, Y., Mccune, E., Truxillo, D., 2011; Firth, BM, Chen, G., Kirkman, BL, Kim, K., 2014). L'ajustement ou l'adaptation individuelle est défini par Ployhart et Bliese (2006) comme la tendance dispositionnelle des individus à se modifier de manière proactive pour s'adapter à de nouvelles tâches et de nouveaux environnements. Ces auteurs estiment que l'adaptabilité devrait être un trait pertinent car elle décrit la tendance à s'adapter à un nouvel environnement. Par contre l'expatriation peut être source de difficultés et peut aboutir à un ou plusieurs échecs. Les différentes rencontres au niveau des cultures managériales, de l'environnement social ou régional, peuvent provoquer des incompréhensions, des blocages, des stress, des désillusions et des dysfonctionnements. Souvent, la volonté de transposition sans considération des contingences constitue la cause fréquente des échecs. (Slama, 2014).

On observe le plus souvent que les conjoints et les enfants déménagent avec des expatriés. Cela ajoute certes des défis supplémentaires à l'affectation de travail, mais cela constitue surtout un soutien social pour l'expatrié qui est employé en organisation dans un milieu étranger. (Kraimer et al. 2015). Il dispose ainsi d'un soutien familial qui contribue en grande partie à son épanouissement personnel et à son bien -être social. Il a été d'ailleurs remarqué que les deux principales raisons de l'échec des expatriés sont l'incapacité du (ou de la) conjoint de l'expatrié et l'incapacité de l'expatrié à « s'adapter à un autre environnement » (Tung, 1981). Bien que la recherche sur l'ajustement se soit largement concentrée sur l'ajustement des expatriés, quelques études importantes ont porté sur l'ajustement des conjoints et des familles (Caligiuri et al.1998, Shaffer & Harrison 2001, Takeuchi et al. 2002). Dans une étude parallèle, Caligiuri et ses collègues (2001) ont révélé que les attentes des expatriés avaient eu une incidence positive sur leur ajustement global dans le pays d'accueil

D'autres analyses (Edstrom et Galbraith, 1977 et Slama, 2014) révèlent l'importance et la responsabilité des cadres locaux dans le processus d'ajustement des expatriés puisqu'ils catalysent le flux des expatriés. Selon Slama (2014), ces cadres locaux évaluent, acceptent ou rejettent, facilitent ou perturbent, accompagnent ou délaissent l'expatrié dans sa phase d'adaptation à son nouvel environnement. Il importe donc pour les différents acteurs concernés par le processus d'ajustement des expatriés de disposer d'une connaissance globale des cultures

et des contextes ; cela favorise et facilite les ajustements nécessaires à la mobilité internationale des cadres et à la mise en place d'un système de management efficace. (Slama, 2014). Dans leur étude, Edstrom et Galbraith, 1977 ont montré qu'un nombre conséquent de transferts permet de créer « un réseau informel d'informations, un degré supérieur de communication et une compréhension mutuelle entre différents acteurs, précisément entre le siège social et les filiales, entre les filiales elles-mêmes, aussi bien qu'une plus forte identification avec la culture organisationnelle, sans mettre en péril les cultures des filiales locales.

Certaines recherches empiriques parmi lesquelles on peut citer celles de Mendenhall et Oddou (1985) et de Lee et Larwood (1983) ont examiné le processus d'adaptation à partir d'une perspective de socialisation et de transitions de rôles ; ces recherches se sont concentrées sur la question de savoir si et comment les expatriés adoptent les valeurs du pays étranger. En réponse à ces questionnements, Black (1988) a identifié deux facettes de l'ajustement de l'expatrié : le travail et l'adaptation générale. Le travail consiste à s'adapter au rôle de travail dans la nouvelle organisation à l'étranger, tandis que l'adaptation consiste à adopter la vie dans le pays étranger.

Les modes d'ajustements des expatriés sont multiples et variés et dépendent de plusieurs paramètres. Selon Selmer et Lauring (2015), l'une des raisons pour lesquelles on pourrait prévoir que les expatriés engagés s'adaptent généralement mieux à la situation du pays d'accueil est que l'engagement et la vision positive de la vie qui suit semblent élargir le répertoire momentané de réflexion et d'action des individus. Fredrickson (2001) soutient lui aussi que ces expatriés s'appuient simplement sur une plus grande variété de ressources personnelles, de pensées et d'actions qui leur viennent à l'esprit pour résoudre des problèmes de la vie quotidienne.

Vu que les cultures sont différentes d'un pays à un autre et d'une organisation à une autre l'étude sur l'ajustement des expatriés peut se faire en le croisant avec d'autres concepts. Dans sa recherche sur les modes d'ajustement, Takeuchi (2010) propose plusieurs autres concepts théoriques qui peuvent être utiles pour comprendre l'ajustement des expatriés ; il évoque la théorie de l'échange social, la gestion stratégique des ressources humaines et le conflit travail-famille ; et il adopte une perspective personne-situation pour mettre en évidence la possibilité de relations plus complexes.

Dans une étude semblable Ren et al. (2014) théorisent autrement le processus d'ajustement. Ces auteurs ont proposé que soient rapportées à l'ajustement des expatriés les trois demandes interculturelles que sont la nouveauté culturelle, la distance de valeur culturelle, et la maîtrise

de la langue du pays d'accueil ; et les trois ressources proactives que sont la recherche d'informations, l'établissement de relations et le cadrage positif. Quant à Pierre (2002) il ne manque pas de souligner l'importance de la communauté des pairs dans l'ajustement des expatriés ; Il estime que le processus de mise en mouvement culturelle et identitaire du cadre expatrié international dépend également de la présence ou non, au sein du pays d'accueil, d'une communauté de pairs qui permette à l'expatrié de maintenir, hors de la sphère du travail et du cadre strict des rapports de production, un lien affectif fort avec la culture d'origine ; cela constitue un atout communautaire pour un meilleur ajustement

B- Expatriation et leadership

Il arrive que les expatriés émergent au point de devenir leader ou occupant les postes de premières responsabilités au sein des organisations. Certains le sont dès les premiers instants de leur arrivée en organisation ; d'autres le deviennent progressivement. Comment se manifeste leur leadership ? Le leader doit être en contact avec les gens pour les inspirer à transformer leur vision en action et en faire une réalité. Selon Maurice Thévenet (2017), la notion de leadership évoquerait l'inspiration, la vision et toutes ces notions ineffables d'un leader censé incarner le fonctionnement d'une nouvelle organisation postmoderne. Il dit ce qu'il fait et fait ce qu'il dit. Il respecte ses engagements. Il est cohérent et constant d'une situation à une autre (Kaptein 2003). Le leader accomplit des fonctions qui demandent de l'assurance dans ses connaissances personnelles, des aptitudes, un savoir-être et un savoir-faire, pour inciter les gens à l'efficacité et à la rentabilité. Car le développement d'un monde plus global conduit les organisations à rechercher des leaders capables d'en comprendre les enjeux pour les mettre au service de leur business. (Cerdin, 2017) ; les organisations doivent s'appuyer sur des personnes capables de répondre aux exigences d'un nouvel environnement global.

Le leader responsable recherche les ressources tant humaines que matérielles pouvant l'aider à produire des résultats. Il veille à la qualité du fonctionnement des travaux entrepris et des différents services. Chanlat et Bédard (1990) soulignent l'importance des qualités humaines dont font preuve les responsables, contribuant ainsi à créer un style de gestion, un climat de travail et une éthique favorable au dialogue et à la confiance. Ces modes de management réussissent à offrir une ambiance de travail où règnent la confiance et la liberté de parole, générant ainsi une meilleure efficacité de la part des travailleurs, plus d'engagement, moins de démissions, etc. (Aktouf, 1990). Le leadership est souvent défini comme un processus

d'influence d'un responsable envers ses collaborateurs amenant ceux-ci à réaliser leurs objectifs en étant engagés plutôt qu'obéissants (Yukl, 2006)

Selon Kaptein (2003), un leader responsable sait pourquoi il agit et quel but il poursuit, il est ainsi plus capable de résister à la pression et aux tentations. Le leader responsable recherche des méthodes de communication efficaces pour contrôler les différentes opérations et transmettre des informations pour une saine évolution des travaux. C'est en effet précisément par la mise en œuvre d'un leadership juste que le responsable pourra réaliser un leadership à la fois transformationnel et transactionnel source d'épanouissement, d'engagement et de performance à long terme (Nadisic, 2017)

Il est nécessaire pour tout leader responsable de développer de nouvelles attitudes et compétences adéquates pour que sa gestion connaisse du succès. En effet le leader entraîne ses collaborateurs vers de nouvelles directions (Cerdin, 2017). Ce sont là autant de critères qui définissent un bon responsable qui se veut leader d'organisation. Mais toute responsabilité connait des difficultés, en l'occurrence lorsqu'il s'agit de socialisation dans une organisation.

Aussi plusieurs recherches ont-elles souligné le décalage qui existait entre les valeurs éthiques affichées ou exprimées par les responsables et leurs pratiques (Mercier, 2003). Certains auteurs estiment qu'il existe bien des limites inhérentes à tout leadership ; selon Kaptein (2003), le manager authentique a une perception claire de ses limites, de ses idéaux et des valeurs qui guident son action. La délégation du pouvoir est par exemple un exercice assez difficile à accomplir pour beaucoup de leaders. Or le partage et la délégation du pouvoir sont des récompenses sociales qui symbolisent l'approbation et le respect que le manager accorde à son subordonné (Whitener et al.,1998).

La socialisation des employés devient plus critique encore lorsque le leader responsable n'arrive pas à être un modèle devant les travailleurs. Les managers doivent être les premiers à adopter un comportement juste. Ils doivent prendre l'initiative de commencer un programme éthique et surtout, ils doivent donner l'exemple (Verkerk, et al, 2001). Plusieurs recherches portant sur le climat et la culture organisationnels ont souligné l'importance du comportement responsable des managers comme déterminant du climat éthique qui règne dans une organisation (Dickson et al., 2001). Ainsi la concentration de l'expatrié leader sur la tâche organisationnelle lui permet de s'adapter à la meilleure façon dont cela est effectué dans le nouveau contexte et il se soucient beaucoup plus des résultats de performance des autres membres de l'organisation (Bakker et Demerouti, 2008). En tant que bons leaders les expatriés

responsables d'organisations s'assurent qu'ils sont à l'écoute pour apprendre les aspects de l'environnement de travail qui augmenteront ou diminueront leurs chances de bien fonctionner.

De plus en plus l'autorité des leaders est remise en question et souffre d'une perte de crédibilité qui se généralise. Si souvent le management fait appel à des chefs, force est d'admettre que l'être humain répugne naturellement à obéir à ses semblables. Et selon Boyer et Farzaneh (2017), cette répugnance a même tendance à s'accroître. La perte de l'autorité du leader dans les organisations, le décalage affiché entre la théorie promulguée par les responsables et leur pratique managériale, la difficulté à déléguer le pouvoir, le comportement non exemplaire, la non-valorisation des compétences des autres travailleurs, sont dans la littérature autant de critères qui mettent en difficulté la responsabilité des leaders dans les organisations.

Tableau 5 : présentation des caractéristiques du leadership des expatriés

EXPATRIATION ET LEADERSHIP	
- Rechercher les ressources tant humaines que matérielles - Créer un style de gestion, un climat de travail et une éthique favorable au dialogue et à la confiance	Chanlat et Bédard, 1990
Avoir un comportement responsable	Dickson et al., 2001
Savoir prendre l'initiative de commencer un programme éthique	Verkerk, et al, 2001
- Savoir être Cohérent et constant - Savoir résister à la pression et aux tentations - Avoir de la communication efficace	Kaptein, 2003
Avoir un leadership à la fois transformationnel et transactionnel	Nadisic, 2017
- Comprendre les enjeux - Répondre aux exigences - Entraîner les collaborateurs vers de nouvelles directions	Cerdin, 2017
Avoir de l'inspiration et de la vision	Thévenet, 2017

III- Intégration des expatriés non-traditionnels atypiques

A- Critères de non traditionnalité

Un certain nombre de pays à revenu élevé envisagent la possibilité d'élargir les programmes de migration temporaire en tant que mécanisme pour gérer l'immigration de la main-d'œuvre. (Ruhs, 2006). Si l'expatriation est définie comme la réinstallation temporaire de quelqu'un d'un pays à l'autre (McNulty et Brewster, 2019), il n'existe ni définition universellement acceptée des expatriés non traditionnels, ni un cadre conceptuel pertinent pour les expatriés non traditionnels. Certaines tentatives pour légiférer une définition ont été faites. Toutes mettent l'accent sur l'expatriation non traditionnelle comme une forme d'expatriation adaptée à certaines organisations en pénurie de mains d'œuvre. C'est le cas de Goxe et Paris (2014) qui présentent les expatriés « non-traditionnels » comme étant des individus du «Nord» ou du «Sud» mutés par des entreprises sous des contrats moins avantageux que celui d'expatrié ou expatriés de leur propre initiative. L'expatriation non traditionnelle présente en théorie des avantages pour certains secteurs socio-économiques dont les organisations micro sociales comme la Paroisse. Dans la perspective de proposition de définition d'expatriation non-traditionnelle, plusieurs études ont été réalisées. Tandis que Tahvanainen, Welch et Welch (2005) suggèrent que les missions d'expatriés à court terme soient une alternative efficace aux approches plus traditionnelles, Salleh et Nankervis (2015) soutiennent de leur côté qu'à ce jour il n'existe pas de terme universel pour les expatriés de courte durée. La profusion de travaux sur l'intégration des expatriés cache encore plusieurs zones d'ombres qui peuvent permettre d'entrevoir une définition adéquate de l'expatriation non traditionnelle.

Dans la littérature managériale si les expatriés non traditionnels augmentent rapidement dans le bassin mondial de talents, ils demeurent une « boîte noire » dans le domaine de la gestion des expatriés et la mobilité internationale. Guttormsen (2018). Il est de toute évidence qu'avec plus de 8,5 millions d'expatriés dans le monde (Brookfield Global Relocation Services, 2014), l'effectif des expatriés évolue assez rapidement et sans doute avec un nombre croissant des expatriés non traditionnels. Mais beaucoup d'auteurs dont McNulty & Hutchings (2016) déplorent le fait que la recherche à ce jour sur les expatriés non traditionnels en tant que catégorie d'expatriation demeure très limitée.

La plupart des recherches qui se sont engagées dans la conception d'une définition certaine des expatriés non traditionnels ont procédé par étude comparative. Ainsi pendant que Solomon

(1999) assimile les expatriés non traditionnels à ceux qui ont fait des contrats à plus court terme et « statut de célibataire » c'est-à-dire les expatriés qui sont seuls ou qui ne sont pas accompagnés de leur partenaire et famille, Tahvanainen, Welch et Worm, 2005 associent les expatriés non traditionnels à diverses formes de missions non standard, telles que relocalisées pour moins d'un an. McNulty (2015a) situe leur différence en fonction du statut familial (expatriés célibataires, accompagnant les membres de la famille en plus des enfants), l'orientation sexuelle (lesbiennes, gays, bisexuels, transgenres) et de genre (femmes soutien de famille avec des conjoints suiveurs de sexe masculin), des expatriées célibataires. Concrètement on peut constater au regard de ces recherches que les expériences vécues par les expatriés non traditionnels ont été explorées de façon minime (McNulty & De Cieri, 2014).

Selon Guttormsen (2018) les expatriés non traditionnels diffèrent des expatriés traditionnels en termes de la composition de leur famille (par alliance, monoparentalité, scission, adoption à l'étranger, défis multigénérationnels) et familiaux (besoins spéciaux ou enfants surdoués). Ils constituent donc une nouvelle catégorie d'expatriés ; ce sont les cessionnaires à court terme, les fréquents aviateurs et les voyageurs d'affaires internationaux, les équipes virtuelles mondiales, et les cessionnaires de rotation internationaux. Nous pouvons compléter la liste des expatriés non traditionnels en citant des femmes chefs de famille, des parents seuls, des semi-retraités, des lesbiennes et des gays, des familles séparées, des expatriés célibataires, des expatriés asiatiques, des familles recomposées et des enfants ayant des besoins spéciaux, entre autres (Brookfield Global Relocation Services, 2014 ; McPhail, McNulty et Hutchings, 2014). Mais l'absence de définition universelle des expatrié non traditionnels, constitue un vide conceptuel évident pour la littérature et rend complexe l'approche opérationnelle de ce concept.

B- Existence des expatriés non traditionnels atypiques

Si toutefois, McNulty (2015) a fourni la définition suivante des expatriés non traditionnels qui parait englobant : ce sont ceux qui ont des « *circonstances ''spéciales'' que les politiques de mobilité mondiales standard ne traitent généralement pas* », Guttormsen (2018) averti d'un risque qui peut émerger de cette définition : c'est d'associer les expatriés non traditionnels à des affectations non traditionnelles. Ce dernier auteur fait alors quelques propositions pouvant permettre de bien distinguer les expatriés non traditionnels. Nous pouvons en invoquer deux : *« Proposition 1. La non-traditionalité expérimentée des expatriés se manifeste à la fois au travail et en dehors du travail ainsi que dans d'autres domaines. Proposition 2. La non-*

traditionalité diffère entre le profil sociobiologique de l'expatrié et la nature de son affectation internationale. » Guttormsen (2018). Ce qu'il faut retenir pour notre recherche est que les formes d'expatriation non traditionnelle pourraient englober, les prêtres catholiques, les organisations laïques et les minorités qui selon Landes (1998) jouent un rôle clé dans la création de la croissance économique en Europe.

Les travaux existants sur cette thématique se sont concentrés sur des minorités en termes d'orientation sexuelle ou d'âge. C'est le cas de Gedro et al. (2013) qui ont traité de la mobilité professionnelle et préoccupations des travailleurs LGBT. C'est aussi le cas de McPhail et al. (2014) qui ont centré leur étude sur l'Expatriation lesbiennes et gays : opportunités, obstacles et défis pour la mobilité mondiale. Quelques travaux ont souligné l'intérêt d'élargir la problématique en intégrant d'autres dimensions. (Cartus, 2012b ; Copeland & Norell, 2002). Ce travail doctoral s'inscrit dans cette dynamique en proposant d'intégrer le critère ethnique. La rareté de cette situation s'explique par l'histoire de l'expatriation qui est initialement un mécanisme de déplacement de la main-d'œuvre compétente de certains pays développés vers l'ensemble du reste du monde (Firth et al., 2014 ; Kraimer et al., 2015) en vue d'implanter de nouvelles entreprises ou de renforcer les équipes de travail déjà existantes (Yan, Zhu, & Hall, 2002). Cette étude vise à combler ces lacunes en explorant le cas des prêtres missionnaires africains venant en France pour pallier l'absence de ressources humaines de l'Eglise locale.

Pour leur part, Beechler et Woodward (2009) estiment que l'augmentation du nombre d'expatriés non traditionnels est une réponse directe à la demande des organisations multinationales, comme l'Eglise catholique, pour les meilleurs talents à la lumière d'un bassin de talents en diminution. Plus encore étudier comment ces prêtres noirs venant d'anciennes colonies françaises ayant vu arriver il y a plus de cent ans des missionnaires blancs expatriés gérer leur expatriation, c'est enrichir la littérature sur les expatriés non traditionnels d'une dimension jusqu'ici ignorée à notre connaissance : l'expatriation inversée. Une caractéristique clé des expatriés non traditionnels est leur hyper-diversité ; `` divers " dans le sens où, avant même de déménager à l'étranger, les employés non traditionnels représentent souvent un point de différence unique par rapport à leurs collègues, et `` hyper " parce que l'expatriation ajoute une autre couche de complexité à leur statut déjà unique. Cette caractéristique clé proposée par McNulty (2015) renforce davantage la place des prêtres missionnaires au sein de la catégorie des expatriés non traditionnels atypiques. Car l'hyper-diversité représente un phénomène d'expatriation qualitativement différent du simple fait d'être non traditionnel. Cependant on en sait très peu sur les expatriés non traditionnels que sont les missionnaires et la mesure dont leur

`` hyper-diversité " façonne et impacte sur leur expérience d'affectation internationale. On en sait encore moins sur les défis auxquels sont confrontés les différents agents concernés par l'expatriation non traditionnelle. Ce manque d'informations et de recherches sur les expatriés missionnaires que sont les prêtres fidéi donum rend encore plus intéressante cette étude doctorale

Tableau 6 synthèse des critères de non-traditionnalité

CRITERES DE NON TRADITIONNALITE DES EXPATRIES	
Rôle clé dans la création de la croissance économique	Landes (1998)
- Sans partenaire - Statut de célibataire - Sans famille qui accompagne	Solomon (1999)
Missions à court terme	Solomon (1999) ; Welch et Worm, 2005. Tahvanainen, Welch et Welch (2005). Salleh et Nankervis (2015),
Mission non standard	Welch et Worm, 2005
Demander par des organisations multinationales,	Beechler et Woodward (2009)
Des minorités en termes d'orientation sexuelle ou d'âge.	Gedro et al. (2013) ; McPhail et al. (2014) ; McNulty (2015)
- Des femmes chefs de famille, - Des parents seuls, - Des semi-retraités, - Des familles séparées, - Des expatriés asiatiques, - Des familles recomposées - Des enfants ayant des besoins spéciaux	Brookfield Global Relocation Services, (2014) McPhail, McNulty et Hutchings, (2014).
Contraire à l'expatriation traditionnelle de main d'œuvre des pays développés vers le monde	Firth et al., (2014) Kraimer et al., (2015)
- Circonstances spéciales - Absents dans les politiques de mobilité mondiales standard - Hyper-diversité - Statut familial	McNulty (2015a) ; McNulty (2015)
- Manifeste à la fois au travail et en dehors du travail - Profil sociobiologique - Nature de l'affectation internationale - Composition de leur famille	Guttormsen (2018).

IV- Expatriés non-traditionnels confrontés à des problèmes non-traditionnels

A- Quelques types de problèmes

Malgré une expérience significative dans leurs divers domaines de spécialisation et leurs diplômes, des expériences interculturelles imprévues les soumettent encore à des problèmes d'adaptation. (Lee et Westwood 1992). Lorsque les expatriés non traditionnels déménagent à l'étranger ils sont confrontés à des facteurs de stress ; ils rencontrent beaucoup d'obstacles et des défis surgissent qui sont liés ou non à ces obstacles. Ces facteurs de stress peuvent être atténués ou augmentés par les entreprises qui les emploient et les expatriés eux-mêmes. Les facteurs de stress auxquels sont confrontés les expatriés non traditionnels peuvent être immenses. (McNulty, 2015). Ces facteurs peuvent paraitre pires que les facteurs de stress auxquels sont également confrontés les expatriés traditionnels expatriés. Mérignac et Grillat (2012) estiment que le départ en expatriation représente une rupture dans l'équilibre social construit dans le pays d'origine par les expatriés ; ils sont coupés de leurs sources de soutien au moment où ils en auraient peut-être le plus besoin, lors de l'arrivée dans un pays, dans un environnement organisationnel et culturel qui leur sont étrangers.

La crise du problème interculturel n'est pas un phénomène nouveau ; il a été pleinement vécu par de nombreux expatriés dans d'autres professions, en particulier dans les sociétés commerciales multinationales (Ahanotu, 2019). Les personnes qui passent d'une culture à une autre subissent inéluctablement de multiples chocs culturels et différents stress qui ont un impact réel sur leur condition psychologique, en particulier lors de la transition vers un environnement socioculturel éloigné (Becker et Bhugra, 2005). Habituellement ils font face à de nombreuses frustrations, des problèmes d'isolement, des dépressions et autres difficultés psychologiques, des multiples épreuves et des sentiments de désespoir dans la culture hôte (Ellis et Carlson, 2009). En réalité, il n'y pas qu'un seul choc culturel dans une relation d'intégration à une nouvelle culture, selon Rakotomena Mialy (2008), ces chocs se succèdent les uns après les autres et il faudrait que les parties en interaction, fassent preuve de maturité pour les surmonter et bien les gérer. Tous les travailleurs professionnels, quelle que soit leur catégorie d'expatriation, qui migrent d'environnements socioculturels éloignés vers des cultures occidentales sont régulièrement confrontés à des problèmes d'adaptation générale, culturelle et professionnelle. (Rakotomena Mialy, 2008).

Malgré leur compétence professionnelle et leur expérience significative dans leurs divers domaines de spécialisation et leurs diplômes, les expatriés sont soumis à des problèmes d'adaptation inattendus dans leurs expériences interculturelles (Lee et Westwood, 1992). Lorsqu'ils entrent dans un nouvel environnement culturel, ils remarquent inévitablement les différences culturelles. Très vite les expatriés se rendent compte de la disparition de leurs réseaux sociaux antérieurs, de l'inappropriation de leur ancienne source d'auto-référence ; de là vient la remise en question progressive de leur propre identité (Kohonen, 2008). L'expatriation représente souvent un double challenge surtout au niveau des liens sociaux. Car les expatriés doivent d'abord faire le deuil des liens sociaux dont ils sont coupés lors du départ puis ensuite être capable de reconstruire, une fois sur place, un réseau social source de soutien. (Mérignac et Grillat, 2012)

Par ailleurs, il pourrait exister des barrières indirectes et secrètes qui empêchent certains expatriés non traditionnels de participer activement au marché du travail international. C'est cela qui justifie l'émergence de nouvelles études qui cherchent à comprendre pourquoi certains expatriés non traditionnels comme le lesbianisme continuent de cacher leur statut non traditionnel.

Hamilton (2014) estime que les chercheurs n'avaient pas suffisamment exploré les problèmes d'adaptation interculturelle des Africains, tels que l'augmentation du niveau de stress, l'anxiété, la dépression, l'aliénation sociale, la discrimination, la séparation de la famille élargie, la perte des réseaux communautaires et les risques pour la santé environnementale. Ni les professionnels ni les non-professionnels ne sont à l'abri de ces problèmes d'adaptation interculturelle. Certes, la présence et le travail de ces expatriés missionnaires contribuent à résoudre le problème de pénurie de prêtres au niveau local, mais le phénomène crée de nouveaux défis dans certaines paroisses catholiques en raison des différences culturelles (Allen, 2010). Dans la littérature sur la migration Cerdin et al. (2014) et Ramboarison-Lalao et al. (2012) ont montré que les migrants qualifiés venant des pays en développement sont confrontés à de nombreux défis dans leur insertion socioprofessionnelle dans les pays occidentaux qui les accueillent. Ils s'efforcent de maintenir le lien avec leur réseau initial et leur famille d'origine grâce aux nouvelles technologies (téléphone, mail, Visio téléphonie, réseaux sociaux virtuels). Mais parfois trop accrochés à ces nouvelles technologies, les expatriés mettent beaucoup de temps à comprendre et à s'adapter à la culture et à l'environnent des pays d'accueil (Black, Mendenhall et Oddou, 1991)

Une difficulté inhérente à l'expatriation non-traditionnelle réside dans les problèmes de communication. A part le niveau linguistique « de survie » dont dispose la plupart des expatriés, c'est le réel désir de communiquer qui prime sur le niveau de maîtrise de la langue étrangère. (Mendenhall et Oddou, 1985). La maitrise de la langue étrangère contribue à l'adaptation à la culture étrangère. Car la langue d'un peuple est très liée à sa culture. (Hamel, 2014). Même si certaines personnes n'ont pas la capacité d'apprendre une autre langue, on ne peut pas parler d'intégration à une nouvelle culture sans parler la langue du pays hôte. Voilà une véritable difficulté pour la plupart des expatriés. (Hamel, 2014). Toutefois, si la langue utilisée pour communiquer ne semble pas constituer un problème pour certains expatriés (Mamlouk et Hechiche (2008), les expatriés africains issus de pays francophone rencontrent quelques problèmes linguistiques particuliers. Même s'ils ont la chance que la plupart de leurs collaborateurs en paroisse parlent la langue française, l'on remarque des variations de tonalité ou d'accent dans certaines prononciations. Ce genre de chose et le mauvais usage de certaines expressions ou tournure de phrases peuvent entraver considérablement la compréhension du message. Donc le manque de maîtrise des langues étrangères constitue un sérieux handicap pour l'expatrié qui arrive nouvellement dans un pays. (Slama, 2014)

Et lorsque les expatriés réussissent à s'intégrer dans une nouvelle culture, leurs routines antérieures peuvent être perturbées, car les liens sociaux habituels n'existent plus pour eux, et les pensées ou comportements antérieurs peuvent être considérés comme inacceptables voire inappropriés (Black et al., 1991). Plusieurs études ont tenté d'identifier les fréquentes antécédents psychologiques et socioculturelles qui entrent en considération lors de l'intégration des expatriés : ce sont les traits de personnalité, l'incapacité à gérer les changements de vie, la déconnexion avec le soutien social précédent, le manque de motivation interculturelle, le manque d'expérience préalable d'une autre culture, l'absence d'objectifs bien définis, la distance culturelle, la distance de la culture d'origine, les problèmes de compétence linguistique , la discrimination, l'incapacité à développer des relations sociales avec les ressortissants hôtes et l'absence de formation interculturelle (Ozar, 2015 ; Zhang et Goodson, 2011 ; Hafitah, Tahir et Ismail, 2007).

Les expatriés missionnaires africains riches de leur culture africaine, doivent développer les aptitudes et facultés d'adaptation à la culture française. Il ne convient pas par exemple de porter de jugement sur les rapports des locaux avec le travail. Si on n'adhère pas aux principes de l'autre, il faut néanmoins en tenir compte pour pouvoir échanger et communiquer sans juger. Pour Ruben et Kealey, (1979), les expatriés les mieux adaptés ont tendance à interpréter sans

juger ni évaluer le comportement des locaux. Entre plusieurs communautés, plusieurs pôles ou plusieurs organisations de valeurs attractives mais parfois inconciliables comme la culture nourricière, la culture du pays d'accueil, la culture d'entreprise, la culture de pratiques religieuses, etc, les chocs culturels vécus donnent lieu à un problème de consistance entre les intériorisations originales et nouvelles (Berger et Luckmann, 1996).

Donc les problèmes rencontrés varient d'un expatrié non traditionnel à un autre. Et les expatriés appartenant à différents pays ne s'adaptent pas de la même manière ; ainsi que leur interprétation de la notion d'adaptation qui varie souvent selon la culture nationale, ethnique, socioprofessionnelle, de chacun. (Crétien, 2003). A leur arrivée sur le nouveau territoire les expatriés perdent certaines sources d'identité antérieures, et cela entraine chez certains la remise en question de leur propre identité (Anderson, 1994). Quelques-uns parmi les expatriés non traditionnels peuvent éprouver des sens déchirants (Ashforth et al., 2008) qui les conduisent à cultiver des lacunes, des incertitudes et des sentiments d'isolement dans leur pays d'accueil. Dans certains cas, ces problèmes interculturels des expatriés non traditionnels provoquent des tensions et du ressentiment de la part des collaborateurs du pays hôte (Goodstein, 2008).

Tableau 7 Synthèse des grands problèmes rencontrés par les expatriés non traditionnels

PROBLEMES EVOQUES PAR LA LITTERATURE	
- Difficultés de communication. - Difficile maîtrise de la langue étrangère.	Mendenhall et Oddou, 1985 ; Hamel, 2014 ; Slama, 2014
- Perturbation des routines antérieures. - Absence des liens sociaux habituels - Comportements inappropriés	Black et al., 1991
- Perte des sources d'identité antérieures - Remise en question de leur propre identité	Anderson, 1994).
Chocs culturels vécus donnant lieu à un problème de consistance entre les intériorisations originales et nouvelles	Berger et Luckmann, 1996
- Incapacité à développer des relations sociales avec les ressortissants hôtes - Absence de formation interculturelle	Hafitah, Tahir et Ismail, 2007 ; Zhang et Goodson, 2011 ; Ozar, 2015 ;
Des tensions et du ressentiment de la part des collaborateurs du pays hôte	Goodstein, 2008
Problèmes d'adaptation interculturelle.	Allen, 2010
Augmentation du niveau de stress, l'anxiété, la dépression, l'aliénation sociale, la discrimination, la séparation de la famille élargie, la perte des réseaux communautaires et les risques pour la santé environnementale	Hamilton, 2014

B- Missionnaires dans un contexte de crise migratoire

En plus des problèmes communs aux expatriés traditionnels et aux expatriés non traditionnels, les expatriés missionnaires rencontrent des problèmes atypiques qui font d'eux des expatriés atypiques. Il peut s'agir des problèmes différents de ceux évoqués par la littérature. Il peut s'agir également des mêmes problèmes mais différemment vécus. La liste des problèmes liés à l'expatriation ne saurait donc être exhaustive au sein de la littérature. Et c'est cette carence qui nous autorise à considérer d'ores et déjà les missionnaires comme des expatriés non traditionnels atypiques.

Le contexte de migration à lui seul suffit pour démontrer que ces expatriés non traditionnels rencontrent des problèmes identitaires que leur identité de missionnaire ne devrait pas rencontrer, puisqu'ils ne sont pas des migrants. A cela s'ajoutent les problèmes d'ordre culturel qui peuvent être beaucoup plus prononcés dans un contexte migratoire et spécialement multiculturel comme la paroisse. Or d'après ce qui a été écrit sur le management des différences culturelles dans les entreprises depuis une trentaine d'années, le facteur culturel semble être plus un problème qu'un avantage. (Karjalainen, 2010). La diversité culturelle dans les organisations influe sur l'incapacité des travailleurs à définir des objectifs communs (O'Reilly et al. 1993). Cela est souvent source de difficultés, de dysfonctionnements dans les organisations, ce qui nuit souvent à la performance dans certaines entreprises (Shenkar et Zeira, 1992). Même s'il n'existe pas de solution universelle pour le management de la diversité (Dass et Parker, 1999) le facteur culturel peut être plutôt un avantage dans l'entreprise à condition qu'il soit bien géré (Barmeyer et Mayrhofer, 2002 ; Van Knippenberg et al., 2004). Et dans la plupart des cas la situation interculturelle est souvent critique.

Selon une étude faite par Canopé (2017) sur l'immigration en France, malgré la fermeture officielle des frontières, l'immigration se maintient à un niveau élevé en Europe et dans la plupart des pays développés ; le nombre d'immigrés extra-européens entrant annuellement dans l'Hexagone tourne avec une remarquable stabilité autour de 200 000 personnes par an depuis le début des années 2000, soit 0,3 % de la population totale, qui situe la France dans la moyenne de l'Union européenne. Pour l'année 2000, on a estimé que, dans le monde, 37 pour cent des migrants internationaux vivaient dans des pays en développement (OIM, 2005). Aujourd'hui, les migrants viennent de presque tous les pays du monde (Simon, 2008). Selon l'OIM (2020)[24],

[24] https://www.iom.int/fr/news/arrivees-de-migrants-en-europe-par-la-mediterranee-en-2020

au cours des près de quatre premiers mois de 2020, 16 724 migrants et réfugiés sont entrés en Europe par la mer, soit une hausse de 16 pour cent par rapport aux 14 381 arrivés à la même période l'an dernier.

A leur arrivée les migrants rentrent dans des systèmes juridiques, politiques et même religieux existant dans les pays qui les accueillent. C'est ainsi que l'Eglise est concernée par le débat de la migration. Et il y a désormais un enjeu majeur pour l'Église catholique de se saisir des migrants pour affirmer sa présence. (Bleuzen, 2008). Les migrants sont accueillis sur les paroisses par les responsables que sont les prêtres qui de par leur ministère sont les premiers agents de socialisation des migrants. La catégorie des prêtres africains expatriés missionnaires en France nous intéresse compte tenu des tactiques qu'ils utilisent pour accueillir les migrants. En contexte organisationnel ces tactiques s'apparentent aux compétences interculturelles déployées par les responsables d'entreprises pour accueillir et intégrer les nouveaux recrus.

Les « migrants africains » sont souvent définis et stigmatisés par les problèmes sociaux (absence de papiers, absence de travail et de logement, discrimination raciale, violence urbaine, etc.) ; leurs profils sont très contrastés entre les « sans-papiers » et les jeunes formés dans les grandes écoles françaises affirme Bleuzen (2008) qui soutient encore que parmi ces migrants se trouvent des ingénieurs ou chercheurs, des médecins et d'autres cadres de haut niveau qui sont, pour certains, organisés en réseau et désirent fortement créer des entreprises dans leur pays ou s'investir pour le développement. Les migrants sont souvent identifiés comme des gens dévalorisés ou sans repères identitaires clairs (Moîsa, 2011). Parmi les migrants, beaucoup, pour s'établir en France, ont franchi des difficultés considérables et certains ont risqué leur vie. (Fontaine, 2012). En face des migrants, D'Iribarne (2004) estime que l'ensemble des paroissiens est confronté à une situation inédite faite de tension entre deux registres : un registre moral qui exige une grande ouverture à l'autre et un registre pratique marqué par les difficultés de rapports avec l'autre. Les expatriés missionnaires, en bons managers doivent donc dépasser certaines appréhensions pour découvrir les qualités professionnelles des migrants qui constituent un foyer de compétences insoupçonnables. Il s'agit surtout de savoir valoriser le personnel culturellement différent et l'intégrer pour une meilleure rentabilité de l'organisation.

SECTION II : LES COMPETENCES INTERCULTURELLES ET LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE DES FIDEI DONUM

Cette section présente les expatriés missionnaires dans les multiples stratégies qu'ils peuvent personnellement engager pour intégrer leur nouvel espace culturel et professionnel. Les expatriés connaissent la plupart du temps un début d'insertion difficile en organisation et ce début n'est souvent pas identique chez tous les expatriés. Il s'agit de présenter les grands enjeux qu'impose la présence des nouveaux venus tant aux anciens membres de l'organisation qu'aux expatriés eux-mêmes. La littérature nous permet de comprendre l'efficacité de la mise en pratique des compétences interculturelles dans l'intégration des expatriés non traditionnels.

I- La socialisation organisationnelle des expatriés missionnaires

A- Présentation de la socialisation organisationnelle des expatriés

On peut trouver les sources des théories de la socialisation dans La République de Platon, dans les écrits de Montaigne, de Rousseau et de centaines de penseurs depuis les premiers temps du langage écrit jusqu'à aujourd'hui (Clausen, 1968). Ces auteurs ont plutôt développé la théorie de la socialisation politique c'est- dire la façon dont la société forme et transforme les individus. L'étude de la socialisation politique s'intéressait aux enfants et aux jeunes, en accordant une attention spéciale à la transmission au sein de la famille de valeurs politiques et d'attitudes face au vote et aux institutions représentatives. (Bargel, 2020). Simmel (1908), l'un des premiers auteurs traitant explicitement du concept de socialisation, le définit comme une entrée en relation. A sa suite, la littérature a été prolifique dans les études de ce concept. Louis (1980) définit la socialisation organisationnelle comme étant le processus par lequel un individu en vient à apprécier les valeurs, les capacités, les comportements attendus et les connaissances sociales essentielles pour assumer un rôle organisationnel et pour participer en tant que membre organisationnel. Goudarzi et Eiglier (2006) ont développé un cadre conceptuel et théorisé que pour la sociologie ou l'anthropologie culturelle la socialisation fait référence à la relation d'un individu avec un ensemble plus ou moins vaste qui va de la culture à la société ; en psychologie, c'est la relation à soi qui est étudiée, le développement personnel ; en psychologie sociale, c'est la relation à un groupe qui a fait l'objet des travaux sur la socialisation. Issu donc de plusieurs

disciplines le concept de la socialisation organisationnelle connaît un regain d'intérêt dans les recherches en science de gestion.

Pour Schein (1968), la socialisation organisationnelle consiste à apprendre le mode de fonctionnement d'un emploi. Avec Van Maanen ils définissent la socialisation comme l'apprentissage d'un rôle organisationnel ; la socialisation organisationnelle 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 Maanen et Schein, 1979). Elle consiste à donner un sens à la nouvelle situation et apprendre les capacités attendues. (Ashforth, Sluss et Harrison, 2007). D'autres auteurs ont proposé une définition de la socialisation organisationnelle en termes de connaissance, de compréhension, d'appropriation, d'acceptation et d'adhésion (Bourhis, 2004 ; Fabre, 2005). Ces définitions correspondent à ce qui se fait avec l'intégration des expatriés missionnaires en paroisse. A leur arrivée ils observent et ils sont observés. Puis commence progressivement le processus de socialisation. Si donc les organisations peuvent réduire les stress, les questionnements, l'incertitude grâce à certaines tactiques (Van Maanen et Schein, 1979 ; Jones, 1986), les nouveaux entrants peuvent également développer des tactiques personnelles favorisant leur socialisation (Lacaze et Chandon, 2003).

Sur le plan pratique, Perrot (2008) fait découvrir que la socialisation organisationnelle correspond à la période d'intégration des nouveaux collaborateurs, et les nombreux programmes développés témoignent de l'enjeu accordé par les entreprises à la question de la socialisation. Lacase (2007) propose aux expatriés quatre domaines incontournables pour réussir leur socialisation dans l'organisation. Il s'agit de : Définir leur rôle face aux autres personnes, comprendre les tâches et les processus de travail, s'intégrer au sein du groupe de travail, connaitre l'organisation. Lacase (2007) estime que les supérieurs hiérarchiques également ont une responsabilité à assumer dans l'acquisition des quatre domaines de socialisation par les nouvelles recrues mais aussi dans la sensibilisation des membres expérimentés.

De façon plus générale, plusieurs auteurs se sont accordés sur le fait que la socialisation contribue à la performance des organisations en accélérant la prise de poste, en facilitant l'intégration dans un collectif de travail et en contribuant à développer des attitudes et comportements positifs vis-à-vis de l'organisation (Fisher, 1986 ; Ashforth et Saks, 1996 ; Bauer, Morrison et Callister, 1998). Dans la mesure où les organisations souhaitent développer l'implication et l'engagement des expatriés ou des nouveaux venus, elles ont clairement intérêt à prendre en compte la question de la socialisation organisationnelle. (Perrot, 2008). Celle-ci

est l'un des principaux moyens par lesquels la culture d'une organisation est transmise et maintenue ; et elle peut avoir un effet durable et permanent sur les attitudes et les comportements des employés (Bauer, Morrison et Callister, 1998)

En utilisant le concept de socialisation, la littérature en management des ressources humaines se concentre d'une part sur le groupe social que constitue l'organisation et d'autre part sur le processus d'intégration du nouvel employé dans cette organisation ; on parle alors de socialisation organisationnelle de l'employé. (Goudarzi, et Eiglier, 2006). Le processus de socialisation implique l'acceptation de l'expatrié par les membres de son groupe de travail qu'on peut appeler les collaborateurs. Même si dans tous les cas l'incertitude, la surprise, l'hésitation, le stress, etc caractérisent l'entrée dans une organisation (Louis, 1980), la socialisation au sein d'une équipe de collaborateurs renforce la motivation de chaque expatrié et l'aide à trouver un équilibre affectif et effectif.

Plusieurs recherches sur la socialisation organisationnelle ont insisté sur la perspective interactionniste des membres d'une même équipe. Dans son étude, Reichers (1987) a montré que les interactions entre membres d'une même équipe se font surtout à l'avantage des nouveaux venus ; la fréquence des interactions avec des anciens membres de l'organisation accélère l'apprentissage en permettant la transmission d'informations importantes aux nouveaux. (Reichers, 1987). Cela représente une perspective interactionniste de la socialisation, où le rôle proactif (Jones, 1983) des individus est souligné. Il revient donc à l'expatrié nouvellement venu dans une organisation de s'ouvrir à un apprentissage de la culture organisationnelle. Dans ce sens, Schein (1985) suggère que, lorsque le comportement du nouvel entrant est en contradiction avec la culture organisationnelle, un signal lui soit renvoyé sur l'inadéquation de son comportement. C'est cela qu'il appelle « les incidents de socialisation » (Schein, 1985). Quant à Kraimer et al. (2015), ils soutiennent que la stratégie de développement organisationnel passe par la socialisation des expatriés et des managers locaux dans la culture d'entreprise et la création d'un réseau de communication international informel qui assure les liens entre les filiales et le siège.

Le rôle des autres collègues est d'être à la fois attentifs et bienveillants à l'égard des nouveaux expatriés. Car les incidents de socialisation mettent en évidence un décalage entre le comportement d'un nouvel entrant et les attentes de l'organisation. Perrot (2009) estime que ces incidents peuvent devenir source d'un nouvel apprentissage, ou bien ils peuvent aussi conduire à une séparation ou à une non-conformité. Dans tous les cas, toute organisation contribue à la socialisation du nouvel expatrié dont le comportement change à mesure qu'il

s'adapte à ses nouveaux rôles (Chen, 2005). Les ajustements progressifs à la culture organisationnelle impliquent aussi un changement identitaire progressif chez le nouvel employé (Cable & Parsons, 2001). Car étant dans une position de découverte d'une organisation nouvelle, l'expatrié fait progressivement l'apprentissage des normes, des valeurs et du fonctionnement de l'organisation et de son équipe de travail (Gundry & Rousseau, 1994). Faire face aux normes et coutumes entièrement nouvelles lors de l'entrée dans le nouvel environnement culturel pourrait affecter négativement la vie personnelle et professionnelle des expatriés, peu importe leur niveau de formation. (Lee et Westwood, 1992). Les efforts personnels fournis par l'expatrié pour sa socialisation au sein de l'organisation, et la mise en œuvre de ses compétences professionnelles ou culturelles constituent ce que la littérature présente comme « cross cultural competency » dont nous allons aborder l'étude.

B- Importance de la socialisation organisationnelle des expatriés non-traditionnels

Autant les entreprises ont intérêt à gérer activement l'intégration des nouveaux recrus autant cet intérêt est grand chez les missionnaires expatriés qui arrivent dans un contexte de mission particulière en France. Qu'il soit géré activement ou laissé à l'initiative des nouveaux arrivants, le processus de socialisation dans l'entreprise a des implications lourdes sur la vie de l'organisation. (Lacaze, 2007). Les expatriés nouvellement arrivés en paroisse ont besoin de connaître les règles et les procédures pour fonctionner dans cette organisation particulière. La socialisation organisationnelle donne aux expatriés une grille d'interprétation des pratiques et méthodes qui guide leur construction de sens (Louis, 1980) et permet de transmettre la culture d'entreprise (Bauer et al., 1998).

L'importance de la socialisation des expatriés et l'intégration des nouveaux arrivants dans l'organisation est un domaine qui a suscité de nombreuses recherches pour identifier les facteurs qui permettent sa réussite ou son échec. (Guerfel-Henda et al.2012). Plusieurs chercheurs ont tenté de présenter avec un réel engouement l'importance et l'urgence de la socialisation pour tout expatrié s'engageant dans une organisation. A cause des préoccupations de plus en plus élevées concernant les pénuries de main-d'œuvre ainsi que l'engagement et la rétention des employés, la socialisation est devenue un élément important de la gestion et de la rétention des talents au sein des organisations. (Saks et Gruman, 2011). La socialisation des nouveaux arrivants est devenue un problème clé et crucial pour les organisations et les nouveaux arrivants eux-mêmes. Ils subissent en effet une socialisation plus fréquente dans leur carrière et les

organisations traitent plus souvent les nouveaux arrivants à cause des grands besoins du personnel (Bauer et al., 2007). La socialisation est importante car elle permet aux nouveaux arrivants de découvrir le fonctionnement de l'organisation, de même que leur place et leur rôle au sein de celle-ci. (Ashforth, Sluss et Harrison, 2007). Elle facilite aux nouveaux venus leur adaptation au travail ; et elle peut influencer leur succès à long terme et leur carrière. Au cours du processus de socialisation, les nouveaux arrivants acquièrent des informations et des connaissances sur leurs emplois, leurs rôles, leurs missions, leurs collègues et collaborateurs de travail et l'ensemble de l'organisation qui leur sont nécessaires pour participer et fonctionner en tant que membres efficaces et à part entière de leur organisation (Haueter, Macan, & Winter, 2003).

L'environnement rapide et concurrentiel d'aujourd'hui signifie que les programmes de socialisation doivent faire plus que fournir aux nouveaux arrivants des informations abondantes (Rollag, Parise et Cross, 2005) pour leur permettre d'être en mesure de travailler et de prospérer dans des organisations confrontées à d'énormes pressions et difficultés. Dans leur étude sur la socialisation organisationnelle Ashforth et ses collègues (2007) ont montré que, lorsque les nouveaux arrivants entrent dans des organisations, ils constatent souvent que leurs attentes ne sont pas satisfaites et ils subissent un choc de réalité. Pour éviter ces chocs, et pour réduire les incertitudes, Saks et Gruman (2011) assignent comme objectif principal de la socialisation organisationnelle la mission de fournir aux nouveaux arrivants des informations précises sous la forme d'un aperçu réaliste de l'emploi avant l'entrée dans l'organisation. Dans le même sens d'autres auteurs soutiennent que le fait de lever l'incertitude d'un nouvel environnement en offrant des informations qui guident les comportements des employés constitue une stratégique fréquemment utilisée par les organisations. (Kim et al, 2005). Ainsi donc les organisations doivent se préoccuper avec grande attention à la gestion de la socialisation professionnelle des nouveaux arrivants pour réussir de les fidéliser sur le long terme.

La socialisation organisationnelle est indispensable pour l'intégration des expatriés non-traditionnels. Car selon Guerfel-Henda et al. (2012) cette stratégie est surtout axée sur les jeunes expatriés qui disposent de talents porteurs de valeur ajoutée ; car ils doivent trouver des tactiques pour s'intégrer rapidement et devenir des membres efficaces dans l'organisation. C'est une stratégie importante ayant un enjeu crucial qui permet aux organisations de fidéliser les nouveaux venus (Perrot, 2008). Il s'agit pour l'organisation de mettre en place des actions qui facilitent la transmission des savoirs, savoir-être et savoir-faire par tous les membres, employeurs et employés de l'organisation et leur acquisition par les nouveaux arrivants. Ceux-

ci gagnent à obtenir une identité organisationnelle, des attitudes et aptitudes organisationnelles, des valeurs et des comportements compatibles avec la culture de l'organisation qui leur permettent de gérer les conflits de rôle auxquels ils sont potentiellement confrontés (Fabre, 2005). Ils acquièrent les valeurs, la culture, les savoirs et ainsi que tous les éléments jugés utiles et essentiels pour leur intégration. (Igalens et Roger, 2007)

Tableau 8 Présentation de la socialisation des expatries non traditionnels

SOCIALISATION DES EXPATRIES DANS LES ORGANISATIONS			
CAS DES EXPATRIES EN GENERAL		CAS DES EXPATRIES NON TRADITIONNELS	
S'ouvrir à un apprentissage de la culture organisationnelle.	(Schein, 1985)	Apprendre des normes, des valeurs et du fonctionnement de l'organisation et de son équipe de travail	(Gundry & Rousseau, 1994).
L'acceptation de l'expatrié par les collègues et les collaborateurs	(Reichers,1987)	Obtenir une identité, des attitudes et aptitudes organisationnelle.	(Fabre, 2005)
_Prise en compte du groupe social __Intégration de l'expatrié dans l'organisation	(Goudarzi, et Eiglier, 2006).	Découvrir leur place et leur rôle au sein de l'organisation	(Ashforth, Sluss et Harrison, 2007).

II- Les compétences interculturelles des expatriés non-traditionnels

A- Manifestations des compétences interculturelles

Dans un monde globalisé, ou les fusions-acquisitions obligent des équipes distantes géographiquement et culturellement à coopérer (Karjalainen, 2009) les compétences interculturelles sont présentées comme essentielles (Cristol, 2010). Ce thème de la compétence interculturelle est très souvent appréhendé sous l'angle de l'expatriation. Celle-ci s'exprime autour de deux critères : l'attente des entreprises et l'expérience des expatriés (Bartel-Radic, 2014). Plusieurs recherches sur les compétences interculturelles démontrent que le succès des expatriés dépend de nombreux facteurs, et plus particulièrement des compétences interculturelles qu'ils détiennent sous forme d'attributs personnels, de connaissances et de capacités (Morley et Cerdin, 2010).

Pour définir le concept de la compétence interculturelle il importe de s'arrêter d'abord sur le concept de compétence. La compétence est perçue par Bellier (1998) comme un consensus qui permet de résoudre des problèmes professionnels de manière satisfaisante dans un contexte particulier, en mobilisant diverses capacités de manière intégrée. Mais il faut également considérer l'aspect culture de ce concept. Car si l'histoire du travail dans l'entreprise est non seulement celle de l'élargissement de la culture de « métier » à d'autres catégories socioprofessionnelles, elle est également celle de la nécessaire prise en considération des différences liées aux cultures organisationnelles. (Pierre, 2002)

Le concept de compétence interculturelle est facile à comprendre en tant qu'attribut utile à une personne, mais il comporte de multiples facettes (Lonner et Hayes, 2004). L'adjectif inter-culturel n'est pas toujours utilisé à juste titre, car le préfixe « inter » désigne, au sens strict, l'interaction de personnes provenant de différentes cultures (Davel, Dupuy & Chanlat, 2008). Le concept de compétence interculturelle est multiforme. Selon l'OCDE (2001), la compétence est un système spécialisé d'aptitudes, de maîtrise et de savoir-faire nécessaires pour atteindre un objectif donné. Wilson, Ward et Fischer (2013) définissent les compétences interculturelles comme des compétences spécifiques à une culture, nécessaires pour fonctionner efficacement dans un nouveau contexte culturel et pour interagir efficacement avec des personnes de différentes origines culturelles. 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).

Selon Goffman (1975) cité à nouveau par Bellier (1998, p. 94), avoir la compétence interculturelle, c'est « *savoir se comporter en groupe, savoir utiliser les règles de conduite sociale, savoir s'adapter à un milieu, un contexte nouveau, comprendre les signes de reconnaissances indispensables, bref, maîtriser les rôles qu'il faut jouer pour réussir les interactions de la vie quotidienne* ». 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 (Lonner, 2013 ; Chiu & Hong, 2005) et soumise à une analyse factorielle exploratoire, qui a produit un modèle à trois facteurs d'efficacité interculturelle: la capacité de gérer le stress psychologique, la capacité de communiquer efficacement, et la capacité d'établir des relations interpersonnelles. De l'avis général, 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 de la compétence interculturelle sont précédées des attitudes requises, notamment de l'ouverture et du respect des autres cultures.

L'ouverture aux autres des expatriés influence positivement leur niveau d'adaptation interculturelle. (Caligiuri, 2000). Pour réussir son adaptation, l'expatrié doit se montre ouvert dans sa relation aux autres. Selon Rakotomena Mialy (2008) la compétence résulte de la capacité d'une personne à combiner un certain nombre de ressources en fonction de chaque situation de travail, à un moment donné pour réaliser une activité en prenant en compte les conditions et les modalités d'exercice de cette activité. Le concept culture quant à lui revêt plusieurs sens qui peuvent varier d'un contexte à un autre. Dans le cadre de cette recherche il est question de l'adaptation à une nouvelle culture et cela se présente comme un processus d'apprentissage interculturel (Crétien, 2003).

Les compétences interculturelles sont vues comme un critère important pour l'adaptation d'un expatrié dans une organisation (Black et al., 1991). Elles sont nécessaires pour des interactions réussies au sein d'une même entreprise (Ralston et al., 1995). Et elles constituent un des facteurs clés de la performance de responsables d'équipes interculturelles (Hajro & Pudelko, 2010). La notion de compétence interculturelle connaît un regain d'intérêt chez les chercheurs et praticiens spécialistes de l'expatriation (Barmeyer, 2008 ; Cerdin, 2008). Dans leur recherche Delaye et al. (2010) ont fait valoir qu'à côté des compétences de base et de celles technico-professionnelles, on trouve les compétences dites transversales ; c'est autour de ces compétences transversales que les compétences interculturelles apparaissent. La compétence

interculturelle est requise dès lors qu'il y a interaction entre personnes de cultures différentes, que ce soit dans le pays d'origine de l'individu ou à l'étranger, et que ce soit dans des contacts inter-organisationnel ou au sein même de l'entreprise. (Bartel-Radic, 2009).

La mise en œuvre des compétences interculturelles suppose une certaine ouverture culturelle de l'expatrié. Delaye et al. (2010) estiment que l'ouverture culturelle correspond à la capacité de l'expatrié à mettre de côté ses référents culturels d'origine pour s'adapter au contexte nouveau. La compétence interculturelle influence profondément la performance d'équipes internationales (Matveev et Nelson, 2004). Elle implique de savoir repérer les comportements des individus, de construire des savoirs sur ces comportements et de produire une action efficace. (Narcy-Combes, 2009). Construire des savoirs sur les autres cultures et sur la sienne propre est nécessaire et indispensable pour réaliser les compétences interculturelles. A partir de cette approche, Pearse (2009) considère que l'exposition à un nouveau contexte culturel engage le nouvel expatrié et toute l'organisation dans un processus d'apprentissage à double boucle. Ben Ameur (2010) précise qu'il s'agit pour l'expatrié de modifier son comportement, son mode de vie et de travail en vue de concevoir de nouvelles pratiques qui prennent en considération les spécificités culturelles de l'organisation et du pays d'accueil. C'est justement ce genre de stratégie que les expatriés missionnaires peuvent mettre en œuvre dans leur relation avec les paroissiens. Dans la mise en œuvre de leurs compétences interculturelles, ils ont besoin de développer la capacité d'interpréter les actes de communication intentionnels que sont les paroles, les signes et les gestes au sein de la paroisse. Il leur revient également d'interpréter les actes inconscients comme les langages du corps, et les coutumes des collaborateurs qui sont d'une autre culture. Bennett (1993) met l'accent sur l'empathie et la communication pour réussir l'adaptation.

Au bout de ses analyses Barbot (2000) soutient que l'apprentissage interculturel et l'acquisition de la compétence sont avant tout un auto-apprentissage. L'autonomie dans l'apprentissage constitue à la fois un moyen et une fin. L'expatrié, en prenant en charge ses responsabilités dans son propre apprentissage, apprend à apprendre ouvertement, cognitivement et explicitement. (Barbot, 2000). A la suite de cet auteur, Barmeyer et al. 2008 retiennent que le développement des compétences interculturelles dépend beaucoup de l'expatrié lui-même, de ses motivations à apprendre, à s'adapter et à changer, mais aussi du sens qu'il donne aux différences culturelles. Donc le principe de l'autonomie fait partie intégrante de la compétence interculturelle mise en œuvre par l'expatrié. (Dervin, 2004). Cela explique le fait que contraints d'adopter les goûts et les habitudes d'un nouveau milieu, certains expatriés aménagent donc de façon localisée une

partie de leur vie psychique, afin de préserver un lien intime avec ce qu'ils considèrent comme la part la plus authentique d'eux-mêmes. (Pierre, 2002)

Les chercheurs ont également examiné le lien entre compétence interculturelle et compétence technique. Dans le cas de la compétence interculturelle, une certaine habilité, l'histoire individuelle dans sa dimension psychologique, relationnelle et inconsciente, demeurent essentielles tandis que les compétences techniques accordent grande place à l'expérience technique personnelle. (Rakotomena Mialy, 2008), La compétence interculturelle ne se présente pas comme un objet d'étude et de description aussi précises que les savoir-faire ou les compétences techniques. Selon Rakotomena Mialy (2008), la compétence interculturelle ne répond pas aux caractéristiques générales d'une compétence technique ; de ce fait on peut la qualifier de compétence particulière. Car les spécificités de son application varient d'un contexte à un autre, et d'un expatrié à un autre.

D'autres auteurs comme Hofstede (2001) estiment que la compétence culturelle nécessite trois facteurs que sont 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. Selon Wang et al. (2013), même si la conscience et l'ouverture d'esprit deviennent des caractéristiques majeures susceptibles de contribuer à la cross cultural compétence, leur influence est considérablement limitée par les différences institutionnelles entre pays d'origine et pays d'accueil. Rasmussen et son équipe (2015) ont fait valoir les compétences et les connaissances sur laquelle les experts ont fait appel lorsqu'ils ont interagi avec des personnes d'autres cultures. Leur étude a permis de comprendre qu'il existe divers aspects fondamentaux de la compétence interculturelle.

B- Succès de la mise en pratique des compétences interculturelle

La mondialisation actuelle a placé de fait des individus et des organisations très divers dans des situations d'échanges gouvernées par des normes internationales (Livian, 2012). Pouvoir se déplacer rapidement d'un point à l'autre du globe, pouvoir communiquer presque immédiatement par l'écrit, le son ou l'image, pouvoir satisfaire les besoins sociaux fondamentaux en s'insérant dans un marché ou en allant, hors de son propre pays, bénéficier de soins et de protections, seraient autant de données nouvelles, profitables, liées à la

mondialisation (Wolton, 2003). L'ouverture intellectuelle de l'expatrié vers l'autre est désormais un grand avantage. (Pelletier, 2017). Lorsqu'un expatrié développe une compétence pour une culture avant de la rencontrer, l'individu est plus susceptible de gérer le choc culturel, d'améliorer l'adaptation culturelle, d'acquérir des compétences en communication, d'acquérir une connaissance de l'environnement local et d'avoir des associations appropriées avec les nationaux d'accueil (Wurtz, 2014). C'est au regard de ces critères que Kraimer, Takeuchi et Frese, (2014) ont défini l'adaptation interculturelle comme la facilité psychologique d'un individu avec tous les aspects d'une nouvelle culture

Les compétences interculturelles sont importantes pour améliorer les performances des expatriés. Elles ont aidé les expatriés à remarquer, respecter et apprécier les différences culturelles et à honorer les règles et les modes de comportement dans la culture d'accueil (Ortiz et McGlone, 2012). Cela signifie accroître sa conscience de soi 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) estime qu'il existe deux types de Cross-Cultural Competencies : des compétences dynamiques et des compétences stables. Faisant valoir 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 la première limite la capacité d'une personne à acquérir la seconde.

L'adaptation réussie à un nouveau rôle dans une nouvelle culture n'est pas simplement un processus fortuit (Hua et al.2018). La compétence interculturelle est une compétence particulière. Il s'agit d'un « soft competence », d'une compétence différentielle qui n'est pas liée à un métier particulier. (Bartel-Radic, 2009). Friedman et Berthoin Antal (2005) proposent le concept de « negotiating reality » (négocier la réalité) qui se base sur l'idée que « la principale compétence interculturelle requise aujourd'hui est la capacité de reconnaître et utiliser les différences culturelles comme une ressource pour apprendre et concevoir une action efficace dans des contextes spécifiques ». La compétence interculturelle est donc une adaptation à la spécificité de la situation d'interaction interculturelle, mais pas une simple adaptation à la culture de l'autre. (Bartel-Radic, 2009)

La capacité des expatriés à s'adapter est fortement associée à leur réussite professionnelle à l'étranger (Firth, Chen, Kirkman et Kim, 2014). Les compétences interculturelles sont uniques et universelles, mais les performances varient en fonction du contexte. Il est en effet nécessaire

de construire des savoirs sur les autres cultures et sur la sienne propre également. (Narcy-Combes, 2009). La compétence interculturelle est une compétence organisationnelle stratégique pour des entreprises multinationales (Moon, 2010). L'acquisition d'une compétence interculturelle organisationnelle passe par la diversité culturelle interne à cette organisation. La compétence organisationnelle est un construit multidimensionnel comprenant des éléments « façonnables » (compétences individuelles, structure organisationnelle) modifiables par les managers dans un processus d'apprentissage organisationnel en simple boucle, et des éléments « encastrés » (interaction et apprentissage individuels au sein de l'organisation) liés à des apprentissages qui émergent au cours d'un processus d'apprentissage organisationnel en double boucle. (Bartel-Radic, 2015).

La compétence interculturelle est la capacité d'interpréter les actes de communication intentionnels (paroles, signes, gestes) et inconscients (langage du corps) et les coutumes d'une personne issue d'une culture différente de la nôtre. Les difficultés rencontrées par certains managers pour s'adapter aux différences culturelles ayant un coût élevé pour les entreprises (Earley et Ang, 2003), une meilleure prise en compte de ces compétences lors des recrutements a été préconisée (Delange et Pierre, 2007), conjointement à la mise en place de formations visant à enrichir la sensibilité culturelle des managers et leur connaissance des autres cultures au sein des organisations (Adler, 2002). La compétence interculturelle est un facteur clé de succès des entreprises dans un environnement international. Une entreprise peut se développer à l'international de manière performante lorsque – entre autres conditions – elle est capable de s'adapter aux spécificités d'un environnement interculturel. (Bartel-Radic, 2015).

La compétence peut être définie comme la mobilisation de plusieurs savoirs dans des contextes particuliers (Leboterf, 2010). Il s'agit essentiellement de la capacité de s'adapter à des personnes d'autres cultures, souvent dans un environnement culturel différent de celui de ses origines (Cerdin, 2012). Pour développer une vraie compétence interculturelle, il faut combiner les éléments suivants : la sensibilité, l'intérêt, la curiosité, l'ouverture d'esprit, le goût des rencontres, l'humilité, la tolérance, la patience, la volonté permanente d'apprendre. Un individu doté de la compétence interculturelle est capable d'ajouter une autre dimension à son jugement rationnel. (Guitel, 2006). La compétence interculturelle implique l'intérêt et la curiosité envers la différence. Toutefois, cela n'est pas suffisant pour déployer une vraie compétence interculturelle. Il faut en plus prendre l'initiative dans le contact avec l'autre et l'entretenir. (Anaflous, 2013). Les compétences requièrent des savoirs, savoir-faire, savoir-être et savoir-agir. Les deux dernières relèvent de compétences qui consistent à démontrer une capacité à

négocier et échanger dans un espace multiculturel. Elles sont désignées par les termes de compétences multiculturelles (Rabassó et Rabassó, 2007).

La compétence interculturelle est requise dès lors qu'il y a interaction entre personnes de cultures différentes, que ce soit dans le pays d'origine de l'individu ou à l'étranger, et que ce soit dans des contacts inter-organisationnel ou au sein même de l'entreprise. (Bartel-Radic, 2009). La compétence interculturelle est considérée comme une condition nécessaire, mais pas suffisante, d'action et de développement à l'international. La compétence interculturelle se présente comme une condition parmi d'autres de la performance de l'entreprise dans un environnement global. De nombreuses publications ont eu pour objectif d'identifier les composantes de la compétence interculturelle (Arasaratnam et Doerfel, 2005). Deardorff (2006) avait découvert un large accord sur la définition du terme de compétence interculturelle. La définition qui a été le plus fortement approuvée par le milieu académique était « la capacité à communiquer efficacement et correctement dans des situations interculturelles en faisant appel à ses propres connaissances, capacités et attitudes interculturelles. Dans cette définition, « efficacement » signifie qu'on est en mesure d'atteindre ses objectifs dans ces interactions et « correctement » signifie que les interactions ne violent pas les règles et les normes acceptées par soi-même et par son interlocuteur. (Barrett, 2013).

L'importance de la compétence interculturelle dans les affaires internationales est largement reconnue. Mais malgré le vif intérêt porté à ce concept et son rôle important dans les entreprises et organisations internationales, il n'existe pas de commun accord quant à la définition de la compétence interculturelle et à son évaluation. Pour tenter une synthèse, on peut définir la compétence interculturelle comme la capacité de comprendre les spécificités d'une situation d'interaction interculturelle et de s'adapter à cette spécificité de manière à produire un comportement qui permette que le message émis soit interprété de la manière souhaitée. (Bartel-Radic, 2009). Le contexte de mission en France exige des missionnaires fidei donum que sont les prêtres expatriés africains une adaptation spécifique grâce à la mise en œuvre des compétences interculturelles.

Tableau 9 Synthèse de présentation des compétences interculturelles

COMPETENCES INTERCUTURELLES DES EXPATRIES NON TRADITIONNELS	
Vues comme un critère important pour l'adaptation d'un expatrié dans une organisation	Black et al., 1991
Nécessaires pour des interactions réussies au sein d'une même entreprise	Ralston et al., 1995
Consensus qui permet de résoudre des problèmes professionnels de manière satisfaisante dans un contexte particulier	Bellier, 1998
Influencent profondément la performance d'équipes internationales	Matveev et Nelson, 2004
Reposent sur des compétences analytiques et relationnelles, en particulier sur la capacité de comprendre la vision du monde des autres	Chiu & Hong, 2005 Lonner, 2013
Le développement des compétences interculturelles dépend beaucoup de l'expatrié lui-même, de ses motivations à apprendre, à s'adapter et à changer	Barmeyer et al. 2008
Résultent de la capacité d'une personne à combiner un certain nombre de ressources en fonction de chaque situation de travail	Rakotomena Mialy, 2008
Requises dès lors qu'il y a interaction entre personnes de cultures différentes	Bartel-Radic, 2009
Impliquent de savoir repérer les comportements des individus, de construire des savoirs sur ces comportements et de produire une action efficace.	Narcy-Combes, 2009
Présentées comme essentielles	Cristol, 2010.
Un des facteurs clés de la performance de responsables d'équipes interculturelles	Hajro & Pudelko, 2010

Définie comme la mobilisation de plusieurs savoirs dans des contextes particuliers	Leboterf, 2010
Le succès des expatriés en dépend	Morley et Cerdin, 2010.
Elles ont aidé les expatriés à remarquer, respecter et apprécier les différences culturelles et à honorer les règles et les modes de comportement dans la culture d'accueil	Ortiz et McGlone, 2012

C- Limites des compétences interculturelles

La formation à la compétence interculturelle des expatriés doit prendre en compte plusieurs acteurs connexes en amont et en aval de l'expatriation. Pazy et Zeira (1985) ont fait valoir que lorsque la formation interculturelle n'est pas conforme aux attentes des expatriés, des gestionnaires des pays d'origine et des gestionnaires des pays d'accueil cela engendre un impact négatif significatif sur l'efficacité des expatriés

Dans une étude sur l'utilité du concept de la compétence interculturelle Livian (2012) élabore quelques limites pertinentes de ce concept. La première limite se situe dans l'interaction interindividuelle qui est considérée comme l'élément essentiel de la relation entre au moins deux partenaires. C'est en effet dans l'interaction interindividuelle que se jouerait la réussite ou l'échec de la relation. Les niveaux groupaux et organisationnels, voire institutionnels, pourtant fortement présents dans la communication et la négociation internationales sont souvent très peu évoqués. On perçoit à travers cette approche que la compétence interculturelle est affaire d'individu et non de groupe. L'individu qui en est détenteur sait être flexible, en s'adaptant, sans stress, à des situations diverses, etc. Lorsque l'individu réussi à s'adapter à toutes sortes de situations dans une région, on parle de compétence interculturelle. Lorsqu'il sait affronter les situations dans toutes les régions du monde, on parle de compétence multiculturelle.

Une autre limite du concept de la compétence interculturelle réside dans l'oubli de la dimension politique. Il importe de tenir compte de cette dimension qui englobe à la fois les aspects économiques financiers et politique du concept. La notion de pouvoir permet de comprendre les jeux auxquels se livrent les partenaires, en utilisant stratégiquement leurs différences (Ybema et Buyn, 2009). On pourra aussi remarquer que des difficultés de communication existent, mais elles sont de peu de poids face à des enjeux économiques et financiers énormes

(Michel et Beuret, 2008) qui entrent en ligne de compte dans le débat sur la compétence interculturelle

Une autre critique que Livian (2012) porte à l'encontre du concept de la compétence interculturelle est le fait qu'elle est fondée sur des hypothèses contestables. Cet auteur pose un certain nombre de questions qui prouvent la fragilité du concept. Toute relation internationale nécessite-t-elle vraiment une connaissance des manières de penser du partenaire ? Ce qui peut être vrai dans le cas d'une relation à long terme l'est moins dans celui d'une série de relations marchandes. Faut-il, de ce fait, être conscient de son propre bagage culturel pour y parvenir, ce qui supposerait un long et difficile travail d'autoanalyse ? À supposer que cela soit utile, la culture de l'autre peut-elle être appréhendée ? À supposer qu'elle le soit, le partenaire a-t-il envie de se laisser découvrir ? Les nombreux appels à développer les compétences interculturelles des managers comme moyen d'obtenir des résultats optimaux dans l'activité internationale nous paraissent correspondre assez peu aux réalités des échanges internationaux d'aujourd'hui. La gamme des compétences invoquées dans la littérature correspond-elle vraiment à ce qui est réellement mis en œuvre par des managers sur le terrain ? s'interroge Livian (2004) qui regrette par ailleurs sur le plan éthique que certains échanges internationaux d'aujourd'hui ne soient pas forcément fondés sur des rapports interculturels riches et sur une connaissance approfondie de l'« Autre »

Aussi, s'inscrivant dans la même dynamique critique du concept de la compétence interculturelle, Dervin (2004) estime que la compétence interculturelle n'est jamais fixée, c'est un apprentissage à vie. Par conséquent, les objectifs fixés à tout apprentissage peuvent être révisés à tout moment de la vie ou même de façon continuelle. Il serait donc ridicule de penser ou d'affirmer de façon certaine et définitive que l'on est compétent à 100 %. Cette compétence s'apparente à ce que Michel de Certeau (1990) qualifie d' « apprentissages buissonniers », parce qu'elle peut s'acquérir, de façon générale, en dehors de l'institution. On peut être expert d'une culture étrangère et en connaître la langue sans pour autant être efficace sur le plan interculturel. (Pelletier, 2017). Finalement, si l'on parle de compétence interculturelle, il devrait y avoir une incompétence interculturelle. Dire qu'une personne est « interculturellement incompétente » n'est-il pas une sorte de paradoxe ? Qui peut se permettre un tel jugement ? s'interroge Dervin (2004) qui fait remarquer en outre que la communication intra- et interculturelle sont des processus complexes, qui mettent en œuvre plusieurs éléments ; d'où l'idée que nous sommes parfois de bons ou de mauvais communicateurs.

Toujours dans la perspective critique du concept de la compétence interculturelle, d'autres auteurs (Chevrier, 2007, Lazarova et Tarique, 2005) soutiennent que toutes les compétences nécessaires pour établir une coopération durable ne le sont pas pour établir une négociation commerciale. Certaines cultures de métier ne sont pas toutes indispensables pour faire travailler ensemble des salariés issus de contextes culturels différents. Les compétences à mobiliser dans les équipes internationales sont différentes selon les types de situation (Chevrier, 2007). D'autres capacités collectives pour atteindre des objectifs avec des partenaires étrangers sont à promouvoir, puisque les types d'apprentissage à l'international sont différents selon le type de mission (Lazarova et Tarique, 2005). Plusieurs autres compétences utiles sont également à promouvoir telles que les capacités pédagogiques, l'aisance dans l'imprévu, le goût du terrain, la rigueur. Selon Livian (2012) ce sont des éléments indispensables à la réussite dans les opérations nationales et internationales, sans qu'il s'agisse à proprement parler d'éléments réellement interculturels.

Il convient d'ajouter aux limites identifiées à ce concept que la compétence interculturelle est très difficilement observable, alors que l'expérience internationale est facile à connaître. C'est pour cette raison que Bartel-Radic (2015) estime que dans les entreprises et organisations, notamment dans des contextes de recrutement et de sélection, l'expérience internationale est souvent utilisée comme synonyme de la compétence interculturelle. Si l'expérience internationale engendrait automatiquement la compétence interculturelle, il suffirait alors de sélectionner des personnes expérimentées à l'international pour des postes pour lesquels des compétences interculturelles sont requises sans devoir prendre plus de précautions. Il serait pratique de disposer d'un ou quelques « profils types » concernant l'expérience internationale, profils qui permettraient de préjuger du niveau ou du type de compétence interculturelle d'une personne.

III – Compétences interculturelles dans une organisation atypique appelée paroisse

Si les problèmes des expatriés non traditionnels ne sont pas de façon extraordinaire différents des problèmes de tous les autres expatriés traditionnels, de véritables distinctions seront assurément observables du point de vue du contexte organisationnel. Il s'agit en l'occurrence d'une organisation peu commune pour les recherches en littérature managériale. La paroisse qui accueille les missionnaires, constituant à la fois leur cadre organisationnel et leur cadre de vie, achève de leur conférer le statut de expatriés non traditionnels atypiques. Car les problèmes

ont une nouvelle connotation lorsqu'ils sont posés dans un contexte fortement religieux. Ces problèmes deviennent spécifiques et appellent des solutions spécifiques par des expatriés devenus atypiques.

En effet, juridiquement la paroisse est présentée dans le code de droit canonique de 1983 comme « la communauté précise de fidèles qui est constituée d'une manière stable dans l'Église particulière, et dont la charge pastorale est confiée au curé, comme à son pasteur propre, sous l'autorité de l'Évêque diocésain » (Canon. 515 - § 1)[25] . Si historiquement les paroisses catholiques ont connu une évolution dynamique et très mouvementée force est de constater qu'aujourd'hui, à l'ère de la mondialisation, elles conservent une certaine place au sein de la société fortement laïcisée où elles représentent encore une valeur religieuse certaine.

Etant donné que la paroisse n'est pas une réalité abstraite, mais plutôt le regroupement des laïcs, des personnes consacrées, des diacres, des prêtres, formant des mouvements, des groupes et associations, ou des communautés de base, et créant parfois des liens de nature familiale comme le soutient Jean Paul II (1987)[26] , elle répond à des enjeux de plusieurs ordres. Et si l'on considère en outre l'ère de la mondialisation dans laquelle s'épanouissent les paroisses contemporaines cela peut nous amener à identifier avec précision quelques enjeux de taille.

En effet évoquons d'abord l'enjeu de territorialité qui permet de situer géographiquement les paroisses. En effet, l'institution paroissiale demeure en principe territoriale au sens canonique du terme tel qu'elle « comprend tous les fidèles du territoire donné » (canon. 518)[27] . « *La paroisse réunissait des personnes qui partageaient un fort sentiment d'appartenance locale, sous l'autorité du curé* » (Borras, 2012). La paroisse s'inscrit donc dans un espace donné qui lui est propre. De cette façon le nom donné à une paroisse s'ensuit toujours de l'appellation de la cité dans laquelle le bâtiment est construit. « *La paroisse fait exister un tissu ecclésial (lien ecclésial) dans le tissu social (lien social) ; elle s'inscrit, par ses paroissiens, dans le tissu social local, assurant la présence de l'Église dans la société en même temps que sa contribution à la construction de ce tissu local. L'émergence de l'Église s'opère par les liens sociaux que la paroisse met en œuvre.* » (Bressan, 2004, P.37)

La paroisse est une réalité non caduque. Elle a été dès l'origine et elle continuera à être « *l'Église elle-même qui vit au milieu des maisons de ses fils et de ses filles* » comme le dit si bien Jean-

[25] Code de droit canonique de 1983, http://www.vatican.va
[26] Cf. Jean Paul II, discours devant les évêques de Lombardie en visite ad limina le 18 décembre 1987, in AAS, LXXIX, II, 1987, p. 1071
[27] Code de droit canonique de 1983, http://www.vatican.va

Paul II[28]. La paroisse peut prendre des formes diverses selon les époques et selon les lieux, mais elle demeure une réalité divine et toujours vivante. Selon Jean-Paul II, « *si parfois elle n'est pas riche de personnes et de moyens, si même elle est parfois dispersée sur des territoires immenses, ou indiscernable au milieu de quartiers modernes populeux et confus, …, c'est que la paroisse est avant tout la famille de Dieu, fraternité qui n'a qu'une âme* » [29] . S'il est difficile de concevoir une paroisse sans un curé, il est aussi très difficile d'entrevoir une paroisse sans les fidèles. Car en effet selon le code de droit canonique « *les fidèles chrétiens, en tant qu'incorporés au Christ par le baptême, participent à leur manière à la fonction sacerdotale, prophétique et royale du Christ et sont appelés à exercer, chacun selon sa condition propre, la mission que Dieu a confiée à l'Église pour qu'elle l'accomplisse dans le monde* » [30] . Il est vrai que les paroisses ont connu une histoire très évolutive. Et le visage qu'elles présentent actuellement dans un contexte marqué par la pénurie de prêtres en plusieurs contrées peut laisser croire à leur future disparation. Les crises de pédophilie et de moralité qui entachent la notoriété de l'Eglise peuvent faire rêver certaines personnes de la fermeture des paroisses. Mais si l'Eglise a pu traverser des difficultés plus colossales au cours de son histoire c'est surtout parce qu'elle est une œuvre pas seulement humaine mais d'abord et surtout divine.

Enjeux communautaires. L'Eglise « *se caractérise, en effet, par la présence simultanée de la diversité et de la complémentarité des vocations et conditions de vie, des ministères, des charismes et des responsabilités* » selon Jean-Paul II[31] . La paroisse est le lieu de rassemblement des fidèles de Dieu. Bleuzen (2008) présente la paroisse comme « *une communauté de chrétiens, où chacun œuvre pour sa construction et sa pérennité* ». Il s'agit des croyants qui viennent et qui se rassemblent autour d'un objectif commun. Mais malgré les intentions privées de chaque croyant, le caractère communautaire de la paroisse reste flagrant. Avec raison, Bleuzen (2008) met l'accent sur la stabilité et la continuité. Car la paroisse ouvre ses portes à tout le monde et n'exige aucune condition aux fidèles pour participer aux offices. Les paroisses sont le lieu de rassemblement des fidèles venus de tous les horizons, sans distinction de sexe, de race, de langue, de culture…

[28] Cité par François dans l'exhortation Evangelii Gaudium
[29] Jean-Paul II, Exhortation apostolique post-synodale christifideles laici, N°26
[30] Canon 204 §1, Code de droit canonique de 1983, http://www.vatican.va
[31] Jean-Paul II, Christifideles Laici (30 décembre 1988), N°20. http://www.vatican.va

Enjeux pastoraux. Selon Crepy (2016)[32] « *La paroisse est présence ecclésiale sur le territoire, lieu de l'écoute de la Parole, de la croissance de la vie chrétienne, du dialogue, de l'annonce, de la charité généreuse, de l'adoration et de la célébration. À travers toutes ses activités, la paroisse encourage et forme ses membres pour qu'ils soient des agents de l'évangélisation* ». Effectivement la paroisse est le lieu où la foi se manifeste dans les pratiques et les engagements concrets. Ainsi, les fidèles s'engagent en paroisse dans différents secteurs pour rendre des services divers et variés. C'est cela qui justifie la diversité des groupes, mouvements et associations rencontrés sur les paroisses. Chaque fidèle choisit de s'engager dans un groupe et participe à la mission évangélisatrice dévolue à la paroisse. Des groupes s'organisent pour accueillir des enfants, des jeunes et des adultes de tous les âges, et pour les aider à rendre dynamique leur foi.

Enjeux sacramentaires. C'est en paroisse que le fidèle peut recevoir la plupart des sacrements. En dehors du sacrement des malades que l'on peut recevoir à domicile presque tous les autres sacrements se reçoivent à la paroisse. C'est là un enjeu capital qui confère le caractère de lieu sacré à une paroisse. En particulier la messe qui est le sacrement de l'Eucharistie est célébrée dans les paroisses tous les jours de la semaine, si non obligatoirement les dimanches, sauf en cas d'absence de prêtres. Le sacrement de baptême passe pour la porte d'entrée de tous les autres sacrements ; c'est le sacrement qui introduit le fidèle dans la famille des enfants de Dieu. Ce premier sacrement constitue l'occasion d'un bon rassemblement de la famille et des amis au cours d'une cérémonie qui se déroule en paroisse dans l'Eglise. C'est en paroisse que le fidèle suivra sa formation catéchétique pour grandir progressivement dans sa foi et accéder aux autres sacrements que sont la confirmation, la pénitence, le mariage. « *La paroisse a donc un clergé propre, un peuple de fidèles pour qui l'église paroissiale est le lieu des dévotions habituelles et des actes importants, baptême, mariage, funérailles* » (Gaudemet, 1994, P.229). Il en est de même pour le sacrement de l'ordre au cours duquel le candidat devient diacre ou prêtre ou évêque par une cérémonie appelée ordination diaconale ou presbytérale ou épiscopale.

Enjeux humanitaires. La paroisse se présente également comme lieu de la pratique de la charité. Bleuzen (2008) la qualifie de « *tremplin pour un monde plus humain* » ; elle favorise la socialisation. En effet les appels à l'aide aux personnes en détresse ou en situation difficile se font régulièrement en paroisse. S'appuyant sur l'Evangile les prêtres ne manquent pas de

[32] Mgr Crepy, Synthèse lors de la formation des acteurs pastoraux du diocèse du Puy le 10 mai 2016, http://www.catholique-lepuy.fr

rappeler aux fidèles que la charité est un devoir chrétien. (1Cor 13,13)[33] . La paroisse permet donc de partager ou bien d'apprendre à acquérir un esprit de partage. Ainsi en plus de quêtes qui se font au cours des messes, on invite les fidèles à donner pour d'autres motifs d'ordre social ou humanitaire. Et la paroisse sert également de canal à d'autres personnes qui cherchent à faire des dons ou à soutenir une œuvre de se faire connaitre en rencontrant le curé qui en est le premier responsable. François Moog (2012) suggère que la paroisse devienne de moins en moins un espace de consommation de biens religieux et de plus en plus une communauté missionnaire.

Dans une instruction donnée récemment, Stella (2020)[34] présente un visage actuel de la paroisse qui nous parait assez synthétique :

> « *La paroisse possède une longue histoire et a eu dès le départ un rôle fondamental dans la vie des chrétiens, dans la croissance de l'Eglise et dans son activité pastorale ; on peut déjà en entrevoir une première intuition dans les écrits de saint Paul. Quelques textes pauliniens, en effet, révèlent la constitution de petites communautés qui, comme églises domestiques, sont simplement désignées par l'Apôtre avec le mot "maison" (cf., par exemple, Rm 16, 3-5 ; 1 Co 16, 19-20 ; Ph 4, 22). Avec ces "maisons", on peut découvrir la naissance des premières "paroisses". Depuis son apparition, la paroisse se présente donc comme réponse à une exigence pastorale précise, rendre l'Evangile proche du Peuple, par l'annonce de la foi et la célébration des sacrements. L'étymologie du terme lui-même permet de comprendre le sens de l'institution : la paroisse est une maison au milieu des maisons (Jean Paul II, 1989) et répond à la logique de l'Incarnation du Christ Jésus, vivant et agissant dans la communauté humaine. Visiblement représentée par l'édifice du culte, elle est ainsi le signe de la présence permanente du Seigneur Ressuscité au milieu de son Peuple. Cependant, la configuration territoriale de la paroisse est appelée aujourd'hui à tenir compte d'une caractéristique particulière du monde actuel où la mobilité accrue et la culture digitale ont repoussé les frontières de l'existence. De fait, d'une part, la vie des personnes, qui se déroule plutôt dans "un village global et pluriel", correspond de moins en moins à un contexte défini et immuable ; d'autre part, la culture digitale a modifié de manière irréversible la perception de l'espace, tout comme le langage et le comportement des personnes, spécialement des jeunes générations.* »

[33] La Bible de Jérusalem, Cerf, Paris

[34] Beniamino cardinal Stella, https://fr.zenit.org/2020/07/20/nouvelle-instruction-pour-le-rajeunissement-des-paroisses-texte-integral

IV- Autres Stratégies d'intégration des expatriés non-traditionnels

En plus de la mise en œuvre de la stratégie des compétences interculturelles, Il pourrait exister d'autres stratégies supplémentaires qui facilitent l'intégration des expatriés. Il est de l'intérêt des entreprises d'accélérer la socialisation des nouveaux recrus pour les transformer plus vite en membres participatifs et efficaces (Feldman, 1976). C'est la stratégie de l'accélération du processus de socialisation des expatriés. Cette stratégie relève beaucoup plus du ressort de l'organisation qui s'engage sans tarder à vite insérer l'expatrié dans son nouveau système. Au cours de ce processus, l'expatrié vient à apprécier les valeurs, les capacités, les comportements attendus et les connaissances sociales essentiels pour assumer un rôle et participer en tant que membre d'une organisation (Louis, 1980). Concrètement l'expatrié est appelé à cibler ce qui est l'essentiel pour ne pas gaspiller ni temps ni énergie dans le processus de sa socialisation.

Si l'adaptation à une nouvelle culture et plus particulièrement, aux conditions de travail dans le pays d'accueil se traduit par le changement progressif du comportement de l'expatrié ainsi que par la conception de nouvelles méthodes par l'organisation (Ben Ameur, 2010), cela veut dire que la socialisation en organisation dépend en grande partie de l'expatrié lui-même, puis des autres membres de l'organisation. Tous les acteurs présents dans l'organisation sont responsables à part entière de la socialisation professionnelle des uns et des autres. (Ashford et Black, 1996).

L'entrée des expatriés dans les organisations peut obéir à deux approches (Almudever et al.,1999) : l'approche proactive et l'approche active. La thèse proactive décrit des stratégies d'insertion développées par les sujets, en ce qui concerne les stratégies de gestion de soi. Ce sont des stratégies qui permettent aux sujets, d'interpréter positivement leur propre situation, par le biais de processus d'attribution et d'évaluation primaire (Folkman, 1984). Cette approche proactive présuppose que l'activité de l'expatrié se mesure à l'aune de ce qu'il fait de manière concrète pour s'intégrer dans son nouvel environnement professionnel. (Almudever et al., 1999).

La thèse d'une socialisation active, quant à elle, se veut prospective et plurielle. Tandis que par prospective, Guichard et Huteau (1997) considèrent que la socialisation mobilise chez le sujet des anticipations, Huteau (1992) et Boutinet (1998) parlent des projets qui donnent orientation et signification aux conduites actuelles des expatriés. La thèse de la socialisation plurielle est vivement défendue par Almudever et al. (1999). Ces auteurs considèrent que l'expatrié étant

soumis à participer à différents groupes sociaux ou professionnels, à différents milieux dont les normes et les valeurs de référence peuvent être antagonistes, est appelé à effectuer un véritable travail de sujet. Concrètement l'expatrié doit faire un travail d'intégration et de dépassement des contradictions vécues, de hiérarchisation des valeurs et des buts poursuivis, de délibération et de choix entre des possibles divergents, d'articulation d'expériences hétérogènes. (Almudever et al., 1999).

L'embauche, l'accueil et l'intégration d'une main-d'œuvre immigrante est une nécessité, et les organisations doivent se conformer à certaines exigences en ce qui concerne l'embauche de personnes immigrantes. (Marcil, 2016). L'intégration des nouveaux salariés expatriés ou locaux dans l'entreprise est une question d'actualité pour les gestionnaires des ressources humaines (Lacaze, 2007). Ils doivent sans cesse réinventer de nouvelles stratégies pour une meilleur gestion à l'ère de la mondialisation. Les expatriés missionnaires qui ne manquent pas d'appréhension lorsqu'ils s'engagent dans une mission spécifique en paroisse, se doivent d'inventer eux aussi de nouvelles stratégies pour réussir leur intégration. La socialisation organisationnelle engendre fréquemment des décalages entre les attentes des nouveaux venus et la réalité de l'organisation. La perception de décalages, définis comme une divergence entre ce que la personne rencontre au travail au travers de ses expériences positives et ce qu'elle s'attendait à rencontrer (Wanous et al., 1992), apparaît ainsi comme un phénomène fréquent lors de l'entrée dans une nouvelle organisation. Les décalages entre attentes et réalité ont un impact positif sur le processus de socialisation organisationnelle, dans le sens où ils motivent les nouveaux entrants à participer activement à leur socialisation. (Almudever et al., 1999). Il importe donc d'être sans cesse dans une dynamique d'invention permanente de stratégie en vue d'une gestion efficace de l'arrivée des nouveaux recrus ; les responsables d'entreprise ont besoin de nouvelles références et de nouvelles stratégies pour une évaluation constante et permanente de leurs actions d'intégration des expatriés. Cela limitera les effets surprises qui sont produits lors de l'entrée dans l'organisation lorsque les attentes des nouveaux venus sont insatisfaites ou sursatisfaites. (Louis, 1980)

SECTION III : LA REUSSITE DES EXPATRIES NON-TRADITIONNELS

Dans cette section il est question de montrer comment les expatriés missionnaires peuvent encore réussir leur intégration à partir d'autres facteurs indépendants d'eux-mêmes. En plus des stratégies de socialisation organisationnelle et de la mise en œuvre efficiente des compétences interculturelles, il se trouve d'autres facteurs externes qui sont d'une importance majeure pour l'intégration des missionnaires. La littérature apporte des preuves que l'apport des collègues et le soutien des collaborateurs sont indispensables pour la réussite d'intégration des expatriés non traditionnels. Dans le cadre de cette recherche doctorale l'identité de bénévole des collaborateurs des expatriés missionnaires, achève de leur conférer le statut de expatriés non traditionnels atypiques.

I- Les facteurs de réussite d'adaptation des expatriés non-traditionnels

L'adaptation interculturelle fait référence au degré de facilité ou de difficulté que les employés ont avec divers aspects d'une affectation à l'étranger (Black et al., 1991). Lorsque les expatriés arrivent dans un nouveau pays, les normes de comportement ne sont pas claires et il y a donc une plus grande tendance à ce que les comportements qui déterminent leur adaptation soient façonnés par les ressources et les attitudes personnelles (Shaffer et al., 2006).

Dans la littérature sur les déterminants du succès de l'expatriation, les auteurs soulignent généralement l'importance des relations sociales nouées sur place. Le soutien social est considéré par Cutrona et Russell (1990) comme une variable tampon produisant un effet protecteur contre les effets du stress, prévenant ainsi le développement d'une symptomatologie appelée « stress buffering model ». Selon Mérignac et Grillat (2012), beaucoup d'auteurs s'accordent à souligner l'importance cruciale des liens sociaux et leur poids dans le succès de l'expatriation. Ainsi les liens sociaux et le soutien qui en émane permettraient de réduire le stress et l'incertitude caractérisant la période d'installation et d'intégration des expatriés (Black, Mendenhall et Oddou, 1991). Leur intégration peut se mesurer à l'aune des rôles socialement reconnus qu'occupe l'individu au près d'un parent, d'un voisin, d'un ami, etc. ; par la fréquence de ses activités sociales c'est-à-dire sa participation sociale ; et, par sa propre perception de son intégration sociale et communautaire (Caron et Guay, 2005). Le soutien social est donc un

déterminant majeur de la réussite d'adaptation des expatriés car il permettrait d'offrir des expériences positives régulières et un ensemble de relations sociales stables et renforçantes. Selon Thoits (1985) ce type de soutien permet l'obtention d'affects positifs, de stabilité et de sécurité, et favorise un sentiment général de bien-être. De leur côté Sarason et al. (1990) affirment pareillement que le soutien social permet la reconnaissance de la valeur personnelle et contribue à favoriser l'estime de soi.

Les expatriés missionnaires se retrouvent à développer leur réseau dans un contexte d'Eglise dont il convient de souligner qu'elle a pour caractéristique d'être universelle. Elle n'est pas seulement occidentale, méditerranéenne ou européenne ; elle se voulait universelle dès son origine ; et la mondialisation économique et des flux migratoires internes ont renforcé cette universalité. Dans cette perspective l'arrivée progressive des immigrés en Europe devient un nouvel enjeu de la mondialisation. Le nombre des expatriés missionnaires en France a progressé ces dernières années. Ils étaient 293 en 2006 sur un total de 20523 prêtres présents en France[35]. Pour pallier la crise des vocations, l'Église de France en 2014 a fait appel à 1 600 étrangers, parmi lesquels 1 200 Africains[36]. A leur arrivée, ces missionnaires fidei donum africains contribuent très largement à redynamiser un clergé français vieillissant. (Bleuzen, 2008). Comment réussissent-ils ?

Toute bonne intégration suppose un apprentissage. Ben Ameur (2010) suppose que pour réussir leur intégration, les cadres expatriés ont besoin d'apprendre les normes et les comportements acceptés dans le nouveau contexte culturel pour qu'ils puissent maîtriser les problèmes rencontrés et donc s'y adapter. Cet apprentissage aboutit à des changements de vision et changements de perspective. L'adaptation se traduit par des changements cognitifs, attitudinaux, comportementaux et psychologiques affectant l'individu qui vit dans une culture étrangère (Haslberger, 2005). Les appréhensions peuvent disparaitre en laissant place à une plus grande confiance en soi. C'est seulement avec la disparition des appréhensions et des stress qu'on peut parler d'intégration réussie. Une expatriation réussie devient donc une source de multiples et profondes transformations dans le domaine des ressources humaines en faveur de l'amélioration des performances de l'expatrié lui-même et de son entourage (Slama, 2014). La compatibilité entre l'expatrié et son milieu d'accueil constitue alors le premier atout pour réussir son adaptation. Jansen et Kristof-Brown (2006) définissent la compatibilité expatrié-environnement comme la congruence entre un individu et certains aspects de l'environnement

[35] Source : annuaire statistique de l'Eglise
[36] https://www.jeuneafrique.com/en-france-ces-prêtres-venus-d-ailleurs-et-surtout-d-afrique/

de travail. De façon plus précise, c'est la compatibilité entre un individu et son environnement de travail, qui se produit lorsque leurs caractéristiques sont en bonne concordance (Kristof-Brown et al., 2005). Le processus de l'apprentissage peut être aussi présenté comme l'interaction entre cadre expatrié et la nouvelle culture dans laquelle il s'insère. (Yamazaki et Kayes, 2004).

Toute bonne intégration suppose aussi une certaine imitation. On peut procéder par imitation des comportements adoptés par les locaux qui conduit progressivement les cadres expatriés à l'acquisition de nouvelles compétences et connaissances (Cuillier, 2008). Le processus d'imitation permet aux expatriés d'être perçu comme étant similaire aux locaux. Cette assimilation peut rendre les ressortissants hôtes plus susceptibles de travailler avec les expatriés et de coopérer avec eux, en percevant des similitudes de valeurs et de culture entre eux et les expatriés (Van Vianen et al., 2004). L'individu qui veut réussir son adaptation devra aller au-delà de son propre référentiel culturel et à l'accorder avec celui des ressortissants hôtes du pays d'accueil (Meier, 2004). Ainsi face aux situations imprévisibles dans un pays hôte, les expatriés ayant acquis des aptitudes par apprentissage ou par imitation paraissent plus susceptibles de se changer pour s'adapter beaucoup plus rapidement (Ployhart et Bliese, 2006). Ils sont plus susceptibles car ils considèrent la situation inconnue comme un défi plutôt que comme une menace. Selon Hua et al. (2018), ces expatriés pourraient également être plus susceptibles d'adopter de nouveaux comportements constructifs pour faire face à toute incertitude et à toute situation imprévue. Tous ces processus d'apprentissage et d'imitation permettent aux expatriés d'acquérir de nouvelles compétences professionnelles et culturelles et de solliciter les commentaires des uns et des autres ; cela augmente aisément leur efficacité de performance et leur compétence (Wang et al., 2011).

Aussi la réduction de l'incertitude chez les expatriés est-elle identifiée comme un déterminant fondamental de l'adaptation et de la performance des cadres (Black et Gregersen, 1991). Pour les expatriés missionnaires insérés en paroisse de France, la réussite de leur mission consiste dans la réponse satisfaisante aux attentes de l'Eglise qui les accueille, un meilleur ajustement aux besoins pastoraux du lieu de leur affectation, une adaptation adéquate au milieu. C'est la réalisation de tous ces éléments que Kabamba (2011) appelle « meilleure intégration ». Car en voyant tout ça les collaborateurs soulignent le succès de l'expatrié en disant « ce prêtre a réussi chez nous », ou bien « il nous convient » (Kabamba, 2011). Ainsi les missionnaires africains en France sont appréciés au regard de leur respect ou non de la culture et des pratiques religieuses des communautés au service desquels ils sont engagés. Sociologiquement les

souffrances et les difficultés pour les expatriés c'est de réussir à concilier leurs cultures personnelles avec celles du pays d'accueil. (Bleuzen, 2008).

Crétien (2003) définit l'adaptation comme le processus par lequel l'expatrié modifie son état d'esprit et son comportement pour être et agir en harmonie avec le milieu du travail ainsi que l'environnement culturel, politique, et économique relatifs au pays hôte, tout en intégrant les locaux avec lesquels il interagit. Cette définition a le mérite d'être englobante puisqu'elle tient compte de plusieurs paramètres que sont l'état d'esprit et le comportement de l'un (l'expatrié) puis les différents environnements qui composent le pays d'accueil. Lorsque l'environnement s'avère difficile et incertain les expatriés en doivent acquérir de nouvelles connaissances et compétences afin d'apprendre les rôles spécifiques, les performances, les normes, les attentes et les responsabilités nécessaires pour réussir leur mission (Shin et al., 2007). Tous les expatriés traditionnels ou non traditionnels n'ont pas les mêmes capacités d'adaptation. Les expatriés engagés recherchent plus activement la présence des caractéristiques de l'environnement de travail qui facilitent le succès organisationnel. Selon Britt et al. (2012) ce type de comportement énergique de recherche et d'apprentissage axé sur la performance motive davantage l'expatrié à choisir les meilleures pratiques de fonctionnement dans le nouveau contexte et ainsi ajuster ses routines de travail à cela le plus rapidement possible.

Les expatriés ayant des niveaux plus élevés d'adaptabilité peuvent réguler de manière appropriée leurs comportements dans le nouvel environnement culturel. (Hua et al.2018). Selmer et Lauring (2015) ont trouvé que les expatriés qui réussissent à apprendre une langue difficile du pays d'accueil s'adaptent mieux que ceux qui apprennent une langue d'accueil plus facile. Ces auteurs ont également observé que l'effort de gestion des langues dans un nouvel environnement organisationnel avec un mélange de ressortissants du pays d'accueil et d'expatriés avait un effet positif sur la confiance interpersonnelle, le partage des connaissances, les performances et l'ouverture à la diversité. Les expatriés peuvent aussi accepter la culture et accueillir tous les éléments environnementaux du pays hôte en comprenant et en suivant les croyances, les valeurs et les politiques locales (Pulakos et al., 2000). La mission des missionnaires expatriés peut sembler à première vue semblable à celle de tout autre expatrié même traditionnel. Car ces prêtres doivent développer inexorablement des compétences interculturelles comme tous les expatriés. Mais leur spécificité peut être retrouvée dans le soutien que leur apportent leurs collègues les autres prêtres et leurs collaborateurs que sont les paroissiens les plus proches.

Tableau 10 : Des facteurs déterminants la réussite des expatriés

LES DETERMINANTS DE LA REUSSITE DES EXPATRIES	
Le soutien social	Cutrona et Russell (1990) ; Sarason et al. (1990) ; Mérignac et Grillat (2012),
Réduction de l'incertitude	Black et Gregersen (1991).
- Accepter la culture du pays hôte - Accueillir tous les éléments environnementaux en comprenant et en suivant les croyances, les valeurs et les politiques locales	Pulakos et al., (2000)
Dépasser son propre référentiel culturel et l'accorder avec celui des ressortissants hôtes	Meier (2004).
Participation sociale Intégration sociale et communautaire	Caron et Guay (2005).
Les ressources et les attitudes personnelles	Shaffer et al., (2006).
Compatibilité entre l'expatrié et son milieu d'accueil	Jansen et Kristof-Brown (2006)
Imitation des comportements des locaux	Cuillier (2008)
Apprentissage des normes et des comportements	Ben Ameur (2010)
- Réponse satisfaisante aux attentes de l'Eglise - Meilleur ajustement aux besoins pastoraux - Adaptation adéquate au milieu.	Kabamba (2011)
Disparition des appréhensions et des stress	Slama (2014
Apprendre une langue difficile du pays d'accueil	Selmer et Lauring (2015)
Adopter de nouveaux comportements constructifs	Hua et al. (2018)

II- Le rôle des collègues

Les collègues faisant partie de l'environnement immédiat de l'expatrié ont un rôle capital à jouer dans leur intégration. Il est probable que des facteurs tels que la crédibilité des collègues influence positivement l'ajustement des expatriés (Mahajan et al. 2012). Certains auteurs (Cutrona et Cole (2000), Hogan et al. (2002)) ont suggéré que les interventions de soutien social devraient impliquer les membres du réseau naturel le plus proche ; car le plus souvent les expatriés recherchent l'aide informelle et le soutien dans leur environnement immédiat. Pour comprendre le fonctionnement de leur nouvel environnement, les expatriés ont besoin d'informations, de conseils et d'aide qu'ils pourront obtenir auprès des personnes rencontrées sur place, des collègues et des collaborateurs, qui constituent le réseau de proximité. (Mérignac et Grillat, 2012). Le cadre conceptuel dominant de l'adaptation interculturelle à l'expatriation focalise son approche sur les rapports entretenus avec les locaux (Aryee et Stone, 1996 ; Cerdin, 1999). Bien que plusieurs études en gestion interculturelle aient fourni des justifications théoriques pour considérer les ressortissants du pays hôte comme des facteurs importants dans l'adaptation des expatriés (Olsen et Martins, 2009 ; Toh et DeNisi, 2005, 2007), peu de recherches discutent des circonstances spécifiques où l'aide des ressortissants du pays hôte pourrait être plus utile pour les expatriés non-traditionnels.

Selon Louis (1980), les expatriés en tant que nouveaux employés ne possèdent pas l'information nécessaire pour interpréter les situations inconnues qui se produisent au travail. Leurs collègues étant dans l'organisation depuis plus longtemps, disposent de schèmes interprétatifs, soit de connaissances historiques leur permettant d'interpréter et de comprendre les situations. Les relations que les nouveaux arrivants développent au travail avec les collègues leur fournissent des ressources telles qu'un soutien émotionnel, des conseils et de l'aide (Baker & Dutton, 2007). Les relations avec les collègues seraient donc la seule façon pour le nouvel employé d'avoir accès à ces schèmes d'interprétation afin de mieux comprendre les situations auxquelles il fait face dans l'organisation. (Marcil, 2016). La fréquence des contacts avec les collègues nationaux apparaît comme un déterminant positif de l'adaptation des expatriés (Johnson et al., 2003) et de leur bien-être (Ward et Kennedy, 1992). Les expatriés non-traditionnels en tant que nouveaux employés se fient alors à leurs collègues afin d'obtenir l'information dont ils ont vraiment besoin (Moreland et al., 2001). Ces collègues au sein de l'organisation constituent des personnes ressources sur lesquelles l'expatrié non traditionnel doit s'appuyer pour réussir son intégration. Ils fournissent des ressources stratégiques à l'expatrié en matière d'informations,

de conseils, d'expertise, d'opportunités professionnelles qui avantageront sa progression de carrière (Davern et Hachen, 2006).

Dans une étude sur l'importance du rôle des collègues dans l'intégration des expatriés, Farh et al. (2010) développent un modèle de processus théorique pour expliquer quand et comment les expatriés construisent des réseaux de soutien informels et émotionnels avec des collègues du pays d'accueil pour faciliter leur propre adaptation. Les collègues passent parfois pour modèles, fournissant aux expatriés nouvellement venus des encouragements et des commentaires positifs qui peuvent les aider à faire face aux exigences du travail et à atténuer l'anxiété et le stress. (Saks et Gruman, 2011). La solidarité, le soutien entre collègues, la clarté dans le rôle et dans les attentes de la hiérarchie soutiennent la performance de l'expatrié en organisation, mais moins directement sa progression de carrière (Morisson, 2002). Les relations entre les collègues et les expatriés facilitent l'adaptation générale de toute l'organisation et l'adaptation des expatriés au travail. (Mérignac et Grillat, 2012). Car étant originaires du pays hôte, les collègues peuvent jouer le rôle de mentors ; en tant que mentors, ils peuvent apporter des conseils utiles aux expatriés sur les comportements de travail appropriés et les normes acceptables pour faire des affaires dans leur nouveau milieu de vie et cadre de travail. (Mahajan et Silva, 2012). C'est ainsi que Sinangil et Ones (1997) avaient constaté que les expatriés qui étaient perçus par leurs collègues ressortissants du pays hôte comme ethnocentriques étaient moins susceptibles de s'adapter à l'environnement d'accueil

La littérature s'est suffisamment penchée sur l'interaction et la socialisation des expatriés avec les cadres nationaux du pays d'accueil laissant dans un premier temps de côté les liens entretenus par eux avec la communauté des autres expatriés (Johnson et al., 2003). Plusieurs recherches suggèrent également que le soutien des ressortissants du pays hôte en général et le soutien des collègues en particulier influence les performances des expatriés, en les aidant à surmonter le stress initial lié à l'affectation à l'étranger et facilitant leur adaptation générale dans l'environnement d'accueil (Aycan, 1997 ; Gregersen et Black, 1992). De plus, comme les ressortissants du pays hôte possèdent des connaissances locales cruciales et certaines, Shaffer et ses collègues (1999) précisent que le contact avec expatriés aide ces derniers à comprendre beaucoup de choses qui leur seraient difficiles de percevoir tout seuls, facilitant ainsi leur adaptation dans le pays hôte.

La disponibilité et les intentions des collègues d'aider les expatriés peuvent constituer une ressource importante pour les expatriés de chercher de l'aide dont ils ont besoin pour s'adapter au pays d'accueil. (Mahajan et al. 2012). S'il arrive que les expatriés manifestent de la réticence

à chercher du soutien auprès de leurs collègues en raison de problèmes de langue, de différences culturelles ou de traits de personnalité des expatriés tels que l'introversion, Ajzen et Fishbein (1974) estiment que l'intention des collègues de fournir un soutien peut être suffisante pour que les expatriés s'adaptent dans l'hôte nation ; parce que les intentions sont de bons prédicteurs des comportements.

III- Le rôle des collaborateurs dans la réussite de l'adaptation des expatriés non-traditionnels

Au sein des organisations, l'aptitude des cadres à développer des relations interpersonnelles avec les collègues et collaborateurs de la communauté locale et ceux de la communauté des expatriés influence positivement l'adaptation interculturelle de ces derniers (Black, Mendenhall et Oddou, 1991). Même en dehors du cadre du travail, ces collaborateurs peuvent aussi inviter les expatriés et leurs familles à faire partie de leur réseau social ; cela pourrait faciliter le processus d'adaptation des expatriés et de leurs familles. Mahajan et Silva (2012) estiment qu'un tel soutien témoigne d'une réelle attention et préoccupation de la part des collaborateurs locaux et peut aider à établir une forte relation de confiance entre les expatriés et leurs différent collaborateurs trouvés dans le pays d'accueil. Les contacts accrus entre expatriés et locaux qui résultent d'attitudes positives peuvent conduire à une meilleure adaptation aux nouvelles formes d'interactions (Selmer and Lauring, 2015)

Les recherches effectuées par Black et ses collègues fournissent un soutien théorique convaincant qui prouve que le soutien des ressortissants du pays hôte est une ressource importante qui facilite l'ajustement des expatriés (Black et al., 1991 ; Gregersen et Black, 1992). Plusieurs autres auteurs (Adelman, 1988 ; Albrecht et Adelman, 1987) ont tenté de montrer que les soutiens émotionnel, instrumental et informationnel issus des membres du réseau et de la proximité environnementale permettent de diminuer l'incertitude et de soutenir l'adaptation des expatriés. Certains auteurs montrent que la proximité du lien social des collaborateurs influence positivement et favorablement le bien-être des expatriés (Lybeck, 2002) et facilite leur adaptation à l'interaction, (Liu et Shaffer, 2005)

Dans la littérature sur la migration, Cerdin et al. (2014) et Ramboarison-Lalao et al. (2012) ont montré qu'en France les migrants qualifiés du monde en développement doivent affronter de nombreux défis dans leur insertion socioprofessionnelle dans le pays d'adoption. Mais les facteurs environnementaux susceptibles d'influencer l'adaptation interculturelle des expatriés

ne semble pas captiver l'attention des chercheurs (Hua et al., 2018). Des études récentes ont suggéré l'importance de quelques facteurs environnementaux que sont l'influence des ressortissants du pays hôte, l'impact des conjoints et des organisations locales sur l'adaptation des expatriés (Takeuchi, 2010). Il est démontré par Pires & al. (2006) que les comportements des membres du pays d'accueil attirent l'attention des expatriés et peuvent favoriser leur intégration. L'expatrié observe les comportements de son entourage dans diverses situations ; il les retient dans sa mémoire jusqu'au moment où il devient capable de les reproduire et les stimuler (Pires & al., 2006).

Pour les études futures sur les apports extérieurs concernant l'adaptation des expatriés, Hua et al. (2018) suggèrent qu'on tienne compte des facteurs humains, des facteurs environnementaux et de l'interaction des deux, ce qui peut représenter une image plus complexe, mais complète et précise de l'ajustement dans une nouvelle culture. Il pourrait être par exemple intéressant d'étudier si, en introduisant d'autres sources de soutien, l'effet du soutien des collaborateurs du pays hôte sur l'ajustement des expatriés est réduit. (Mahajan et Silva, 2012). Normalement toute sorte de soutien social ou moral des habitants locaux devrait augmenter le confort psychologique des expatriés dans la culture d'accueil ; tandis que sans ces soutiens, les expatriés resteront séparés des locaux, et choisiront de rester dans leur solitude inconfortable. Mais lorsque ces expatriés sont retirés ils bénéficient moins de soutien social et d'informations de la part des collaborateurs locaux, et cela affecte négativement leur adaptation en pays de mission (Hua et al. 2018)

Il faut noter que plusieurs ressources adéquates peuvent favoriser l'accueil et l'intégration des nouveaux expatriés en entreprises ; ces ressources peuvent comprendre des ressources psychologiques, sociales, intellectuelles et physiques (Bakker et al., 2012). Toutes ces ressources font des expatriés des apprenants plus rapides et donc mieux à même de s'adapter au contexte du pays d'accueil. (Selmer and Lauring, 2015). Ces ressources peuvent être également environnementales car il existe plusieurs paramètres environnementaux qui influencent les expatriés en pays de mission en général et en entreprise en particulier. (Hua et al., 2018). Parmi les ressources humaines, le critère de la crédibilité de collaborateurs est vital. La crédibilité de ces collaborateurs interagit avec toutes les autres formes de soutien pour influencer l'ajustement des expatriés. Selon Mahajan et Silva (2012) la relation entre le soutien des ressortissants du pays d'accueil et l'adaptation des expatriés sera plus forte si les expatriés perçoivent de la crédibilité chez leurs collaborateurs. Plus la crédibilité des collaborateurs est élevée plus vite se fera l'adaptation des expatriés.

A L'arrivée des expatriés missionnaires en France, l'évolution de leur adaptation dépend en grande partie des collaborateurs sur lesquels ils tombent, mais aussi de leur capacité à se socialiser et de leur responsabilisation en paroisse. (Bleuzen, 2008). Persuadés que de nombreuses défaillances d'entreprises internationales ont été attribuées à un manque de compétence interculturelle au sein des organisations (Jonhson et Lenartowicz 2006), et que de nombreux échecs des organisations sont le plus souvent attribués aux manques de compétences interculturelles de leurs employés ou de leurs managers (Peng, 2004), les missionnaires africains dès leur arrivée en France recherchent des points d'appui pouvant les aider à réussir leur mission. C'est donc que la plupart des expatriés qui ont réussi se sont appuyés sur les collaborateurs pour les aider à acquérir des compétences interculturelles nécessaires pour une meilleure et rapide socialisation. Face à cette situation de soutien aux expatriés, l'ensemble des paroissiens est confronté à une tension entre deux registres : un registre moral qui exige une grande ouverture à l'autre et un registre pratique marqué par les difficultés de rapport avec l'autre. (D'Iribarne, 2004). Les collaborateurs peuvent aider les expatriés à obtenir des informations sur les endroits où manger, faire des achats ou consulter un médecin. Dans le même temps, les expatriés doivent utiliser les valeurs de la culture hôte pour guider leurs propres pensées et comportements, diminuant ainsi la méconnaissance lorsqu'ils interagissent avec les collaborateurs locaux. (Hua et al. 2018). Ainsi plus les expatriés s'adaptent à la culture du pays d'accueil, plus ils se familiarisent avec tous les aspects nécessaires pour son intégration. Les prêtres africains sont généralement soutenus par la plupart des paroissiens car leur arrivée est annoncée et préparée par eux. Les paroissiens savent que ces missionnaires fidei donum sont pour la plupart en situation d'expatriation et n'ont pas vocation à s'installer définitivement en France ; ils sont comme dans un « contrat de travail à durée déterminée » (Bleuzen, 2008).

IV- Les bénévoles : des collaborateurs spéciaux

La phase d'intégration de l'expatrié dans une organisation s'insère dans un processus plus large et parfois complexe. Dans ce sens Lacaze (2007) souligne le fait que L'intégration correspond aux premiers temps passés dans l'organisation. Et qu'elle est surtout consacrée à l'apprentissage des différentes dimensions de la socialisation ou domaines de socialisation. En paroisse les expatriés missionnaires s'engagent au service des groupes de bénévoles qui les accueillent et les aident à s'intégrer. Ils saisissent l'opportunité de l'émergence du bénévolat en paroisse pour s'intégrer. Ces bénévoles sont engagés envers leur équipe de travail sur la paroisse ; ils passent

beaucoup de temps à travailler en équipe, et cela favorise la familiarité entre les membres de l'équipe et la création de liens significatifs (Marcil, 2016) avec l'expatrié missionnaire.

En effet, s'il est difficile de maintenir ou de reconstruire la vie des paroisses comme elle se développait quand les églises étaient pleines, il faut désormais tenir compte de la mise en œuvre de nouvelles fonctions sociales et paroissiales, et redéfinir les cadres et le fonctionnement des missions traditionnelles de la paroisse. Dans ce sens, Bertrand (2013) pense qu'une nouvelle organisation, avec une répartition des tâches inédite, doit nécessairement émerger, même sur les paroisses. Cette nouvelle organisation des paroisses implique l'engagement massif des bénévoles qui sont considérés comme des gens disponibles et capables, au sein des groupes et mouvements ou associations, de venir en aide à d'autres personnes, dont l'expatrié missionnaire envoyé sur la paroisse.

Force est de reconnaître que très peu de chercheurs ont exploré le phénomène de bénévolat dans le contexte de paroisse. Si le bénévolat est généralement considéré comme un don de temps (Prouteau et Wolff, 2004), à toute personne extérieure à son foyer (Archambault et Prouteau, 2009), c'est que les bénévoles veulent se rendre avant tout utiles (Paugam, 1998). Au lieu d'être celui qui reçoit l'aide de quelqu'un, le bénévole s'engage plutôt à donner sa vie et son temps, pour aider les autres dans un domaine particulier. (Hamidi, 2002). Aussi, selon une analyse bien convaincante de Marcel Henaff (2002), le don constitue -t-il un invariant anthropologique ; car lorsque le bénévole se donne en tant qu'être humain, il reconnaît les autres comme tels. Dans tous les cas la capacité de donner son temps, son savoir, ses compétences, et de se donner véritablement pour le service des autres au sein d'une communauté constitue un critère privilégié de sélection des bénévoles. Gourmelen et al. (2014) font remarquer que certaines associations privilégient les retraités sous prétexte qu'ils ont du temps à offrir. Ce temps libre est engendré par l'arrêt de l'activité professionnelle, ainsi les retraités deviennent une cible très convoitée par les associations à la recherche de bénévoles. (Gourmelen et al., 2014)

Dans le même sens, la disponibilité constitue un critère d'importance capitale dans le choix des bénévoles. Selon Tanguy Chatel (2015), le bénévolat est confronté aujourd'hui à une grande tension qui consiste à savoir conserver sa fraîcheur, sa spontanéité, son souci du présent, tout en étant crédible, convaincant, motivant. Cet auteur estime que les bénévoles d'aujourd'hui doivent être disponibles et être capables de rester à la fois des amateurs, c'est-à-dire littéralement des gens qui aiment, mais des amateurs quasi professionnels, inspirant confiance

au public comme aux professionnels. (Chatel, 2015). D'après France Bénévolat (2010)[37], ce qui freine le plus l'engagement bénévole, c'est à 48 % le manque de disponibilité et de temps. Là encore, on trouve une raison valable pour accorder priorité aux retraités dans les processus de recrutement. Car « *les bénévoles retraités ont la réputation de donner davantage d'heures aux associations que les bénévoles plus jeunes* » (CERPHI, 2010)[38].

En donnant les raisons qui les ont poussés à s'engager, certains bénévoles mettent en avant le désir d'être utiles et de servir les autres. « *Les bénévoles justifient souvent leurs engagements par une volonté d'être utiles pour les autres. Ces élans de solidarité se présentent alors comme des dispositions naturelles à l'altruisme* ». (Havard et Nicourd, 2005). Ainsi par exemple les bénévoles et militants qui restent fidèles à une association, se sentent habités du désir d'être utiles et le perçoivent comme allant de soi. Beaucoup d'autres auteurs dont Collovald (2002) ont montré combien ce désir d'utilité, cet élan vers les autres est le produit de contextes socio-économiques, historiques et politiques précis.

En donnant les raisons qui les ont poussés à s'engager, d'autres bénévoles mettent spontanément en avant une conception de la religion ancrée dans la charité, au sens évangélique du terme. Autrement dit, c'est la volonté d'être conforme à l'Evangile qui justifie leur engagement. Ainsi à la base de la certitude qu'il faut s'engager, se trouve chez nombre de bénévoles une foi chrétienne acquise dès la jeunesse. Selon Michel Chauvière (2001), cette foi se caractérise par l'obligation d'être prouvée dans les actes et d'engager un rapport missionnaire au monde, c'est -à-dire que le salut religieux passe par l'engagement dans la mission telle que recommandé par l'Evangile. Shankland (2012) quant à lui souligne dans le même sens de la charité que la participation des bénévoles à une association engendre une diminution du stress et de la souffrance des personnes bénéficiaires de leur service, y compris les expatriés missionnaires envoyés à eux.

Au cours de ses recherches, Cousineau (2017) observe que dans son travail le bénévole offre à tous les bénéficiaires de son service son « savoir », « savoir-faire » et « savoir-être » et attend de recevoir en contrepartie, un sentiment de « bien-être », « un apprentissage » de lui-même et/ou de nouvelles connaissances, ainsi que « l'espoir d'un retour positif » de ses bonnes actions.

[37] FRANCE BENEVOLAT est une association à but non lucratif, apolitique qui a pour vocation de promouvoir, valoriser et favoriser le bénévolat. C'est une association d'intérêt général créée en 2003 à partir de la fusion du Centre National du Volontariat et de Planète Solidarité

[38] Centre d'Etude et de Recherche sur la Philanthropie (Cerphi) (2010), Les associations et les seniors bénévoles : nouvelles relations et nouvelles pratiques. http://cerphi.cluster010.ovh.net/publications/ seniors benevoles.pdf

Cette quête d'utilité est très fréquemment relevée dans plusieurs autres études comme celle de Bazin et Mallet (2013) consacrées aux bénévoles dont 71 % d'entre eux souhaitent être utiles à la société. Simonet (2010) souligne lui aussi ce désir de reconnaissance des bénévoles qui veulent effectuer un travail utile et constater les résultats de leur participation. Dans des recherches similaires, Robichaud (2003) a fait valoir les facteurs suivants qui nourrissent l'ambition de plusieurs bénévoles : se sentir utile, apporter un peu de bonheur aux autres, faire des actions constructives, rendre ce qu'on a reçu, partager avec des amis, nouer des liens et occuper son temps libre. Et pour Schiff (1990) les individus font du bénévolat parce qu'ils veulent que l'organisation survive, grandisse et que ses produits soient à la disposition des autres. Malgré ces constats, il demeure difficile d'évaluer de façon exhaustive toutes les différentes raisons qui amènent un individu à s'engager de manière bénévole pour une cause. Ainsi, Cnaan et Goldberd-Glen (1991) soutiennent que les raisons de faire du bénévolat ne sont pas distinctes, mais qu'elles se croisent. Et au-delà de la multiplicité des motivations à l'origine des bénévoles, s'impose également le problème de leurs compétences. (Jovelin, 2005)

Tableau 11 Rôles des bénévoles dans l'ajustement des missionnaires

ENGAGEMENTS DES BENEVOLES	
Les bénévoles veulent que l'organisation survive, grandisse et que ses produits soient à la disposition des autres.	Schiff (1990)
Les bénévoles veulent se rendre avant tout utiles	Paugam (1998)
Le bénévole s'engage à donner sa vie et son temps, pour aider les autres dans un domaine particulier.	Hamidi (2002)
L'ambition des bénévoles : se sentir utile, apporter un peu de bonheur aux autres, faire des actions constructives	Robichaud (2003)
Bénévolat considéré comme un don de temps	Prouteau et Wolff (2004)
Des élans de solidarité se présentent comme des dispositions naturelles à l'altruisme.	Havard et Nicourd, (2005)
La participation des bénévoles à une association engendre une diminution du stress et de la souffrance des personnes bénéficiaires de leur service,	Shankland (2012)
- Le bénévolat est crédible, convaincant, motivant. - Le bénévolat inspire confiance au public comme aux professionnels.	Chatel (2015)
- Engagés envers leur équipe de travail - Création de liens significatifs	Marcil (2016)
Le bénévole offre à tous les bénéficiaires de son service son « savoir », « savoir-faire » et « savoir-être »	Cousineau (2017)

CONCLUSION CHAPITRE 2

Plusieurs concepts ont constitué la richesse de ce chapitre 2 subdivisé en 3 sections. La section 1 a permis de faire le passage littéraire des expatriés traditionnels aux expatriés non traditionnels. Les stratégies de mise en œuvre par les expatriés des concepts de compétence interculturelle puis socialisation organisationnelle sont abordées dans la section 2. Ils réussissent leur ajustement en s'appuyant sur les collaborateurs qui dans cette étude sont appelés les bénévoles dont l'importance de leur rôle est développée dans la section 3.

SYNTHESE DE LA PREMIERE PARTIE

Il a été question dans cette partie essentiellement théorique de présenter l'histoire du départ des missionnaires français vers les contrées africaines. Ils étaient nombreux à aller fonder le christianisme en Afrique. Dans leur stratégie d'intégration ils ont eu le soutien et l'appui du fait colonial. C'est donc avec la collaboration des agents colonisateurs que les missionnaires ont utilisé les stratégies de fondation d'écoles, d'hôpitaux et la construction des bâtisses servant de lieux de cultes. Ils ont connu un certain nombre de difficultés que j'ai évoqué. Par la suite vint la période de déclin de la mission qui obligea l'Eglise de France à arrêter son élan vers les pays d'Afrique. C'est plutôt la politique de la main tendue aux Eglises d'Afrique qui a permis d'assister à l'arrivée des missionnaires africains en France. C'est le renversement de la mission. Ces nouveaux expatriés africains venus en France sont confrontés à des difficultés de type nouveau qui font d'eux des expatriés non traditionnels. La revue de littérature managériale a permis de découvrir les concepts de compétence interculturelle et de socialisation organisationnelle qui sont des concepts les mieux adaptés pour présenter la réalité des prêtres missionnaires africains s'intégrant en paroisse de France. Le soutien des collègues prêtres et des collaborateurs bénévoles ont trouvé des échos favorables dans la littérature concernant les apports des collaborateurs et bénévoles dans l'intégration des expatriés.

DEUXIEME PARTIE: METHODOLOGIE ET RESULTATS

3

CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE

4

CHAPITRE 4 : RESULTATS

CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE

INTRODUCTION

Pour la qualité de cette étude, il est important de comprendre les acteurs engagés dans le processus de socialisation des expatriés missionnaires en France. Pour ce faire, j'estime nécessaire de les observer, les rencontrer, les interroger, les écouter pour mesurer les impacts des stratégies adoptées. En l'espèce, je m'intéresse aux réalités du contexte de paroisse, des prêtres spécialement les missionnaires venus d'Afrique et de leurs différents collaborateurs. Il s'agit d'aider tous ces acteurs sur le terrain à prendre conscience de leur rôle dans le processus d'intégration des expatriés non traditionnels, afin de concevoir et de mettre en place dans la mesure du possible des modèles et des outils de socialisation adéquate, à partir d'un projet initial de transformation des situations et des pratiques de gestion plus ou moins définis (David, 2000). Ce que je présente dans ce travail est le résultat de la collecte des informations recueillies au travers d'entretiens qualitatifs semi-directifs. J'ai complété également ce résultat avec les observations directes et la collecte de documents et journaux. Les objectifs de ces entretiens semi-directifs à durée variable étaient de mieux appréhender le rôle des expatriés missionnaires et les stratégies de compétence interculturelle investies par eux et aidés par leurs collègues et collaborateurs.

SECTION 1 : ELABORATION DE LA METHODE QUALITATIVE

Ayant défini la problématique, il sera utile de préciser les trois questions de recherche autour desquelles sera construite cette recherche. Ensuite cette section permettra de présenter la posture épistémologique adoptée ainsi que les différents aspects de la méthodologie utilisée pour conduire cette étude. Le choix de position épistémologique appelle des techniques appropriées de recueil des données qui doivent pouvoir bien s'adapter à l'étude réalisée. Il sera question d'évoquer le type d'entretien, le guide d'entretien, le type d'échantillon, l'enregistrement et le traitement des données

I- DEFINITION DE LA PROBLEMATIQUE

Présentés en littérature de management comme les employés des organisations commerciales, les expatriés sont traditionnellement envoyés à l'étranger de façon temporaire pour accomplir une tâche basée sur le temps ou accomplir un objectif organisationnel (Harrisson, Shaffer, Bhaskar-Shrinivas, 2004). Il existe d'autres types d'expatriés qui sont bien différents des touristes, des immigrants et d'autres variétés de mobilité internationale (Li, Zhao, Han, 2020). Ce sont les expatriés non traditionnels. La catégorie d'expatriés non traditionnels qui mobilise mon attention dans cette recherche est constituée des expatriés missionnaires majoritairement africains qui sont affectés en France à des tâches paroissiales plus complexes pour atteindre des objectifs organisationnels. Tout comme l'entrée d'un nouvel arrivant dans un cadre organisationnel, ces expatriés entrent également dans un nouveau pays d'accueil et un environnement de travail différent. (Mahajan et Silva, 2012). Ils portent en eux des interrogations et des attentes d'anticipation quant à leur rôle dans ce nouvel environnement (Black et al., 1991). La mesure selon laquelle un expatrié accomplit sa mission dépend non seulement de ses compétences personnelles, culturelles et professionnelles, mais aussi de la manière dont l'expatriation est gérée par l'organisation. (Aycan, 1997).

Etymologiquement le mot compétence a été longtemps assimilé à la capacité à tenir un poste ou avoir une connaissance ; à la capacité à détenir une somme de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être qui est considérée comme des « ressources » au service de la richesse de l'entreprise. (Apitsa, 2018). Les travaux centrés sur la notion de compétence interculturelle demeurent

encore limités (Bartel Radic, 2002). De rares études sont orientées sur sa nature et ses caractéristiques, et les approches qui ont été abordées depuis quelques années en s'accordent difficilement sur une définition. Alors que pour Gertsen (1992) la compétence interculturelle est une compétence relationnelle, communicationnelle et sociale de base, elle serait pour Rakotomena Mialy, (2008) la capacité à combiner des ressources pour réaliser efficacement une activité au sein de groupes issus de systèmes de signification différents. Le dialogue entre les cultures et les ethnies est à encourager au sein des organisations (Fistetti, 2008). Si L'interculturel implique une relation et un dialogue entre des cultures différentes, par l'intermédiaire de sujets porteurs de ces cultures (Giraud, 1995) le facteur culturel peut être un avantage dans l'entreprise à condition qu'il soit bien géré (Barmeyer et Mayrhofer, 2002). Les compétences interculturelles sont donc développées inexorablement par les expatriés ; qui sont contraints à vivre une situation interculturelle. Une situation interculturelle est une situation dans laquelle des individus et des groupes, voire des institutions, issus d'univers culturels différents, se rencontrent et interagissent. (Kerzil, 2002).

Il convient donc d'interroger la gestion de l'expatriation à la fois par l'employeur et les expatriés employés. L'interrogation de soi par rapport à autrui fait partie intégrante de la démarche interculturelle. (Abdallah-Pretceille, 2003). Si dans le contexte de notre étude l'employeur représente une organisation à culture historique forte, comme démontré dans le premier chapitre, quelles stratégies les expatriés missionnaires peuvent mettre en valeur pour leur ajustement et leur socialisation ? Concrètement dans cette étude doctorale je défendrai la problématique suivante : **Comment les compétences interculturelles des expatriés non-traditionnels impactent-t-elles leur socialisation dans une organisation à forte culture historique ?**

A partir de cette problématique, je formule trois questions qui conduiront cette recherche :

Question de recherche 1. Quelle est l'influence d'une organisation à culture forte sur l'ajustement des expatriés ?

Présentées par Kezil (2002) comme situations dans lesquelles des individus et des groupes, voire des institutions, issus d'univers culturels différents, se rencontrent et interagissent, les situations interculturelles s'imposent aujourd'hui à la mondialisation. Vu que le nombre d'expatriés est estimé à près d'un million dans le monde et devrait continuer d'augmenter

(Mercer, 2009)[39] , l'importance de la compétence interculturelle dans les organisations et les affaires internationales est largement reconnue. Les organisations internationales en ont tellement besoin pour atteindre les résultats escomptés. (Livian, 2012). Et elles tentent d'améliorer les compétences interculturelles des expatriés pour diverses raisons, allant du respect des lois par les expatriés à l'image et à la réputation des organisations. (Calvez et Lee, 2009). Plusieurs chercheurs dont Morley et Cerdin (2010) ont pu démontrer que le succès des expatriés dépend de nombreux facteurs, et plus particulièrement des compétences interculturelles qu'ils détiennent sous forme d'attributs personnels, de connaissances et de capacités. Au sein des organisations internationales, les compétences relationnelles, c'est-à-dire la capacité d'une entreprise à tisser et entretenir un lien particulier avec un acteur clé de l'environnement (Persais, 2001), sont de plus en plus reconnues et recherchés comme critère important de compétence clé d'une entreprise (Mascarenhas et al., 1999)[40] . Une organisation internationale doit toujours chercher à comprendre la diversité culturelle à laquelle elle est confrontée, et à s'y adapter ; cette capacité apparaît comme une des compétences organisationnelles qui influencent sa notoriété et sa performance à l'international. (Bartel-Radic, 2015). Après plusieurs expériences, certains expatriés et cadres internationaux rappellent que ce qui caractérise un expatrié, ce n'est pas qu'il persévère dans une identité d'expatrié mais qu'il réinvente sans cesse, dans des activités subjectives qui lui sont propres, les processus de personnalisation par lesquels il anticipe sur les événements en redonnant un nouveau sens aux événements qui l'affectent. (Le Blanc, 2001). Ainsi on pourrait même juger de la compétence interculturelle d'un cadre international ou d'un expatrié par le succès de son expérience internationale antérieure à l'étranger. Bartel-Radic, (2009) en vient à considérer qu'un expatrié qui a réussi sa mission et dont les relations avec les collègues étrangers se sont passées à la satisfaction de tous, possède une compétence culturelle pour le pays en question. Parallèlement, un expatrié, cadre supérieur qui obtient de bons résultats, depuis plusieurs années et lors de négociations avec des cultures variées, devrait posséder une compétence multiculturelle. Cette opinion est confirmée également par Wilson, Ward et Fischer (2013) pour qui les compétences interculturelles sont assimilées à des compétences spécifiques à une culture, nécessaires pour fonctionner efficacement dans une nouvelle organisation, et capables d'interagir efficacement avec des personnes de différentes origines culturelles dans un nouveau contexte organisationnel.

[39] Cité par Firth, Chen, Kirkman, Kim, (2014)
[40] Cité par Persais, (2001).

Question de recherche 2. Quelles sont les stratégies investies par les expatriés missionnaires pour réussir leur socialisation ?

Vu que ce qui est légitime et efficace dans une culture peut être inapproprié et avoir même des conséquences désastreuses dans une autre culture, Selmer (2001) suggère que les cadres expatriés se montrent plus flexibles et qu'ils adaptent leurs pratiques managériales aux cultures locales. Dans le même sens, Friedman et Berthoin-Antal (2005) estiment que la principale compétence interculturelle requise aujourd'hui est la capacité de reconnaître et utiliser les différences culturelles comme une ressource pour apprendre et concevoir une action efficace dans des contextes spécifiques. Les problématiques de la nécessité de connaître l'environnement organisationnel et les autres collègues, d'accepter les différences et de comprendre les modes de pensée des partenaires afin de ne pas commettre d'impairs et de s'adapter à leur système de penser et leur mode de raisonnement (Rabasso, 2007) sont de plus en plus développées dans les recherches en science de gestion. Cette observation amène Bartel-Radic (2009) à préciser que la compétence interculturelle est une adaptation à la spécificité de la situation d'interaction interculturelle, mais pas une simple adaptation à la culture de l'autre.

Il importe aussi aux dirigeants d'organisations internationales de s'adapter aux influences environnementales telles que les conditions socio-économiques des pays hôtes et les caractéristiques socioculturelles pour rester toujours actuelles et performantes (Aycan, 2000). Si aujourd'hui les conséquences de la diversité culturelle dans les organisations font l'objet d'un vaste débat (Horwitz et Horwitz, 2007), c'est que la compétence interculturelle devient nécessaire et incontournable car elle n'est pas liée à un métier particulier. (Bartel-Radic, 2009). De ce fait tout manager expatrié ou non a besoin d'une certaine compétence interculturelle pour coordonner les activités de son organisation. Selon Peng (2004) de nombreux échecs des organisations seraient attribués aux manques de compétences interculturelles de leurs employés ou de leurs managers. Et les recherches faites par Jonhson et Lenartowicz (2006) ont confirmé que de nombreuses défaillances d'entreprises internationales ont été attribuées à un manque de compétence interculturelle au sein de leurs organisations.

Parce que la compétence interculturelle a de forts impacts sur la performance d'équipes internationales (Matveev et Nelson, 2004), il s'avère nécessaire de construire des savoirs sur les autres cultures et sur la sienne propre également ; c'est cela la compétence interculturelle qui implique de savoir repérer les comportements des individus, de construire des savoirs sur

ces comportements et de produire une action efficace. (Narcy-Combes, 2009). Parfois, les difficultés rencontrées par certains expatriés pour s'adapter aux différences culturelles ont un coût élevé pour les entreprises, surtout si les expatriés doivent occuper des postes stratégiques et importants (Earley et Ang, 2003). Cela oblige à une meilleure prise en compte de ces compétences et à une attention soutenue lors des recrutements des expatriés (Delange et Pierre, 2007).

Mais il arrive souvent que des cadres expatriés ayant une intelligence élevée, de bonnes compétences sociales, une grande maturité et une stabilité émotionnelle élevée échouent dans leur stratégie d'adaptation à un nouvel environnement culturel. (Thomas et al. (2008). Pour éviter l'échec de socialisation, Barmeyer et al. (2008) suggèrent aux expatriés de développer personnellement et individuellement des compétences interculturelles ; car leur succès dépend non seulement de leurs motivations à apprendre, à s'adapter et à changer, mais aussi du sens qu'ils donnent aux différences culturelles. L'apprentissage organisationnel de la compétence interculturelle ne peut se comprendre qu'en tenant compte de l'apprentissage individuel. S'il est vrai que l'apprentissage organisationnel est « plus que la somme » des apprentissages individuels (Bartel-Radic, 2015), il n'est pas moins vrai que ceux-ci en font néanmoins partie, et s'intègrent dans des dynamiques organisationnelles. L'apprentissage interculturel et l'acquisition de la compétence sont avant tout un auto-apprentissage (Barbot, 2000). D'où le postulat que l'autonomie fait partie intégrante de la compétence interculturelle. (Dervin, 2004). L'autonomie dans l'apprentissage constitue à la fois un moyen et une fin car l'expatrié doit prendre en charge ses propres responsabilités pour apprendre ouvertement, cognitivement et explicitement. (Barbot, 2000).

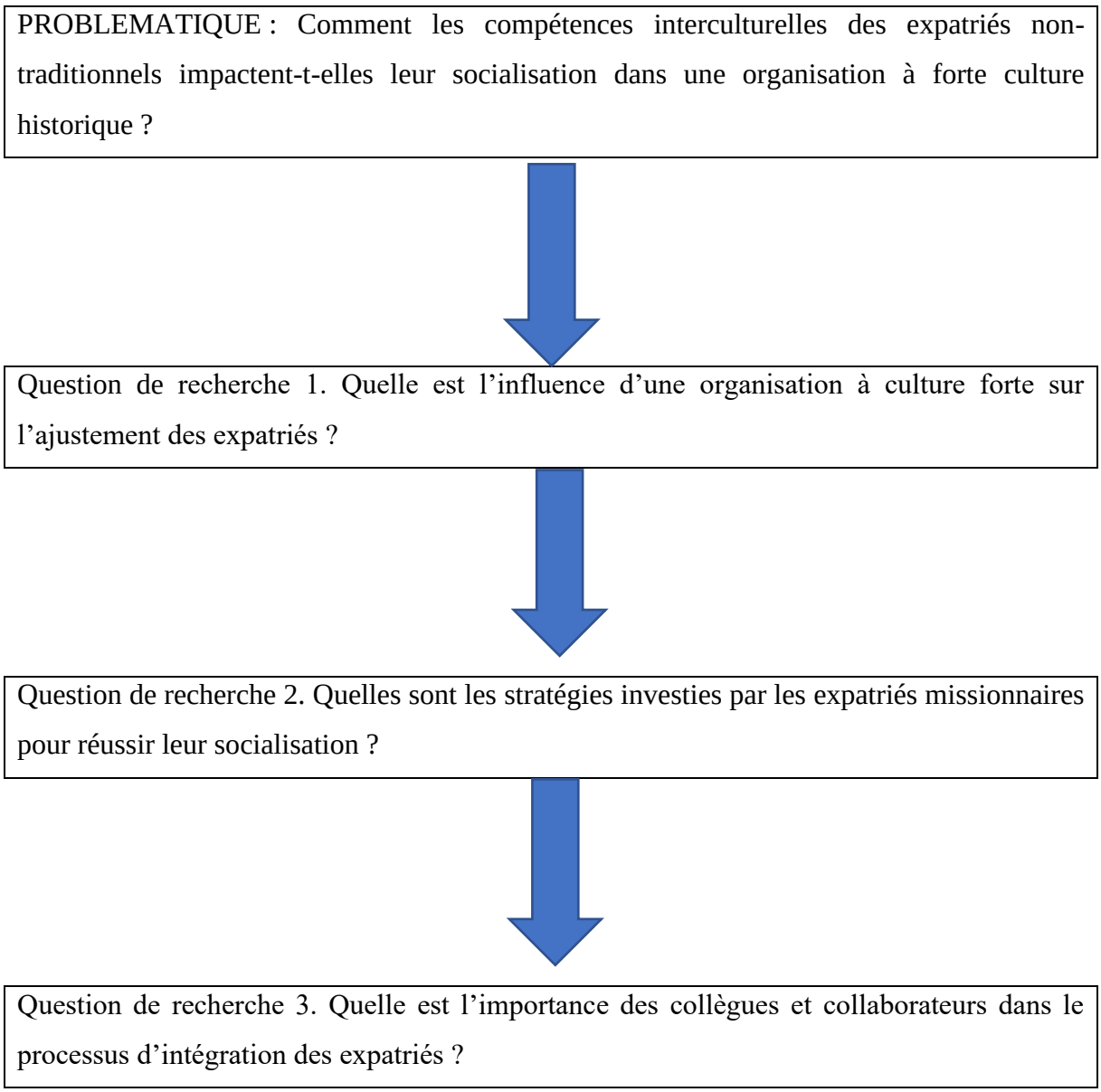
Question de recherche 3. Quelle est l'importance des collègues et collaborateurs dans le processus d'intégration des expatriés ?

Plusieurs examens effectués par Black (1991) et ses collègues fournissent un soutien théorique convaincant pour considérer le soutien des ressortissants du pays hôte comme une ressource importante pour faciliter l'ajustement des expatriés. (Black et al., 1991 ; Gregersen et Black, 1992). A travers différentes rencontres avec les ressortissants du pays d'accueil les expatriés peuvent obtenir des informations sérieuses et utiles sur le pays d'accueil, et cela peut faciliter leur acculturation aux normes d'accueil. (Mahajan et Silva, 2012). Les chercheurs ont identifié et discuté de trois types de soutien que les expatriés peuvent obtenir de leur organisation, de

leur famille et de leurs amis et de leurs collègues et collaborateurs afin de s'adapter à un nouvel environnement ; il s'agit des soutiens informationnel, émotionnel et instrumental (Caligiuri et Lazarova, 2002 ; Kraimer et al., 2001). D'abord le soutien informationnel concerne d'une part les questions habituelles et fréquentes sur les rôles aux expatriés et d'autre part les questions stratégiques sur les différences culturelles dans la négociation d'un contrat commercial avec une autre entreprise locale. Selon Adelman (1988), un tel soutien peut être vital pour des expatriés qui cherchent à réduire le stress au travail ainsi que pour faciliter leur compréhension des comportements et des normes acceptables de travailler dans le pays d'accueil. Ensuite le soutien émotionnel concerne d'une part l'écoute passive de toutes les informations provenant de toute part dans le pays d'accueil, et d'autre part les frustrations que subissent les expatriés en s'engageant activement dans la socialisation en dehors de l'organisation (Caligiuri et Lazarova, 2002). Enfin, un soutien instrumental qui consiste à aider les expatriés à trouver de bonnes écoles pour leurs enfants et un logement dans une bonne communauté ; c'est à-dire toute chose peut aider les expatriés à entrer en contact avec les ressortissants du pays hôte à un niveau plus social. (Caligiuri et Lazarova, 2002). Obtenir le soutien des ressortissants du pays d'accueil peut non seulement aider les expatriés à socialiser avec eux, mais peut également aider les expatriés à mieux comprendre la culture d'accueil et à dissiper tout sentiment négatif envers le pays d'accueil. (Mahajan et Silva, 2012). Dans des études similaires, Selmer (1999) et Stahl et Caligiuri (2005) révèlent que cela peut aussi aider les expatriés à identifier la nature de leurs problèmes, en l'occurrence les différences culturelles, et à adopter des stratégies d'adaptation appropriées axées sur les problèmes qui visent à gérer la relation personne-environnement, comme faire preuve de tolérance et de patience et de courage dans un nouvel environnement culturel, afin de résoudre ces problèmes et de s'adapter convenablement au nouvel environnement. Les ressortissants du pays d'accueil peuvent effectivement être une source importante de soutien pour les expatriés.

Au contraire, le manque de soutien des collaborateurs peut augmenter le risque de retour prématuré des expatriés c'est-à-dire le désir des expatriés de retourner dans leur pays d'origine sans terminer leur mission à l'étranger. (Florkowski et Fogel, 1999). Le soutien des ressortissants du pays d'accueil est donc une ressource importante qui facilite l'adaptation des expatriés et leur ajustement, en même temps qu'il réduit l'impact des facteurs négatifs sur leur intégration (Mahajan et Silva, 2012) et diminue en eux la volonté de prendre la décision d'un retour à l'envoyeur.

Figure 1 Synthèse de la problématique et des questions de recherche



II- POSTURE EPISTEMOLOGIQUE ET METHODOLOGIE

A- Posture épistémologique

En tenant compte de la problématique de cette recherche formulée de la façon suivante : « Comment les compétences interculturelles des expatriés non-traditionnels impactent-elles leur socialisation dans une organisation à forte culture historique ? », des principales questions de recherche, et des thèmes clés que sont : la mission, l'expatriation, la socialisation organisationnelle, les compétences interculturelles, l'ajustement, l'intégration, il convient de déterminer le type de méthode qualitative le plus adapté pour cette étude. Car le chercheur doit décrire très concrètement le processus entier de sa recherche, en particulier dans les phases de condensation et d'analyse des données collectées afin d'assurer la validité interne de sa recherche qualitative (Girod-Seville et Perret, 1999).

La recherche qualitative est particulièrement appropriée pour comprendre le sens attribué, par un individu ou un groupe, à un phénomène ou à une réalité sociale. (Huberman et Miles, 1991). De nouveaux éléments me permettront de faire mon apport à la littérature et constitueront ma contribution à la théorie scientifique. Je serai donc attentif pour me démarquer de ce que la littérature m'a déjà fourni afin d'identifier des éléments nouveaux méconnus en littérature managériale. Le choix d'un positionnement épistémologique oriente le chercheur dans son rapport à la réalité et la validité des connaissances ainsi obtenues sur le terrain (Allard-Poesi et Marechal, 2003). En sciences de gestion il existe des paradigmes épistémologiques applicables pour les différentes recherches. Et le chercheur doit choisir d'aménager le cadre épistémologique de sa recherche (Thiétart 2003). Dans le cadre de cette recherche il importe de choisir un paradigme qui peut conduire le traitement scientifique de la problématique. J'ai fait usage de l'**interprétativisme** qui présuppose que la connaissance passe par l'interprétation du sens que les individus donnent à la réalité (Paillé et Mucchielli, 2016). L'interprétativisme accorde au chercheur de comprendre essentiellement comment se construisent les identités sociales et la façon dont les individus appréhendent les situations. Selon ce paradigme, l'objet général de la recherche est le « monde humain » en tant que créateur de sens. Car tout individu ordinaire ou savant est sujet interprétant et ses interprétations lui sont spécifiques car intimement liées à son expérience personnelle du monde. (Giordano, 2003). Aussi la recherche qualitative interprétative a-t-elle pour but de comprendre la signification ou l'interprétation donnée par les sujets eux-mêmes, souvent de façon implicite, aux événements qui les touchent

et aux « comportements » qu'ils manifestent (ceux-ci étant définis en termes d' « actions » (Lessard-Hébert, Goyette, Boutin, 1995, p.116). Principalement dans le cadre de cette thèse, l'interprétativisme permet au chercheur que je suis d'expliciter comment les expatriés missionnaires vivent leur intégration en pays de mission et leur socialisation en contexte micro organisationnel que constitue la paroisse. Car pour tout chercheur, *« connaitre revient à tenter de comprendre le sens ordinaire que les acteurs attribuent à la réalité, inconnaissable dans son essence* » (Giordano, 2003, p. 20)

Cette position épistémologique que j'ai retenue dispose des modes de raisonnement spécifique que sont la **logique inductive** et la **logique déductive**. La logique inductive consiste à établir des concepts et des principes théoriques à partir d'observations. Le chercheur doit faire abstraction d'une grille de lecture théorique, ce qui correspond a priori à la « théorie enracinée » (Grounded Theory) de Glaser et Strauss (1967). Cette théorie consiste à développer une théorie basée sur la réalité empirique par les personnes étudiées, en réalisant simultanément l'échantillonnage, la collecte des données et l'analyse. La Grounded theory, répond à une exigence déterminante de cette recherche, tant qu'elle ambitionne de découvrir les perspectives théoriques à partir de la réalité telle qu'elle est vécue sur le terrain. La logique déductive quant à elle consiste à passer d'une proposition à une autre qui en est la conséquence logique et, la conséquence logique de la première proposition. C'est un procédé par lequel on va de la cause aux effets, des principes aux conséquences, du général au particulier.

Ce choix de position épistémologique appelle aussi des techniques appropriées de recueil des données qui doivent pouvoir bien s'adapter à l'étude réalisée. Pour ce faire j'ai opté pour la **technique des entretiens semi-dirigés** qui me permet d'être en contact avec les personnes interrogées et de conduire personnellement les interviews. Ce paradigme épistémologique exige aussi le choix d'une technique adéquate d'analyse des données. J'ai donc opté pour l'**analyse thématique**. Et cette analyse s'est faite au laboratoire au même moment qu'évoluait le recueil des données. Car je codais les interviews aussitôt après avoir fait leur retranscription

B- Le type d'entretien

On peut identifier trois types d'entretien. Premièrement il y a l'entretien non directif où l'interviewé est invité à s'exprimer librement sur une question générale. Il y a ensuite l'entretien directif qui se déroule selon un processus où le chercheur pose des questions préparées au préalable et il ne s'en tient à ces questions prédéfinies. Ce type d'entretien est un interrogatoire

où les questions suscitent des réponses précises. Et enfin l'entretien semi-directif où le chercheur arrive avec un canevas d'entretien. Ce canevas est fait de questions ouvertes sur des thèmes de recherche bien ciblés. Il permet au chercheur de conduire et de structurer l'entretien tout en laissant une liberté de manœuvre à l'interlocuteur. Pour cette étude, je privilégie l'entretien du troisième type puisqu'il s'agit d'analyser les expériences d'intégration des expatriés missionnaires.

Selon une étude faite par Picoche (1992), le verbe « entretenir » est apparu au XIIe siècle, et signifie littéralement « tenir ensemble », d'où « tenir compagnie, causer » et « maintenir, conserver » ; et le mot « entretien » apparut au XVIe siècle issu de la contraction de entre et tenir, « échange de parole ». Les entretiens de recherche sont des interviews constituant les éléments méthodologiques d'une démarche scientifique. Encore appelée l'entrevue semi-dirigée (Savoie-Zajc, 1997)[41] l'entretien semi-directif est une technique de collecte de données qui contribue au développement de connaissances favorisant des approches qualitatives et interprétatives relevant en particulier des paradigmes constructivistes. Cette technique se réalise grâce à l'interview que Ketele & Roegiers (1996) présentent comme une méthode de recueil d'informations qui consiste en des entretiens oraux, individuels ou de groupes, avec plusieurs personnes sélectionnées soigneusement, afin d'obtenir des informations sur des faits ou des représentations, dont on analyse le degré de pertinence, de validité et de fiabilité en regard des objectifs du recueil d'informations. Le terme « interview » est généralement utilisé pour désigner la méthode alors que le terme entretien désigne les différentes entrevues qui constituent cette méthode. (Imbert, 2010).

Le but visé par un entretien semi-dirigé est de découvrir l'état d'esprit de l'interlocuteur à l'aide des questions posées. Il convient de lui accorder une certaine liberté d'expression pour lui permettre de se prononcer sur la majorité des thèmes prévus par le guide d'entretien élaboré par le chercheur. Celui-ci a la possibilité de récupérer les propos de son interlocuteur et tenir compte des sous-entendus implicites pour relancer le débat selon l'objectif qu'il désire atteindre. Cependant le chercheur se doit d'être le plus neutre possible au cours de l'entretien afin de favoriser la spontanéité de son interlocuteur et surtout pour ne pas chercher à influencer ses propos. Il lui appartient de bien accueillir les idées émises par son interlocuteur même si ces idées ne sont pas concordantes avec les siennes.

[41] Savoie-Zajc, (1997), cité par Imbert (2010) op. Cit.

Tout entretien semi-dirigé est donc comme une rencontre particulière qui se fait d'égal à égal. Le chercheur et l'interlocuteur sont comme deux personnalités avec chacune son histoire et qui se croisent juste dans le cadre de cet entretien. Compte tenu de l'histoire et de la culture de chacun, les deux n'ont pas les mêmes points de vue sur les questions que pose le chercheur. Mais la qualité des résultats escomptés par le chercheur l'oblige à instaurer une ambiance de confiance avec son interlocuteur afin de lui retirer le maximum d'informations dans les réponses qu'il donne. En plus de la confiance, il importe au chercheur d'accorder écoute attentive et grande attention à son interlocuteur pendant tout le temps que dure l'entretien

C- Le type d'échantillon

Dans la méthode qualitative, le chercheur utilise des échantillons restreints où un effectif réduit de personnes afin d'avoir la possibilité d'aborder en profondeur leur contexte de vie. Ce sont des échantillons bien ciblés et non aléatoires. En effet l'échantillonnage aléatoire ne pourrait percevoir la cohérence et la logique inhérente aux processus des enquêtes qualitatives. Il revient au chercheur de juger quelles personnes peuvent être intéressantes à inclure dans son étude en fonction de leurs caractéristiques et des buts de la recherche. Ainsi pour la méthode qualitative il n'existe pas de norme pour les échelles employées. Il est plutôt question de s'adapter aux variations de chaque individu tout en restant sensibles aux différences et aux similitudes constatées dans les propos des interlocuteurs. Ainsi, la qualité des entretiens prime sur la quantité des personnes interrogées. Au cours de l'entretien, une information donnée par une seule personne peut avoir un impact plus important ou un poids équivalent à une information répétée de nombreuses fois dans une méthode quantitative.

Je dispose aujourd'hui d'un échantillon d'environ 115 interviews enregistrées, dont 65 de prêtres et 50 de bénévoles. Il s'agit d'un échantillon de convenance qui consiste à interroger les personnes ciblées qui acceptent de répondre et qui sont capables de fournir des informations sur le sujet à étudier. Ce type d'échantillon est souvent constitué d'individus aisément joignables et ayant accepté d'être interviewés. Ce sont donc généralement des individus qu'on peut bien localiser dans l'espace et le temps. J'ai aussi essayé d'avoir un échantillonnage théorique prenant en compte la plus grande diversité possible. L'échantillonnage théorique est d'abord et avant tout déterminé par la question de recherche, en vue de fournir le maximum d'informations. (Truchot, 2006). Parmi les missionnaires on note une remarquable diversité de provenance. En effet beaucoup d'expatriés missionnaires travaillant en France ont été interrogés

ainsi que quelques prêtres de souche française. Résidant moi-même en banlieue parisienne, j'ai eu la chance de la proximité avec les prêtres de l'île de France. Cette proximité favorise et enrichit mes recherches qui se consacrent à l'expatriation des missionnaires en France. En outre j'ai visité d'autres contrées de la France puis la Martinique pour m'enquérir des différentes stratégies déployées par les expatriés missionnaires pour leur ajustement. Les âges des prêtres interrogés varient de 27 à 60 ans.

III- METHODES DE RECUEIL ET TRAITEMENT DES DONNEES

A- Le guide d'entretien

Ce type de méthode qualitative privilégie l'usage d'un guide d'entretien. Il sert à structurer l'entretien et les différentes interventions du chercheur sans diriger ses propos devant son interlocuteur. Ce guide prévoit plusieurs questions ouvertes. Ayant la forme d'un questionnaire, il n'est pas un questionnaire au sens strict du terme, car au cours de l'entretien le chercheur et son interlocuteur peuvent abonder librement dans le sens des thèmes prévus. Le guide permet donc d'aborder des grands thèmes et d'amener l'interlocuteur à faire son analyse personnelle de ces thèmes en apportant le maximum d'informations possible. Le chercheur, ayant rédigé lui-même ses questions, doit avoir une certaine connaissance ou maitrise de son questionnaire afin de les poser dans un style oral sans avoir à consulter à chaque fois sa copie au cours de l'entretien. Aussi est-il difficile de respecter rigoureusement l'ordre des thèmes prévus par le guide d'entretien. Car la réponse à une question peut appeler une autre qui n'est pas forcément celle prévue par le guide. De façon spontanée, l'interlocuteur peut aborder un thème avant que le chercheur ait pu l'interroger sur la base de son questionnaire.

B- Enregistrement des données

Dans le cadre de cette étude doctorale les enquêtes ont commencé bien avant mon inscription universitaire en septembre 2017. La période de réalisation des entretiens s'étend donc de janvier 2017 jusqu'en septembre 2021. Il était question, suite aux recommandations des directeurs de thèse, de rencontrer le maximum de prêtres possibles ainsi que les bénévoles en paroisse. Après mon premier entretien, le questionnaire a connu progressivement plusieurs modifications compte tenu des nouveaux centres d'intérêt perçus grâce à l'aide et au soutien de mes deux

directeurs de thèse. Le lieu de réalisation des entretiens s'avère d'une importance non négligeable pour la méthode qualitative. Il devra s'agir d'un cadre qui met à l'aise l'interlocuteur afin qu'il puisse s'exprimer sans coup férir. Ainsi le déroulement des entretiens doit être bien soigné aussi bien dans le fond que dans la forme.

Les enquêtes de cette étude se sont déroulées sur les paroisses, dans les presbytères, dans les bureaux des prêtres ou parfois dans leur jardin ou salon. Les entretiens avec les bénévoles se sont déroulés parfois au presbytère parfois dans les salles de réunion de la paroisse ou dans leur domicile. En vue du bon déroulement et des meilleures conditions de l'entretien, les dates et heures des rencontres ont été choisies en fonction des disponibilités des interlocuteurs.

Après les présentations, le chercheur explique le but de l'entretien et les objectifs escomptés. Il invite son interlocuteur à se présenter et le remercie pour avoir accepté de lui accorder cette interview. Puis il commence l'entretien en posant la première question. Il ne sera pas question de déballer par la suite une batterie de questions mais d'écouter et de discuter avec l'interlocuteur. L'appareil utilisé pour enregistrer l'entretien doit être posé à un emplacement aussi discret que possible. Il n'est pas agréable de le manipuler pendant l'entretien pour ne pas distraire l'interlocuteur ni couper sa spontanéité. Il convient de disposer d'un appareil plus ou moins performant qui inspire la confiance de bien conserver les données.

C- Traitement et analyse des données

Après la réalisation et l'enregistrement de l'entretien, arrive la phase de la retranscription des données. Il s'agit de retranscrire l'entretien dans son intégralité, en toute objectivité, et au mot à mot si possible. Le fichier ainsi constitué représente le verbatim qui va servir de base de données pour l'étude. Ce verbatim se trouve encore à son état brut dans un style de français parlé et conserve le caractère naturel et détaillé de l'entretien tel qu'il s'est déroulé. C'est une étape exigeante compte tenu du temps qu'il requiert ; parfois il faut utiliser 4h ou une journée entière pour finir la retranscription d'un entretien. Mais c'est une étape assez passionnante lorsqu'on prend la peine de bien le faire, car elle permet de réécouter pour fixer les idées et les thèmes abordés par chaque interlocuteur.

Grâce aux verbatims on passe à l'étape de l'analyse de contenu de type thématique. Il s'agit d'une analyse par codage ouvert. L'on transforme les données brutes fournies par le verbatim pour les associer en unités thématiques. Ce processus permet de réaliser le traitement des

données en faisant les analyses et les diverses interprétations des thèmes. Puis l'on regroupe les différents codes en catégorie de grands thèmes. Grâce au codage ouvert l'on relève les éléments clés qui émergent des verbatims pour les constituer en thèmes et sous-thèmes. L'on demeure sensible aux similitudes et différences entre les codes. Cela facilite la classification par thèmes et sous-thèmes.

Enfin intervient le travail de Nvivo qui est un logiciel de traitement de données qualitatives. Ce logiciel informatique aide à faire la collecte et l'analyser des verbatims tout en conservant la logique interne de tous les codes obtenus. Il favorise la classification en thème et en sous-thèmes des données fournies par le chercheur.

Dans le cadre de l'analyse des données, étant donné que je suis moi-même membre du terrain c'est-à-dire de la même corporation que ces missionnaires, il s'est posé à moi la question de la gestion de la distance et de la subjectivité. J'ai bénéficié d'une relation favorable de proximité avec mon directeur de thèse et avec d'autres doctorants qui m'ont toujours amené à relativiser mon point de vue et à gérer ma subjectivité. J'ai donc utilisé l'outil de la **réflexivité** qui consiste à une remise en cause et une analyse de soi constante, Cela me permet d'analyser et de remettre en cause ma propre perception de la réalité que je vis moi-même ou que je découvre dans la littérature. A chaque instant il convient de me poser des questions pour savoir si ce que je veux affirmer n'est pas lié à ma propre implication dans le sujet, et de réussir à me départir de mon implication au sujet. Donc j'essaie de m'extraire de la situation pour pouvoir apporter une analyse la plus objective possible. Surtout que plusieurs auteurs interprétativistes considèrent qu'au regard de l'impossible neutralité du chercheur, sa rigueur est liée à l'adoption d'une posture réflexive avec le terrain (Jodelet, 2003) pouvant aller jusqu'à recueillir les réactions des sujets face à l'interprétation proposée par le chercheur (Brasseur, 2012). J'ai fait usage aussi de l'**intersubjectivité** qui consiste à discuter avec un ou plusieurs autres chercheurs. La discussion porte sur les codes que j'ai fait émerger et sur les thématiques retenues. Il s'agit d'une sorte d'intersubjectivité dialogique. Ainsi je tiens compte des opinions des autres chercheurs dans les analyses que je présente dans cette étude ; Et nous recherchons un terrain d'entente et une compréhension commune. Car « *le chercheur n'est pas un acteur désincarné qui parlerait au nom de la science : il a une histoire, il parle au nom d'une communauté, du point de vue d'une culture spécifique (le markéting, la GRH…). Il est toujours un acteur parlant d'une voix et d'un point de vue particuliers* » (Giordano, 2003, p.22). C'est donc important pour lui de croiser son opinion avec celle d'autres chercheurs

SECTION 2 : LES DONNEES COLLECTEES

Cette section consiste à présenter la physionomie des données récoltées c'est-à-dire des lieux visités et des personnes rencontrées. Concrètement il s'agira de décrire quelques paroisses visitées dans la région parisienne puis en dehors de l'Ile de France. Ensuite les éléments importants et récurrents de présentation retenus lors des interviews avec les prêtres seront évoqués. Il s'agit de la présentation des prêtres autochtones français et des prêtres venus d'ailleurs que sont les expatriés missionnaires. Enfin les bénévoles seront présentés jouant leur rôle de collaborateurs des expatriés missionnaires dont ils ont pleinement conscience.

I- LES PAROISSES

Au-delà des lieux et des raisons d'appartenance, la communauté paroissiale est le contexte humain où se réalise l'œuvre évangélisatrice de l'Eglise, où se célèbrent les sacrements et où se vit la charité, dans un dynamisme missionnaire qui, en plus d'être un élément intrinsèque de l'action pastorale, devient un critère pour vérifier son authenticité. (Stella, 2020). C'est ce lieu que je retiens comme cadre contextuel de cette étude. Du grec paroikia, la paroisse se définit comme une division territoriale ecclésiastique, une subdivision du diocèse, confiée en titre à un curé ; c'est la communauté chrétienne dont un curé a la charge. (Dictionnaire Larousse). Le code de droit canonique de 1983 modifie en profondeur la définition classique de paroisse : elle n'est plus seulement un territoire à la tête duquel est placé un curé, mais la « communauté de fidèles » d'un territoire déterminé, dont la charge pastorale est confiée à un curé (Code de Droit Canonique, canon 515). Sur le plan juridique, les paroisses sont des parties du diocèse, que l'évêque est obligé de constituer à partir de critères permettant de déterminer des communautés de fidèles nécessitant une prise en charge pastorale. (Dalloz, 1999).

En France on peut dénombrer jusqu'à 104 diocèses qui correspondent généralement aux frontières des départements. Sont comptés parmi ces diocèses les 9 diocèses d'Outre-mer, un diocèse aux armées, et un diocèse à la mission de France. Le premier responsable de chaque diocèse est appelé évêque ; il est garant de l'autorité de l'Eglise et il jouit des pouvoirs les plus étendus. A leur tour les diocèses sont subdivisés en pôles ou en doyennés qui correspondent à des domaines géographiques bien définis comportant un certain nombre de paroisses. Les

doyennés ou pôles desservis par un curé sont subdivisés en secteurs paroissiaux dont les paroisses peuvent comporter parfois plusieurs clochers.

Sur les paroisses on y trouve une église qui est le bâtiment principal qui abrite les offices religieux. Il y a ensuite le presbytère qui est le logement de fonction réservé aux prêtres d'une paroisse. Il est en général à proximité de l'église. On y trouve également beaucoup de salles, les unes plus grandes que les autres, destinées à accueillir les fidèles pour les réunions diverses et autres activités collectives. Voici une présentation sommaire de quelques paroisses.

La paroisse saint Lublin est l'une des paroisses que j'ai pu visiter dans le diocèse de Versailles. Elle se donne pour mission de permettre à chaque fidèle de trouver sa place et de mettre les compétences des uns au service des autres. De nombreux bénévoles s'investissent et cela constitue une source de grande vitalité pour la paroisse.

En Seine et Marne, « la cathédrale Saint-Étienne de Meaux est une cathédrale catholique romaine, située à Meaux dans le département français de Seine-et-Marne en région Île-de-France. Son chœur, la grande élévation de ses cinq vaisseaux, vaisseau central et doubles collatéraux, la tour flamboyante qui la surmonte, la luminosité de l'intérieur, la riche ornementation du transept, la tombe de Bossuet, la teinte de la pierre avec laquelle elle a été construite, sont les principaux attraits de cette cathédrale…. L'intérieur de la cathédrale est remarquable pour sa luminosité et la finesse de son ornementation sculptée. Une des plus importantes caractéristiques du sanctuaire, est la hauteur des voûtes des collatéraux qui atteignent plus ou moins 15 mètres, soit la moitié de celle de la nef principale, qui culmine à 31 mètres. Ceux-ci étant dotés de hautes baies, la lumière pénètre en abondance au cœur de l'édifice et révèle ainsi la teinte de la pierre de Varreddes, utilisée dans la construction…. La cathédrale Saint-Étienne est dotée d'un orgue dont les origines remontent au XVIIe siècle. Il se trouve à l'extrémité occidentale de la nef, au revers de la façade, sous la rosace. »[42].

Les paroisses du Sénart Sud appartiennent au diocèse de Meaux. Elles s'étendent sur les territoires de quatre communes différentes : Cesson, Nandy, Vert-Saint Denis et Savigny-le-Temple. La commune de Savigny-le-Temple dispose de deux clochers que sont les Eglises de Tibériade et de saint Germain à Savigny bourg. Elles sont administrées par l'Equipe d'Animation Pastorale (EAP) composée de deux prêtres et de laïcs choisis par le curé. Ils portent le souci de la vie de la communauté, ils proposent des pistes de pastorale au curé et s'engagent à réaliser la pastorale définie par le curé. Cette équipe non décisionnelle est secondée dans sa

[42] https://fr.wikipedia.org/cathédrale-saint -étienne-de-meaux

tâche par un conseil économique (CEP), chargé de la gestion matérielle et financière de la paroisse, les deux ayant un rôle consultatif.

La paroisse sainte Jeanne d'Arc de Vaires sur Marne est située à 30 Rue de Chelles, à 3 minutes de marche de la gare SNCF de Vaires-Torcy. Depuis 2019, elle est dirigée par une équipe de trois prêtres tous africains originaires du Bénin, du Congo et du Nigéria. Le curé coordonne les activités paroissiales avec la collaboration de ses deux vicaires. Une équipe de 12 personnes forme l'EAP, et une équite de 6 personnes se charge des affaires financières. La paroisse dispose de plusieurs équipes dynamiques de laïcs engagés dans le bénévolat. Ils se mettent au service de la catéchèse des enfants des jeunes et des adultes, service des funérailles, service administratif du secrétariat et de l'accueil, services des animations liturgique et des groupes de prières, service de la sacristie, des jardins, des fleurs et autres services utiles. La grande Eglise a une capacité d'environ 500 personnes. La paroisse dispose aussi de 4 salles de réunion et d'une petite chapelle pour les messes en semaine. Ses prêtres sont logés dans le presbytère de la paroisse et sont pris en charge par le diocèse de Meaux. La paroisse fait partie du secteur paroissial composé des autres paroisses situées à Brou, Chantereine, Lepin, Villevaudé, et Bois Fleuri, toutes desservies par la même équipe de prêtres de Vaires sur Marne.

Les noms portés par les paroisses ne leurs sont pas donnés selon le hasard. Ces noms peuvent fournir des renseignements sur l'identité des populations qui s'y rattachent. Très souvent les paroisses prennent le nom d'un saint associé à un ensemble géographique défini par des conditions physiques ou des références historiques plus ou moins anciennes. Plusieurs paroisses sont assemblées en secteur paroissial ou pôle, mais dans d'autres diocèses le doyenné constitue l'appellation la plus commune car traditionnelle (Bertrand, 2013). Voici en tableau la liste des paroisses parcourues en île de France dans le cadre de cette étude.

Tableau 12 Récapitulatif des paroisses parcourues en région parisienne

LA PAROISSE	LA VILLE	LE DIOCESE
Saint Germain	Savigny le temple	Meaux
Tibériade	Savigny le temple	Meaux
Saint Martin	Cesson	Meaux
Saint Pierre	Vert-Saint-Denis	Meaux
Saint Léger	Nandy	Meaux
Saint Etienne, cathédrale	Meaux	Meaux
N-D de l'Assomption	Moissy Cramayel	Meaux
Saint Quintilien	Lieusaint	Meaux
Saint Vincent	Combs la ville	Meaux
Saint Etienne	Brie comte Robert	Meaux
Notre-Dame des roses	Grisy suisnes	Meaux
Du Réveillon	Lésigny	Meaux
Saint Pierre	Crisenoy	Meaux
Sainte Bathilde	Chelles	Meaux
Saint Eloi (Roseraie)	Chelles	Meaux
Saint André	Chelles	Meaux
Saint Etienne	Claye Souilly	Meaux
Saint Marcel	Villevaudé	Meaux
Saint Antoine	Le pin	Meaux
Notre-Dame	Bois Fleuri	Meaux
Sainte Thérèse	Mitry Mory	Meaux
Saint Romain	La Ferté-Gaucher	Meaux
Saint Paul	Chantereine	Meaux
Sainte Baudile	Brou	Meaux
Sainte Jeanne d'Arc	Vaires sur Marne	Meaux
Saints Côme et Damien	Pontault Combault	Meaux
Saint Louis	Fontainebleau	Meaux
Sainte croix	Le Mée	Meaux
Notre- Dame	Melun	Meaux

Immaculée Conception	Melun	Meaux
Jean -Baptiste	Crécy la chapelle	Meaux
Saint Spire	Corbeil Essonne	Evry
Saint Etienne	Corbeil Essonne	Evry
Saint Martin	Etiolles	Evry
Saint Georges	Paris	Paris
Saint Laurent	Paris	Paris
Saint-Pierre	Neuilly-sur-Seine	Paris
Cathédrale Notre-Dame	Paris	Paris
Saint Lublin	Noisy le roi	Versailles
Saint Sulpice	Bailly	Versailles
Cathédrale Notre-Dame	Créteil	Créteil
Saint Léonard	L'Hay les roses	Créteil
Sainte-Madeleine	Franconville	Pontoise
Paroisse d'Eragny	Eragny-Sur-Oise	Pontoise
Saint Martin	Montigny les Cormeilles	Pontoise
Saint Christophe	Cergy	Pontoise

Parmi les nombreuses paroisses visitées en Martinique, je peux évoquer l'église Saint-Hyacinthe située rue Victor Schœlcher sur la commune du Lorrain, d'une contenance respective de 4 à 30 ca et 7 à 85 ca3. La paroisse du Lorrain portait autrefois le nom de la rivière qui traverse son territoire, la Grande-Anse. La paroisse dispose d'un majestueux sanctuaire qui aura connu de nombreuses rénovations et qui accueille aujourd'hui les fidèles.

Tableau 13 : Récapitulatif des paroisses visitées en dehors de la région parisienne

PAROISSES	VILLES	DIOCESES
Ensemble paroissial	Meyzieu, Jons, Pusignan	Lyon
Sainte Jeanne	Nogent-le-Roi	Chartres
Saint Jean-Baptiste	Fayence	Fréjus Toulon
Saint Jean XXIII	Grenoble	Grenoble
Saint Pierre du pays des couleurs	Vienne	Grenoble
Basilique sainte Thérèse	Lisieux	Lisieux
Sainte Marie de la Mer	Perpignan	Perpignan
Saint Jacques	Canet en Roussignon	Perpignan
Marsannay	Marsannay-la-Côte	Dijon
Saint Etienne	Amailloux	Poitier
Saint Louis-Marie Grignion de Montfort	Niortais	Poitier
Saint-Théophane-Vénard-en-Thouarsais	Thouars	Poitier
Sainte Croix	Strasbourg	Strasbourg
Saint Martin	Arnèke	Lille
Saint Denis	Noordpeene	Lille
Saint Omer	Wemaers-Cappel.	Lille
Saint-Michel	François	Fort de France, Martinique
Saint Laurent	Lamentin	Fort de France, Martinique
Saint Hyacinthe	Le Lorrain	Fort de France, Martinique
Saint Pierre et Saint Paul	Marigot	Fort de France, Martinique
Sainte Luce	Sainte Luce	Fort de France, Martinique
Sainte Trinité	Trinité	Fort de France, Martinique

II- LES PRETRES EN PAROISSES DE FRANCE

Il convient de faire une synthèse des éléments importants et récurrents de présentation retenus dans les interviews avec les prêtres. Comment sont formés les prêtres ? Le lieu de formation est appelé séminaire. Au cours des nombreuses années de formations les candidats à la prêtrise sont formés selon trois dimensions : spirituelle, intellectuelle et humaine. C'est une formation qui s'organise en trois grandes étapes appelées cycles. Le premier cycle se fait en deux années et comprend essentiellement une formation philosophique et biblique fondamentale. Au cours du deuxième cycle effectué en trois ou quatre ans, les séminaristes associent plusieurs études en théologie morale, théologie fondamentale, théologie pastorale, et en Bible. Le troisième cycle prévoit entièrement une insertion pastorale où le candidat fait une expérience en paroisse. Au total un minimum de 6 années de formation sont comptées pour devenir prêtre. Les études à proprement parler en philosophie et en théologie sont d'une durée minimum de cinq ans et sont sanctionnés par un diplôme appelé baccalauréat canonique de théologie. Après 5 ou 6 ans le séminariste est ordonné diacre. Il effectue alors un stage diaconal en paroisse, ou dans un service diocésain, pendant une année avant d'être ordonné prêtre.

L'Église est appelée catholique parce qu'elle est universelle et s'étend vraiment au monde entier. Cette caractéristique se manifeste aussi à travers la diversité des prêtres présents en France. Ils sont venus de différents pays pour étudier ou exercer une mission pastorale en France. Les statistiques présentées par la mission universelle[43] de France pour l'année 2017 mentionnent 3745 demandes de visa, contre 3908 en 2016 pour des motifs de mission d'Eglise ; on dénombre 1183 prêtres, contre 1257 en 2016. D'après un décompte publié par le journal catholique La Croix[44], en 2019, 125 hommes sont ordonnés prêtres pour l'Église de France, dont 26 pour la région parisienne. « *Cette année (2021), la plupart des ordinations presbytérales auront lieu durant les week-ends des 19-20 juin (le Diocèse aux Armées, Nanterre, Créteil, Marseille, Nancy, Nantes, Nice, Quimper et Léon), 26-27 juin (Aire et Dax, Albi, Bordeaux, Bayonne, Cahors, Cayenne, Évreux, Fréjus-Toulon, Grenoble, Langres, Le Mans, Limoges, Lyon, Paris, Perpignan, Poitiers, Pontoise, Rennes, Rouen, Strasbourg, Toulouse, Versailles) ou encore 3 et 4 juillet (Angoulême, Tours, Viviers). Enfin, plusieurs ordinations ont lieu en septembre ou octobre (Avignon, Évry-Corbeil-Essonnes, Saint-Claude)*

[43] https://mission-universelle.catholique.fr/echanger/pretres-etrangers-en-france
[44] https://www.la-croix.com/Religion/Catholicisme/France/125-nouveaux-pretres-France

… Au total pour l'année 2021, 130 prêtres seront ordonnés (79 diocésains et 41 issus d'une communauté non religieuse ou d'une société de vie apostolique [dont 5 comptabilisés parmi les diocésains]) auxquels s'ajoutent 12 prêtres religieux ainsi que 3 prêtres célébrant selon la forme extraordinaire du rite romain. »[45]

En ce qui concerne les subsides, les prêtres diocésains de France sont rémunérés par les dons des fidèles. Leurs salaires appelés précisément indemnités ou traitements ne sont pas pris directement sur les quêtes dominicales. Il s'agit d'environ 500 € versés par le diocèse et financés essentiellement par le denier de l'Église. Ces frais proviennent des dons annuels que font les fidèles catholiques pour participer à la vie économique de l'Eglise. A cela s'ajoutent les frais d'offrandes des messes que les prêtres doivent célébrer chaque jour et dont le montant est fixé à 17 ou 18 euros en France. Au total, recevant à peu près 900 ou 1000 euros les prêtres perçoivent un traitement inférieur au smic qui est de 1 500 € (brut). « *Il n'y a pas de montant général pour tous les diocèses, mais il y a une fourchette générale* », précise le père Pierre-Yves Pecqueux (2018)[46], secrétaire général adjoint de la CEF.

En ce qui concerne la sécurité sociale des prêtres en France, c'est la Caisse d'assurance vieillesse, invalidité, maladie des cultes (Cavimac) qui s'en occupe sous la tutelle de l'État. « *C'est un régime de Sécurité sociale obligatoire pour tout ministre du culte ou membre de congrégation ou de collectivité religieuse exerçant en France, dès lors qu'il n'est pas déjà couvert au titre d'une activité professionnelle par un autre régime de Sécurité sociale (salarié, agricole, travailleur non salarié ou profession libérale) »*[47]. Il est donc demandé aux prêtres de verser des cotisations sociales et de contribuer ainsi au remboursement de la dette sociale. Aujourd'hui, la plupart des diocèses sont affiliés à la Mutuelle Saint-Martin

Qu'en est-il des vacances des prêtres ? Puisqu'ils ne sont pas salariés on ne saurait parler de congés. Toutefois, comme pour l'équilibre de tout travailleur, les prêtres se donnent habituellement un jour de repos par semaine. Et on leur accorde un mois de vacances par an, habituellement en juillet et août. Pour que les Eglises ne restent pas sans vie et sans messe pendant ces périodes, les prêtres s'organisent entre eux, avec leurs collègues ou avec d'autres prêtres, pour trouver un prêtre pour les remplacer.

[45] https://fr.zenit.org/2021/06/24/france-130-ordinations-sacerdotales-en-2021
[46] https://www.la-croix.com/Journal/vie-materielle-pretres
[47] https://www.cavimac.fr/nous_connaitre_page_de_presentation.html

III- LES EXPATRIES MISSIONNAIRES RENCONTRES

L'âge minimum requis par le droit canonique pour être ordonné prêtre est de 25 ans. Les prêtres que j'ai interrogés en France sont âgés de 30 à 60 ans. Ce sont donc en majorité des gens qui comptent un certain nombre d'années d'expérience de vie de prêtre. Ils ne sont pas sortis de la dernière ordination pour être débarqués en terre de mission. Il est fort probable qu'avoir déjà de l'expérience pastorale en paroisse de son pays fait partie des critères de choix pour les évêques qui envoient des prêtres en mission. Ce critère leur confère peut-être un certain professionnalisme et les aptitudes d'adaptation aux situations difficiles qui peuvent advenir en paroisse.

Ils viennent des pays d'Afrique à majorité francophone. Parmi les pays fournisseurs nous pouvons remarquer la présence remarquable des prêtres venus du Togo, de la Côte d'Ivoire, du Bénin, du Burkina-Faso, du Congo-Kinshasa, du Congo-Brazzaville, du Gabon, du Sénégal, du Rwanda, du Cameroun. Quelques-uns sont venus des pays anglophones comme le Nigéria et le Ghana. Force est de remarquer que tous ces pays francophones cités entretiennent des relations historiques liées à la colonisation et à la décolonisation. Les Eglises de ces pays sont en quelque sorte redevables à l'Eglise de France qui leur aura apporté l'Evangile grâce aux premiers missionnaires envoyés dans ces pays colonisés.

Les interviews se sont déroulées en langue française. J'ai pu constater que pour la plupart ces missionnaires s'expriment bien en langue française. Ce sont des gens qui ont fait leurs études dans les séminaires de leurs pays, séminaires créés en général par les missionnaires français ou belges. Du fait de la colonisation ces prêtres ont eu à faire des écoles, collèges, lycées, et universités en langue française dans leur pays. Disons qu'ils ne sont pas pour autant étrangers à la langue ni à la culture française. Des variations d'accent ont été toutefois notées dans leurs manières de s'exprimer. Ainsi d'un pays à un autre l'accent change. Si pour les Français cela pourrait passer inaperçu, chez les Africains entre eux ils arrivent à identifier les lieux de provenance à partir des accents de chacun. En vue de conformer leur accent africain à l'accent de la France, ces missionnaires acceptent de se faire former en se soumettant aux exercices linguistiques et à des cours de langue française, avec le soutien de leurs paroissiens.

Arrivés en France, ces missionnaires sont pris en charge par le diocèse qui les accueille. Ils sont donc soumis au même traitement que les prêtres du diocèse dans lequel ils sont accueillis. Ce sont des gens qui perçoivent un traitement qui leur permet de subvenir à leurs besoins

élémentaires. Ils sont logés en paroisse qui assure les frais d'électricité et d'eau et de téléphone. Ils sont inscrits à la sécurité sociale en France au même titre que tous les prêtres français. Ils reçoivent des subsides pour leur alimentation. Concernant le visa d'entrée en France, l'Etat leur octroie le visa de visiteurs. Ce statut leur permet de vivre en France pendant un an renouvelable chaque année. Cependant ce statut ne les autorise pas à exercer une profession salariale. Ils n'ont donc pas le droit d'exercer sur le territoire français un métier à but lucratif. Ils ont droit à un mois de vacances par an. Ces missionnaires saisissent l'occasion de ces vacances pour retourner dans leur famille en Afrique ; certains préfèrent découvrir d'autres contrées d'Europe ou d'ailleurs.

IV- LES COLLABORATEURS BENEVOLES

Ils sont nombreux, dévoués et efficaces sur les paroisses. Ils exercent leur tâche dans l'ombre ou au grand jour, et sont d'une précieuse utilité pour le fonctionnement des paroisses. De leurs interviews je présente les points régulièrement évoqués

Pour beaucoup parmi eux le bénévolat relève du domaine de la gratuité. Il s'agit de la gratuité du cœur, du geste et du temps. Le bénévolat ne connaît d'autres objectifs en paroisse que le service des autres. En France le bénévolat permet d'humaniser une société qui s'individualise de plus en plus et qui est caractérisée comme une société de gens solitaires. Ainsi le bénévolat a une valeur inestimable pour la paroisse en particulier et pour l'Eglise en général.

Au nombre des bénévoles j'ai accordé beaucoup d'intérêt à ceux qui ont contribué à l'intégration des prêtres missionnaires. Il s'agit des personnes qui ont réussi à apprivoiser les prêtres étrangers afin de les aider à exercer leur mission. En leur posant des questions ils finissent par se souvenir de leur rencontre avec ces prêtres nouvellement venus en France et des multiples efforts auxquels ils ont consenti pour les aider à s'intégrer.

Le bénévolat en paroisse implique spécifiquement le rattachement de l'individu à une communauté donc c'est une relation différente de la simple amitié ou de famille. Aujourd'hui sur les paroisses en France plusieurs bénévoles se sont engagés dans les multiples tâches pastorales et matérielles nécessaires à son fonctionnement quotidien. C'est en étant au service de la communauté qu'ils découvrent un nouveau prêtre missionnaire envoyé à eux. Et chacun se donne l'obligation de l'accueillir en se rapprochant de lui pour proposer les services utiles.

Être bénévole dans l'Église, c'est aussi un don de soi, de ses compétences et de sa disponibilité ; ce n'est donc pas simplement une simple prestation professionnelle ou la satisfaction d'un besoin au sein d'une organisation. C'est être associé à travers son engagement d'une manière très proche à la mission de l'Église. Et cet engagement permet à l'individu de grandir spirituellement car en servant les hommes le bénévole est persuadé qu'il se donne à son Dieu

Le bénévole met à la disposition de l'Église, pendant une durée déterminée ou indéterminée, ses compétences personnelles ou professionnelles avec la volonté claire d'œuvrer sous l'autorité de l'Évêque, des pasteurs, et des responsables qui ont reçu une mission dans l'Église. Donc le bénévole a pleinement conscience de son rôle de collaborateur des missionnaires. Il n'est pas propriétaire de la mission mais collaborateurs de ses responsables que sont les membres du clergé.

Dans un document officiel appelé « Charte et guide pastoral des pôles missionnaires », nous apprécions avec grand intérêt la charte du bénévolat promulguée par l'évêque du diocèse de Meaux Mgr Albert-Marie de MONLEON (2004) :

« Un bénévole est toute personne qui, par un don gratuit de son temps et de sa compétence, se met au service de la communauté ecclésiale (paroisse, secteur, mouvement, service, diocèse, association). Le bénévolat est une manière évangélique de se mettre à la suite du Christ dans le don de soi. Le statut du bénévole est un statut officiel reconnu dans le diocèse de Meaux. Les bénévoles peuvent éventuellement faire l'objet d'un envoi en mission, ou encore être reconnus publiquement dans leur service par leur communauté ecclésiale, par exemple lors d'une célébration. Tout bénévole mérite la considération et la reconnaissance de sa communauté. C'est un service d'Eglise en un double sens : d'une part, le bénévole se met au service de la communauté ecclésiale, d'autre part, par lui, l'Eglise se met au service des hommes. C'est un service d'Eglise en vue de la Mission, bénévole rime avec apostolat. De ce fait, le bénévole, malgré ses contraintes, est une source de joie, et dans ce don, ce partage, le bénévole reçoit autant qu'il donne, sinon plus … »

Il est difficile de concevoir aujourd'hui une paroisse sans les bénévoles. Il en existe sur toutes les paroisses et dans tous les diocèses que j'ai parcourus. Quels que soient les talents dont disposent les fidèles, il en est un qui peut être utile et que le bénévole met à disposition de la paroisse. Des fleurs pour décoration aux chants pour animation de messe, en passant par le fonctionnement administratif, les bénévoles rencontrées semblent toutes portées par leur engagement, heureux de donner un souffle de vie à leur paroisse, à ses fidèles et à ses pasteurs. Dans tous les cas les curés trouvent aide précieuse et collaboration indispensable auprès de nombreux laïcs qui s'engagent dans le bénévolat.

L'objectif de cette partie exploratoire (Section 1) réalisée à l'aide d'entretiens individuels semi directifs était de collecter un maximum d'informations diversifiées, pour présenter d'une part les expatriés missionnaires rencontrés en paroisse, et d'autre part leurs collaborateurs les bénévoles. Je l'ai enrichie aussi avec des données prises dans les journaux et sur le WEB présentant les paroisses, les prêtres et les bénévoles. Cette phase de la recherche axée sur la présentation du contexte et des différents personnages me permet d'examiner et d'explorer un phénomène à étudier. Elle peut être considérée comme un préalable nécessaire pour une recherche plus approfondie.

SECTION 3 : LE TRAITEMENT DES DONNEES

Cette section consacrée au traitement des données consiste à présenter le questionnaire utilisé pour les entretiens semi-directifs. Les règles d'élaboration du questionnaire et du déroulement d'un entretien semi-directif ont été présentées tels cette étude les a utilisées. Il en est de même pour les méthodes d'enregistrement et de de retranscription des interviews utilisées pour conduire cette recherche. Enfin le traitement des données réalisé grâce au logiciel Nvivo a été présenté. Il s'agit de la méthode d'analyse thématique

I- L'ELABORATION DU QUESTIONNAIRE (voir questionnaire en annexe)

Afin que la formulation des questions n'influence pas les réponses, j'ai essayé de poser les questions de la manière la plus neutre possible, en utilisant des mots simples et sans ambiguïté. C'est la technique dite de la recherche-intervention qui est une technique interactive entre le chercheur et son terrain, à visée transformative (Savall et Zardet, 2004). J'ai décidé de réaliser un questionnaire parce que j'ai estimé que c'est la meilleure méthode d'investigation possible compte tenu de l'objet de ma recherche. L'élaboration du questionnaire représente une étape capitale de l'étude car il conditionne ses résultats. Le questionnaire a été construit afin de guider le répondant en regroupant les questions par thématique. La première phase de l'élaboration du questionnaire permet de mettre à l'épreuve la forme des questions, leur ordonnancement et leur compréhension ainsi que la pertinence des modalités de réponse proposées (Baumard et al., 2007). Il convient dans une étape préalable de bien préparer en amont les questions ; c'est l'étape de pré-test qui permet d'éviter les erreurs les plus flagrantes comme les mauvaises compréhensions des questions, les questions non discriminantes et les hors sujet (Evrard et al., 2009).

Ensuite en fonction des hypothèses issues de la revue de la littérature et de la problématique j'ai établi les questions. Les réponses obtenues devraient ainsi permettre de confirmer ou d'infirmer les réponses provisoires construites à l'aune de la question de recherche. J'ai adopté la structure en entonnoir. En posant des questions généralistes au début de l'entretien je demande progressivement aux personnes interrogées de fournir des informations plus précises avec des exemples personnellement vécus. Cette méthode a pour avantage de ne pas rentrer

trop vite dans le vif du sujet et de détendre les répondants. Je pense qu'avec cette méthode les réponses sont plus sincères et reflètent au mieux la réalité.

Pour rédiger les questions j'ai été orienté par le souci de la clarté, de la précision et de la concision afin de ne pas orienter les réponses des répondants. L'objectif étant d'avoir des données le plus proche de la réalité afin d'avoir des résultats pertinents. Voici quelques grandes lignes des questions adressées aux missionnaires et aux collaborateurs

II- L'ENREGISTREMENT DES ENTRETIENS

De façon générale les interviews ont une durée située entre 20 et 80 minutes. La rencontre avec les prêtres se passe le plus souvent dans leur bureau ou dans leur salon au presbytère. Je prends le soin de convenir d'un rendez-vous avec eux au téléphone. Et je me présente devant eux avec mes instruments d'enregistrement. L'enregistrement se fait discrètement et donne une dimension solennelle à l'entretien. Pour enregistrer les entretiens, je me suis servi de deux différents appareils. Un enregistreur de marque « VELLEMAN » Puis mon téléphone portable de marque « SAMSUNG GALAXY S7 EDGE ». Ce dernier appareil m'aura été d'une grande utilité car c'est cela que j'ai le plus utilisé pour la grande majorité des interviews. Il s'avère beaucoup plus pratique et aisément manipulable.

Quant aux bénévoles je les invite le plus souvent en paroisse et je les reçois dans le salon ou dans une salle ou un bureau. Parfois je me déplace vers eux pour les interroger dans leur domicile. Il s'agit des gens qui visiblement sont engagés dans une responsabilité au sein de la paroisse. J'ai eu la chance de rencontrer les Antillais, les Africains, les Indiens Tamoules, et d'autres Asiatiques. Je me suis intéressé aux stratégies qu'ils ont adoptées pour aider les prêtres à réussir leur intégration dans la paroisse. J'ai également posé beaucoup de questions sur les difficultés qu'ils ont rencontrées dans leur contact avec les prêtres.

La vocation de l'entretien est d'introduire une interaction constante entre l'interviewer et l'interviewé (Fontana et Frey, 2005). Restant dans cette dynamique je n'ai pas tenté d'influencer mes interlocuteurs par mes souhaits de résultats. Je me suis plutôt efforcé d'écouter le plus attentivement possible ce qu'ils disaient et la manière individuelle dont ils le disaient afin de bien prendre en compte leurs propres interprétations et non pas les miennes. J'ai donc veillé à ma neutralité en les laissant s'exprimer le plus librement possible. Le problème qui découle de ce processus interactif est d'arriver simultanément à s'immerger dans les données

mais aussi à s'en extraire afin de trouver des connexions entre les concepts. (Becdelièvre, 2017). Lors des entretiens semi-directifs j'ai gardé une certaine distance afin de retrouver l'équilibre dans le processus interactif. J'ai maintenu une écoute active en reformulant les questions pour une meilleure compréhension. Cette forme d'écoute est basée aussi sur l'empathie et l'ouverture à d'autres manières de penser ou d'agir. L'objectif de la technique de l'entretien étant de collecter le maximum d'informations, dans la perspective de leur analyse, et des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus (Thiétart, 2003).

C'est en Ile de France que j'ai rencontré beaucoup de prêtres compte tenu de ma problématique centrée sur les expatriés missionnaires. Pour rencontrer un prêtre en France il faut forcément convenir avec lui d'un rendez-vous et préciser si possible l'objet de la rencontre. Plusieurs rendez-vous n'ont pas pu tenir compte tenu de l'indisponibilité fréquente des prêtres. D'autres promesses de rencontre sont restées lettre morte, sans suite favorable.

Pareille démarche a été entreprise à l'égard des bénévoles. Le plus souvent je sollicite directement le bénévole pour une interview et parfois je sollicite un rendez-vous. Il s'agit des paroissiens que je connais ou qui m'ont été proposé par d'autres bénévoles interrogés. Les prêtres interrogés m'orientent aussi vers les bénévoles avec qui ils travaillent en paroisse. Cela a permis de réaliser des binômes pour croiser les informations en confirmant ou infirmant les propos des uns et des autres.

Mes vacances passées en Martinique en Aout 2018 m'ont donné l'occasion de rencontrer quelques prêtres antillais et béninois en mission ou venus en vacances dans ce beau pays. Tous m'ont accordé un accueil favorable et fraternel, se prêtant avec grande ouverture d'esprit à apporter des réponses à mes questions.

En janvier 2019, j'ai réalisé un voyage académique au Bénin pour rencontrer et interroger quelques prêtres et bénévoles béninois ayant fait la mission en France. Mes vacances et congés au pays ont été sacrifiés pour rechercher et interviewer ces prêtres et ces bénévoles. Pour certains, je les appelais pour prendre rendez-vous avant de les rejoindre. Pour beaucoup d'autres j'y allais sans rendez-vous pour les rencontrer. J'ai dû aller plusieurs fois sur certaines paroisses avant de réussir à rencontrer les prêtres.

A partir de 2020 la pandémie du Covid a ralenti considérablement mon élan d'aller à la rencontre du plus grand nombre. Les Eglises et les paroisses sont restées fermées pendant plusieurs mois. Et les contacts étaient interdits. Devant l'impossibilité de sortir pour aller

interroger les prêtres et les fidèles, j'ai dû privilégier la piste des échanges téléphoniques. Je communiquais sur main libre avec un téléphone et je disposais d'un autre téléphone pour enregistrer toute la conversation. Ce fut une expérience inédite, non prévue au départ. Mais cela n'aura eu aucun impact sur la plupart des entretiens qui parfois paraissaient encore plus intéressants que les entretiens réalisés en présentiel.

De façon générale, en dehors d'une seule interview dont l'enregistrement n'aura duré que 10 minutes en raison d'une mauvaise manipulation du téléphone portable qui servait d'enregistreur, toutes les interviews enregistrées ont duré entre 20 minutes à 80 minutes. Jusqu'à la veille de la soutenance de cette thèse je continuais de chercher des informations auprès des prêtres expatriés et des bénévoles que je rencontrais. Et cette quête se poursuivra après soutenance vue que chaque interview apporte quelque chose de spécifique à la problématique de cette recherche.

Tableau 14 : Récapitulatif des interviews

Interviews	Ile de France	Hors région parisienne
Des Expatriés missionnaires	40	10
Des Prêtres français	10	05
Des Bénévoles	30	20

III- LA RETRANSCRIPTION

Selon la méthodologie adoptée pour cette recherche, tous les entretiens ont été enregistrés et retranscrits (Sanséau, 2005). La méthode de prise de note a été largement utilisée dans les entretiens. Ne pouvant pas se fier uniquement à la technologie des appareils d'enregistrement, je me mettais parfois à écrire les propos de mes interlocuteurs. A défaut de tout écrire je notais les grandes idées qui émanaient de leur propos. Avec ces notes je viens compléter la retranscription faite avec les appareils.

J'ai commencé la thèse avec un mini-ordinateur portatif et performant de marque SAMSUNG que j'utilisais déjà depuis 2012. Puis en juillet 2019 j'ai dû m'en procurer un nouvel ordinateur

de marque LENOVO ayant des fonctions plus récentes et forcément plus modernes. Cet ordinateur m'a permis de conduire la suite de mes recherches doctorales.

Après les enregistrements des entretiens je les conservais dans des fichiers créés pour ça. Ensuite je passe à la retranscription qui n'est pas une tâche aussi aisée que cela puisse paraitre. Il s'agit de transformer les entretiens oraux en textes écrits. Pour ce faire j'ai cherché et découvert des logiciels que j'ai utilisés. C'est le cas des logiciels DRAGON NATURALLY SPEAKING, ou DICTATION.IO qui proposent des retranscriptions plus ou moins fiables lorsqu'on sait bien les utiliser. Mais la meilleure retranscription est celle qui se fait de façon manuelle. Elle consiste à écouter et à écrire ce qu'on écoute. A la façon d'une dictée on retranscrit les interviews enregistrées. Cette forme de retranscriptions est assez fastidieuse certes mais elle permet d'apprécier à nouveau ce que l'interlocuteur avait dit au cours de l'entretien. Et au moment de la présentation de l'analyse des résultats, j'ai pris toutes les précautions possibles pour que le retour des personnes interrogées soit pris en compte.

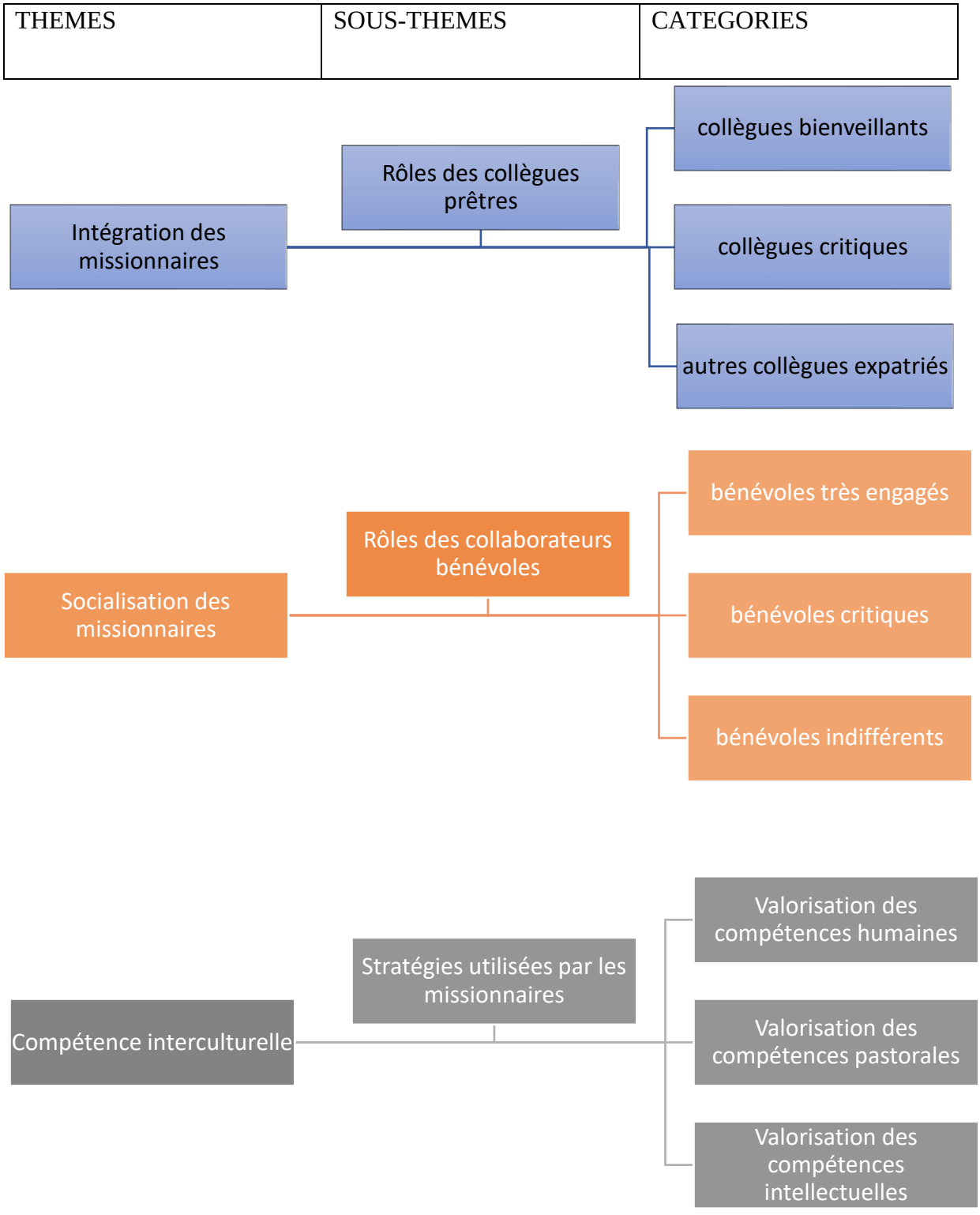
La retranscription est utile pour conduire efficacement une étude qualitative. C'est grâce à elle qu'on tire les conclusions de la recherche à partir de l'analyse thématique et littéraire. Les données récoltées me permettent surtout de fournir des preuves qui confirment ou infirment les hypothèses retenues dans la littérature.

IV- LA METHODE D'ANALYSE THEMATIQUE

Après la retranscription, et face à un corpus d'informations très volumineux, le travail sur support papier apparait plus dense et complexe. Le recours à l'usage d'un logiciel est alors recommandé (Paillé & Mucchielli, 2016). J'ai fait alors intervenir le logiciel NVIVO afin de réaliser le classement thématique. NVIVO est un logiciel moderne qui permet de mieux gérer les méthodes de recherches qualitatives et combinées. L'utilité de ce logiciel est approuvée par plusieurs scientifiques dont Gavard-Perret et al. (2008). Selon ces derniers, NVIVO permet de synthétiser promptement de grandes masses de données, d'en retenir aisément les thèmes essentiels ou des données particulières et d'en développer des structures et des enchaînements possibles. Ce logiciel peut « constituer une aide non négligeable pour plus rapidement et plus systématiquement, catégoriser les données textuelles, les mettre en relation ou les relier à des données de contexte » (Gavard-Perret, Gotteland, & Haon, 2008).

La version NVIVO 12 utilisée pour cette recherche permet spécialement d'organiser, d'analyser et de trouver du contenu perspicace parmi des données non structurées ou qualitatives telles que des interviews ou des réponses librement données lors des enquêtes. Ce logiciel est aussi utile pour organiser et gérer les éléments obtenus lors des entretiens et retranscrits afin de pouvoir commencer à détecter rapidement ce qui peut paraitre pertinent dans les données. Il fournit également des outils qui permettent de tirer efficacement le maximum d'informations à partir des données. L'utilisation de ce logiciel a été apprise au cours d'une formation organisée pour les doctorants par l'école doctorale OMI. Et cette formation m'aura été d'une précieuse utilité.

Figure 2 : Classification des thèmes



Le processus des opérations de codages et la réalisation de l'analyse thématique du contenu du corpus permet grâce au logiciel Nvivo d'associer à un verbatim nœud qui n'est rien d'autre qu'un thème. Ensuite on associe un verbatim ou une phrase à un seul nœud ou à plusieurs nœuds selon l'interprétation et les objectifs que vise le chercheur. Le verbatim sera alors encodé à un seul ou plusieurs nœuds. Le logiciel Nvivo permet au chercheur de visualiser l'ensemble des verbatims associé à un même thème dans la phase d'analyse ultérieure. Il est possible avec l'aide du logiciel Nvivo d'afficher l'ensemble des verbatims qui ont été associées à un même nœud. Pareillement le chercheur peut identifier les verbatims encodés à plusieurs nœuds dans l'ensemble du corpus. Dans le cadre de l'analyse thématique de cette recherche j'ai utilisé les mots clés comme thèmes pour résumer et traiter mes données. Il s'agit, en somme, comme l'enseignent Paillé et Mucchielli (2012) à l'aide des thèmes, de répondre progressivement à la question générique type posée dans la problématique et rencontrée dans les questions subsidiaires. On cherche toujours à répondre à la question : Qu'y a-t-il de fondamental dans ce propos, dans ce texte, de quoi parle l'interlocuteur ? Les thèmes les plus importants ciblés pour cette recherche étaient déjà notifiés dans le questionnaire élaboré et utilisé pour les entretiens. Il s'agit des mots clés présentés et développés dans la revue de littérature.

Le travail au laboratoire a consisté concrètement à regrouper les réponses obtenues en les rangeant par thème. Cela permet de souligner et d'épingler les verbatims que j'utilise dans la partie suivante pour relater dans cette thèse ce que les prêtres et les bénévoles ont dit concrètement. C'est cela la recherche qualitative qui se définit par la sélection « *des échantillons de taille réduite qui n'ont aucun objectif de représentativité au sens statistique du terme, mais qui répondent à des critères de pertinence de la structure de la population étudiée compte tenu du problème spécifique de l'étude* » (Evrard, Pras, Roux, Choffray, & Dussaix, 2003). L'analyse faite de manière qualitative a pour but de produire du sens aux données plutôt que des statistiques.

Tableau 15 Synthèse de l'analyse des données

THEMES	STRATEGIES	VERBATIMS
Cross cultural competency	Recherche des personnes fiables	*J'ai cherché et trouvé deux ou trois habitants pour obtenir des réponses*
		Je ne suis resté indifférent à personne
		Je ne craignais pas de leur poser beaucoup de questions
		Obligé de sortir de ma timidité
	Fréquentation des fidèles	*Il faut considérer les individus, et les familles*
		Chercher à Connaitre et à comprendre les personnes avant de collaborer
		Je cherche d'abord à apprivoiser les fidèles
		J'allais à toutes les invitations
	Recherche d'informations dans les médias	*J'accorde un grand intérêt aux chaînes de télévision française*
		J'aime les débats politiques télévisés
		Je découvre les publicités qui indiquent plusieurs choses à la fois,
		Je découvre ce que la société pense des religions en générale et du catholicisme en particulier
	Observation environnementale	*Regarder et voir ce qu'admirent les Français m'a semblé très utile*
		Empressé de parcourir les champs Elysées, la cathédrale Notre-Dame
		Connaitre la gare ferroviaire la plus proche.

		Identifier les différents magasins de la ville et les stations d'essence, boulangerie, hôpitaux, etc.
Socialisation organisationnelle	Soutien des collègues	*Je fus invité à déjeuner avec l'évêque*
		Avant même que je n'arrive en France le curé était déjà entré en contact avec moi
		Le collègue curé était très attentionné et mettait tout à ma disposition
		Il me fait des remarques personnelles visant à favoriser mon intégration
	Soutien des collaborateurs	*Nous nous organisons tour à tour pour assurer ses déplacements.*
		Nous sommes les premiers à répondre à ses invitations pastorales
		Nous travaillons avec lui dans le domaine de la catéchèse
		La communication entre les bénévoles et le curé est très compliquée, mais ça compte beaucoup
	Facteur communication	*La communication entre les bénévoles et le curé est très compliquée, mais ça compte beaucoup.*
		Les Français sont contents lorsque nous roulons bien leur langue
		Nous avons la chance de parler la même langue que les paroissiens
		J'ai fait un grand progrès dans l'usage que je fais de la langue française

Notons que la méthodologie qualitative que j'ai adoptée s'inspire fortement de la « Grounded Theory » qui se veut une méthodologie générale visant à développer une théorie fondée sur des données systématiquement recueillies et analysées. C'est une théorie fortement utilisée et développée par Glaser et Strauss (1967). Ces chercheurs ont souvent recouru à des méthodologies qualitatives en présentant de nombreuses variantes. L'objectif de la grounded theory est de faire émerger à partir des données du terrain, de façon inductive, une ou plusieurs théories qui peuvent être potentiellement reproductibles dans d'autres situations. Cet objectif est à l'origine de l'usage de la méthodologie qualitative que j'ai choisie d'exploiter. Selon moi cette méthode de classification et d'analyse thématique permet de disposer d'une base considérable et foisonnante de données exploitables pour la thèse et pour la rédaction des articles.

En utilisant cette méthode, au lieu de concevoir des entités conceptuelles, ou de générer des codes, j'ai pu réaliser un travail d'écriture de multiples reformulations permettant d'interpréter le matériel, comme le suggèrent Paillé et Mucchielli (2016). Trois grandes phases ont rythmé mon travail au laboratoire sous la supervision très vigilante des directeurs de recherche :

- L'appropriation du matériau avec pour objectif la compréhension des données par le chercheur

- La sélection et la reformulation du matériau qui permet d'identifier les grands axes de la recherche et les thèmes importants

- La reconstruction des données dans le but d'identifier plusieurs phénomènes.

Cette démarche que j'ai suivie aura permis à cette étude de garantir des résultats fiables. Les données recueillies et utilisées sont argumentées et explicitées. Les contributions apportées à cette étude sont toutes justifiées et prouvées. Dans cette démarche méthodologique je me suis vraiment intéressé aux expatriés prêtres et les bénévoles leurs collaborateurs en paroisse, à leurs pensées et opinions, leurs sentiments et impressions, leurs modes de vie et d'action. Tous ces paramètres justifient mon choix d'une méthodologie qualitative. Rappelons que la méthode d'analyse par théorisation ancrée comporte six phases que j'ai strictement observées à savoir la codification, la catégorisation, la mise en relation, l'intégration, la modélisation et la théorisation. Cela m'amène à ne pas me détacher de la problématique et des questions de recherche formulées à partir de la revue de littérature. En outre, ayant recueilli plusieurs

informations, la sélection des données pour l'analyse se fait selon le critère de la pertinence par rapport à l'objectif de la recherche ; le grand défi assigné à la méthodologie qualitative que j'ai adoptée étant de rassembler les éléments saillants de cette recherche tout en donnant leur sens

CONCLUSION CHAPITRE 3

Ce qui rend séduisantes les données qualitatives c'est qu'elles se présentent sous forme de mots plutôt que de chiffres. Elles favorisent la description des phénomènes observés et fournissent des explications riches et solidement fondées dans un contexte précis. Avec les données qualitatives, on est sûr de respecter la dimension temporelle, d'évaluer la causalité locale et de formuler des explications idoines. De plus, les données qualitatives sont davantage susceptibles de mener à de nouvelles découvertes scientifiques et à de nouvelles intégrations littéraires. Les données qualitatives permettent aux chercheurs de « *dépasser leurs a priori et leurs cadres conceptuels initiaux* » (Miles & Huberman, 2003). Avec la méthode de recherche qualitative le chercheur est contraint à interagir constamment avec le sujet de sa recherche (Becdelièvre, 2017)

CHAPITRE 4 : LES RESULTATS

Ce chapitre présente les résultats de mes enquêtes auprès des expatriés missionnaires, de leurs collègues et de leurs collaborateurs les bénévoles. A l'aide des verbatims retenus dans les entretiens, je réponds aux différentes questions issues de la problématique. Il s'agit concrètement d'établir une série de stratégies que les prêtres missionnaires appliquent en paroisse et qui permettent d'apporter des approches de solutions aux différentes questions retenues à partir de l'étude de la littérature. Ainsi la section 1 de ce chapitre se charge de montrer comment les organisations à culture historique forte comme la paroisse accueillent et intègrent des expatriés aux compétences interculturelles avérées. La section 2 se charge de montrer comment ces expatriés non traditionnels développent des stratégies interculturelles personnelles pour se socialiser. La section 3 se charge de démontrer comment les collègues et les collaborateurs dévoués aident les expatriés à réussir leur intégration

SECTION 1 : Quelques difficultés éprouvées par les expatriés en paroisse de France

Cette section permet de montrer comment les expatriés sont accueillis à leur arrivée en France et en paroisse. Ils ont évoqué plusieurs points que nous présentons en résumé : la confrontation douloureuse à la peur de l'étranger, la difficile rencontre avec les fidèles, le poids de l'histoire politique, le niveau social trop bas pour le prêtre. Ils sont nombreux à évoquer les Impressions négatives de la société sur les prêtres, la crise de l'autorité en France, les exigences de la modernité, la différence de culture et de coutume, les difficultés d'adaptation au mode vestimentaire. Certains ont parlé des pratiques liturgiques différentes, de l'absence flagrante des jeunes, des sélections frustrantes de prêtres, de la douloureuse épreuve de la solitude, et des difficultés d'adaptation climatique

1 – La confrontation douloureuse à la peur de l'étranger (tableau 16)

AUTEURS	VERBATIMS
Un missionnaire togolais	*Je suis arrivé en paroisse de France avec beaucoup d'appréhensions, ne sachant pas ce qui m'attend*
Un missionnaire togolais	*Je me demandais si je serais bien accueilli ou pas. Je vivais avec cette inquiétude qui me parait toutefois normale*
Un missionnaire congolais	*Les paroissiens aussi avaient peur de la venue d'un nouveau curé car ils étaient tellement habitués à leur ancien curé qui est muté ailleurs*
Un missionnaire congolais	*Les gens disaient on nous a encore envoyé un Noir. Je suis donc d'abord annoncé par ma couleur et non par ma profession*
Un missionnaire congolais	*Dans tous les milieux la présence de l'étranger suscite toujours des interrogations ; il en va de même dans l'Eglise. Donc je ne suis pas surpris des réactions des paroissiens*

La première difficulté inhérente à tout expatrié est la peur naturelle que nourrit tout voyageur dans un pays étranger. Nous constatons dans les entretiens que de part et d'autre, l'accueillant et l'étranger nourrissent la crainte de l'inconnu. Dans nos différentes cultures, l'autre est toujours perçu comme celui qui renverse nos prévisions et qui crée des suspicions. Les missionnaires en sont victimes et la majorité de nos interviewés l'ont reconnu. « *Tous mes problèmes sont liés à mon statut d'étranger, et peut-être à mon identité ethnique* » disent-ils. « *Partout où je passe je sens la peur de l'étranger dans le regard et les comportements des autres, je le remarque dans mon lieu de travail sur la paroisse, je le remarque dans les espaces publiques* » affirme un missionnaire. Un autre renchérit « *moi ce qui m'étonne est le fait que ce mépris ne connaisse point d'âge. Eux tous des plus petits aux plus âgés manifestent cette peur vis-à-vis de nous* ». La paroisse qui est un lieu de grand brassage inter ethnique et interracial connait elle aussi la réalité de ce genre de suspicion. Selon beaucoup de nos interviewés « *L'étranger fait toujours peur, et tout ce qui est étranger parait étrange* ». La venue de celui qui est originaire d'un autre pays ou d'une autre culture est source d'inquiétude. Et cette inquiétude se traduit dans la réticence ou le refus d'essayer de comprendre ce que veut dire l'autre. Sa présence est vécue plutôt comme un danger ou une intrusion, et les hommes adoptent instinctivement un comportement défensif pour se protéger et protéger leur propriété. « *En réalité ce n'est pas la peur mais c'est la prudence qui nous oblige à être très vigilant avec des gens que nous rencontrons pour la première fois. Nous ne savons pas ce qu'ils pensent de nous et ils ne savent pas notre état d'esprit ; c'est cela qui justifie la méfiance de part et d'autre* » affirme un fidèle bénévole en paroisse. Donc il s'agit d'une crainte réciproque nourrie par les expatriés missionnaires autant que par leur hôte les fidèles. Ainsi beaucoup de missionnaires ont reconnu et avoué que « *c'est nous-mêmes qui avons des appréhensions pour aborder les autres, parce que on a peur d'être rejeté ou de ne pas être bien accueilli* ». « *Je pense qu'il vaut mieux d'aborder les gens avec prudence à la première rencontre plutôt que d'y aller sans retenu et connaitre de l'échec* » affirme un jeune missionnaire

2 – La difficile rencontre avec les fidèles (tableau 17)

AUTEURS	VERBATIMS
Un missionnaire camerounais	*Les gens ont besoin de prêtres mais ils ont de difficultés à nous aborder compte tenu de notre origine peut-être*
Un missionnaire togolais	*Les paroissiens évitent de s'arrêter pour causer avec nous à la sortie des messes.*
Un missionnaire béninois	*Certains fidèles sont surpris lorsque nous nous présentons comme des missionnaires. Ils connaissent plutôt l'expression prêtres étudiants*
Un missionnaire béninois	*Dans tous les cas ils préfèrent les prêtres Blancs à nous autres venus d'Afrique.*
Un missionnaire béninois	*Difficile d'aborder les gens qui ne semblent pas s'intéresser à vous*

Nous pouvons constater qu'au près des fidèles de véritables problèmes se posent. « *Nous avons l'impression d'être regardés autrement par les fidèles* » confie un missionnaire. La présence d'un étranger suscite attention et appelle beaucoup plus à la vigilance. Et la majorité des expatriés interviewés ont notifié les problèmes liés au regard des autres paroissiens. Certains missionnaires déplorent même « *le mépris et de l'indifférence dans le regard de certains paroissiens* ». « *La première fois que je suis venu sur la paroisse, personne ne m'a salué et personne ne s'est intéressé à ma présence* » regrette un missionnaire. « *Je ne pouvais parler avec personne car je ne connaissais personne et personne ne me connaissait* » dit un autre. « *Moi j'ai été très surpris de constater qu'à la sortie de la première messe au cours de laquelle j'ai été présenté à la communauté paroissiale, et où j'ai été juste applaudi ; personne n'a voulu s'arrêter pour causer avec moi à la fin* » déplore un autre. Les missionnaires sont donc marqués par la qualité de l'accueil des premiers jours par les paroissiens. Et la qualité de l'accueil du début est déterminante pour la suite de l'intégration du missionnaire qui prends conscience des efforts qui l'attendent à faire.

Par la suite s'ajoutent d'autres difficultés. Un autre missionnaire parle de ses difficultés personnelles. « *J'ai vu des paroissiens très conservateurs et jaloux de leur pratiques traditionnelles ; apparemment ils craignent d'être bousculés dans leur pratique, ou bien ils*

craignent l'intrusion d'autres nouvelles pratiques ». Le plus grand constat fait par les missionnaires est « *l'instinct de conservation très prononcé de la tradition par les paroissiens* ». Beaucoup ont souligné cet aspect : « *les fidèles me disent souvent c'est comme cela que ça se passe ici, ce que tu proposes est bien mais c'est propre à ton pays, ici cela n'est pas adapté* ». Beaucoup d'autres missionnaires ont fait remarquer que « *les gens ici ont du mal à accepter la présence des prêtres de couleur. Ils se le chuchotent entre eux. Leurs sentiments sont juste étonnement pour les uns et déception pour d'autres* ». D'autres missionnaires reprochent aux paroissiens « *leur manque d'ouverture sur l'universel et leur ignorance par rapport au contexte de la mondialisation* » ; l'un des prêtres expatriés affirme avec amertume que « *les gens oublient que l'Eglise est universelle, l'Eglise n'est la propriété privée de personne. Mais ils se comportent comme si c'est leur patrimoine familial, et ils ne veulent plus faire de place aux autres.* ».

3 – Le poids de l'histoire politique (tableau 18)

AUTEURS	VERBATIMS
Un missionnaire congolais	*La crise migratoire laisse des impressions très négatives sur tous les africains venant en Europe*
Un missionnaire congolais	*Les conflits liés à la colonisation n'ont pas cessé d'alimenter les souvenirs de certaines personnes*
Un missionnaire burkinabais	*L'histoire de l'esclavage pourrait donner le sentiment de supériorité d'une race par rapport à une autre jusqu'à l'époque moderne*
Un missionnaire burkinabais	*Peut-être que selon beaucoup de fidèles les Eglises en Afrique ne sont pas encore assez matures pour annoncer l'Evangile aux européens*
Un missionnaire sénégalais	*Leur méfiance est l'une des conséquences des méfaits du phénomène de la migration sur le continent européen*

Selon toute apparence, dans le contexte actuel de mondialisation, la politique s'intéresse à tout et presque tout devient politique. Les paroisses ne sont pas épargnées par ce fléau. Ainsi certains fidèles constatant le pays de provenance des missionnaires les prennent aussitôt pour ennemis. « *Je crois que le problème des paroissiens trouve ses racines dans les conflits politiques ayant*

existé entre leur Nation et notre Nation. Autrement je ne vois pas la raison pour laquelle ils ne m'accueillent pas comme un prêtre missionnaire », se plaint un expatrié fidei donum. « *Etant donné que les problèmes des migrants ont pris plus que jamais des allures politiques sur le plan planétaire, tout le monde y compris les paroisses, se laisse influencer par ces images médiatisées et pleines de polémiques sur les migrants* » affirme un missionnaire. « *Si un Etat refuse d'accueillir les migrants dans ses frontières il devient tout à fait difficile aux paroissiens et même aux prêtres de nous faire bon accueil en paroisse ; peut-être craignent-ils les sanctions juridiques et politiques* » explique un autre missionnaire. Donc les missionnaires en paroisse sont simplement victimes des conséquences des relations entre les pouvoirs politiques et entre les Etats. « *En venant en France je savais que je me lançais dans une aventure politiquement difficile. Car dans les médias les débats sur la migration ont toujours été tendus. Donc je ne m'attendais pas à un accueil paradisiaque. Et je ne me suis pas trompé de conviction* » affirme un missionnaire. Cet état de chose affecte le moral des missionnaires eux-mêmes qui se considèrent déjà comme politiquement rejetés par tous avant même d'aborder leur mission en paroisse. Cependant loin de se décourager la plupart d'entre eux tente de s'intégrer dans les paroisses en adoptant des stratégies qui varient d'un expatrié à un autre.

4- Niveau social trop bas pour le prêtre (tableau 19)

AUTEURS	VERBATIMS
Un missionnaire congolais	*Difficile pour les riches de se laisser diriger par les pauvres ; en France les prêtres sont considérés comme des gens pauvres*
Un missionnaire nigérian	*On n'a pas de salaire ; on reçoit de l'Eglise juste le minimum pour subvenir à nos besoins*
Un missionnaire nigérian	*Si tu veux être riche et gagner beaucoup d'argents, ne deviens pas prêtre*
Un missionnaire ivoirien	*Les prêtres ne sont pas bien payés ni en Afrique ni en Europe ; mais ils ne meurent pas de faim.*
Un missionnaire ivoirien	*Je me contente de ce que je reçois mensuellement et je m'organise en conséquence*

Les missionnaires reçoivent le même traitement salarial que les autres prêtres locaux du même diocèse. Dans beaucoup de diocèses, ce traitement n'équivaut pas au SMIG. Tous les prêtres ne sont pas logés à la même enseigne. Les traitements varient d'un diocèse à un autre. Dans tous les cas le traitement perçu par les expatriés missionnaires est très insuffisant quand ils doivent subvenir à leurs propres besoins et aider leur famille en Afrique. Aussi très insuffisant quand il faut voyager chaque année pour retourner en vacances dans leur pays. « *Le niveau économique du prêtre en France n'est pas très élevé* » constate un missionnaire qui ajoute que « *cela peut amener les fidèles à le classer au bas niveau des classes sociales* ». Ce n'est donc pas évident pour la haute classe sociale de se laisser diriger par la classe moyenne ou basse, même dans un contexte religieux comme le cadre de la paroisse. Généralement dans de pareilles sociétés c'est le plus riche qui est le plus fort et c'est lui qui cherche à commander. « *Nous arrivons dans une société de consommation ou le plus puissant est celui qui a plus d'avoir ou de matériel. Or la situation matérielle du prêtre tout le monde le sait n'est pas des plus agréable en matière de finance. C'est comme si nous n'avons pas droit de cité, ni droit à la parole* » regrette un missionnaire. « *Les gens ne pensent à nous qu'après avoir fini les débats économiques. Nous le constatons tout simplement.* » affirme un missionnaire.

Ce bas niveau social a des répercussions sur l'intégration des expatriés dans une société dite de consommation. Si les autres expatriés viennent en France pour s'enrichir, tel n'est pas le cas des prêtres qui d'ailleurs se sont engagés pour vivre une certaine vie de pauvreté. « *Financièrement je ne peux pas oser me comparer à d'autres expatriés car nous ne sommes pas dans le même ordre d'expatriation* » dit un missionnaire. Cette assertion pourrait compter parmi les critères qui militent en faveur de la classification des missionnaires dans la catégorie des expatriés non-traditionnels ; c'est-à-dire des expatriés pas comme les autres. Cette situation pourrait aussi fragiliser son autorité de responsable d'organisation. Lorsque l'on demande aux paroissiens d'aider les prêtres ou de faire des dons ou des quêtes pour soutenir les prêtres, on les invite certes à accomplir le devoir chrétien de la charité. Mais dans une autre dimension économique cela montre que l'Eglise expose la dépendance des prêtres de même que leur faible pouvoir financier.

5- Impressions négatives de la société sur les prêtres (tableau 20)

AUTEURS	VERBATIMS
Un missionnaire béninois	*Vous voulez avoir des vocations, arrêtez de critiquer les prêtres et de salir l'image de leur profession*
Un missionnaire togolais	*Tous les prêtres ne sont pas pédophiles*
Un missionnaire togolais	*En Afrique nous avons d'autres problèmes mais nous ne connaissons pas la pédophilie*
Un missionnaire rwandais	*Certains missionnaires n'ont pas eu une gestion correcte des finances de la paroisse mais ce n'est pas une raison pour jeter l'opprobre sur tous les autres*
Un missionnaire rwandais	*Nous sommes arrivés dans un milieu ou la notoriété du prêtre a perdu ses lettres de noblesse*

Le regard que porte la société sur les prêtres n'est pas pour autant agréable au XXIème siècle. « *Cela est dû peut-être à la résurgence flagrante des questions de pédophilie et de mœurs dont nous sommes accusés* » reconnait un missionnaire. Il est vrai que la société des XXème et XXIème siècle s'est distinguée par un anticléricalisme ambiant. Les médias et les réseaux sociaux n'ont guère favorisé à redorer l'image des prêtres. On ne parle d'eux dans les médias que lorsqu'ils sont objet de scandale ou de faute grave. Partout ils sont mal vus. On les tient à l'écart et on n'aime plus s'en approcher en dehors des heures des offices religieux. De lourds soupçons et de graves suspicions entourent leur personne. « *Nous les missionnaires nous venons dans une société où les prêtres ont déjà leur image ternie par de graves problèmes de moralité. Donc on n'est pas surpris lorsque les gens sont méfiants de nous approcher* » dit un prêtre expatrié

Du coup les positions prises par l'Eglise sur certains sujets de société ne sont pas du goût à plaire à tout le monde. L'un des missionnaires rencontrés affirme que sa « *difficulté se manifeste lorsqu'il est appelé à tenir un discours qui respecte l'Evangile mais qui ne correspond pas à une opinion politique ou sociétale* ». Ainsi certains sujets deviennent délicats à traiter par les prêtres. Car les gens cherchent à apprécier le message de l'Eglise au regard de la personne de celui qui transmet le message. « *Je dois faire toujours attention pour ne pas aborder certains domaines comme la politique et les sujets pouvant toucher les options matrimoniales de chacun.*

Ce sont des questions très sensibles qu'il faut manipuler avec grande prudence » affirme un expatrié. A l'évidence les dilemmes sont nombreux et chaque missionnaire tente vaille que vaille de les gérer au mieux selon les circonstances et selon ses possibilités. Cette situation de désaffection de la société envers la gente cléricale rend difficile l'intégration de plusieurs expatriés missionnaires qui peinent à se faire accepter en dépit de cette vilaine image que la société porte sur eux. « *Nous venons comme dans une société dont toutes les portes sont déjà fermées aux prêtres à cause des erreurs commises par une minorité parmi nous* » regrette un missionnaire. Dans l'état actuel de la situation on ne sait pas si l'impression sociétale sur le clergé s'améliore ou si elle s'empire. Avec les récentes accusations portées contre les hauts dignitaires de l'Eglise comme certains nonces, évêques et cardinaux, tout porte à croire que les impressions de la société sur les prêtres ne fait que sombrer dans le négatif. Les missionnaires ne manquent pas de considérer la gravité de la situation. Certains parmi eux considèrent que c'est un défi qu'ils doivent relever pour redorer le blason du clergé en France et dans le monde. « *Nous ne pouvons pas nier la gravité des faits qui sont reprochés à certains prêtres, évêques et cardinaux. Cependant le regard critique de la société est une interpellation pour une prise au sérieux des prêtres en général et des missionnaires en particulier* » affirme un expatrié missionnaire

6- La crise de l'autorité en France

Selon le point de vue d'un prêtre de France, «*la société française est marquée par le meurtre du père depuis 1968 toute autorité, et tout spécialement l'autorité spirituelle est méprisée, et ce mépris a rendu difficiles les vocations* ». Ainsi les prêtres étrangers venus d'Afrique peuvent être gagnés par la dispersion ou le découragement, ne sachant plus très bien par quel côté aborder leur ministère. Un autre missionnaire affirme que « *la difficulté aujourd'hui avec les laïcs se concentre sur la question de l'identité du prêtre dans sa charge de gouvernement. C'est-à-dire que le prêtre n'est pas contesté dans sa charge de sanctification pour les sacrements, il n'est pas contesté dans sa charge d'enseignement, mais le gouvernement est le plus compliqué* ». Il convient donc de revenir aux points essentiels de la fonction des prêtres, d'en définir les priorités qui en découlent et d'encourager de façon déterminée leurs mises en œuvre.

« *Nos fidèles sont très contestataires aussi bien dans le fond que dans la forme* » souligne un missionnaire qui s'explique : « *ils ne sont contents de rien et ils critiquent tout ce que nous proposons. Je ne suis pas le seul à en être victime, mais ce sont beaucoup de prêtres en raison*

sûrement de leur statut de responsable de paroisse ». Les missionnaires sont donc victimes de ce phénomène de meurtre de l'autorité qui consiste à ne pas respecter à sa juste valeur l'autorité du responsable. En Eglise cela ne devrait pas en être ainsi car l'Eglise n'est pas une société comme les autres, c'est une société d'institution divine, et toute autorité, surtout celle incarnée par le prêtre revêt une dimension sacrée et divine. « *En Afrique nous nous sentons encore respectés par les fidèles et par la société comme des chefs de famille. Parce que la société est très paternaliste et l'autorité parentale constitue l'une des grandes valeurs de la culture africaine* » constate un missionnaire. « *Le phénomène du meurtre de l'autorité compte parmi les premiers chocs que j'ai observés et qui m'ont marqué très vite dès mon arrivée en France et en paroisse* » dit un expatrié missionnaire venu nouvellement en France. « *Cela se manifeste par le tutoiement de tous au sein de la famille. Le vouvoiement est devenu une formule de politesse réservée à tout ce qui est administratif. Si les enfants avaient déjà acquis la facilité d'appeler le nom de leur parent même en public, ce n'est pas étonnant qu'ils appellent le curé par son prénom* » affirme un missionnaire avec beaucoup de pessimisme.

7- Des exigences de la modernité (tableau 21)

AUTEURS	VERBATIMS
Un missionnaire congolais	*Nous sommes venus dans un monde très moderne ou tout respire modernité*
Un missionnaire congolais	*C'est à nous de nous adapter au contexte de la société française fortement mondialisée*
Un missionnaire ivoirien	*Ici en France nous découvrons une autre version de la mondialisation*
Un missionnaire ivoirien	*Nous devons tenir compte du niveau technique très développé de la plupart de nos paroissiens*
Un missionnaire burkinabais	*Nous avons affaire en paroisse à des gens qui sont au faîte de la modernité alors que nous venons d'un pays sous développé*

Les missionnaires ne sont pas indifférents aux réalités de la société très moderne dans laquelle ils vivent. La plupart d'entre eux reconnaissent dans nos interviews l'influence de la société moderne sur l'Eglise. *« Nos fidèles vivent dans le monde et ils viennent à nous dans nos Eglises avec tout ce qu'ils reçoivent comme influence de la société moderne* » dit un expatrié. Et un autre affirme que « *nous ne pouvons plus leur parler sans tenir compte de la société moderne dans laquelle ils vivent* ». Beaucoup de missionnaires ont avoué qu'ils sont « *obligés de suivre quotidiennement les informations pour être au parfum des nouvelles et au même niveau d'information que les fidèles* ».

Par ailleurs les missionnaires doivent apprendre à vivre avec l'internet et à savoir l'utiliser pour la pastorale. « *Aujourd'hui l'internet est un outil de travail indispensable et incontournable. Même si nous ne sommes pas trop habitués en Afrique ici nous sommes tenus de nous y habituer* » affirme un missionnaire africain. « *J'ai apprécié l'importance de l'internet en période de confinement. J'étais amené à célébrer des messes sur Facebook ; et à organiser des réunions par visio-conférence ; ce sont des choses auxquelles je n'avais jamais pensé auparavant* » dit un missionnaire. L'internet accompagne beaucoup la pastorale et son utilité est confirmée par presque tous les expatriés missionnaires rencontrés.

8- Différence de culture et de coutume. (Tableau 22)

AUTEURS	VERBATIMS
Un missionnaire togolais	*J'ai de difficultés à m'adapter à la nourriture française*
Un missionnaire nigérian	*J'ai vite recherché et trouvé des boutiques dans lesquelles je peux m'approvisionner des repas d'Afrique*
Un missionnaire nigérian	*Choqué de voir les viandes saillantes dans les assiettes des Français*
Un missionnaire congolais	*Les Français aiment manger beaucoup de crudités et mêmes parfois du poisson cru et de la viande crue ; ce sont des choses qui ne se font pas dans ma culture en Afrique*
Un missionnaire congolais	*En France les gens paraissent beaucoup plus pressés en toute chose, et cela s'observe surtout dans les démarches ; les Français marchent très vite*

D'un continent à l'autre les cultures varient. Les expatriés subissent les effets de ces différences culturelles. Il est bien souvent difficile pour l'expatrié d'entrer dans la logique d'une tradition qui n'est pas la sienne. Pendant que certains missionnaires se complaisent de la différence de culture en disant par exemple « *En France, je me sens un peu spécial, je suis béninois et tout le monde s'occupe bien de moi à cause de ma différence culturelle. Au Benin, je ne suis qu'un prêtre parmi d'autres, parlant la même langue que tout le monde, rien ne me distinguant des autres* », d'autres se plaignent du fait d'être quelque fois limité dans leurs initiatives professionnelles, à cause des différences culturelles. « *Toutes les activités culturelles que je pouvais organiser et qui drainaient grand monde en paroisse en Afrique ne sauraient passer en paroisse de France* » affirme un missionnaire. « *Les pratiques culturelles en France sont différents dans tous les détails des pratiques culturelles en Afrique* » soutient un autre prêtre qui précise sa pensée : « *dans les façons de saluer en Afrique nous accordons du temps à l'interlocuteur et nous nous enquérons des nouvelles de sa famille, de sa santé, de sa maison, de ses activités, de ses travaux, de son champ, de sa dernière nuit, même parfois de la santé de ses animaux* ». Un autre exprime sa surprise « *je ne sais pas si le bonjour est pesant pour les français. Ici même les gens qui se connaissent se dépassent s'ils n'ont rien à se dire. A peine un petit bonjour sort de leur lèvre* »

Beaucoup d'autres expatriés missionnaires ont relevé les différences culturelles observées à la cuisine, et à table. « *L'alimentation n'est pas la même. Ici les gens mangent les viandes saillantes, les tomates crues et d'autres crudités non préparées. A table ils disposent plusieurs verres et plusieurs assiettes avec une variété de taille pour les couverts. Tout un protocole suivra pour prendre apéritif, entrée, résistance, dessert, café, etc.* » affirme un missionnaire qui ajoute « *chez nous rien de tel. La plupart du temps le repas est bien cuit. Et généralement nous attaquons le repas sans aucune formalité protocolaire* ». Un autre missionnaire a été sensible au fait que « *en France le nombre de personnes devant partager le repas est connu à l'avance et on en tient rigoureusement compte déjà depuis l'achat au marché puis à la cuisine ; tandis que chez nous en Afrique il y a toujours de la place pour l'étranger qui arrive à la dernière minute* ».

Devant ces différences culturelles l'expatrié missionnaire ne cherche pas à rester égal à lui-même en adoptant une fidélité rigide vis-à-vis de sa propre culture. Il se trouve contraint de s'adapter à la culture française afin d'être adopté par la culture française. Il entre dans un système qu'il ne maitrise pas et auquel il est contraint de s'ouvrir. C'est ainsi que beaucoup de

missionnaires ont fini par apprivoiser la culture française. « *Aujourd'hui je déguste copieusement la viande saillante. Je ne mange la viande rouge que lorsqu'elle est saillante* » martèle un missionnaire. « *J'ai fini par dominer la peur des fruits de mer et aujourd'hui j'en consomme avec grande appétence* » dit un autre.

9- Difficultés d'adaptation au mode vestimentaire (tableau 23)

AUTEURS	VERBATIMS
Un missionnaire sénégalais	*Les modes vestimentaires sont totalement différents avec l'Afrique*
Un missionnaire sénégalais	*Je dois apprendre à enfiler plusieurs habits à la fois*
Un missionnaire burkinabé	*Ici en France il y a une tenue pour chaque endroit et pour chaque activité ; une tenue pour se coucher, une tenue de salon, une tenue de cuisine, une tenue pour aller à la douche, une tenue pour le boulot, etc.*
Un missionnaire ivoirien	*Je n'ai plus jamais porté la soutane de prêtre depuis que je suis arrivé en France*
Un missionnaire ivoirien	*En France l'habillement varie généralement selon les saisons de l'année*

De façon générale l'habit ne fait pas le moine, dit le proverbe. Mais l'habillement occupe une place importante dans le débat de l'expatriation. Il distingue la culture ou l'origine de l'expatrié. En l'occurrence le port de soutane qui est l'habit ecclésiastique officiel est exigé aux clercs en Afrique. Ici la France subit l'influence de la laïcité dans les modes vestimentaires. Et le prêtre ne doit point afficher sa cléricalité. « *Oh combien je regrette de ne plus pouvoir enfiler ma soutane que j'aime tant* » confie un prêtre expatrié qui ajoute : « *Je dois plutôt mettre, et dans la grande discrétion, mon col romain, mon clergyman, ma croix pectorale. Les autres ornements liturgiques ne sont vêtus que pour les célébrations ; heureusement que ces ornements sont les mêmes que ceux que nous portons en Afrique* ».

Le débat semble être axé sur la laïcité en France. « *Je me sens mieux accueilli dans tous les milieux en France lorsque je passe sans aucun signe distinctif de mon statut de religieux* » dit un prêtre. « *Lorsqu'un seul signe clérical s'affiche dans mon habillement je constate que le regard et le comportement de mon entourage change envers moi* » dit un missionnaire. Du coup

l'expatrié se sent pris entre le marteau et l'enclume. Par fidélité à son statut de religieux doit-il toujours enfiler sa soutane ou ses insignes sacerdotaux dans une société peu favorable au cléricalisme ? Ou bien doit-il par souci d'intégration laisser tomber ses insignes sacerdotaux pour s'habiller comme le commun de tous les Français ? Les missionnaires ont eu des positions assez variées et parfois divergentes sur la question. Certains soutiennent une position comme celle-ci : « je *m'efforce de m'habiller à la manière de tout prêtre français, donc je dois passer d'abord par l'exercice de l'observation des prêtres français afin de mieux les imiter dans leur habillement* ». D'autres missionnaires défendent leur identité de missionnaire en estimant que « *notre identité de missionnaire ne doit pas être caché. Les fidèles et la société française doivent prendre conscience de notre présence parmi eux en le constatant par nos tenus vestimentaires* »

10- Certaines pratiques liturgiques sont bien différentes (tableau 24)

AUTEURS	VERBATIMS
Un missionnaire rwandais	*L'Eglise est universelle mais les pratiques liturgiques semblent varier d'un pays à un autre*
Un missionnaire togolais	*De modifications sensibles de la liturgie sont observées sur les paroisses en matière de liturgie*
Un missionnaire togolais	*Je peux évoquer des cérémonies très courtes et très rapides*
Un missionnaire congolais	*Je suis frappé par le manque de dynamisme des offices en France, parfois sans aucun instrument de musique aux messes des dimanches*
Un missionnaire congolais	*Les messes en Afriques sont vivantes et bien animées en langue locale comme en français, ici ce n'est pas pareil*

Les mariages, les baptêmes et les enterrements sont des moments de longues et grandes fêtes en Afrique. « *En France ces cérémonies sont réduites à leur strict minimum et ne doivent pas excéder 30 minutes alors que ce sont les lieux de grandes fêtes en Afrique où la cérémonie peut durer 2 heures* » affirme un expatrié. Beaucoup de missionnaires ont souligné le caractère triste des assemblées dominicales qui manquent de dynamisme : « *En Afrique les cérémonies sont généralement dynamiques, vivantes parce que bien animées et parfois dansantes. Ici ce n'est pas pareil. Non pas que c'est mal animé mais les cérémonies sont pour la plupart trop*

classiques et les gens sont heureux comme ça » affirme un missionnaire. L'animation des offices est différente et c'est le missionnaire qui doit s'adapter aux réalités de sa paroisse. Donc du point de vue liturgique l'image de l'Église de France parait différente des Eglises d'Afrique « *En France, on a l'image d'une Église vieillissante ; ce qui ne veut pas dire que les jeunes générations ne sont pas présentes, mais on les voit peu. Tandis qu'en Afrique les paroisses regorgent de toutes les classes et de tous les âges. Dans la plupart, il y a des messes rien que pour les enfants, une messe des jeunes, et il existe beaucoup de mouvements, de groupes. C'est moins le cas ici* », constate un expatrié missionnaire.

« *Nous avons encore la chance que l'Eglise catholique est universelle et que les rites de célébration des cérémonies devraient être pareils partout* » affirme un missionnaire. Le problème de différence de pratiques religieuses viendrait du fait que d'abord certains curés en voulant s'adapter aux réalités contextuelles de leur paroisse finissent par façonner des habitudes difficilement changeables après leur départ. Il pourrait également être question de la trop grande place accordée à des personnes laïques qui sans grande formation liturgique ou pastorale font des choses qu'ils prennent malheureusement comme norme. Les missionnaires découvrent sur beaucoup de paroisses que les fidèles sont habitués à beaucoup de pratiques qui ne sont pas conformes aux rites prévus par les textes de l'Eglise. L'un des missionnaires affirme « *finalement les paroissiens se demandent si c'est eux qui faisaient mal les choses ou bien si c'est le missionnaire qui invente des pratiques ramenées d'Afrique* »

11- Absence flagrante des jeunes (tableau 25)

AUTEURS	VERBATIMS
Un missionnaire béninois	*On ne voit visiblement pas les jeunes, les rares sont accompagnés de leurs parents*
Un missionnaire congolais	*En France on note un désintérêt des jeunes vis-à-vis de l'Eglise*
Un missionnaire congolais	*Les jeunes sont présents à la catéchèse et quelques-uns militent dans le scoutisme*
Un missionnaire rwandais	*Les jeunes viennent juste pour recevoir les sacrements de baptême et de première communion. Quelques-uns restent pour faire la confirmation et la profession de foi. Et ils disparaissent après*
Un missionnaire sénégalais	*Les Eglises sont remplies des cheveux grisonnants et beaucoup moins de jeunes*

L'apparence triste des cérémonies religieuses en France est justifiée par certains missionnaires par l'absence de la jeunesse dans les paroisses : « *le caractère parfois triste des cérémonies est dû au fait de l'absence flagrante des jeunes dans les Eglises de France. Ce sont en effet les jeunes qui font la force de nos paroisses en Afrique en intégrant dans les cérémonies les instruments de musique comme la batterie et les tambours et autres* ». dit un missionnaire qui trouve que « *en France les bancs sont occupés par les cheveux grisonnants* ». Le jeune missionnaire se trouve entouré par une équipe des gens beaucoup plus âgés. Sa jeunesse est parfois mise à l'épreuve de la gestion des personnes âgées. Lorsque ces personnes considèrent l'identité religieuse de la personne de l'expatrié les relations sont normales. Mais lorsqu'on voit en lui un jeune missionnaire venu d'Afrique, ces personnes âgées cherchent à adopter des attitudes de supériorité en voulant sous-estimer les compétences du jeune missionnaire.

L'absence des jeunes dans les Eglises en France n'est cependant pas à généraliser. Car on en rencontre qui sont bien présents et dynamiques sur certaines paroisses. « *Ils viennent se préparer à recevoir les sacrements le baptême, la communion, la confirmation, ou pour faire leur profession de foi. On les voit engagés dans le groupe des scouts et dans les chorales. Ils sont présents lorsqu'on organise des activités paroissiales qui les intéressent comme la catéchèse ; ils aiment aussi jouer les instruments de musiques pendant les offices religieuses* » reconnaissent plusieurs missionnaires. « *Nous déplorons simplement la disparition de la plupart d'entre eux aussitôt après avoir reçu les sacrements* » affirme un prêtre. Beaucoup de prêtres missionnaires et même autochtones n'arrivent pas à expliquer les raisons qui peuvent amener les jeunes à briller par leur absence. Cela pose un véritable problème pour l'Eglise tout entière, principalement celle qui fait l'objet de cette étude, la France.

12- Sélections frustrantes de prêtres

Il est des chocs qui sont relevés par plusieurs expatriés missionnaires et qui peuvent paraitre invraisemblables. Il s'agit par exemple du refus des paroissiens d'assister à des cérémonies officiées par les expatriés missionnaires. « *Moi j'ai été plus d'une fois choqué par le comportement de certains paroissiens qui préfèrent pour la célébration de leur mariage ou les baptêmes de leurs enfants des prêtres blancs aux expatriés africains* » révèle un missionnaire déçu qui ajoute « *d'autres n'acceptent pas que les obsèques des membres de leur famille soient officiées par les expatriés missionnaires* ». Doit-on appeler cela le racisme ou l'ignorance ?

C'est peut-être de l'ignorance car ils pensent que l'expatrié missionnaire est moins prêtre que le prêtre-blanc autochtone. Ainsi il manquerait peut-être quelque chose aux cérémonies officiés par le missionnaire qui ne serait pas à la hauteur selon ceux qui adoptent ce vilain comportement. Même si l'Eglise accorde spécialement aux futurs mariés la liberté de choisir leur prêtre célébrant de mariage, c'est en considérant les éventuels liens ou affinités entre les familles et les prêtres. De même pour le baptême des petits enfants ou les obsèques d'un membre de sa famille, l'on peut appeler un prêtre-ami ou un prêtre connu. Les cas dont les missionnaires se plaignent ne font pas partie de ces cas autorisés par l'Eglise. Mais il est question d'un rejet ou une non-acceptation systématique de l'expatrié. « *Certains fidèles ont carrément changé de paroisse depuis que le missionnaire africain a remplacé l'ancien curé-blanc. D'autres n'ont pas caché leur déception à l'annonce de la nomination du nouveau curé de la paroisse qui est un expatrié venu d'Afrique* » révèle un missionnaire avec grand regret. Un autre missionnaire a confirmé que « *le tiers des membres de l'EAP ne sont plus venus aux réunions depuis que le nouveau curé missionnaire a pris fonction sur la paroisse. Malgré mes nombreux appels et invitations envoyées à eux, ils ne sont pas revenus* ». Ce sont autant de comportements qui n'ont pas manqué d'engendrer des frustrations au niveau des missionnaires.

13- Missionnaires mécontents de leur statut civil

En venant en France, les missionnaires reçoivent de l'Etat le statut de « *visiteur* ». Ce statut ne permet pas aux expatriés de rien entreprendre en France. Les prêtres sont donc ennuyés en paroisse lorsqu'ils sont juste réduits à célébrer des messes de 30 minutes chaque jour et d'occuper le reste de leur temps à ne rien faire. « *C'est un mécontentement que nous nourrissons envers l'Etat et non envers l'Eglise. Au pays, en plus du travail de paroisse nous avons la possibilité d'intervenir dans les écoles ou autres structures pour occuper notre temps à faire autre chose ; mais ici cela n'est pas possible jusqu'à présent à cause de notre statut particulier de visiteur* » dit un prêtre africain. « *J'ai bien envie de faire d'autres expériences de profession supplémentaire, mais je ne le peux pas parce que j'ai attesté sur honneur de ne pas exercer en France un travail rémunérateur* » affirme un autre missionnaire.

« *Le plus difficile pour moi c'est lorsque chaque année je dois me réveiller tôt le matin pour aller faire le rang devant la préfecture en vue de renouveler mon titre de séjour ; ce n'est pas avec gaité de cœur que je me soumets à cette formalité* » révèle un missionnaire. En matière de statut civil très peu de missionnaires ont exprimé de la satisfaction sur leur situation. Dans la

majorité des cas c'est plutôt des sentiments de déception qui ont été révélés. Ils auraient souhaité avoir un statut civil plus accueillant qui leur permettrait de dominer le sentiment de « *personne étrangère* ». Un autre missionnaire regrette que les frais de renouvellement de sa carte de séjour soient laissés à sa charge : « *je dois sortir chaque année près de 300 euros de ma poche pour remplir les formalités de renouvellement de mon titre de séjour ; c'est désagréable car l'Eglise ou la paroisse aurait pu prendre ses dispositions pour nous épargner ces dépenses* » affirme un autre missionnaire aves grand amertume.

14- la douloureuse épreuve de la solitude

La vie de prêtre est une vie de célibataire, on le sait. Le prêtre lui-même en est convaincu avant d'accepter de s'engager comme prêtre. Donc personne ne devrait se plaindre de solitude des prêtres. Mais il se trouve que dans certains contextes comme celui de l'expatriation la solitude se vit douloureusement par certains expatriés missionnaires. L'expatrié missionnaire se sent beaucoup plus solitaire dans sa vie de prêtre que les autres prêtres locaux qui ont le soutien de proximité de leurs familles. « *Même si nous avons fait vœu de célibat, nous ressentons beaucoup moins le poids de la solitude en Afrique qu'en France* » dit un prêtre. « *La France parait à plusieurs égards un pays de grande solitude ; les gens vivent solitaires et ils y sont heureux. Ce n'est pas le cas de l'Afrique ou la communauté paroissiale prends toujours une connotation familiale. Ainsi chez nous le prêtre est bien entouré par les amis, les parents et les paroissiens* » précise un missionnaire. « *Ici en France, les prêtres retrouvent très vite leur solitude après les messes dominicales qui durent environ une heure par semaine* » dit un autre missionnaire.

Il est donc évident que la solitude se vit moins difficilement quand elle est assistée de la proximité familiale. Pour éviter aux prêtres de subir les difficultés de la solitude certains évêques essaient de les mettre par équipe de deux ou trois dans les presbytères. Mais quelles que soient les mesures ou précautions prises par les évêques, l'éloignement de la famille peut avoir d'influence sur l'expatrié missionnaire qui bénéficiait de grandes faveurs familiales dans son pays. La solitude est inhérente à la vie de prêtre, certes. Mais la bonne gestion de la solitude pourrait contribuer à ses talents et compétences de prêtre. Et dans le cas de l'expatriation, une solitude bien assumée peut favoriser une meilleure intégration du missionnaire et la réussite de sa mission.

15- Difficultés d'adaptation climatique (tableau 26)

AUTEURS	VERBATIMS
Un missionnaire du Nigeria	*J'ai vu la neige pour la première fois en France*
Un missionnaire du Nigeria	*Impressionné par la neige qui couvre les rues*
Un missionnaire sénégalais	*Vigilance accrue de la circulation en temps de neige*
Un missionnaire congolais	*Changement radical du climat. Rien de comparable. Le froid ici est totalement différent de froid que nous connaissons en Afrique*
Un missionnaire béninois	*Même en été la chaleur de la France est différente de la chaleur qui nous fait transpirée en Afrique*

« *C'est déjà dans l'avion qui m'amenait en France que j'ai constaté la différence climatique* » affirme un missionnaire qui poursuit : « *puis arrivé à l'aéroport Charles de Gaule, à la descente de l'avion j'ai été accueilli par un froid auquel je n'avais jamais pensé* ». Ils sont nombreux les missionnaires qui ont évoqué ce genre de difficulté liée au changement de climat. Cela se comprend dans la mesure où le climat en Afrique est réputé assez chaud comparativement au climat froid et neigeux de l'Europe.

« *Ce qui m'a impressionné est le fait que les premiers cadeaux qui venaient de toute part étaient constitués de manteaux et de pullover* » affirme un missionnaire. « *Les paroissiens sont sensibles à la douleur que je pouvais éprouver avec le froid ; d'autant plus qu'eux-mêmes natifs de la France supportaient par moment difficilement le froid en certaines périodes* » affirme un autre missionnaire. C'est une difficulté à laquelle aucun missionnaire ne saurait s'échapper. « *Une chose est de voir à la télé les comportements des gens en contexte de froid et autre chose est d'en faire soi-même l'expérience* » dit un missionnaire qui ajoute « *chez nous en Afrique le climat varie entre 27 et 30 Degré ; alors qu'ici en France je dois supporter par moment un climat qui est en dessous de 10 degrés pendant de longues périodes. Cela devient insupportable en dessous de 5 degré* »

Tableau 27 Récapitulatif des difficultés évoquées par les missionnaires

1	Confrontation douloureuse à la peur de l'étranger
2	Difficile rencontre avec les fidèles
3	Poids de l'histoire politique
4	Niveau social trop bas pour le prêtre
5	Impressions négatives de la société sur les prêtres
6	Crise de l'autorité en France
7	Exigences de la modernité
8	Différence de culture et de coutume.
9	Difficultés d'adaptation au mode vestimentaire
10	Pratiques liturgiques différentes
11	Absence flagrante des jeunes
12	Sélections frustrantes de prêtres
13	Missionnaires mécontents de leur statut civil
14	Douloureuse épreuve de la solitude
15	Difficultés d'adaptation climatique

SECTION 2 : Mise en œuvre des stratégies de la cross cultural compétence

Cette section permet de montrer comment les expatriés missionnaires développent des stratégies interculturelles personnelles pour se socialiser. Il s'agit de présenter quelques stratégies évoquées de façon récurrente par eux dans les interviews. La plupart ont parlé de la recherche de personnes fiables, de la fréquentation régulière des fidèles, de la recherche d'informations dans les médias, de l'observation environnementale. Pour beaucoup il était important de s'informer, de connaitre l'histoire de la paroisse et du diocèse, et de se former aux habitudes religieuses en France. Beaucoup ont évoqué les stratégies de la valorisation de la bienveillance du missionnaire, la valorisation de l'identité religieuse du missionnaire, la valorisation des compétences pastorales, la valorisation des qualités humaines, la valorisation des compétences linguistiques, etc.

1- Recherche de personnes fiables

Dès son arrivée en France, le prêtre aborde sans tarder les personnes qu'il trouve à sa disposition. « *Au début j'ai cherché et trouvé deux ou trois habitants pour obtenir des réponses sur la culture française et sur la paroisse* » affirme un prêtre. Ces personnes sur qui les nouveaux venus cherchent à s'appuyer sont le plus souvent trouvées parmi les autres prêtres qui les accueillent. « *Dès mon arrivée en France je ne suis resté indifférent à aucune parole du curé qui m'a accueilli, je m'intéressais à tout ce qu'il disait jusque dans les détails de ses propos* ». Un autre missionnaire affirme « *je ne craignais pas de leur poser beaucoup de questions qui peuvent parfois leur paraitre bêtes, mais je ne me préoccupais pas de ce qu'ils pouvaient penser de mes questionnements* ». Un prêtre poursuit dans la même dynamique « *je me rappelle que mes premières questions que je posais étaient de savoir comment on utilisait micro-onde, ou les plaques chauffantes, et les autres ustensiles que je découvrais dans la cuisine* ».

On peut constater au regard des réponses apportées par les expatriés à mes questions que l'initiative de recherche des personnes fiables vient absolument des expatriés. Cela suppose qu'ils doivent éliminer toute velléité de timidité. La réserve envers les autres et le repliement sur soi sont des attitudes qui ne peuvent favoriser la rencontre des autres dont l'expatrié a besoin. « *J'étais très timide. Mais à mon arrivée en France je me suis rendu à l'évidence que*

ma timidité n'arrangeait vraiment pas mon intégration, alors j'ai dû sortir de ma réserve pour m'ouvrir davantage à mes paroissiens » affirme un missionnaire. Etant donné que le missionnaire ne connait personne dans son entourage avant son arrivée, il se donne le devoir de rechercher des personnes sur qui s'appuyer et sur qui il peut compter. C'est un devoir qui s'impose à lui du point de vue anthropologique et du point de vue professionnelle. Car l'homme est un être social qui a besoin de l'autre pour vivre en société. Et toute organisation ne peut fonctionner qu'avec la collaboration des gens de confiance sur qui on peut compter.

2- Fréquentation des fidèles (tableau 28)

AUTEURS	VERBATIMS
Un missionnaire rwandais	*C'est difficile d'aller chez les gens mais lorsque c'est eux-mêmes qui nous invitent nous y allons avec plaisir*
Un missionnaire béninois	*Si tu ne fréquentes pas les fidèles ils ne viendront pas spontanément à toi prêtre*
Un missionnaire togolais	*Notre identité de pasteur nous permet d'accéder à certains milieux auxquels on n'aurait pas eu droit*
Un missionnaire togolais	*Je fus invité à déjeuner chez un paroissien qui se trouve être le maire de la commune*
Un missionnaire congolais	*Je m'efforce de m'approcher de mes paroissiens partout où ils se rassemblent*

Pour beaucoup de nouveaux expatriés missionnaires venus en France, il est important de connaître d'abord les fidèles bénévoles. « *Il faut considérer les personnes, les individus, et les familles c'est important ; Il s'agit de connaitre et comprendre les bénévoles avant de chercher à collaborer avec eux* » dit un prêtre. Un autre affirme « *pour moi je cherche d'abord à apprivoiser les fidèles car sans le travail d'apprivoisement des bénévoles aucun bon travail n'est possible ni aucun résultat* ». Ce travail d'apprivoisement consiste à aller vers les autres. Concrètement il s'agit d'identifier les lieux où l'expatrié peut rencontrer ses fidèles et il s'efforce de les rejoindre là où ils sont. Fréquenter les fidèles c'est donc aller vers eux dans leur groupe de travail, se fait inviter pour assister à leur réunion. « *Mon premier objectif en début de ma mission c'est de chercher à connaitre les proches collaborateurs parce que sans cela moi étranger je pense que je ne serai pas intégré* » avoue un missionnaire.

Il s'agit également de les visiter en famille. « *J'allais à toutes les invitations et je me faisais inviter par tout le monde, cela m'a permis de les connaitre et d'avoir une idée sur les familles françaises en générale* » dit un missionnaire. Avec ses fréquentations le missionnaire se rapproche de ses paroissiens et réussit à les connaitre pour identifier les compétences. Ces visites lui permettent surtout de retrouver une certaine confiance en lui-même. Car il sait désormais que son entourage est constitué des gens dont il se fait déjà une idée après les avoir visités. La fréquentation des fidèles est une stratégie efficace mais pas facile à mettre en pratique à cause de son caractère délicat. En effet les premières rencontres sont décisives et importantes. Car si lors de ces fréquentations le missionnaire laisse une bonne impression à ses hôtes il commence bien sa mission qui se déroulement normalement en toute sérénité. Mais dans le cas contraire la méfiance s'instaure de part et d'autre et influence négativement les relations entre le missionnaire et certains paroissiens.

3- Recherche d'informations dans les médias (tableau 29)

AUTEURS	VERBATIMS
Un missionnaire béninois	*Les médias constituent une source d'informations incontournables et utiles pour les expatriés*
Un missionnaire béninois	*Les médias donnent une image spéciale de l'Eglise de France, pas forcément conforme à la réalité*
Un missionnaire sénégalais	*Je regarde beaucoup les chaines françaises pour m'imprégner de la culture française en générale*
Un missionnaire congolais	*Au volant j'écoute les radios françaises pour rester attentif à l'accentuation des Français et à la tonalité de la langue française*
Un missionnaire nigérian	*J'aime regarder le journal et les débats télévisés qui me renseignent sur la politique française et internationale*

Les médias constituent un atout indéniable pour une meilleure intégration des expatriés ; car un bon ajustement suppose avoir beaucoup d'informations sur la culture du pays accueillant. « *J'accorde un grand intérêt aux chaînes de télévision française car à mon avis cela présente une certaine image de la société française* » affirme un expatrié missionnaire. Les médias jouent donc un rôle capital dans le processus de la cross cultural compétence. « *J'aime*

particulièrement les débats politiques télévisés car connaitre la politique française me parait capital pour mon intégration » dit un prêtre qui poursuit « *cela me permet également d'écouter la langue française et d'apprécier l'usage que les français eux-mêmes font de la langue de Molière* ». D'autres prêtres préfèrent se donner à la lecture des journaux et revues français.

Le rôle des médias dans toute intégration d'expatrié n'est point à démontrer. Il s'agit des informations fournis sur toute chose dans la société française et dans le monde. Tous les domaines de la vie des Français sont exposés par les médias. En même temps que les médias ventent les mérites et les atouts culturels de la France, ils offrent également les aspects négatifs d'une société en proie à de la violence, à l'injustice, à des frondes sociales, etc. « *A travers les médias je découvre ce qui se passe dans les écoles françaises fréquentées par les enfants et les jeunes qui sont aussi de nos paroisses, je découvre la politique française, je découvre les publicités qui indiquent plusieurs choses à la fois, je découvre ce que la société pense des religions en général et du catholicisme en particulier ; les médias me permettent de suivre attentivement toutes sortes de débats* » affirme un missionnaire. Tout cela permet aux expatriés de construire par eux-mêmes leur propre image de la France en dehors de ce qu'ils entendaient déjà depuis leur pays de provenance. Les médias leur fournissent donc des éléments pour alimenter leur conversation avec les proches paroissiens et surtout de savoir prendre avec grande prudence certaines positions au cours de leurs prestations en public.

4- Observation environnementale (tableau 30)

AUTEURS	VERBATIMS
Un missionnaire ivoirien	*Il faut sortir de son presbytère et visiter la France*
Un missionnaire gabonais	*C'est important de connaitre la géographie locale dès les premiers instants de votre séjour*
Un missionnaire gabonais	*Je m'étais empressé de visiter les champs Elysées et la cathédrale Notre -Dame de Paris*
Un missionnaire burkinabais	*Où se trouve la boulangerie ? Où se trouvent les boutiques et magasins ? Où est le centre commercial ? Où est la gare ferroviaire ? Où est l'hôpital ? Ce sont les premiers lieux que j'ai cherché à connaitre*
Un missionnaire sénégalais	*A chaque sortie je fais effort de mémoriser les différents points de la ville*

Beaucoup de prêtres étrangers aiment se promener dans les artères de Paris et dans les rues de leurs quartiers de villes. *« Je me suis empressé dès ma première sortie d'aller parcourir les champs Elysées qui fait la fierté des français* » dit un missionnaire. « *J'ai eu la chance de visiter la cathédrale Notre-Dame avant qu'elle ne soit brûlée* » dit un autre. « *Je pense que regarder et voir ce qu'admirent les français m'a semblé très utile pour une bonne et rapide intégration ; donc je me promenais beaucoup pendant mes heures libres* » confie un prêtre expatrié. Citant les lieux qu'il a visités, un missionnaire dit « *je connais la tour Eiffel, je connais le musée de Louvre, j'ai pris les bateaux mouches, je connais les métros et les trains, j'ai pris les bus et j'ai mangé dans les restaurants français. Tout cela m'a permis de découvrir la vie quotidienne des Français* ». Il est donc utile pour mettre en œuvre la cross cultural competence de tenir compte de la vie géographique et culturelle des personnes avec qui on va travailler.

Les expatriés missionnaires cherchent également à se familiariser avec leur environnement immédiat. C'est ainsi qu'ils accordent grand intérêt à rechercher les lieux importants de leur quartier et leur ville d'habitation. « *Il convenait pour moi de connaitre la gare ferroviaire la plus proche de moi. J'ai cherché à identifier les différents magasins de la ville et les stations d'essence. Je me suis investi dans la recherche des cliniques et hôpitaux les plus proches* » dit un expatrié missionnaire. Et un autre confirme avec humour « *pour moi j'ai demandé à connaitre la boulangerie du coin et j'ai même été salué le boulanger pour me présenter à lui et à son équipe* ». Tout cela participe de la compétence interculturelle que mettent en œuvre beaucoup d'expatriés missionnaires pour réussir leur socialisation. Car toute socialisation organisationnelle suppose une connaissance certaine de l'environnement et du cadre du travail. « *Avec grand plaisir j'ai visité dès le premier jour les différents clochers qui forment la paroisse. Ce fut une visite guidée et accompagnée par le curé qui m'a accueilli. C'est en effet lui-même qui en a pris l'initiative de me faire découvrir rapidement les églises qui sont les premiers lieux de travail du prêtre. Et je trouve que ce fut une belle initiative* » affirme un missionnaire qui poursuit « et *c'est au retour de cette visite que le curé me montra les différentes salles de réunion de la paroisse, le secrétariat et les différents bureaux du presbytère* »

5- Connaissance de l'histoire (tableau 31)

AUTEURS	VERBATIMS
Un missionnaire béninois	*J'ai appris l'histoire de la France dans les écoles africaines J'ai relu l'histoire de la colonisation. J'ai relu l'histoire des premiers missionnaires français venus dans mon pays*
Un missionnaire sénégalais	*Après avoir reçu ma lettre d'envoi en mission je me suis intéressé premièrement à l'histoire de l'Eglise catholique en France*
Un missionnaire congolais	*Avant de venir en France les réseaux sociaux m'ont permis de me renseigner sur l'histoire du diocèse qui allait m'accueillir et spécialement sur l'histoire des origines de la paroisse où je devais rester*
Un missionnaire congolais	*Oui je me suis renseigné sur l'histoire de l'évêque et du diocèse. J'ai cherché beaucoup d'informations sur le clergé local*
Un missionnaire togolais	*J'ai été informé de ma paroisse de mission avant de voyager. Et j'ai fait des recherches sur les différents peuples qui habitent la commune, ainsi que leur histoire*

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

Ainsi ils sont nombreux les prêtres qui accordent un réel engouement à s'intéresser à l'histoire de la paroisse qui les accueille et du diocèse dans la mesure du possible. Il s'agit de connaitre par exemple les éléments de naissance, de construction et de l'évolution des bâtiments de

l'Eglise et du presbytère. « *Je me suis assigné pour mission de connaitre l'histoire de ma paroisse et j'ai demandé de la documentation à mon curé qui les a mis à ma disposition. Je pense que la connaissance de l'histoire d'un peuple est indispensable pour comprendre certaines réactions et certains agissements dans le présent* » dit un missionnaire. Si la plupart des expatriés venus d'Afrique francophone ont déjà une idée générale de l'histoire de France liée à la colonisation, il est utile de se donner de nouveaux repères lorsque l'on arrive nouvellement dans un pays. Il sera surement important de situer l'histoire particulière de la paroisse dans l'histoire générale de la France. « *Les médias me renseignent, les fidèles me renseignent, et je fais également de la documentation pour m'imprégner de l'histoire de la communauté paroissiale* » dit un expatrié missionnaire qui ajoute un élément important : « *la paroisse qui m'accueille présente une physionomie de diversité très prononcée, il a fallu m'intéresser à l'histoire de chaque ethnie présente sur la paroisse, et surtout les relations historiques qui ont existé entre tous ces peuples depuis leur arrivée sur le territoire paroissial* ». Sans ce travail de connaissance de l'histoire le missionnaire risque de paraitre superficiel dans ses prestations ; il risque aussi de ne pas toucher les cœurs des paroissiens. La connaissance de l'histoire de la paroisse lui permet de panser les éventuelles blessures historiques et d'éviter d'attiser des feux latents. Il dispose avec la connaissance de l'histoire des atouts lui permettant de rassembler ses paroissiens pour en constituer une communauté plus unie.

6- **Formation aux habitudes religieuses en France (tableau 32)**

AUTEURS	VERBATIMS
Un missionnaire sénégalais	*L'Eglise en France est riche de sa tradition qu'il nous faut connaitre pour une bonne évangélisation*
Un missionnaire rwandais	*La formation reçue aux séminaires ne suffit point pour faire la mission en France*
Un missionnaire rwandais	*Une formation des pratiques religieuses et liturgiques en France est indéniable aux expatriés*
Un missionnaire burkinabé	*J'ai participé à la session d'information et de formation appelée « session welcome » organisée par la conférence épiscopale de la France pour tous les nouveaux missionnaires*
Un missionnaire burkinabé	*J'essaie de me laisser former par les paroissiens qui disent beaucoup de choses concernant leur pratiques religieuses*

Beaucoup de prêtres se sont rendus à l'évidence que les pratiques religieuses peuvent varier d'un pays à l'autre ; et qu'il existe même des pratiques propres à l'Eglise de France. « *Très souvent ce sont les fidèles qui nous rappellent ce que les autres prêtres ont l'habitude de faire pendant les offices* » relate un missionnaire. « *Dès notre arrivée en France les évêques ont organisé pendant une semaine une formation appelée session welcome pour nous informer des réalités pastorales et liturgiques de la France* » dit un prêtre. Ces journées d'information sont d'un grand atout pour les participants expatriés qui ont montré un grand intérêt à travers les nombreuses questions qu'ils posaient aux organisateurs. Tout cela participe à la cross cultural competence du prêtre.

En effet, les habitudes religieuses en question ne sont peut-être pas perceptibles au premier regard. Mais elles existent et sont nombreuses dans le fond et dans la forme. « *Si en Afrique les animations de messe sont assez dynamiques et parfois dansant, ici en France il faut bien que le missionnaire s'habitue au style des Français pour ne pas bousculer leurs habitudes* » affirme un missionnaire. Dans le souci de s'adapter à son nouveau peuple, le missionnaire accepte parfois de se conformer à certaines vieilles habitudes héritées de ses prédécesseurs. Il lui est souvent difficile de faire imposer ses propres initiatives sans être taxé péjorativement de

« *prêtre venu d'ailleurs* ». La France dispose d'une catégorie de personnes appelées des diacres permanents. Ce sont des hommes mariés qui ont reçu le sacrement de l'ordre et qui participe à la gestion des paroisses avec les prêtres. Les Eglises en Afrique ne connaissent pas pour autant cette réalité. Le missionnaire qui les découvre en France est appelé à s'adapter à leur présence et au nouveau type de fonctionnement de paroisse que cela impose.

Par ailleurs le système de catéchèse pratiqué en France n'est pas pareil qu'en Afrique. « *Ici en France chaque paroisse adopte un système de catéchisme qui lui convient. Les manuels ne sont pas les mêmes d'un diocèse à un autre. Et au sein d'un même diocèse chaque curé choisit le manuel de catéchisme qu'il juge utile pour sa paroisse.* » affirme un missionnaire. Un autre ajoute « *je suis dans l'admiration devant l'implication des parents dans la formation catéchétique de leurs enfants. La paroisse invite les parents chaque mois ; on les forme et on leur remet les manuels pour aller travailler à la base avec les enfants. Ce sont donc les parents qui enseignent catéchèse à leurs enfants dans leur domicile. Au cas où les parents sont inaptes, on regroupe les enfants selon le critère de proximité pour les confier à un parent capable d'assurer cet enseignement* ». Voilà un des nombreux différents exemples relatés par les missionnaires dans le domaine de la catéchèse. Il leur est bien difficile de modifier ou de vouloir changer de pareilles pratiques même si cela leur parait un peu complexe.

Dans le domaine des obsèques, c'est une organisation bien différente des pratiques africaines. Ailleurs c'est la paroisse qui organise les cérémonies et ne prévoit aucun contact avec la famille éplorée avons la cérémonie de l'enterrement. « *Sur les paroisses de France existent des équipes funérailles dont la mission est d'accueillir et d'accompagner les familles endeuillées. Concrètement après l'annonce du décès au secrétariat de la paroisse, l'équipe va à la rencontre de la famille éplorée pour les apaiser et les soutenir moralement. Ensuite cette équipe organise la célébration des obsèques avec cette famille, en l'aidant à choisir les textes et à préparer leurs différentes interventions* » affirme un missionnaire plein d'admiration devant cette procédure. Il revient au prêtre simplement de s'adapter et de n'intervenir qu'au moment où sa présence est réclamée par l'équipe des funérailles. Et cette procédure n'est pas pareille partout en France où chaque paroisse essaie de s'organiser à sa manière.

7- Valorisation de la bienveillance du missionnaire

Il est important pour le prêtre de savoir valoriser ses propres qualités humaines pour réussir la cross cultural competence. Beaucoup parmi les missionnaires interrogés en sont conscients. «

Moi je crois personnellement que le prêtre doit être poli et respectueux quelles que soient toutes ses autres qualités » ont répété plusieurs missionnaires. Etant des hommes de Dieu, et incarnant une sorte d'autorité religieuse voire divine, ils doivent montrer une certaine bienveillance dans leur comportement. Un prêtre a particulièrement déploré l'arrogance dont se plaignent les paroissiens par rapport à son prédécesseur : « *dès le début de ma mission j'ai reçu beaucoup de plaintes de mes paroissiens au sujet de l'arrogance notoire de mon prédécesseur* » dit un prêtre. Le respect des fidèles est un atout majeur qui facilite au prêtre sa mission de gestion de la paroisse. D'autres prêtres ont suggéré dans les interviews que « *le prêtre qui veut vraiment s'intégrer doit cultiver les vertus de la disponibilité, de l'attention, de la bienveillance, de la courtoisie, de la conciliation, de la discrétion et surtout de l'humilité* ». Toutes ces qualités sont indispensables pour l'intégration de tout prêtre étranger.

Conscient que la bienveillance d'un homme offre plus d'avantages que d'inconvénients, les missionnaires en font un précieux élément dans la mise en pratique des compétences interculturelles. C'est une vertu humaine très appréciée dans toutes les sociétés. Les gens sont très sensibles à la bienveillance dans les relations humaines. Un missionnaire qui n'est pas facilement abordable compte tenu de ses caractères ou tempéraments est voué à l'échec de sa mission. Concrètement il s'agit d'une vertu qu'il doit incarner pour bien passer comme représentant du Christ. C'est donc un atout pastoral de grande importance. La personnalité du missionnaire ne doit pas repousser mais attirer les fidèles. Les expatriés missionnaires africains s'efforcent donc de se rendre bienveillants afin de gagner l'estime et la sympathie des paroissiens. Car ils risquent de se retrouver tout seuls dans leur mission sans trouver personne pour les aider, non pas que les gens sont indisponibles mais indisposés pour se retrouver avec un homme sans aucune bienveillance. Cette vertu de la bienveillance doit se manifester à la fois dans les paroles, dans les actes et dans les comportements du missionnaire

8 – La valorisation de l'identité religieuse de missionnaire (tableau 33)

AUTEURS	VERBATIMS
Un missionnaire togolais	*Je suis venu en France en tant que missionnaire et c'est ce que je suis*
Un missionnaire congolais	*Je ne suis pas migrant, ni un expatrié comme les autres, je suis un missionnaire*
Un missionnaire congolais	*Les paroissiens doivent voir en nous des prêtres missionnaires et non autre chose*
Un missionnaire congolais	*En dehors de mon identité de missionnaire ma présence n'a plus sa raison d'être en France*
Un missionnaire ivoirien	*Le diocèse a demandé à l'Afrique de lui envoyer un prêtre missionnaire et je suis accueilli en tant que missionnaire par les autorités et par les paroissiens*

Il a été remarqué que l'identité missionnaire est le premier atout exploité par les expatriés prêtres pour s'intégrer en paroisse. Beaucoup de missionnaires ont valorisé leur identité de prêtre catholique. « *Moi je me suis bien intégré sur la paroisse mais cela n'a pas été facile au début ; je me suis bien battu pour leur expliquer chaque fois que je suis ici en tant que prêtre missionnaire et non en tant que migrant* » nous ont confié beaucoup de missionnaires. Il s'agit de se faire remarquer au sein de la paroisse à travers la présence et surtout les prestations de prêtre. La présence du prêtre est inéluctable pour constituer une paroisse. Qu'il soit étranger ou non le missionnaire est d'abord prêtre. Et c'est la première raison de sa présence en France et en paroisse. Il convient qu'il le fasse savoir aux fidèles pour qu'ils sachent qu'ils ont affaire avec un prêtre et non avec un simple expatrié ou un migrant

Un expatrié explique « *j'ai appris à me faire accepter lorsque j'ai commencé par participer aux différentes activités qu'organise la paroisse, et à jouer mon rôle de prêtre. Ils ont peut-être constaté que je ne suis pas pour autant étranger dans les pratiques religieuses* ». C'est cela la valorisation de l'identité religieuse du missionnaire. Les missionnaires ont compris que sans la prise en compte de cette identité aucun projet ne saurait émerger avec les paroissiens. Ils s'appuient donc fortement sur cette identité pour réclamer leur place au sein des organisations paroissiales. « *Je ne vois pas pourquoi mon intégration devrait poser problème sur la paroisse.*

En tant que prêtre catholique c'est mon droit d'intégrer une communauté. Je crois plutôt que c'est la paroisse qui doit faire effort de bien m'accueillir et de m'aider à m'intégrer en me proposant des choses à faire pour faciliter mon immersion pastorale » nous dit avec conviction un missionnaire. Présenter son identité de prêtre comme un droit pour intégrer une paroisse semble plutôt relever du domaine de la théologie. Mais cela intéresse également la science de gestion qui ne fait que rechercher les atouts qui facilitent l'intégration des expatriés.

9– La valorisation des compétences pastorales (tableau 34)

AUTEURS	VERBATIMS
Un missionnaire sénégalais	*Je connaissais jouer de la guitare et cela m'a beaucoup aidé à travailler avec la chorale de ma paroisse*
Un missionnaire togolais	*J'ai organisé des séances de formations pour les catéchistes de ma paroisse et d'autres séances pour les chanteurs ; ils y étaient tous intéressés*
Un missionnaire togolais	*Ma manière de célébrer les messes a rassuré les paroissiens qui parlent de curé plein de jeunesse et d'énergie*
Un missionnaire congolais	*C'est lorsque j'ai commencé par travailler avec eux que beaucoup d'inquiétudes sont tombées*
Un missionnaire congolais	*Les paroissiens attendent toujours de nous voir à l'œuvre avant de se positionner par rapport à nous*

Le tout ne suffit pas d'afficher son identité de prêtre missionnaire pour être vite et bien intégré. Encore faut-il savoir valoriser ses compétences. Ainsi ils sont nombreux les missionnaires qui se sont appuyés sur leur qualité de pasteur pour s'ajuster à la communauté paroissiale. « *J'ai pris beaucoup d'initiatives qui ont réveillé la communauté, surtout dans le domaine de l'animation liturgique des messes* » dit un expatrié. Un autre va dans le même sens « *J'ai organisé et assuré moi-même des formations pour les animateurs de messe et les catéchistes. Alors ils ont découvert que leur pasteur dispose de plusieurs qualités lui permettant d'être à sa place de missionnaire responsable de paroisse.* » Ainsi on peut noter que la compétence professionnelle est un atout majeur d'intégration au sein d'une organisation. Car les collègues et collaborateurs ayant découvert les qualités de l'expatrié se trouvent dans l'obligation de tenir

compte de sa présence et de l'aider davantage à s'intégrer. « *Mes prestations au cours des mariages, baptêmes, obsèques, et messes dominicales ont achevé de donner une image excellente de mon identité de prêtre compétent* » affirme un missionnaire.

La réussite de l'intégration du missionnaire dépend en grande partie de ses compétences pastorales. Lorsque le missionnaire commence à mettre en valeur ses talents dans divers domaines de sa mission c'est-à-dire lors de ses prestations et de ses différentes interventions, cela change positivement les impressions des fidèles. Du coup on fait bon accueil au missionnaire car on a besoin de lui. La paroisse a besoin de ces prêtres pleins de talents pour sa vitalité et son dynamisme. Le missionnaire qui se révèle compétent devient une perle précieuse autant pour les autorités hiérarchiques que pour les fidèles qui le soutiennent et l'encouragent à rester le plus longtemps possible avec eux en paroisse de France. Il peut s'agir aussi des compétences intellectuelles en matière de théologie ou d'un domaine spécifique de la Bible ou des sciences sociales utiles pour éclairer la foi des fidèles en paroisse.

10– La valorisation des qualités humaines (tableau 35)

AUTEURS	VERBATIMS
Un missionnaire haïtien	*Les paroissiens ont besoin de pasteurs qui sont à leur écoute*
Un missionnaire burkinabé	*Ils sont très impressionnés par notre disponibilité constante*
Un missionnaire burkinabé	*Le missionnaire doit se montrer cordial et serviable envers les paroissiens*
Un missionnaire congolais	*Ils se plaignent des confrères prêtres qui sont moins accueillants envers eux*
Un missionnaire congolais	*J'essaie autant que faire se peut d'être présent auprès de mes paroissiens*

Les qualités humaines en vue pour un missionnaire sont la disponibilité, la courtoisie, la gentillesse, etc. « *Parce que je suis un missionnaire venu spécialement pour la mission et non pour autre chose j'ai beaucoup plus de la disponibilité à offrir à ma paroisse. Mes collègues prêtres et les collaborateurs bénévoles ne cessent pas de me solliciter. Ils m'appellent d'abord pour que je sois présent, que je les écoute et que je leur prodigue mes conseils* » affirme un

expatrié missionnaire. Que va-t-on faire d'un missionnaire venu de loin pour être au service de la paroisse mais qui n'est jamais disponible ? Toujours absent ou occupé à faire autre chose, il finira par dégouter les paroissiens. Beaucoup d'expatriés missionnaires ont pris conscience du danger que leur réserve leur manque de disponibilité vis-à-vis des paroissiens. Et ils ne cessent pas d'afficher cette disponibilité à l'égard de de toute personne qui cherche à les rencontrer. « *Lorsque les paroissiens ont besoin de leur pasteur et ne le trouvent pas au moment opportun, ils se plaignent de sa non-disponibilité. Mais lorsque le missionnaire se fait disponible à tout moment et répond à toutes les sollicitations des fidèles, cela participe grandement à son intégration* » confie un prêtre.

Les paroissiens sont aussi sensibles à la gentillesse des missionnaires. C'est une qualité qui est un grand atout pour se faire connaître, se faire accepter et intégrer une communauté paroissiale, autant que la disponibilité. La gentillesse consiste à savoir accueillir, savoir écouter et savoir répondre convenable aux attentes des paroissiens. « *Etant missionnaire je me dois d'être attentif à chaque fidèle qui a besoin du prêtre et qui arrive vers moi. J'essaie au maximum de ne pas me mettre en colère devant les gens. Et je m'efforce de les aider à trouver solution à leur demande* » dit un expatrié missionnaire qui s'explique : « *il s'agit concrètement de poser des questions pour bien comprendre le fidèle afin qu'il sache qu'il est bien compris dans sa demande. Ensuite lui proposer des solutions ou bien l'orienter vers des personnes capables de l'aider à trouver des solutions à son problème* ». Lorsque les gens se sentent gentiment accueillis par le missionnaire, en retour ils ont du plaisir à le soutenir pour son intégration

11– Valorisation des compétences linguistiques (tableau 36)

AUTEURS	VERBATIMS
Un missionnaire nigérian	*Le français est une langue difficile mais je suis obligé de l'apprendre*
Un missionnaire nigérian	*J'ai continué à étudier chaque jour la langue française*
Un missionnaire nigérian	*Au début quand je prononce les mots, les gens me comprenaient difficilement. Alors ils se sont proposés de m'aider à m'améliorer.*
Un missionnaire camerounais	*Je comprends la plupart de ce qu'ils disent mais pas tout*
Un missionnaire camerounais	*Quand je suis arrivé nouvellement une dame s'est approchée de moi pour se proposer à m'apprendre comment bien prononcer les mots, elle était enseignante*
Un missionnaire sénégalais	*La langue française que je parlais déjà depuis mon enfance a été un outil très précieux pour mon intégration*

Il a été constaté que la langue constitue un atout majeur pour l'intégration des missionnaires. Beaucoup parmi eux ont en ont parlé comme « *une chance* ». « *La chance que nous ayons est que nous parlons la même langue que les paroissiens de souche française. Ils en sont heureux et cela facilite les rapprochements* » dit un missionnaire. Un autre de façon pertinente nous confie cette révélation : « *Les Français sont très contents lorsque nous roulons bien leur langue, et ils sont surpris lorsque nous leur disons que nous n'avons pas étudié en France mais que nous venons directement de l'Afrique* ». Et un autre migrant dans le même sens nous fait part de sa réflexion personnelle : « *Je crois que les gens ici préfèreraient quelqu'un qui parle bien leur langue et peut leur être utile à quelqu'un qui a la même couleur de peau qu'eux et qui ne comprend rien de la langue française* ».

Cette facilité linguistique à entrer en communication avec les paroissiens constitue un grand atout d'intégration pour beaucoup de missionnaires venus de pays francophones. Ainsi beaucoup parmi eux se font aider pour améliorer leur accent et leur style. Car ils sont conscients de l'enjeu que constitue la maitrise de la langue française pour leur socialisation dans l'organisation paroissiale. « *Je suis heureux de constater que j'ai fait un grand progrès dans l'usage que je fais de la langue française ; les paroissiens en témoignent avec satisfaction* »

révèle un missionnaire. Les expatriés venus des pays anglophones peinent énormément dans leur processus d'intégration à cause de la barrière que constitue la non-maitrise de la langue française. Ils doivent alors solliciter à chaque fois la tolérance des fidèles. « *La langue française est très compliquée* » affirme un missionnaire nigérian

Tableau 37 : récapitulatif des stratégies de compétences interculturelles

1	Recherche de personnes fiables
2	Fréquentation des fidèles
3	Recherche d'informations dans les médias
4	Observation environnementale
5	Connaissance de l'histoire
6	Formation aux habitudes religieuses en France
7	Valorisation de la bienveillance du missionnaire
8	Valorisation de l'identité religieuse du missionnaire
9	Valorisation des compétences pastorales
10	Valorisation des qualités humaines
11	Valorisation des compétences linguistiques

SECTION 3 : Implication des collègues et des collaborateurs dans la socialisation des missionnaires

Cette section permet de montrer comment les collègues prêtres et les collaborateurs bénévoles dévoués aident les expatriés à réussir leur intégration. D'un côté les missionnaires ont évoqué les cas des prêtres ne facilitant pas toujours l'intégration des missionnaires, des prêtres qui manquent de confiance aux missionnaires, et des prêtres nourrissant un sentiment de supériorité prononcé. D'un autre côté il existe des collègues prêtres autochtones pleins de gentillesse et qui contribuent réellement à l'intégration des missionnaires à travers des conseils amicaux et des corrections fraternelles. Le cas des relations entre collègues expatriés missionnaires a été présenté. Enfin dans cette section seront largement présentés les différents types de soutien des bénévoles ainsi que leurs impressions et leurs déceptions.

A- Relations avec les collègues autochtones

1- Des élans de mauvais accueil chez certains (tableau 38)

AUTEURS	VERBATIMS
Un missionnaire sénégalais	*Difficile à croire mais nous sommes mal accueillis par certains confrères prêtres surtout les locaux*
Un missionnaire béninois	*Certains ne donnent pas l'impression de nous considérer comme des confrères prêtres mais peut-être comme des prêtres inférieurs*
Un missionnaire béninois	*Il se comporte comme si je suis un rival ou un concurrent venu prendre sa place*
Un missionnaire congolais	*Une certaine jalousie s'observe chez les prêtres locaux lorsque les fidèles commencent par apprécier nos prestations de missionnaire*
Un missionnaire togolais	*Lorsque que tu prends trop d'initiatives cela peut ne pas plaire aux confrères locaux qui ont passé plusieurs années sur la paroisse sans trop émerger*

Plusieurs missionnaires ont évoqué beaucoup de situations dans lesquelles transparaissent leurs difficultés avec les prêtres. « *Certains prêtres se comportent comme si nous sommes venus prendre leur place ; ils nous traitent comme des rivaux* ». Leur comportement méprisant n'est pas justifié par le simple fait de la crainte naturelle de l'étranger ; mais le problème est pluriel et profond. C'est la stigmatisation négative de l'étranger. « *Je suis perçu comme un étranger et non comme un collègue prêtre, je suis réduit à ma couleur de peau, je suis réduit à un migrant africain* » affirme un missionnaire qui déplore n'avoir pas été bien reçu par son collègue le curé. Et dans le même sens un autre constate que « *J'ai rencontré un curé qui est totalement ignorant de l'Afrique en général et de l'Eglise en Afrique en particulier ; il me pose beaucoup de questions comme s'il enquête dans ma vie, et je ne sais pas si mes réponses l'intéressaient vraiment* ». Beaucoup de prêtres français restent dans des schémas de généralisation et cela a été très déploré par beaucoup de missionnaires. *« Apparemment le curé a fait antérieurement des expériences désagréables avec d'autres expatriés prêtres, et malheureusement il ne fait que transposer ses sentiments de déception sur tous les autres expatriés qu'il trouve sur son passage* », a révélé un missionnaire qui tire cette conclusion « *tous les expatriés missionnaires ne sont pas pareils comme tous les prêtres français ne le sont pas non plus* ».

2- Le manque de confiance aux missionnaires (tableau 39)

AUTEURS	VERBATIMS
Un missionnaire congolais	*Ils ne veulent pas nous laisser célébrer certaines cérémonies comme par exemple certaines obsèques lorsqu'il y aura la présence des officiels*
Un missionnaire congolais	*Ils ont de peine à nous confier certains pouvoirs comme par exemple la gestion des finances de la paroisse*
Un missionnaire burkinabé	*La délégation de pouvoir s'avère difficile pour certains prêtres locaux qui cherchent à tout faire tout seuls*
Un missionnaire burkinabé	*Mon curé autochtone ne me sollicite que lorsqu'il est surbooké, autrement c'est lui-seul qui fait tout*
Un missionnaire sénégalais	*Parfois en son absence il envoie un autre prêtre local pour célébrer obsèques ou mariages sur la paroisse alors que je suis bien présent et disponible*

Un missionnaire parlant de ses propres difficultés avec ses confrères affirme que « *moi ce qui me gêne personnellement est le fait que a priori certains collègues français ne nous font pas confiance ; malgré mes efforts de bonne collaboration, je n'arrive pas à gagner totalement la confiance du curé, dans ces conditions rien ne m'encourage à rester pour collaborer avec lui* ». Le manque de confiance peut avoir des conséquences négatives sur les partenaires et sur l'organisation. Plusieurs missionnaires déplorent le fait que « *certains prêtres français n'aiment pas déléguer leur pouvoir ; ils veulent tout faire eux seuls parce qu'ils nous jugent incapables de fonctionner avec eux, et ils se retrouvent très vite épuisés* ». Cet état de chose dénote plutôt d'une incapacité à être leader responsable. Car le bon leader doit pouvoir partager la tâche et responsabiliser ses collègues et ses collaborateurs.

Le manque de confiance envers les expatriés missionnaires suscite de grande question au sein du clergé. Certains missionnaires ayant déjà fait l'expérience d'être curé de paroisse pendant plusieurs années dans leur pays d'origine se voient difficilement confier cette tâche au cours de leur mission en France. Et pourtant ils ne sont pas pour autant jeunes prêtres sortis de la dernière ordination. Et pourtant certains parmi eux ont des compétences intellectuelles qu'il faut, et prouvées par des diplômes universitaires qu'ils ont pu déjà acquérir. Et pourtant certains parmi eux ont donné la preuve d'une intégration réussie au sein de la communauté française. Il importe face à ces observations de retenir que n'est pas curé qui veut ; n'est pas responsable de paroisse qui veut. La nomination d'un curé ou responsable de paroisse, qu'il soit prêtre expatrié missionnaire africain ou autochtone français, dépend entièrement du pouvoir discrétionnaire de l'évêque. Les critères de nomination d'un curé échappent à tous les critères apparents que les fidèles peuvent observer. Le curé lui-même est incapable de dire les raisons qui ont conduit à sa nomination à la tête d'une paroisse. « *Je suis content d'être nommé curé de paroisse ; j'ignore les raisons de cette nomination. Mais pour moi prêtre cela est la preuve que l'évêque me fait confiance* » dit un expatrié missionnaire. Donc les expatriés missionnaires comme tous les prêtres doivent se contenter de bien accomplir leur mission au poste de responsabilité que l'évêque leur a confié. Ce ne serait pas juste de parler de discrimination dans les nominations faites par un évêque pour le fonctionnement de son diocèse.

C'est plutôt entre équipe de prêtre que les signes de manque de confiance s'observent. Et c'est de cela que se plaignent les missionnaires. « *Tout porte à croire en observant les attitudes de nos collègues autochtones qu'ils ne nous font pas totalement en confiance. C'est parfois difficile à expliquer* » remarque un expatrié missionnaire. Le problème qui pourrait se poser, comme

dans toute organisation, chaque individu convoite accéder à certains postes et occuper certaines responsabilités. Ainsi dans cet élan l'on s'estime mieux à tel poste ou tel autre. Cela peut conduire à des attitudes de jalousie envers tel collègue ou de convoitise de son poste. Ainsi lorsque par exemple un expatrié missionnaire est nommé comme vicaire général dans un diocèse de France les premiers mécontentements se prononcent dans le rang des prêtres autochtones. Qu'en sera-t-il lorsque le pape lui confiera la charge de premier responsable du diocèse en France ?

3- Un sentiment de supériorité trop prononcé

Beaucoup de missionnaires se plaignent du comportement de supériorité que montrent les prêtres autochtones à leur égard. Les expatriés missionnaires ne reçoivent pas les mêmes honneurs ni privilèges que les prêtres locaux ayant le même grade. Certains missionnaires nommés premiers responsables de paroisse disposent de tous les droits sauf le droit de signature des finances paroissiales. « *Je ne sais quoi penser lorsque en tant que curé je ne peux pas signer le chéquier de la paroisse, alors que mon prédécesseur prêtre Blanc autochtone disposait de ce privilège* » affirme un missionnaire qui ajoute « *les laïcs bénévoles s'occupent jalousement des finances de la paroisse* »

« *Il se pourrait que certains collègues et d'autres paroissiens considèrent les expatriés missionnaires comme étant des prêtres inférieurs* » affirme un autre missionnaire. Il découle de ce fait que certains postes ne peuvent être occupés par les missionnaires, ni certaines responsabilités ne peuvent leur être confiées. « *Parfois nous avons le sentiment d'être moins prêtres que les prêtres autochtones de France* » déplore un expatrié missionnaire. Est-ce un complexe d'infériorité chez les uns qui laisse croire à un complexe de supériorité chez les autres ? Il est plutôt admirable de remarquer chez plusieurs expatriés missionnaires que ces comportements empreints de sentiment de supériorité des collègues français ne les empêchent pas pour autant de réussir leur intégration. « *Devant quelqu'un qui te considère comme inférieur la meilleure attitude est de laisser parler ta compétence à travers le travail de missionnaire que tu accomplis sur la paroisse* » affirme un expatrié prêtre

4- Des élans de bon accueil chez d'autres (tableau 40)

AUTEURS	VERBATIMS
Un missionnaire rwandais	*Les premiers contacts à distance étaient déjà chaleureux*
Un missionnaire rwandais	*Le diocèse d'accueil a tout mis en œuvre pour faciliter l'obtention de mon visa*
Un missionnaire sénégalais	*Le curé autochtone est venu avec un paroissien pour m'accueillir à l'aéroport et me ramener en paroisse*
Un missionnaire béninois	*Un curé local visiblement heureux et soulagé par ma présence, et il me le disait*
Un missionnaire béninois	*Des confrères locaux tous disponibles et disposés à me fournir des explications à toutes mes demandes et interrogations*
Un missionnaire togolais	*Je fus invité tour à tour par tous les confrères du pôle pour visiter leur paroisses respectives*

« *Les autorités du diocèse qui m'accueille ont tout mis en œuvre au niveau administratif pour favoriser l'obtention de mon visa et mon voyage. Ils sont vite entrés en contact avec moi pour dire leur joie de pouvoir compter sur moi bientôt pour la mission dans leur diocèse en France* » nous informe un missionnaire qui précise : « *Avant même que je n'arrive en France le curé était déjà entré en contact avec moi pour prendre de mes nouvelles et me dire sa joie de m'accueillir bientôt comme vicaire de sa paroisse. Ensuite il s'est déplacé personnellement pour m'accueillir à l'aéroport* ». Un autre missionnaire raconte son accueil en France : « *A mon arrivée l'évêque m'a rencontré personnellement et s'est entretenu avec moi au sujet de ses attentes et de la mission qu'il me confia. Ensuite je fus invité à déjeuner avec lui. Et l'entretient s'est poursuivi pendant le repas* ». Beaucoup de missionnaires conservent un souvenir honorable de l'accueil décerné à eux par les autorités du diocèse qui les accueille, et par les collègues.

En général dès son arrivée en France, l'expatrié a besoin d'être accueilli. C'est presqu'une obligation pour le diocèse de s'organiser pour bien accueillir le prêtre qu'il fait venir de si loin. Un missionnaire précise que « *Je me rappelle que le curé est venu m'attendre à l'aéroport pour*

m'accueillir et me ramener au presbytère ». Pour finir son témoignage ce missionnaire affirme que : « « *Mon curé m'a informé des orientations et des formalités à remplir au niveau de l'OFII (office français de l'immigration et de l'intégration)* ». A défaut de disponibilité certains curés ou évêques envoient un ou des fidèles pour aller accueillir le nouvel arrivant à l'aéroport. « *Ils sont venus m'attendre à l'aéroport dès que je suis arrivé ils m'ont dit qu'ils sont de telle paroisse et qu'ils sont envoyés par le curé pour m'accueillir. ''Nous sommes heureux que tu sois venu en France pour nous. Sois le bienvenu''* »

5- Des collègues pleins de gentillesse

Parmi les collègues épris de bienveillance à l'égard des expatriés missionnaires, figurent certains évêques et certains vicaires généraux. « *Au nom de l'évêque, le vicaire général du diocèse m'a rencontré trois mois après mon arrivée pour m'accueillir et me souhaiter la bienvenue. C'est l'occasion de s'informer sur moi et de m'informer sur le diocèse* ». Ce geste d'accueil est capital et décisif. Il convient que cela se réalise afin que les nouveaux arrivants se sentent appartenir désormais à une nouvelle organisation. Beaucoup d'expatriés gardent pour longtemps le souvenir de leur première rencontre avec l'évêque qui les a invités à venir en France. Le bon accueil des collègues augure a priori d'une intégration réussie pour le missionnaire et la réussite d'une mission qui se déroulera dans un bon climat de confiance.

En dehors de la Hiérarchie diocésaine il se trouve que la gentillesse se manifeste encore plus avec les collègues immédiats et proches que sont les curés de paroisse. Les témoignages de gentillesse de certains curés sont nombreux. Evoquons quelques-uns *: « Le curé a assuré mon alimentation et mes petits besoins pendant tout le temps qu'il me fallait pour ouvrir un compte bancaire. Cela a duré plus de deux mois »*. Un autre missionnaire informe que *« Le curé a voulu que nous célébrions les messes de semaine ensemble et que nous fassions les prières matinales ensemble. Ce sont des occasions de prendre quotidiennement les nouvelles des uns et des autres et surtout d'apprécier les prestations les uns des autres »*. Certains expatriés missionnaires ont eu à affirmer qu'ils ont retrouvé en France une fraternité sacerdotale qu'ils n'avaient jamais vécu auparavant dans leur pays d'origine. Avec grande émotion un autre missionnaire raconte *: « Le collègue curé était très attentionné et mettait à ma disposition tout ce dont j'avais besoin pour une vie décente au presbytère. Il a mis à ma disposition un poste téléviseur et a acheté beaucoup d'ustensiles pour la cuisine ainsi que le matériel de couchage »*. Puis il ajoute *« Je prenais le vélo de mon curé pour faire mon sport, et parfois il venait me gonfler les pneus »*.

En plus des gestes éloquents de fraternité il y a aussi d'autres élans de convivialités qui sont soulignés par les expatriés missionnaires. La convivialité participe grandement des qualités d'accueil d'une personne. Ainsi certains curés n'hésitent pas à inviter leur confrère missionnaire dans les restaurants juste pour le plaisir de leur faire découvrir des mets français. *« On s'invitait réciproquement au restaurant, mais lui plus régulièrement que moi »* affirme un missionnaire qui est fier de son curé et qui compléta avec une histoire importante : *« mon curé a demandé à connaitre l'Afrique et à visiter le mon pays. Ce projet amical a été bien réalisé. Il a passé une partie de ses vacances avec moi dans mon pays ; il a visité ma famille. Tout cela a renforcé davantage la fraternité entre nous »*

6- Des corrections fraternelles (tableau 41)

AUTEURS	VERBATIMS
Un missionnaire nigérian	*Le prêtre qui était avec moi au début lisait mes homélies et les corrigeait avant ma prestation en public*
Un missionnaire nigérian	*Le curé responsable de paroisse me faisait des suggestions pour améliorer mes différentes interventions*
Un missionnaire sénégalais	*C'est le curé qui m'a informé que les premières impressions comptent beaucoup, m'invitant à être prudent envers les paroissiens*
Un missionnaire congolais	*Le curé me relatait les échos qui lui parvenaient à mon sujet et me faisait des propositions pour mon perfectionnement*
Un missionnaire congolais	*Je me rappelle que le curé m'a corrigé plusieurs fois sur l'usage que je fais des appareils de sonorisation et de chauffage de l'Eglise*

Il parait évident que la meilleure personne pour apporter des corrections à un prêtre c'est l'évêque ou à défaut son collègue prêtre. Le collègue sait trouver des mots propres et justes pour révéler certaines vérités à son confrère qui a des difficultés à s'adapter. *« Le curé n'hésitait pas à me faire ses remarques personnelles visant à favoriser mon intégration, et il me faisait parvenir tous les échos favorables ou non qui parvenaient à ses oreilles de la part des paroissiens »* raconte un missionnaire. Habituellement ils profitent des informations reçues

chez les paroissiens pour apporter des remarques aux expatriés. *« Mon curé était mon meilleur fournisseur d'informations sur la France, sur le diocèse, sur la paroisse, et sur les paroissiens dont il connaissait la majorité des bénévoles »*. Sans vouloir défendre ses compatriotes français le collègue rapporte parfois intégralement les échos reçus à l'extérieur et il complète ses propres opinions en vue d'aider le missionnaire à mieux s'intégrer en tenant compte de ce que les paroissiens disent.

Autre stratégie consiste à corriger les initiatives pastorales de l'expatrié missionnaire afin de mieux les adapter au contexte français. Et cela passe pour un service très utile rendu aux nouveaux missionnaires. L'un d'eux raconte : « *Le curé accueillait favorablement mes initiatives pastorales et m'aidait à les réaliser au sein de la paroisse* ». L'apport du collègue pour la mise en forme des projets pastoraux ou des initiatives du nouvel arrivant est capital. Cela permet à l'expatrié d'éviter de faire des faux pas, ou de choquer par ses propos et ses comportements. Il a donc besoin d'accorder une attention très intéressée à toutes les remarques que lui adresse son collègue autochtone. « *Avec le curé nous passions beaucoup de temps à discuter de mes projets avant que je ne les présente aux paroissiens. Et dans la majorité des cas mes initiatives sont toujours bien appréciées par le fidèles* » affirme un expatrié missionnaire

Tableau 42 récapitulatif des relations avec les collègues autochtones

1	Des élans de mauvais accueil chez certains
2	Manque de confiance aux missionnaires
3	Sentiment de supériorité prononcé
4	Des élans de bon accueil chez d'autres
5	Des collègues pleins de gentillesse
6	Des corrections fraternelles

B- Relations avec les autres collègues expatriés

1- Des rencontres organisées par la France et par les diocèses

« *Dès notre arrivée en France les évêques ont organisé pendant une semaine une formation appelée ''session welcome'' qui rassemble les prêtres nouvellement venus en France, pour nous informer des réalités pastorales et liturgiques de la France* » dit un prêtre. A cela s'ajoutera une autre session appelée « session échanges » qui rassemble les prêtres vivant déjà en France depuis 3 ans et plus. Ces journées d'information sont d'un grand atout pour tous les participants expatriés qui ont montré un grand intérêt à travers les nombreuses questions qu'ils posaient aux organisateurs. Ce sont des occasions de rencontre comme celle-là qui permettent aux expatriés de se voir et de créer des amitiés et des liens de fraternité entre eux venus de pays différents. « *J'y ai rencontré beaucoup de confrères venus d'autres pays d'Afrique francophone. Ayant déjà en commun la langue française nous n'avons pas tardé à nous lancer dans des débats à tables ou en récréation* » affirme un missionnaire. Un autre renchérit « *J'ai de bonnes relations avec les autres confrères missionnaires comme moi. On ne se voit pas souvent. Mais lorsque nous allons à des réunions diocésaines on a la joie de se retrouver sur la même table pour échanger et partager nos expériences de mission »*

Ce sont des moments de rencontre très importants qui participent grandement à l'intégration des missionnaires. Ils découvrent d'autres expatriés et se lancent éperdument dans des échanges durables. Ils se renseignement et s'informent sur tous les aspects de leur mission. « *Les échanges avec les autres collègues missionnaires nous permettent de savoir que tous les diocèses de France ne font pas le même accueil ni le même traitement aux missionnaires. Les accueils et les traitements diffèrent d'un diocèse à un autre et d'une paroisse à une autre. Ainsi certains missionnaires se sentent plus à l'aise que d'autres. Tous n'ont pas un moyen de déplacement ; le confort de logement n'est pas le même, certains ont le téléphone paroissial à leur disposition, des écarts remarquables existent dans le traitement financier mensuel »* raconte un missionnaire. Et un autre renchérit dans la même veine *: « On se sent comme embarqués dans le même combat. Et c'est un grand soulagement que procurent les rencontres avec les collègues missionnaires.* »

2- Des affinités personnelles (tableau 43)

AUTEURS	VERBATIMS
Un missionnaire ivoirien	*Il y avait des missionnaires compatriotes en France avant moi ; à mon arrivée j'ai essayé de les visiter pour les saluer*
Un missionnaire ivoirien	*A nos rencontres ils me donnent beaucoup de conseils pour faciliter mon intégration*
Un missionnaire sénégalais	*Naturellement il y a des affinités qui influencent les relations entre les expatriés missionnaires ; on est beaucoup mieux habitué à certains par rapport à d'autres*
Un missionnaire béninois	*Avec certains expatriés missionnaires j'ai juste des relations de travail tandis qu'avec d'autres on peut sortir, se distraire en toute confiance*
Un missionnaire béninois	*J'éprouve du plaisir à franchir de longues distances avec voiture ou en train pour visiter un compatriote dans un autre diocèse*

Beaucoup de prêtres étrangers aiment se promener avec leurs collègues africains déjà installés en France. « *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, avec mon confrère africain qui était toujours disponible pour m'accompagner* » confie un prêtre expatrié. « *Auprès des autres collègues africains en mission avant moi, je recherche les informations utiles* » affirme un expatrié. Les africains missionnaires constituent un atout indéniable pour les nouveaux missionnaires qui cherchent à s'ajuster ; car un bon ajustement suppose avoir beaucoup d'informations sur la culture du pays accueillant. « *J'accorde un grand intérêt aux confrères africains car à mon avis ils présentent déjà une certaine image de l'Eglise africaine en France* » affirme un expatrié missionnaire. Les expériences des anciens missionnaires jouent donc un rôle capital dans le processus de la cross cultural compétence pour les missionnaires nouvellement venus en France. « *J'aime particulièrement leur rendre visite et discuter avec eux sur tous les sujets liés à la mission et à la France ; car connaitre la politique française me parait capital pour mon intégration* » dit un prêtre qui poursuit « *cela me permet également d'écouter leurs difficultés et les stratégies adoptées par eux pour s'en sortir* ».

L'importance des affinités se perçoit au regard des sentiments de confiance qu'elles supposent entre les expatriés. « *C'est un grand soulagement que j'éprouve en allant écouter un collègue missionnaire aîné ; il comprend vite mes problèmes et me propose des conseils au regard de ses propres expériences. La plupart du temps les sujets tournent autour des surprises désagréables des missionnaires dans leur rapport avec les fidèles et avec les collègues Blancs. C'est ainsi qu'un collègue me conseilla en disant que la meilleure façon de réussir sa mission en paroisse c'est d'avoir de la compétence et de la rigueur professionnelle. Un autre m'a dit de ne pas chercher à me mêler des affaires qui ne relèvent pas de ma compétence. Un autre encore me suggéra de concéder leur place aux laïcs pour qu'ils se sentent utiles à l'Eglise »* raconte un expatrié missionnaire fier de parler de son expérience. C'est aussi le cas pour le missionnaire qui affirma : *« Je retiendrai pendant longtemps le conseil d'un collègue africain qui disait que nous missionnaires nous sommes des gens de passage. Ce n'est pas la peine de vouloir imposer les pratiques africaines ou d'ailleurs dans une Eglise où nous ne resterons que pour quelques années. Les gens vous obéiront en votre présence ; et après votre départ ils retrouveront rapidement leurs vieilles habitudes. Les confrères qui ne comprennent pas vite cette réalité se font des problèmes inutiles avec les paroissiens* »

3- Des regroupements selon les pays ou diocèses d'origine

« Il nous arrive d'organiser des rencontres annuelles entre missionnaires et prêtres étudiants venus du même pays. A ces rencontres nous prions ensemble, nous partageons un repas, nous échangeons sur un thème d'actualité ou un thème d'Eglise, et nous parlons beaucoup plus de l'Eglise de notre pays. Ce sont des moments de convivialité et de fraternité ». Force est de remarquer que ces genres de regroupements sont nombreux et fréquents. Il s'agit souvent des missionnaires du même diocèse ou du même pays qui s'organisent pour accueillir les nouveaux arrivants venus du même pays. De façon symbolique ils souhaitent la bienvenue aux nouveaux et les invitent à bien s'intégrer dans le groupe. L'objectif de ces regroupements est aussi de se soutenir en toute chose. *« Lorsque l'un de nous est éploré, nous nous mobilisons pour le soutenir en lui envoyant des messages et appels téléphoniques, et nous organisons des cotisations financières pour soutenir ses dépenses liées au voyage s'il doit rentrer pour enterrer son parent défunt »* affirme un missionnaire responsable de son groupe. Un autre missionnaire d'un autre pays confirme ces propos et complète que *« Les anniversaires de naissance et d'ordination sont des occasions propices de rapprochement entre prêtres missionnaires. L'on*

s'invite pour un repas convivial et fraternel et l'on se renseigne sur les anniversaires des uns et des autres afin d'organiser les déplacements ».

Beaucoup de missionnaires jugeant de l'utilité de ces regroupements ont évoqué également la création des forums sur les réseaux sociaux : *« Un forum est créé sur le réseau WhatsApp pour échanger régulièrement les nouvelles et avoir les informations entre missionnaires venus du même pays »* dit un missionnaire. Un autre précise : *« Les confrères du même pays que moi sont répandus dans plusieurs diocèses de la France. On n'arrive pas à se voir souvent. Cependant on a créé un forum des missionnaires travaillant dans l'île de France ; ce forum créé sur le réseau WhatsApp constitue un véritable canal de communication. ».* Un autre missionnaire explique davantage en affirmant que : *« Le forum créé sur le réseau WhatsApp nous permet parfois de donner nos points de vue sur la vie de l'Eglise universelle et sur l'Eglise de notre pays. Nous débattons parfois de certains points précis de l'actualité de l'Eglise ou de la société. Nous réfléchissons sur tous les sujets proposés par les collègues. Ce forum est riche de la présence des prêtres étudiants et des prêtres missionnaires ; les uns et les autres n'hésitent pas à partager leurs expériences avec le groupe. ».* Un expatrié missionnaire partage son point de vue sur l'importance des réseaux sociaux en affirmant que *:« Ce cadre nous permet de savoir la porte à laquelle il faut frapper en cas de difficultés. A partir de ce forum j'obtiens les contacts des collègues du même pays. Je leur propose parfois de leur rendre visite sur leur paroisse ou de les accueillir pour leur faire découvrir la mienne ; ce sont souvent des moments de grand réconfort pour les missionnaires que nous sommes* »

4- Des lieux de soutien et de partage d'expérience professionnelle (tableau 44)

AUTEURS	VERBATIMS
Un missionnaire congolais	*Nous avons procédé à la création des groupes d'expatriés missionnaires sur les réseaux sociaux, plus précisément sur WhatsApp*
Un missionnaire sénégalais	*On se souhaite de bons anniversaires les uns aux autres, on partage les joies et les peines*
Un missionnaire béninois	*On engage les débats sur les plates formes que nous créons sur WhatsApp. On se prononce sur les questions d'Eglise en générale, ou du diocèse ou de la paroisse que nous avons en commun*
Un missionnaire burkinabé	*On fait également des cotisations pour soutenir les confères éplorés qui doivent voyager pour faire les obsèques de leurs parents décédés*
Un missionnaire burkinabé	*On organise des rencontres conviviales pour dire aurevoir à ceux qui sont en fin de mission et accueillir les nouveaux arrivants*

Qu'ils soient du même pays ou pas, les expatriés missionnaires créent toujours des opportunités pour rencontrer d'autres collègues missionnaires. Car ils estiment que confrontés à des problèmes similaires, les autres missionnaires peuvent aider facilement à trouver des solutions. « *On m'a nommé curé de paroisse, on m'a donné tous les pouvoirs liés à cette charge. Mais je ne comprends pas pourquoi ils ne m'ont pas donné la signature du chéquier. Ce sont les laïcs qui s'occupent de la trésorerie et de la comptabilité. Je dois donc m'adresser à eux pour satisfaire les besoins de la paroisse* ». Voilà une situation qui a poussé un missionnaire à courir pour aller se renseigner auprès d'un autre collègue missionnaire sur la conduite à tenir dans ces genres de situation. Pour un autre il s'agit de sa surprise devant le comportement malveillant de son curé autochtone et des fidèles de sa paroisse : *« Quoi qu'on dise on est toujours traité comme étranger même par les confrères prêtres autochtones et par les fidèles laïcs français »*

Les missionnaires ont donc besoin de se dire et d'entendre dire par d'autres collègues missionnaires des paroles de soutient et de réconfort *: « Entre missionnaires ce sont des mots*

d'encouragement que nous échangeons le plus souvent. Si non on n'a pas souvent le temps de se visiter. Je ne vais chez lui que pour traiter un sujet particulier qui requiert conseil du prêtre ainé » affirme un jeune missionnaire. Ils se trouvent aussi dans l'obligation de collaboration dans certaines circonstances. Il leur arrive pour des raisons professionnelles d'avoir besoin de l'aide d'autres prêtres. Dans ce cas leur premier réflexe est souvent de penser à inviter le collègue missionnaire le plus proche. *« Nous faisons appel à d'autres collègues missionnaires pour nous prêter main forte dans la célébration de certains offices lorsque nous avons de l'affluence sur notre paroisse. Plus précisément nous les sollicitons pour les confessions des paroissiens en temps de Noel et de Pâques. Et nous les sollicitons pour nous remplacer pour les célébrations de mariage ou de baptême ou d'enterrement ou même de messes dominicales lorsque nous sommes nous-mêmes empêchés. Et réciproquement ils nous sollicitent en cas de besoin* ». Dans le même ordre d'idée les missionnaires parcourent de longues distances pour aller soutenir leur collègue pour des missions précises dans d'autres diocèses. « *Avec les collègues missionnaires travaillant dans d'autres diocèses loin de la région parisienne nous entretenons des liens d'amitié et de fraternité. Résidant en région parisienne J'ai pu remplacer un confrère absent sur sa paroisse à Lille pendant les vacances d'été. Ce fut l'occasion pour moi de découvrir d'autres manières de fonctionnement d'une paroisse* », relate un expatrié missionnaire

Tableau 45 récapitulatif des relations avec les autres collègues expatriés

1	Des rencontres organisées par la France et par les diocèses
2	Des affinités personnelles
3	Des regroupements selon les pays ou diocèses d'origine
4	Des lieux de soutien et de partage d'expérience professionnelle

C- Relations avec les collaborateurs bénévoles

1- Remise en cause de la formation des prêtres

Ils sont nombreux les missionnaires qui parlent de lacune en jetant un regard critique sur la formation qu'ils ont reçue au séminaire « *De nos jours le monde évolue, il y a de nouvelles sciences et la formation du prêtre doit intégrer tout cela comme la psychologie, la sociologie, le management, l'informatique* » dit un prêtre. Le besoin de s'associer les collaborateurs permet au prêtre de gagner en efficacité pastorale. Un missionnaire affirme : « *Ce n'est pas la formation intellectuelle en philosophie et en théologie qui nous apprend à travailler avec les bénévoles. C'est la façon dont on est préparé durant ces années de séminaire à travers les contacts avec d'autres personnes, on est conduit à ça ; ce sont les années d'insertion en paroisse, et les différentes responsabilités qui nous ont été confiées petit à petit, avec des missions précises* ». Puis un autre renchérit : « *Le savoir-faire humain ne s'apprend pas dans les livres, et il faut du temps, de l'expérience, du doigté, pour gérer l'ambigu, car partout où il y a l'humain il y a de l'ambigu, des situations de complexité* ».

En tant que leader, le missionnaire doit savoir se remettre constamment en cause. Ainsi « *Il faut que le prêtre soit humble pour pouvoir faire recours aux compétences des bénévoles s'il veut bien réussir sur la paroisse. Le prêtre n'a pas la science infuse. Le temps est fini ou c'est le prêtre qui a tout, qui connait tout et qui a son mot à dire partout. C'est fini. Les domaines sont spécifiques et puis le prêtre doit bénéficier des autres qui ont des compétences ailleurs* » soutient un expatrié missionnaire. Cependant force est de remarquer qu'aucune formation n'est exhaustive. « *On ne peut jamais être assez préparé pour gérer les hommes car les hommes sont changeants. Les hommes changent selon leur intérêt et en cela il est difficile de les gérer. L'essentiel est de pouvoir être au-dessus de la mêlée, de s'adapter pour accomplir sa mission* » dit un missionnaire. Un autre bénévole jette un regard critique sur la formation donnée aux prêtres : « *Ce que je reproche est que les prêtres ici ne savent pas ce que c'est que la vie du travail car ils font juste une année de stage avant leur ordination ou avant de rentrer au séminaire, je ne sais pas si c'est suffisant* ». « *Notre curé en dehors de sa théologie fait preuve d'une ignorance notoire dans certains domaines comme l'informatique, la comptabilité, les travaux de constructions, etc. ; et même certaines questions d'actualités lui échappent* « confirme un bénévole. Pour diriger les hommes il convient au bon leader d'actualiser ses potentialités et d'élargir ses connaissances à d'autres domaines. En définitive, les lacunes dans

la formation de même que les incompétences diverses remarquées chez les prêtres peuvent rendre nécessaire la contribution d'autres personnes à l'œuvre du fonctionnement d'une paroisse. Cela justifie la nécessaire participation des bénévoles à la gestion de la paroisse. Un autre missionnaire poursuit la réflexion dans le même sens : « *Les fidèles remarquent les incompétences des prêtres dans certains domaines ; même s'ils ne le disent pas ouvertement, ils le savent et certains s'approchent, ceux qui sont sincères et qui aiment l'Eglise. Ils se rapprochent du prêtre pour proposer leur service* ».

2- Impressions des bénévoles sur le management fait par les prêtres

Plusieurs bénévoles interprétant les erreurs commises par les prêtres sont parvenus à cette conclusion : « *Nous sommes conscients de la fragilité de nos prêtres, mais ils sont après tous des humains* ». Ou bien « *ce sont des hommes comme nous, donc capables de faire des erreurs même les plus graves* ». Ces genres de réponse dénotent de la maturité de certains bénévoles qui manifestent ainsi une forme de tolérance à l'égard des prêtres. L'un d'eux affirme : « *je constate qu'aujourd'hui les prêtres sont très critiqués, mais moi en tant que membre de la même Eglise je les défends toujours parce que nul n'est parfait* ». Le bénévole devient ainsi défenseur de son prêtre sous le prétexte de l'appartenance à la même famille religieuse qu'est l'Eglise. « *Il a été remarqué chez notre prêtre l'effort de dominer les critiques et de bien faire la gestion de sa paroisse* » affirme un fidèle. Un autre bénévole nous offre une remarque pertinente : « *moi je suis très gêné des nombreuses critiques dont on accable les prêtres mais en même temps je suis très admiratif devant le zèle de notre curé qui travaille comme sans se laisser abattre par les critiques* ». Un autre dit une chose semblable : « *malgré tout ce qu'on raconte sur lui il nous aide bien sur la paroisse ; lorsque les murmures parviennent aux oreilles du curé il s'en fout de tout ça.* ». Et sur une paroisse où les fidèles sont très critiques envers la gestion faite par le prêtre nous avons rencontré un bénévole qui nous a dit : « *moi je me sens bien géré par mon curé parce que je n'ai pas besoin de plus pour être géré, et je ne fais pas attention aux rumeurs sur les prêtres* ». Nous pouvons comprendre alors que les impressions sont variées d'un bénévole à un autre. Et ces impressions peuvent dépendre des motivations en amont de leur engagement.

3- Les déceptions des bénévoles (tableau 46)

AUTEURS	VERBATIMS
Un bénévole français	*Nous ne savons pas si ces expatriés sont venus seulement pour la mission d'Eglise ou pour autres missions parallèles car nous ne les avons pas de toujours disponibles*
Un bénévole français	*Ils viennent bousculer nos pratiques et habitudes donnant l'impression que tout ce qui se faisait sur la paroisse était moins bon*
Un bénévole français	*Ces missionnaires paraissent très demandeurs et semblent s'intéresser beaucoup plus aux affaires financières que pastorales*
Un bénévole français	*Parfois ils ne nous écoutent pas ; ils nous laissent juste parler pour faire après ce qu'ils désirent*
Un bénévole français	*La collaboration n'est pas toujours heureuse avec les missionnaires et les difficultés semblent liées à la différence culturelle*

Ce qui fait l'insatisfaction des bénévoles dans la gestion des prêtres est aussi multiple que varié. « *On ne les a pas toujours de disponible comme on le souhaiterait ; ils sont très occupés, ils ont plusieurs communautés ou plusieurs Eglises à gérer* » déplore un fidèle qui ajoute que « *le curé a une vue globale des choses mais les détails des activités des bénévoles lui échappent* ». Un conseiller du curé dit qu'« *actuellement on a l'impression au niveau de l'EAP que ce qui nous est proposé nous est imposé. J'ai eu à faire des propositions mais elles sont toujours refusées, et balayées assez rapidement, elles n'ont pas été prises en considération. Et on ne prend pas le temps d'écouter ce que je propose* ». Par ailleurs ils sont nombreux les bénévoles qui reprochent le déficit de communication aux prêtres. « *On n'arrive pas à écouter l'autre on ne fait que l'entendre et puis on n'a pas forcément envie d'entendre ses arguments ou sa proposition* » dit un fidèle qui ajoute : « *Je n'ose pas proposer car je suis sûr du refus. Mais tous les prêtres n'ont pas toujours été comme ça, tout dépend des tempéraments et des personnes* ». Donc « *La communication entre les bénévoles et le curé est très compliquée* » regrette un bénévole. Sur une autre paroisse un bénévole a fait cette observation pleine de

perspicacité : « *Un autre défaut est que les prêtres ne savent pas déléguer car ils ont peur de perdre du pouvoir ; ils ne font pas suffisamment confiance aux bénévoles* ». Toutes ces déceptions engendrent des frustrations et parfois des démissions au niveau des bénévoles. Un laïc fait le constat suivant : « *Certains fidèles subissent en silence, et d'autres quittent la paroisse pour aller sur d'autres paroisses, donc ils ne sont pas du tout engagés en paroisse car le curé cherche à tout faire. C'est le prêtre qui ouvre l'Eglise, c'est le prêtre qui ferme l'Eglise, c'est le prêtre qui fait la sacristie. Dans ce contexte, non seulement les Laïcs ne s'engagent pas mais ils ne comptent pas. Et les fidèles rouspètent lorsqu'ils qu'ils ne se sentent pas considérés par le curé* ».

4- La question du respect de soi et de l'autre (tableau 47)

AUTEURS	VERBATIMS
Un bénévole français	*Le prêtre doit se respecter lui-même et sa personne doit imposer le respect à ses paroissiens*
Un bénévole français	*Nous avons des prêtres qui se croient tout permis, et font ce qu'ils veulent sans aucun sens de responsabilité*
Un bénévole français	*Il y en a parmi les missionnaires qui sont très orgueilleux et imbus de leur personne*
Un bénévole français	*Nous rencontrons des prêtres qui n'ont que l'arrogance à la bouche et manquent de courtoisie envers les fidèles*
Un bénévole français	*Il y en a parmi eux qui sont trop autoritaires et rien ne nous encourage à travailler avec eux*
Un bénévole français	*Lorsque le missionnaire se respecte dans son langage et ses actes nous n'avons aucune raison de ne pas le respecter*

Dans leur rapport avec les bénévoles les missionnaires ont soulevé la délicate question du respect de soi et des autres. « *L'erreur de certains prêtres c'est de croire que tout nous est permis et que les gens nous doivent tout parce qu'on est prêtre. Non. Les gens ne nous doivent rien et tout ne nous est pas permis. Ce n'est pas parce que nous sommes en soutane qu'on a le droit de crier sur les autres* » fait remarquer un prêtre avec justesse. Un autre prêtre confirme : « *On a de l'autorité sur eux et parfois on ne les considère pas comme des gens responsables, certains parmi nous les insultent ou leur parle mal avec des propos peu courtois* ». En toute

chose le missionnaire doit se respecter et respecter le bénévole dans sa dignité humaine. « *La relation humaine commence par la considération de l'autre comme une personne entière ayant une dignité propre. Lorsqu'on bafoue la dignité humaine c'est fini il n'y a plus de relation possible* » affirme un expatrié missionnaire

5- Le respect de la place des laïcs (tableau 48)

AUTEURS	VERBATIMS
Un bénévole français	*Les fidèles doivent assumer leur responsabilité dans l'Eglise et les prêtres sont sensés aider les laïcs*
Un bénévole français	*Lorsque le fidèle vient se proposer pour accomplir une mission d'Eglise le prêtre doit l'accueillir et l'encourager*
Un bénévole français	*Aujourd'hui plusieurs tâches sont dévolues aux laïcs ; nous souhaitons que le prêtre ne discute pas les rôles avec les laïcs*
Un bénévole français	*Nous sommes sur la paroisse avant son arrivée et nous serons toujours là après son séjour ; que le missionnaire tienne donc compte de notre présence*
Un bénévole français	*Si le fidèle laïc ne veut pas respecter sa place ou bien s'il convoite le rôle du prêtre, il revient à celui-ci d'organiser des séances de formation et d'information pour nous expliquer ce que nous devons faire pastoralement et liturgiquement*

Des difficultés de collaboration s'observent à plusieurs niveaux entre missionnaires et collaborateurs. « *En fait les prêtres ne prennent pas la place des laïcs et les laïcs ne prennent pas la place des prêtres, chacun a un rôle spécifique. Le prêtre ne doit pas s'occuper des finances ni des fleurs, sinon ça déresponsabilise les laïcs* » affirme un missionnaire qui soutient que « *c'est le non- respect de ce principe qui peut engendrer des difficultés de collaboration. La paroisse étant pour tout le monde, tout le monde doit apporter sa pierre à l'édification de la paroisse* ». Le complexe de supériorité sur les autres est flagrant chez certains missionnaires. « *A certains endroits les curés sont exactement comme des rois, des monarques, des chefs. Devant ce complexe de supériorité, les laïcs n'avaient plus rien à dire* ». Cet état de chose ne peut que créer des difficultés de collaboration entre prêtres et laïcs. Un prêtre affirme que « *par moment il y a des relations conflictuelles avec les bénévoles. Parfois la guerre de leadership*

entre eux ou avec le curé. » La non-reconnaissance de l'autre ou le non-respect du statut de l'autre crée des dilemmes éthiques au sein de la paroisse. « *Sur les paroisses la crise est due au fait que les prêtres ont pris les rôles des laïcs* » renchérit un prêtre missionnaire

6- Défi de moralité et d'intégrité du prêtre (tableau 49)

AUTEURS	VERBATIMS
Un bénévole français	*Beaucoup parmi les missionnaires manifestent un amour flagrant et intéressés de l'argent et des biens matériels*
Un bénévole français	*Aujourd'hui ils sont accusés de beaucoup de maux mettant en doute leur intégrité morale*
Un bénévole français	*Les questions de pédophilie dont on les accuse ne sont pas de nature à favoriser la notoriété de la corporation cléricale*
Un bénévole français	*Certains parmi eux commettent de grosses erreurs et même des fautes graves indigne de leur identité*
Un bénévole français	*L'erreur est humaine, les missionnaires sont des hommes comme nous donc capables de commettre des erreurs ; mais ils doivent se ressaisir et se maitriser*

Les problèmes de moralité abordés dans nos interviews avec les prêtres n'ont pas connu de réponses satisfaisantes. Beaucoup de réticences ont été observées chez la plupart des missionnaires. Mais ils admettent qu'il existe parfois des déviances de comportement. « *Il faut se poser des questions sur nos comportements et nos modes de fonctionnement* », dit un prêtre. Les reproches sont nombreux et variés. « *Les bénévoles reprochent aux prêtres de trop demander l'argent, « ils ont tout le temps besoin d'argent ». Les gens nous reprochent avec preuves des faits indignes de notre ministère. Les reproches de moralité reviennent de plus en plus* » affirme un missionnaire qui ajoute d'autres reproches entendus : « *ils n'ont jamais le temps ils sont toujours partis avec leur voiture. Le prêtre se fait ami aux riches ; il choisit ses amis parmi les riches. Toutes ces reproches ont des impacts sur la gestion des hommes* ». L'un des missionnaires reconnait ceci : « *Je vois que nous avons parfois des comportements brutaux à l'égard des bénévoles ; ils ne sont pas respectés ; on utilise des personnes comme des objets et on cherche à les jeter quand on en a plus besoin* ». Selon un missionnaire il y a deux motifs de critique contre les prêtres en général : « *contre le prêtre on critique l'amour de l'argent ; on*

critique aussi la relation aux femmes. Le prêtre doit donc faire très attention à sa vie de célibat. Sinon c'est l'amour de l'argent qui nous pousse dans de n'importe quoi ». Et devant ces situations désagréables, « *les missionnaires expatriés sont critiqués beaucoup plus sévèrement que les prêtres locaux qui commettent les mêmes erreurs* » déplore un prêtre africain.

7- La recherche du pouvoir par les laïcs

Beaucoup de fidèles sont offusqués lorsqu'un nouveau curé arrive sur la paroisse et change toutes les habitudes des fidèles pour leur imposer les nouvelles manières de faire voulues et décidées par lui tout seul. « *Avant l'arrivée de ce curé les fidèles avaient déjà une manière de faire, et le nouveau curé a tout balayé pour introduire de nouvelles manières de faire* » déplore un bénévole. Pour gérer ces dilemmes un missionnaire suggère que « *les laïcs ne soient pas seulement des exécutants mais aussi des concepteurs d'organisation de la vie paroissiale*. » Beaucoup de dilemmes naissent de la mauvaise compréhension entre les fidèles et les prêtres : « *Suite à des situations de sanction et de renvoi, certains fidèles qui ne comprennent pas bien les choses, commencent par insulter le curé* », regrette un prêtre missionnaire. Un autre fait observer à propos des bénévoles est que « *lorsqu'ils s'attendent à des intérêts ou des faveurs, ils n'obtiennent pas ce qu'ils attendaient et ça crée un peu de frustrations qui apparaissent dans les rapports interpersonnels* » déplore un missionnaire. Les problèmes qui se posent sont souvent les problèmes de leadership, « *quand on leur donne une petite responsabilité ils veulent en abuser* » déplore un autre missionnaire. Beaucoup d'autres prêtres ont abondé dans ce sens en déplorant la recherche de pouvoir par les laïcs au sein des paroisses : « *Il y a parfois des pressions de la part des personnes ou des groupes de personnes qui cherchent à s'imposer à toute la paroisse* » dit un expatrié missionnaire.

8- Mauvais accueil de certains paroissiens (tableau 50)

AUTEURS	VERBATIMS
Un bénévole français	*Devant la pénurie de prêtres en France, je ne sais pas si le fait de faire venir les missionnaires d'Afrique est une meilleure solution*
Un bénévole français	*Je ne sais pas ce que ces missionnaires peuvent nous apporter si ce n'est pas de créer d'autres problèmes à nos Eglises*
Un bénévole français	*Je viens aux offices religieux pour des raisons personnelles qui ne m'obligent pas à me familiariser avec un missionnaire*
Un bénévole français	*Nous sommes réunis pour faire un travail de paroisse, chacun restant à sa place selon sa vocation de prêtre ou de laïc. Et rien de plus*
Un bénévole français	*Dans tous les cas l'Eglise qui les fait venir se doit de subvenir à leur besoin, sans exiger le soutien des fidèles*

Tous les bénévoles de la paroisse n'adoptent pas le même comportement à l'égard des expatriés missionnaires. « *Tandis que certains parmi eux sont bienveillants et nous accordent grande attention et affection, d'autres nous méprisent de façon très remarquable* » affirme un prêtre. Les laïcs eux-mêmes reconnaissent qu'ils ne sont pas toujours attentifs à leur prêtre. Certains disent : « *nous avons toujours pensé que rien ne manque aux prêtres et que l'Eglise met tout à leur disposition. Donc nous ne jugeons plus utile de leur apporter notre aide* ». Force est donc de reconnaitre que le mépris de certains laïcs à l'égard des prêtres est dû à l'ignorance de la réalité de la vie du prêtre. Car beaucoup de fidèles se basent juste sur l'aspect extérieur du prêtre qu'ils voient sur l'autel en train de célébrer la messe du dimanche. « *Nous ne sommes pas toujours conscients de l'intérêt à accorder aux prêtres surtout les missionnaires, alors qu'ils ont réellement besoin de nous les paroissiens* » affirme un bénévole

9- Missionnaires vus comme migrants (tableau 51)

AUTEURS	VERBATIMS
Un bénévole français	*Les expatriés missionnaires sont très utiles pour la gestion des migrants*
Un bénévole français	*Les missionnaires sont facilement abordés par les migrants mieux que les prêtres locaux*
Un bénévole français	*Ils parlent les mêmes langues que les migrants africains et ils les comprennent aisément dans leur situation*
Un bénévole français	*Les missionnaires ayant les mêmes cultures que beaucoup de migrants, ils favorisent plutôt leur intégration en paroisse*
Un bénévole français	*Les missionnaires africains accordent beaucoup de place à leurs compatriotes africains au sein des paroisses et cela ne plait pas à tous les paroissiens*

Les expatriés missionnaires sont traités ou considérés par les paroissiens comme étant des migrants comme tous les autres. Beaucoup de paroissiens vivent dans cette erreur. « *Tous les étrangers africains en France ne sont pas des migrants. Les fidèles doivent apprendre à faire la différence entre expatriés et migrants ; je suis un expatrié et non un migrant* » affirme un missionnaire. Les conditions administratives ne sont pas pareilles pour chaque cas. « *La mission que je suis venue accomplir est pour une durée déterminée ; à la fin je retourne dans mon pays. Je ne suis pas venu en aventure sans objectif précis. On m'a envoyé et je dois rendre compte de ma mission à qui de droit* » affirme un prêtre expatrié qui complète : « *peut-être le jour où tous les fidèles comprendront cela, nous serons mieux intégrés dans leur communauté* ». De façon pertinente un bénévole laïc fait observer que « *à l'apparence rien ne distingue le prêtre de toutes les autres personnes en situation de migration que nous rencontrons. C'est seulement lorsque nous entrons en relation de travail avec eux en paroisse que nous découvrons leur identité d'expatriés missionnaires* »

10- Missionnaires, colonisés d'Afrique (tableau 52)

AUTEURS	VERBATIMS
Un bénévole français	*Notre curé est un africain venu d'Afrique ; mais il dit qu'il est formé par les prêtres français venus en mission en Afrique*
Un bénévole français	*Le nouveau curé est encore un africain*
Un bénévole français	*Je ne sais pas s'ils viennent vraiment nous évangéliser ou bien si c'est nous qui continuons à les évangéliser lorsqu'ils arrivent en France*
Un bénévole français	*Avec les missionnaires africains nous assistons souvent à des liturgies d'Afrique*
Un bénévole français	*Les missionnaires venus des pays francophones d'Afrique sont de plus en plus nombreux en France*

Les expatriés missionnaires sont vus et appréciés à l'aune des impressions négatives sur l'Afrique telles qu'elles sont présentées dans les médias. Les idées rapportées sur l'Afrique par les colonisateurs demeurent vives dans la mentalité de plusieurs personnes en France. « *Le missionnaire est perçu comme un colonisé, un produit issu de la colonisation* » dit un prêtre. Même si l'expatrié africain doit beaucoup de choses à la colonisation du fait des relations historiques entre la France et l'Afrique, il est aujourd'hui acquis qu'il est venu en France en tant que missionnaire. « *Il faudrait que les paroissiens Français arrêtent leurs préjugés négatifs sur tous les gens de couleur qu'ils croisent sur leur passage* » dit un prêtre. Il est à noter également que les images projetées par les médias sur les peuples africains ne sont pas de nature à améliorer les impressions de certains fidèles sur les expatriés missionnaires présents sur le sol français.

11- Soutien indéfectible des bénévoles migrants (tableau 53)

AUTEURS	VERBATIMS
Un bénévole migrant	*Heureux d'avoir un curé africain ; il est notre frère nous devons le soutenir et l'aider à réussir sa mission*
Un bénévole migrant	*Nous sommes toujours disponibles pour le service de la paroisse lorsque le curé nous sollicite*
Un bénévole migrant	*Nous l'invitons à notre table en famille et nous lui offrons des repas d'Afrique qu'il aime*
Un bénévole migrant	*Il a apporté beaucoup de changements à l'Eglise et les messes sont devenues très vivantes*
Un bénévole migrant	*Depuis l'arrivée du nouveau curé, beaucoup d'Africains sont revenus pour s'engager dans la paroisse*
Un bénévole migrant	*Le curé nous encourage à enseigner la catéchèse et à animer les messes, il est content de notre présence*
Un bénévole migrant	*Nous sommes disponibles à l'aider dans ses déplacements car il n'a pas encore son permis de conduire et nous nous mettons à sa disposition*
Un bénévole migrant	*Avec mon mari et moi, nous avons dit au curé de nous considérer comme sa famille en France, et de ne pas hésiter à nous dire ses besoins*
Un bénévole migrant	*Ce curé est à l'aise autant avec les Blancs que les migrants, il accueille tout le monde sans distinction*
Un bénévole migrant	*En dehors de la paroisse le prêtre participe à nos rencontres de ressortissants d'Afrique, pour réunions, des prières et des réjouissances*

« Ce prêtre africain est notre frère. Nous sommes tenus de le soutenir pour qu'il réussisse sa mission ; sinon ce sera une honte pour la communauté africaine. Nous nous mobilisons donc au niveau de la communauté africaine pour mettre à sa disposition le minimum dont il a besoin. » ont relaté plusieurs bénévoles africains à propos de leur prêtre missionnaire. Ils considèrent ce soutien comme une obligation, un devoir culturel ou patriote. De façon plus concrète, ils

racontent que : *« Nous sommes les premiers à répondre à ses invitations pastorales ; à soutenir ses initiatives ; à nous présenter quand il sollicite les bénévoles pour les services de paroisse. »*. D'autres vont poser des gestes forts accueillants à l'égard de leur compatriote missionnaire *« Nous proposons au prêtre de laver ses lessives, de faire son ménage, de repasser son linge, etc., tout cela nous rend plus proches de lui et augmente la familiarité et la confiance ; il aime venir chez nous pour manger repas africains que nous lui offrons avec grand plaisir »*

Un couple de migrants africains très engagé dans le bénévolat paroissial raconte sa proximité vis-à-vis du prêtre missionnaire *: « A son arrivée sur la paroisse, le curé n'avait pas encore le permis de conduire. Alors nous nous organisons tour à tour pour assurer ses déplacements. Nous allons le chercher pour célébrer les offices et nous le ramenons au presbytère. Nous lui proposons notre disponibilité pour ses déplacements personnels »*. Ce couple tente d'expliquer leur geste en comparant le prêtre missionnaire africain au prêtre autochtone français *: « Les prêtres africains nous paraissent plus disponibles que les autochtones. Sur notre paroisse le curé Blanc est particulièrement peu abordable. Cela justifie la grande affluence des paroissiens vers le vicaire qui est un expatrié. Cette attitude du missionnaire augmente notre disponibilité à l'aider en toute chose »*. Puis un autre couple de bénévoles africains précise ce qu'il fait concrètement pour aider le missionnaire :*« Nous travaillons avec lui pour le secteur de la catéchèse. Il a un peu du mal à intégrer les pratiques pastorales françaises qui sont différentes des pratiques et méthodes africaines ; mais nous sommes heureux car il est ouvert d'esprit et ne cherche pas trop à s'imposer à nous. Il manifeste plutôt le désir de connaitre davantage le système auquel nous sommes déjà habitués »*

D'autres laïcs apprécient beaucoup l'attitude du prêtre missionnaire qui ne tient pas compte des différences raciales et travaille pour le bonheur de toutes les ethnies. *« Voilà un prêtre qui cherche à valoriser toutes les cultures au sein de la paroisse. Il fait place aux africains, aux antillais, aux asiatiques, sans mépriser les européens. Tout le monde cherche à s'approprier le curé africain. Il nous encourage toujours dans nos prestations en disant que nous faisons la richesse de l'Eglise. »* dit un bénévole migrant. C'est dire donc les bénévoles migrants sont attentifs aux différents gestes que pose le prêtre missionnaire. Dans ce cadre aucun des gestes du missionnaire ne passe inaperçu. Et les paroissiens sont sensibles aux petits détails des comportements du missionnaire : *« Il nous aide pour l'animation des messes. Il assiste à nos répétitions de chants et nous apprends parfois des chansons africaines. Cela nous rapproche davantage de lui. Parfois il nous sollicite à animer des célébrations de baptêmes et de mariage.*

Et nous avons toujours été bienveillants à son égard » affirment deux femmes africaines engagées dans les chorales paroissiales

Tableau 54 récapitulatif des relations avec les collaborateurs bénévoles

1	Remise en cause de la formation des prêtres
2	Impressions des bénévoles sur le management fait par les prêtres
3	Déceptions des bénévoles
4	Question du respect de soi et de l'autre
5	Respect de la place des laïcs
6	Défi de moralité et d'intégrité du prêtre
7	Recherche du pouvoir par les laïcs
8	Mauvais accueil de certains paroissiens
9	Missionnaires vus comme migrants
10	Missionnaires, colonisés d'Afrique
11	Soutien indéfectible des bénévoles migrants

CONCLUSION CHAPITRE 4

A l'entame de ce chapitre il est question dans la section 1 de présenter les difficultés auxquelles les missionnaires sont confrontés lorsqu'ils arrivent nouvellement en France et en paroisse. Beaucoup de difficultés ont été évoquées dans les entretiens et varient selon les missionnaires et leur origine. La section 2 a présenté les stratégies de compétence interculturelles que les missionnaires eux-mêmes déploient pour braver les difficultés et réussir leur propre intégration. Le contenu de la section 3 a permis de répertorier les grands défis qui s'imposent aux prêtres dans leur relation avec les collègues prêtres et avec les collaborateurs bénévoles au sein des paroisses. Il a été question d'évoquer les observations récurrentes faites par les collègues et les bénévoles sur les missionnaires et leur apport dans l'intégration de ces missionnaires.

SYNTHESE DE LA DEUXIEME PARTIE

Après une première partie beaucoup plus théorique et conceptuelle qui m'a permis de définir les concepts clés et de bâtir la problématique de cette thèse, la deuxième partie, de façon générale, a consisté à présenter la méthodologie utilisée puis les résultats auxquelles je suis abouti. Les deux chapitres qui composent cette partie se veulent donc beaucoup plus techniques car ils relatent le travail fait sur le terrain et au laboratoire.

Ainsi dans le chapitre 3 il a été question d'élucider la méthodologie de cette recherche. C'est l'occasion de présenter les paroisses visitées, les expatriés missionnaires rencontrés et leurs collaborateurs les bénévoles. Ensuite le détail du travail fait au laboratoire après les enquêtes a été bien présenté. Des réponses relatives aux questions sur les enregistrements, les retranscriptions, et les méthodes d'analyses sont abordées.

Dans le chapitre 4 j'ai présenté dans la section 1 l'arrivée des expatriés missionnaires en France et leurs difficultés en paroisse. La section 2 a permis de présenter quelques stratégies de la « cross cultural competence » des expatriés que sont les prêtres missionnaires pour se socialiser eux-mêmes. La section 3 les a présentés dans leur relation avec les collègues prêtres et les bénévoles leurs collaborateurs

Tout est prêt pour aborder la troisième partie de cette recherche qui nous offrira une analyse méthodique et minutieuse des résultats empiriques à l'aune des résultats théoriques et conceptuels.

TROISIEME PARTIE: DISCUSSION

5 CHAPITRE 5 : UNE SOCIALISATION IMPACTEE PAR L'HISTOIRE DE L'ORGANISATION

6 CHAPITRE 6 : DES COMPETENCES INTERCULTURELLES SPECIFIQUES DES EXPATRIES NON TRADITIONNELS

7 CHAPITRE 7 : A PROPOS DU SOUTIEN DES COLLEGUES ET DES COLLABORATEURS

TROISIEME PARTIE : DISCUSSION

Cette dernière partie de ma recherche est composée des chapitres 5, 6, et 7. Il s'agit en général des discussions des résultats présentés dans le chapitre précédent. Il sera question de relire les résultats en relation avec les questions de recherche. Et pour y parvenir j'utiliserai à nouveau les interprétations des différents auteurs déjà évoqués dans la revue de littérature. Concrètement je vais confronter mes résultats issus des enquêtes empiriques aux données relevées dans la littérature, pour soulever en quoi ils sont différents ou semblables. L'originalité de cette partie de discussion consiste à voir dans quelle mesure mes résultats apportent de nouveaux éléments ou une nouvelle perspective aux connaissances préexistantes en matière d'ajustement des expatriés non traditionnels que sont les missionnaires au sein de l'organisation paroissiale.

CHAPITRE 5 : UNE SOCIALISATION IMPACTEE PAR L'HISTOIRE DE L'ORGANISATION

A partir de la question de recherche 1 à savoir : Quelle est l'influence d'une organisation à culture forte sur l'ajustement des expatriés ? la revue de la littérature managériale a permis d'aboutir à l'idée selon laquelle les organisations ont besoin des expatriés aux compétences interculturelles avérées. Il sera question dans les deux sections de ce chapitre de croiser les données de la littérature avec les données empiriques pour voir dans la section 1 ce qui les rapproche, puis dans la section 2 ce qui fait l'originalité de cette recherche

SECTION 1 : IMPACT DE L'HISTOIRE SUR L'ORGANISATION

Cette section fait le constat que l'histoire de toute organisation impacte l'organisation dans le temps présent. Les employeurs et les employés ne manquent pas de tenir compte de l'histoire dans leur agir et dans leur mode de fonctionnement et ils ne cessent de se le rappeler. Ainsi la colonisation ayant impacté les premiers missionnaires partis en Afrique, continue d'avoir de l'influence sur la mission à l'heure actuelle en accordant le complexe de supériorité aux descendant des colons à l'égard de tous les ressortissants d'Afrique. En outre chaque organisation cherche à conserver sa notoriété et à en gagner davantage. C'est aussi le cas de l'Eglise de France qui s'évertue à ne pas perdre le prestigieux titre de « fille ainée » de l'Eglise et qui met tous les moyens en œuvre pour conserver ses institutions menacées de déliquescence par les nombreuses crises qui la secouent.

I- Une histoire sans cesse actualisée

Toute organisation est impactée par son histoire. L'histoire ayant conduit à la création de l'organisation continue d'influencer l'organisation elle-même, et plus spécialement les membres. On ne saurait donc réaliser de la performance en oblitérant les fondements historiques de la création d'une organisation. Il convient donc pour bien comprendre le présent ou l'actualité au sein d'une organisation de faire une plongée historique et de toujours refaire la lecture des faits actuels au regard des faits historiques. Ainsi cette étude montre que le souci de la mission concerne toute l'Église dans sa globalité et ses particularités locales et institutionnelles. Varoqui (2006) considère que le qualificatif d'européen accolé au concept de mission est désormais totalement caduc. La mission des Européens en Afrique est enfin dépassée, même si cela déplaît. La mission n'est plus l'apanage des seuls européens. L'Eglise entière s'y est engagée. Ce que l'on appelle la mission des Européens n'est plus une spécificité dans l'Église. En Afrique désormais les premiers responsables de la mission sont les évêques des Églises locales. Ils sont responsables de la mission dans leur diocèse et pastoralement solidaires des diocèses démunis. Les Eglises d'Europe sont aujourd'hui classées parmi les Eglises démunies en prêtres. Jean-Paul II (1990) parle de « contraste avec les régions de chrétienté ancienne qu'il est nécessaire de réévangéliser. Certains se demandent donc si l'on peut encore parler d'activité missionnaire spécifique ou de terrain délimité pour cette activité,

ou bien si l'on ne doit pas admettre qu'il existe une situation missionnaire unique, face à laquelle il y a une unique mission, partout identique »[48]

Le concept de « mission des Européens », en tant que critère d'excellence, n'a plus de sens aujourd'hui. Il appartient à l'histoire. (Varoqui, 2006). L'étude du parcours historique des missionnaires européens en Afrique puis du renversement de la mission qui justifie la présence des missionnaires en France, permet de comprendre la spécificité de la situation des paroisses. Dans le cadre de cette recherche nous découvrons que c'est d'abord l'organisation elle-même qui est en crise. Les expatriés missionnaires viennent dans un contexte d'Eglise en proie à une multiplicité de crise à savoir manque cruel de vocation, problème de moralité des prêtres et des évêques né du fait des accusations de pédophilie, absence des jeunes dans les Eglises, des églises de plus en plus vides dont certaines sont même fermées ou vendues, des pratiques d'une Eglise qui peine à s'adapter à la modernité, des pratiques liturgiques parfois mal interprétées par une influence de la forte présence des laïcs, une Eglise qui cherche à s'arroger le privilège de chrétienté, une Eglise confrontée à la laïcité étatique, etc. Toutes ces crises actuelles ont des racines dans l'histoire.

Beaucoup d'auteurs reviennent sur l'histoire de l'Eglise pour mieux comprendre le visage de l'Eglise actuelle. Il en est de même des prêtres autochtones et des fidèles laïcs français qui nous expliquent toujours les évènements actuels en se référant toujours à l'histoire, comme par exemple les évènements de mai 1968. Les missionnaires africains sont devenus les coopérateurs des Églises européennes qui les accueillent ou les serviteurs d'une mission spécifique. (Varoqui, 2006). Si l'interculturel s'est convoqué dans le débat sur le clergé en France c'est parce qu'il y a introduction des expatriés étrangers dans le clergé.

Selon le fonctionnement interne de l'Eglise, aucun prêtre ne se choisit pour se faire envoyer en mission. C'est toujours le supérieur hiérarchique qui propose au prêtre de l'envoyer en mission, suite à une demande adressée à lui par l'Eglise de France. L'initiative de toute mission est toujours prise par une Eglise en manque de prêtre. Ainsi se confirme la définition de la mission telle que présenté par Rutter (2002) et Bingemer (2003) ; le terme « mission » comporte en sa racine l'idée de « mouvement » ; mouvement de, à partir de, mouvement vers. La mission présentée dans cette étude a été donc une réponse à un appel ou à une invitation de l'Eglise occidentale. Tous les expatriés missionnaires ont reconnu que leur présence en France est liée à des raisons purement historiques. Aucun missionnaire n'a choisi unilatéralement d'être là,

[48] Jean-Paul II (1990), Redemptoris missio. §32

mais ils ont tous accepté de venir en aide à une Eglise menacée de disparition en accomplissant une mission que cette Eglise leur confie.

C'est avec grande fierté que certains prêtres français que j'ai interrogés évoquent l'Eglise d'Afrique qu'ils voient tous comme une Eglise florissante et porteuse d'avenir. Certaines parties de l'ancien monde des missions en Afrique sont à ce point fécondes qu'elles peuvent envoyer des évangélisateurs dans d'autres Églises et dans d'autres territoires. (Varoqui, 2006). L'Afrique est devenue activement missionnaire, on ne peut plus en douter. Le renversement de la mission est devenu irréversible. Cela y va à la fois de l'intérêt des Eglises d'Afrique qui montent leur dynamisme et leur vivacité à la face du monde, s'imposant dans le débat mondial de la mission, et de l'intérêt des Eglises occidentales qui risquent de s'éteindre sans la présence des missionnaires

C'est aussi cette même histoire de l'Eglise de France, racontée de génération en génération, qui justifie la surprise des fidèles et de la société devant la présence des expatriés africains comme responsables de paroisse. Comment ces gens étrangers ont pu se faire prêtres pour devenir nos curés ou nos aumôniers ? La réponse à ces genres de questionnement les oblige à faire référence à l'histoire de leur Eglise pourvoyeuse de missionnaires devenue demandeuse de missionnaires. La conception de mission à sens unique de l'Europe vers l'Afrique est toujours en vogue dans la mémoire collective de plusieurs français. Le mouvement inverse n'est pas encore totalement acquis dans la mentalité populaire. C'est cela qui peut expliquer chez les français les comportements d'étonnement et de méfiance que nous avons qualifié de « peur de l'étranger ».

II- Un complexe de supériorité accentué par la colonisation

Il existe un complexe de supériorité flagrant nourri par les gens des pays du Nord à l'égard des gens des pays du Sud. Et ce sentiment peut entraver les relations de partenariat entre les Nations. « *Nous sommes toujours très doués pour reproduire des modèles, mais nous devrions plutôt utiliser notre intelligence pour répondre aux schémas que les Africains souhaitent mettre en œuvre. C'est ce dialogue, qui devrait être extrêmement fructueux* » affirme Patrice Fonlladosa (2019)[49] qui ajoute « *Nous devons lutter contre la façon dont nous, Français, percevons le continent africain en matière d'affaires, une perception très éloignée de la réalité* ». Ce

[49] Patrice Fonlladosa est le Président Afrique du Centre d'études et de prospectives stratégiques. Dans un entretien accordé à Weill-Raynal, G.; Yaïche, H., (2019), op. Cit.

complexe de supériorité qui se manifeste à plusieurs niveaux et dans différents domaines ne manque pas au sein des paroisses. Et cela invite à une prise de conscience de part et d'autre.

Les réactions des uns et des autres fidèles laïcs ou prêtres en France vis-à-vis des expatriés missionnaires peuvent être justifiées par des raisons multiples. Il parait évident du point de vue sociohistorique que certains individus et certaines cultures ont été plus manifestement missionnaires que d'autres. (Singleton, 2013). Pendant longtemps la mission n'a été vécue qu'à sens unique. Sa relation avec l'épisode historique de la colonisation a eu le mérite de durer pendant plusieurs décennies. Mais cela autorise-t-il les anciens missionnaires et leurs peuples à continuer de s'estimer supérieurs aux autres ?

Launay (2008) rapporte que la plupart des « aventuriers de Dieu » sont convaincus de la supériorité de l'univers religieux qui est le leur. Ils dressent dans leurs diaires ou dans leur correspondance un tableau impressionnant de la misère morale des païens, misère dont la civilisation chrétienne va bientôt les délivrer. L'histoire de la colonisation en Afrique dans son rapport avec la mission tel qu'évoqué dans la première partie de ce travail peut constituer une des raisons majeures du complexe de supériorité observé chez la plupart des Français en face des expatriés africains en général, puis des collègues et des collaborateurs bénévoles en face des expatriés missionnaires en particulier. Les descendants des colonisateurs continuent jusqu'à l'époque moderne de considérer tous les colonisés ainsi que leurs descendants comme des êtres inférieurs. Ce sentiment de supériorité des uns sur les autres impacte les relations entre les expatriés africains et les habitants du pays hôte en Europe.

C'était donc un juste sujet d'orgueil pour l'Europe, écrit Chateaubriand (1802)[50], et surtout pour la France qui fournissait le plus grand nombre de missionnaires, de voir tous les ans sortir de son sein des hommes qui allaient faire éclater les miracles des arts, des lois, de l'humanité et du courage dans les quatre parties de la terre. (Launay, 2008). Cela explique le fait qu'en face d'un expatrié missionnaire, les gens de la France voient d'abord un Africain avant de voir un migrant. Ils voient un migrant avant de voir un expatrié. Ils voient un expatrié avant de voir un missionnaire. Et ils continuent toujours de s'interroger sur la pertinence de la présence des missionnaires africains en France.

Cette étude montre que l'ascension sociale et l'expérience de la mobilité des expatriés ou des cadres internationaux qui subissent un degré élevé de métissage ne font pas pour autant tomber les barrières ethniques pesant sur les relations professionnelles. Toute organisation qu'elle soit

[50] Chateaubriand (1802), Le génie du Christianisme, Paris, 1802, cité par Aulnay, M., (2008) op. Cit.

religieuse ou non connait les effets des interactions lorsque au moins deux cultures différentes sont présentes en son sein. Force est de constater que problèmes de racisme et phénomènes de catégorisation, ne disparaissent dans aucune organisation à caractère multiculturel. Compte tenu de la couleur de leur peau, de leur origine, de leur histoire et d'autres signes extérieurs qui révèlent de caractéristiques intellectuelles et de pratiques spécifiques et minoritaires, une certaine présomption d'incompétence pèse inexorablement sur les expatriés africains en milieux français, du moins les missionnaires étudiés dans cette recherche.

A contrario, les expatriés missionnaires interrogés n'entretiennent pas de sentiment d'infériorité par rapport à la société qui les accueille. Comme la plupart des expatriés fiers de leur compétence professionnelle et désignés comme des cadres « à potentiel » dans l'entreprise, ils se construisent pleinement une identité d'étrangers et organisent une mise en scène de leur « univers originel » dans des formes qui restent assimilables pour la société du pays d'accueil. (Pierre, 2002). « *Concernant l'Afrique, nous rencontrons chaque jour des idées sottes et préconçues – formatées par toute une génération – alors qu'une Afrique nouvelle émerge et se développe ; elle a besoin de rencontrer un écho en France auprès de gens qui pensent différemment des modèles traditionnels, et sur lesquels les Africains ont décidé d'avancer sans nous attendre* » affirme Fonlladosa (2019). Les recherches ont démontré que l'Afrique est le lieu où la gestion des organisations présente des particularités indiscutables. (Apitsa, 2018)

III- Préserver la notoriété de « fille ainée de l'Eglise »

Les données historiques accordent à l'Eglise de France la renommée légendaire de « fille aînée de l'Eglise ». Fière et consciente de cette renommée historique l'Eglise de France s'efforce par tous les moyens de conserver ce privilège. Cela justifie l'importance qu'elle accorde à l'arrivée des missionnaires venus d'ailleurs ; trouvant dans cette stratégie un moyen de perpétuer cette notoriété. La formule « fille ainée de l'Eglise » est donc toujours d'actualité aujourd'hui en début du XXIe siècle, et signifie simplement l'antériorité de l'adhésion de la France au catholicisme en la personne de Clovis par rapport aux autres Nations d'Europe occidentale. Barbiche (2015) observe dans une étude que cette formule a été évoquée plusieurs fois par les autorités de l'Eglise catholiques puis celles de l'Etat français. Cet auteur rappelle le discours prononcé à Rome par Nicolas Sarkozy alors président de la République française qui disait en 2007 devant le pape Benoit XVI : « J'assume pleinement le passé de la France et ce lien si particulier qui a si longtemps uni notre Nation à l'Eglise. C'est par le baptême de Clovis que la

France est devenue fille ainée de l'Eglise. Les faits sont là. En faisant de Clovis le premier souverain chrétien, cet événement a eu des conséquences importantes sur le destin de la France ».

Il va donc de l'intérêt de l'Eglise de trouver voies et moyens nécessaires pour faire fonctionner ses structures en vue de conserver cette notoriété mondialement reconnue. Car la rhétorique de la France "fille aînée de l'Eglise" présente la France comme un pur produit du catholicisme, à la rigueur du christianisme. (Liogier, 2008). Dans cette optique, elle requiert de la qualité dans le fonctionnement de toutes ses structures et surtout des paroisses qui constituent le paysage le plus visible du christianisme. (Bremond d'Ars, 2006). L'Eglise de France serait même devenue au XXe siècle la meilleure fille de l'Eglise, celle qui doit montrer l'exemple, alors qu'en soi le fait d'être aîné n'implique pas forcément qu'on soit meilleur. Ce concept largement utilisé vise à exalter la place éminente occupée par la France dans l'ensemble de la chrétienté catholique. Barbiche (2015) révèle dans son étude qu'en 1900, les Français représentaient les trois quarts des prêtres, religieux et religieuses affectés en mission. Si dans la deuxième moitié du XXe siècle on a assisté à une éclipse de cette notoriété, cela est dû à des événements qui ont eu lieu à l'époque de la contestation, des événements comme la crise des prêtres ouvriers, l'apparition dans le clergé des mouvements contestataires et progressistes, etc.

Mais aujourd'hui force est de constater que malgré les nombreuses crises qu'elle a traversées, la France demeure, selon la conclusion de l'étude de Barbiche (2015), la fille aînée de l'Eglise, quelle que soit la signification politique ou religieuse de cette expression, car la qualité d'ainée ne se perd pas. Et elle continue vaille que vaille de conserver ce privilège. La présence des missionnaires qui viennent renforcer le clergé dirigeant est d'un atout très précieux pour l'Eglise qui ne veut plus chuter ni perdre cette notoriété. Alors une politique de recherche et d'accueil des missionnaires est instaurée par l'Eglise de France avec l'établissement d'une charte que nous avons présentée plus haut. Le terrain est donc bien balisé pour une mission fructueuse des prêtres venus d'ailleurs en terre française. Une Eglise qui dispose d'une notoriété pareille ne saurait se refermer sur elle-même au point de ne pas être nouveau modèle de l'accueil des missionnaires à l'ère de la mondialisation. L'arrivée des missionnaires en terre française s'inscrit donc dans la perspective de perpétuation d'une certaine notoriété.

C'est aussi avec un réel enthousiasme que les missionnaires africains se lancent dans l'aventure de la mission en terre d'une église historiquement florissante. Les expatriés missionnaires interrogés n'ont pas caché leur satisfaction de venir missionner dans une Eglise disposée à les accueillir. Certains prêtres expatriés considèrent même comme un grand honneur pour eux de

servir comme missionnaires dans une Eglise considérée « fille ainée » de l'Eglise catholique. Il s'agit d'un a priori de confiance. Ils nourrissent la certitude légitime de réussir leur expatriation en mission française compte tenu de l'histoire religieuse de cette nation. Cependant le charme de l'histoire de l'Eglise de France ne l'a pas empêché de sombrer dans des crises inédites.

IV- L'impact des crises sur l'Eglise actuelle

L'Eglise de France a tellement été éclaboussée par des péripéties qu'a connu son histoire. Tout cela pousse Jean-Paul II à estimer que la situation de l'Europe n'est pas extérieure à l'Église. C'est en son sein qu'elle la voit émerger. « Les crises de l'homme européen sont les crises de l'homme chrétien ; les crises de la culture européenne sont les crises de la culture chrétienne »[51]. C'est pour cette raison qu'elles n'apparaissent pas seulement comme des difficultés passagères ou extérieures, ou ne constituent pas seulement des obstacles à l'évangélisation éventuellement surmontables. Deneken (2006) estime qu'il s'agit en fait « d'épreuves et de tentations » communes à la société et à l'Église en Europe. Selon Françoise Fauconnet-Buzelin (2006)[52], « en dehors de l'Église, le XVIIIe siècle connaît une exaltation des idées humanistes à travers plusieurs systèmes philosophiques ou politiques qui aboutirent finalement à « la mort de Dieu » : la philosophie des Lumières, le positivisme, puis les divers socialismes matérialistes. L'Église de France a résisté comme elle l'a pu à ces différentes crises au prix d'une cléricalisation et d'un écart croissant avec la société »[53]. La volonté d'émancipation et d'autonomie a conduit à une distanciation grandissante de la culture européenne à l'égard de la foi et de l'Église, avec pour effet « une crise interne de la conscience européenne ». Or l'Europe ne peut abandonner le christianisme « sans entrer dans une crise dramatique » affirme Deneken (2006).

Certaines crises relatées dans les manuels d'histoire et de la mission sont rappelées autant par les prêtres et laïcs français que par les expatriés missionnaires. Les crises n'ont pas encore totalement disparu de la mémoire collective. Et les gens n'arrêtent pas de trouver dans ces crises des raisons pour justifier le visage de l'Eglise actuelle. L'état actuel de l'Eglise serait simplement la conséquence des crises qu'elle aura traversées et qu'elle vit encore. Si autoglorification et mépris des étrangers ont pavé le chemin de l'intégration à la française

[51] Cité par Deneken (2006), op.cit. P 222
[52] Françoise Fauconnet-Buzelin est Chargée de recherche aux Missions Étrangères de Paris
[53] Fauconnet-Buzelin, F., (2006), op.cit. P176

(Jablonka, 2013), cela est aussi malheureusement le cas dans certaines paroisses. Les missionnaires n'ont pas caché leur sentiment d'être considérés comme de simples migrants ou simples étrangers. La crise de la migration touche et concerne aussi l'Eglise. Et la limite entre migration et expatriation n'est pas facile à comprendre même au sein des paroisses. L'on assiste au mépris naturel de tout étranger comme conséquence de la migration des Africains en France. L'Eglise s'efforce donc de redonner à l'accueil des étrangers une nouvelle dimension plus positive et appréciée. Avec les valeurs de la société civile occidentale en voie de déchristianisation, elle partage la défense de la dignité de la personne humaine qualifiée aujourd'hui des Droits de l'Homme, et la nécessité d'un engagement social au service des plus défavorisés. (Fauconnet-Buzelin, 2006)

La vocation propre à l'Eglise est l'évangélisation des peuples. Selon Paul VI (1975), l'Église est « tout entière missionnaire ; évangéliser est sa mission propre, son identité la plus profonde ; elle n'existe que pour évangéliser »[54]. Cette assertion est confirmée par plusieurs auteurs, le christianisme compte de toute évidence parmi les religions essentiellement missionnaires. (Bœspflug, 2006 ; Rutter, 2002). Les missionnaires des temps modernes que sont les nombreux missionnaires en situation d'expatriation l'ont confirmé dans les interviews accordées à moi. Etant considérés comme fils de l'Eglise catholique ils n'entendent pas que celle-ci connaisse des difficultés qui la conduiront à son extinction complète dans certaines contrées du globe. Ainsi ils sont stimulés par le zèle de venir au secours à une Eglise en décadence comme des « sapeurs-pompiers » assisteraient un moribond. Et grâce à leur présence et leurs interventions efficaces sur les paroisses et dans de multiples instances l'on peut constater fièrement la présence de l'Eglise qui donne de la voix dans le débat de la mondialisation.

Quant au débat sur l'absence de la jeunesse au sein des paroisses, il fait partie des questions liées à la crise au sein de l'Eglise. Les expatriés missionnaires se rendent vite à l'évidence de la présence exclusivement remarquable des personnes âgées et aux cheveux grisonnants remplissant les bancs des Eglises. La réflexion suggère de savoir retrouver les jeunes là où ils se réfugient. L'Eglise actuelle est constituée d'une génération de jeunes dont la croissance se fait parallèlement à la croissance de l'internet. Celui-ci produit chez eux des effets à la fois positifs et négatifs. Et cela distingue la génération actuelle des précédentes. Les jeunes sont plus que jamais captivés par l'internet et ils doivent faire face à des défis immenses ; ils doivent résister aux tentations incessantes et envahissantes véhiculées par internet. Plusieurs parmi eux

[54] PauL VI, Evangelii nuntiandi §59 et §14

cherchent à s'affirmer pour être capables d'avancer au sein de l'Eglise. Mais peut-être qu'on ne leur offre pas l'opportunité de s'afficher à leur vraie place au sein des communautés paroissiales. L'Eglise voudrait les exhorter à faire preuve de discernement et de courage pour ne pas tomber dans la passivité et la perte de temps facilement rendues possibles par l'internet et les réseaux sociaux. L'Eglise adapte donc sa pastorale à la modernité pour pouvoir se faire écouter par les jeunes. Car « en raison de la portée universelle de la rédemption dans le Christ et de la destination tout aussi vaste donnée à l'Église par Jésus-Christ, l'Église a le devoir et le droit d'exercer la 'mission', c'est-à-dire de prêcher librement l'Évangile au milieu de tous les peuples et dans toutes les situations historiques pour appeler les hommes à la libre obéissance de la foi (Mt 28, 19). » (Rahner et Vorgrimmler, 1969)

Devant cette situation liée à la modernisation spécialement vécue par les jeunes, il s'avère évident qu'ils ont besoin des repères pour les aider à retrouver leur place au sein de l'Eglise. Les expatriés missionnaires passent pour encadreurs de ces jeunes. Ces missionnaires s'engagent à encourager les jeunes de l'Eglise de France à vivre une vie qui vaut la peine d'être vécue en tant que chrétiens présents dans le monde de ce temps. En même temps la présence de ces prêtres missionnaires aide les jeunes à avoir un esprit ouvert sur le monde, aux autres cultures, qui constituent pour eux une richesse pour l'Evangélisation. Ces prêtres doivent généralement aider les jeunes à rester créatifs, vifs d'esprit, flexibles ; ils doivent les amener à trouver le sens véritable de leur vie. Ces prêtres missionnaires s'efforcent de connaître les attentes des jeunes et de valoriser leurs idées en leur donnant confiance et espérance. Donc la présence des expatriés missionnaires a inéluctablement un impact positif sur les jeunes de l'Eglise.

L'évolution sans cesse croissante des technologies de la communication contraint les expatriés missionnaires à formater leur nouvelle façon de vivre et d'agir. Surtout la jeunesse étant hyper connectée, il est nécessaire pour le prêtre de se faire visible dans sa proximité en utilisant les mêmes réseaux sociaux que les jeunes et que les chrétiens. Ces expatriés missionnaires n'ayant pas reçu une formation spécifique sur la communication s'appuient sur les fidèles bénévoles qui les aident à s'engager pour un meilleur encadrement des jeunes. C'est ainsi que par leur proximité ils deviennent modèle pour les jeunes qui parfois décident de devenir prêtres eux-aussi.

SECTION 2 : IMPACT DE L'HISTOIRE SUR LES EXPATRIES MISSIONNAIRES

Dans cette section il est question de constater ce qui fait l'originalité de données historiques évoquées par les missionnaires. C'est d'abord la paroisse qui est un cadre atypique d'expérimentation de l'intégration des expatriés. Au sein des paroisses toutes dites catholiques et appartenant à la même Eglise universelle, les pratiques de fonctionnement et de gestion peuvent varier d'un continent à l'autre et d'un diocèse à l'autre. Cela pousse les expatriés missionnaires à toujours comparer la mission historique des Français en Afrique et la mission actuelle des Africains en France. Cette section évoque également les avantages du multiculturalisme de l'Eglise sur la socialisation des missionnaires, car ils doivent s'appuyer sur les éléments culturels qui les rapprochent de la culture française puis des personnes susceptibles de mieux les accueillir en dépit des différences culturelles.

I- Découverte d'une France fortement sécularisée

La France vit une sorte de sécularisation avérée depuis plus d'un siècle. Isabelle Morel (2020)[55] estime que les spécialistes de transmission de la foi l'ont intégré comme un élément contre lequel on ne se bat pas, mais avec lequel il faut composer. Dès leur arrivée en terre française les expatriés missionnaires africains découvrent vite la situation avancée de la sécularisation dans un Etat historiquement très catholique. Qu'y voient-ils ? Par exemple rares sont les Français qui ne célèbrent pas Noël d'une manière ou d'une autre. Dans une étude récente faite sur la signification de Noel, Christine Pedotti (2021) affirme que « *quasiment tout le monde (90%) offre et se fait offrir des cadeaux et organise ou participe à une fête (86%), mais seule une petite minorité se rend à l'Eglise. 77% des Français ornent un sapin et 76% décorent leur intérieur ; en cela, il y a peu de différence entre chrétiens et non-chrétiens. Pour 30% des Français, Noël a une dimension solidaire. Cette proportion atteint même 41% chez les 65 ans et + et 47% chez les chrétiens pratiquants. Quant à la dimension religieuse, la présence d'une crèche n'est pas marginale (43%) mais la participation à une célébration religieuse n'est le fait que d'une minorité (18%). Noël, de fête religieuse, est devenue au fil des siècles une fête*

[55] Isabelle Morel est directrice adjointe de l'institut supérieur de pastorale catéchétique à l'institut catholique de Paris

familiale de plus en plus centrée autour des enfants » Pedotti (2021, P13). Dans la même veine, le sociologue Bobineau (2017) parle de la fin de la centralité du « divin enfant ». Selon lui, moins de la majorité des familles (43%) font une « crèche » ; ce symbole de la fête de Noël laisse la place au sapin (77%), véritable tabernacle au pied duquel s'amoncellent les cadeaux. Si une forme de rite familial ancré dans une longue tradition perdure, l'on peut regretter le changement de la signification de Noël ; à la sainte famille centrée sur l'enfant Jésus, se substitue la famille centrée sur son enfant devenu sacré. (Bobineau, et al. 2017). La sécularisation en est arrivée à un tel point tel qu'en France Noël est vidé de sa signification religieuse.

Venus d'une Afrique où les Eglises sont pleines, les expatriés missionnaires découvrent une Eglise qui se vide de son contenu humain. En France « *dans l'immédiat après-guerre, la quasi-moitié des Français allaient à la messe chaque dimanche. En 1946, seulement 46%. Puis la pratique diminue durant les années 1960 (25%), au point que dans les années 1980-1990, les sociologues désignent comme une pratique régulière la fréquentation des églises une fois par mois*. » (Bobineau, 2021, P.14). Devant cette situation peu reluisante le sociologue Pierre Bréchon (2021) interroge l'athéisme et l'indifférence religieuse, qui progressent en Europe, et en France en particulier, sans que les croyances disparaissent pour autant. Selon lui, l'indifférence peut être liée à une méconnaissance de la religion ; mais on peut aussi avoir un bagage de connaissances en matière de religion, de culture, de traditions, et ne pas y trouver d'intérêt. Il observe que la France est l'un des pays les plus sécularisés d'Europe. « *En 2018, 58% des Français se déclaraient sans religion, alors que ce n'était le cas que de 38% des Européens. La France est le pays qui compte le plus d'athées convaincus (22%), donc de personnes qui ne sont pas seulement dans l'indifférence, mais dans le rejet des religions. Cette force de l'irreligion et de l'athéisme en France tient probablement à la forte opposition entre catholiques et Républicain laïques depuis la fin du XIXe siècle* » (Bréchon, 2021, P.16). Et depuis quarante ans, l'on constate une décrue du catholicisme et, au sein du catholicisme, une décrue de la pratique religieuse, au sens de l'assistance à la messe. 3% des 18-39ans se disent pratiquants réguliers. Ils sont plus de 26% chez les 70ans et plus. 11% des catholiques vont à la messe tous les dimanches. 45% des Français qui prient quotidiennement sont catholiques. 15% des catholiques pratiquants vivent dans de grandes agglomérations, 13% dans les communes rurales. (Dargent, 2021).

Tableau 55 : Une contraction d'ensemble du catholicisme français (en % de la population totale)[56]

	1981	1990	1999	2008	2018
Catholique pratiquant régulier	17	15	10	9	7
Catholique pratiquant irrégulier	12	14	12	10	6
Catholique non pratiquant	41	28	31	23	19
Ensemble des catholiques	70	57	53	42	32

Dans ce tableau, les pratiquants réguliers sont ceux qui assistent à la messe ou à un service religieux au moins une fois par mois, les pratiquants irréguliers ceux qui y assistent de temps en temps pour les grandes fêtes, les non pratiquants ceux qui n'assistent jamais ou presque. Le sociologue Claude Dargent (2021, P.20) observe que « *c'est dans les villes et certaines banlieues pavillonnaires relativement denses que la part des catholiques est la plus forte. 18% des cadres, directeurs et gérants, 16% des professions intellectuelles et scientifiques sont catholiques pratiquants : ces groupes professionnels vivent volontiers dans les centres-villes ou les banlieues favorisées* ». Mais malgré cette densité catholique, les églises dans les grandes villes et banlieues françaises ne réussissent pas à faire le plein lors des messes dominicales, et encore beaucoup moins en semaine où elles sont presque vides. Entre 1981 et 2018, la croyance en Dieu a régulièrement baissé en France, de 3 à 4% tous les neuf ans. Elle était de 61% en 1981 et en 2018, un Français sur deux déclare croire en Dieu, alors que seulement 42% d'entre eux disent appartenir à une religion. Précisément en France il y a d'un côté une baisse de l'appartenance au catholicisme et de la pratique catholique, et de l'autre, une croissance d'un certain nombre de croyances. « *Le dynamisme de ces croyances sur le moyen terme …n'est guère compatible avec les théories du déclin de la religion, considéré comme caractéristique de la modernisation des sociétés* » (Dargent, 2021, P22). C'est en France que l'on trouve le plus d'athées convaincus comme le révèle une enquête sur les valeurs des Européens (2017-2018) présentée dans le tableau ci-dessous

[56] Tiré du journal Les cahiers du témoignage chrétien, Un monde sans Dieu ? Hivers 2021, P.20

Tableau 56 : Perspective européenne[57]

En % (Données 2017/2018)	Allemagne	Norvège	Suisse	Italie	Pays-Bas	France	Espagne	Royaume-Uni	Pologne	Russie	Bulgarie	Croatie	Roumanie	Moyenne Europe
Religieux	54	38	48	78	44	43	49	37	**86**	77	65	84	85	62
Non religieux	35	**54**	41	16	45	35	37	50	11	16	32	10	14	28
Athée convaincu	11	9	11	7	11	**22**	15	13	3	7	4	6	1	10

Les expatriés missionnaires découvrent également une France dans laquelle l'Etat se méfie du religieux, pendant qu'aux Etats-Unis, ce sont les religions qui se méfient de l'Etat (Zubert, 2021). L'on remarque effectivement dans l'opinion française que la tendance à la défiance envers les religions est forte, alors que dans l'opinion étatsunienne c'est la tendance à la défiance envers l'Etat qui est élevée. (Avon, 2021). « *Dans le cas français, l'Etat a depuis la Révolution française, fixé des règles pour le catholicisme, le judaïsme, le protestantisme dans ses différentes composantes… De manière plus ou moins prononcée en fonction des moments de l'histoire nationale, il y a un a priori de défiance dans les corps de l'Etat vis-à-vis des religions, et l'idée que la religion devrait être dépassée* » affirme Dominique Avon (2021, P.85)

II- La Paroisse, une organisation pas comme les autres

Toute cette étude s'est déroulée dans le cadre et le contexte de paroisse. Elle est une référence organisationnelle qui permet aux expatriés missionnaires de faire l'expérience inédite d'expatriation non traditionnelle. Il importe de revenir sur le nouveau visage des paroisses comme lieu d'accueil et cadre de vie professionnelle des expatriés missionnaires. Stella (2020)

[57]www.pacte-grenoble.fr/programmes/european-values-study-evs

affirme que la paroisse en tant que communauté vivante de croyants s'insère dans ce contexte où le lien avec le territoire tend à être de moins en moins perçu, où les lieux d'appartenance deviennent multiples, où les relations interpersonnelles risquent de se diluer dans le monde virtuel, sans engagement ni responsabilité des personnes à l'égard de leur propre contexte relationnel. Cet auteur estime que la paroisse est appelée à saisir les signes des temps pour adapter le service qu'elle doit rendre aux exigences des fidèles et aux changements historiques.

Le Concile Vatican II (1965) considérait déjà la paroisse comme un haut lieu de floraison de la mission car tous les chrétiens, laïcs comme clercs, en sont concernés. Les Pères conciliaires, en effet, écrivaient avec clairvoyance que le soin de toutes les âmes doit être pénétré d'esprit missionnaire au sein de la paroisse. Dans le même sens Jean-Paul II (1984) avait précisé que la paroisse doit être perfectionnée et intégrée dans beaucoup d'autres formes, mais elle reste toujours un organisme indispensable de première importance dans les structures visibles de l'Eglise pour faire de l'évangélisation le pivot de toute action pastorale, en tant qu'exigence prioritaire, prééminente et privilégiée. A son tour Benoît XVI (2006) a aussi enseigné que la paroisse est un phare qui fait rayonner la lumière de la foi et qui vient ainsi à la rencontre des désirs les plus profonds et vrais du cœur de l'homme, donnant une signification et de l'espérance à la vie des personnes et des familles. Enfin, François (2013) rappelle avec force qu'à travers toutes ses activités, la paroisse encourage et forme ses membres pour qu'ils soient des agents de l'évangélisation c'est-à-dire tous doivent participer à la mission au sein de la paroisse.

Par ailleurs François (2013) affirme que dans les transformations qu'elle met en œuvre, il arrive que la paroisse n'arrive pas, malgré son investissement généreux, à correspondre de manière adéquate aux multiples attentes des fidèles, en particulier quand on considère les nombreuses formes de communauté. A ce propos Stella (2020) répond qu'il est vrai qu'une des caractéristiques de la paroisse est son enracinement là où les personnes vivent quotidiennement mais, spécialement aujourd'hui, le territoire n'est plus seulement un espace géographique délimité, mais un contexte où chacun vit sa propre vie, faite de relations, de service réciproque et de traditions anciennes. C'est dans ce "territoire existentiel" que l'Eglise doit relever son défi au milieu de la communauté. Il importe donc de repérer des perspectives qui permettent de renouveler les structures paroissiales "traditionnelles" à la lumière de la mission.

La communauté paroissiale est appelée à développer un authentique art de la proximité. Selon François (2020), si celui-ci est bien enraciné, la paroisse devient réellement le lieu où est surmontée la solitude qui blesse la vie de tant de personnes, le sanctuaire où les assoiffés

viennent boire pour continuer à marcher, le centre d'un constant envoi missionnaire. Nées dans les tout-débuts de l'Eglise, les paroisses restent incontournables car elles permettent l'enracinement de la foi dans la réalité des hommes. Elles possèdent suffisamment de plasticité pour qu'on puisse les remodeler sans remettre en cause leur raison d'être (Ripa, 2020).

Pour la science de gestion la paroisse se révèle comme lieu d'expérimentation de l'intégration des expatriés non-traditionnels que sont les prêtres missionnaires venus d'Afrique. Son mode de fonctionnement est à plusieurs égards comparable à toute entreprise et toute organisation. Sa dimension cultuel ou sacré la distingue sûrement des autres organisations ; puisque les gens n'y viennent non pas dans l'intention de chercher à gagner de l'argent, mais pour chercher Dieu et gagner le Ciel. Si le but assigné aux activités en paroisse est donc différent du but reconnu aux organisations lucratives ou non lucratives, les modes de fonctionnement se recoupent à plusieurs égards. La paroisse est d'abord un cadre géographique et dispose des structures matérielles lui permettant de fonctionner comme une organisation. Elle a à sa tête un gérant appelé curé qui dirige l'ensemble et la fait fonctionner. La paroisse dispose d'un personnel salarié quantitativement très minime par rapport au grand effectif du personnel bénévole que gère le curé.

Ce qui a le plus retenu mon attention est le caractère atypique de la paroisse comme cadre idéal favorisant la socialisation et l'intégration des expatriés non traditionnels que sont les missionnaires venus d'Afrique. La présence et l'intervention des collègues et des collaborateurs bénévoles auront été d'un grand atout pour l'intégration des missionnaires. La paroisse demeure donc un cadre idéal pour ces leaders que sont les missionnaires d'expérimenter les stratégies de socialisation organisationnelle et de la mise en œuvre des compétences interculturelles. Les résultats ont été très concluants et constituent une découverte pour la science de gestion

III- Des dysfonctionnements professionnels

L'expatriation des cadres d'une entreprise vers un nouveau milieu mène inexorablement à une rencontre de cultures managériales. Cette expatriation peut provoquer des incompréhensions, des blocages et des dysfonctionnements. (Slama, 2014). Les variables culturelles nationales qui caractérisent chaque individu dans l'organisation marquent leur influence sur les pratiques managériales des organisations (Apitsa et al., 2014). L'impact de l'histoire sur l'organisation engendre des conséquences dans le fonctionnement de cette organisation et dans la vie des personnes qui y travaillent. C'est ce que nous sommes en droit de retenir en parcourant les

difficultés évoquées par les expatriés missionnaires. Les difficultés sont de différents ordres et varient selon chaque aspect de l'histoire de l'Eglise de France. Cela justifie le fait du caractère exceptionnel des épreuves rencontrées par les missionnaires au sein des paroisses. Cette étude montre que, devant ces difficultés, les expatriés missionnaires font preuve de leur capacité à maîtriser leur position de missionnaire dans un espace professionnel international et multiculturel. Au nombre de leur nombreux mérites, la capacité à placer leurs propres attributs ethniques, leur compétence interculturelle pour maîtriser la langue française et connaitre leur environnement de travail, à les y faire valoir et à les transformer en ressources professionnelles, constituent des atouts managériaux de grande qualité.

Si les expatriés ont tendance à interagir dans une plus grande mesure avec les nationaux du pays hôte par l'intermédiaire de leur activité professionnelle (Briody et Chrisman, 1991), force est de remarquer à l'aune des résultats obtenus qu'effectivement certains groupes traditionnellement défavorisés sont impliqués dans la promotion et le changement de transformation de leurs organisations (Paunova, 2017 ; Van Laer et Janssens, 2017). C'est le cas de ces nombreux prêtres étrangers qui sont impliqués dans le fonctionnement des paroisses en France et qui jouent le rôle de leaders de communauté. Missionnaires ils sont nommés curés de paroisse et occupent parfois des postes de responsabilité élevés dans l'Eglise. Ils réussissent à démontrer qu'ils ont de la compétence pour gérer les organisations micro sociales comme la paroisse et autre structures d'Eglise comme les écoles et les hôpitaux catholiques.

Dans un nouveau contexte, l'expatrié s'efforce de construire en plus de sa propre identité d'origine une autre identité ; il est soumis à un certain nombre de contraintes extérieures comme intérieures ; ces contraintes l'obligent à se conformer à un autre modèle dans lequel il est appelé à s'intégrer. (Sijelmassi, 2011). Tout comme les autres expatriés traditionnels, les expatriés missionnaires rencontrent effectivement d'énormes difficultés en France en générale et dans les paroisses en particulier. À leur arrivée la langue, la culture, l'appartenance ethnique, les différences de tradition et de pratiques professionnelles font souvent obstacle à une insertion pleine et rapide des expatriés missionnaires dans l'Église locale encore appelée paroisse. Dans ces circonstances ils ont forcément besoin d'être soutenus et encadrés. Privée d'un soutien communautaire, leur foi de prêtre peut alors se retrouver fragilisée si la déception à l'arrivée est trop grande. Et le risque d'un déracinement professionnel parait évident, de même qu'un déracinement culturel. Dans ce contexte, ils ont alors nécessairement besoin d'un accompagnement tenant compte des dimensions professionnelles et culturelles. Faute d'un

encadrement rapide les expatriés missionnaires sont exposés au risque d'un repli sur soi. Cela peut entraver précocement leur mission.

Les dysfonctionnements d'ordre professionnel sont soulignés par beaucoup de missionnaires. Les pratiques de fonctionnement et de gestion peuvent varier d'un continent à l'autre et d'un diocèse à l'autre. Le fait de l'engagement massif des fidèles laïcs dans les paroisses réduit largement les responsabilités des prêtres en général et des missionnaires en particulier. Ce sont les laïcs qui cherchent désormais à tout faire et ne sont prêts que pour occuper la place du prêtre pour l'administration de la paroisse et l'organisation de ses différentes structures. Tandis qu'en Afrique les prêtres jouissent encore du privilège de l'autorité liée traditionnellement au chef, ici en France les missionnaires découvrent plutôt des gens qui leur discutent leur autorité de premiers responsables. Dans une bonne organisation la collaboration doit se faire avec un état d'esprit qui concède au leader sa place de premier responsable et la lui respecte quelle que soit l'identité ou la provenance de la personne. Béjar et Boudabbous (2020) proposent d'instaurer une recherche de stratégie organisationnelle commune intégrant des médiations expressives dans le milieu professionnel dans le but d'exprimer les difficultés rencontrées au quotidien dans le management de l'interculturel. Chanlat et al., (2013) estiment pour leur part que cette recherche peut permettre de valoriser les apports de chaque partenaire

IV- Impact du multiculturalisme de l'Eglise sur la socialisation des missionnaires

Depuis les débuts de sa diffusion, en Occident comme hors de l'Occident, le christianisme a trouvé en face de lui des cultures et des sociétés autres avec lesquelles il lui a fallu composer. (Zheng, 2008). Même si de nombreux témoignages développent un vivre ensemble possible, il est nécessaire de remarquer que dans un certain nombre d'endroits, la peur de l'autre, de la différence, se développe, et qu'un certain racisme rend difficile ce vivre ensemble. (Fontaine, 2012). La paroisse se présente comme un lieu d'accompagnement des migrants car elle permet à des familles de cultures, d'origines et de langues différentes de bien s'intégrer et de s'enraciner tout en conservant leur culture propre. En tant que milieu religieux, la paroisse n'a rien d'un bloc monolithique. Elle est constituée d'individus, de personnalités souvent très différentes, voire opposées. (Zheng 2008). Les nouveaux arrivants que sont les expatriés missionnaires font face donc à plusieurs défis au cours de leur processus d'intégration dans la société d'accueil (Marcil, 2016).

Il existe des stratégies de socialisations des étrangers qui réussissent avec la valorisation des compétences du manager. Un manager en fonction de ses compétences multiculturelles, engage des processus d'intégration spécifique en tenant compte des situations existentielles des autres. Plusieurs chercheurs qui travaillent dans le domaine de l'interculturel distinguent l'identité culturelle comme une composante de l'identité chez l'individu, en complément de l'identité personnelle et sociale (Guerraoui et Troadec, 2000). En tant qu'être social, le migrant cherche à construire son intégration en tenant compte de l'univers social et culturel dans lequel il évolue.

L'expatrié missionnaire commence d'abord par prendre en compte l'identité culturelle différente du migrant car cela est un facteur important pour la compréhension de sa situation. Ainsi il est persuadé qu'entre les migrants et les fidèles autochtones il existe une grande différence psychologique. Et il s'adapte à ce contexte de diversité culturelle de sa paroisse. Denoux (1994) définit l'identité culturelle comme étant une identité à géométrie variable, une identité de métamorphose, qui s'articule sur un critère d'adaptabilité. Pour créer de la coopération entre les personnes de cultures différentes, il faut tenir compte des identités culturelles qui entrent en interaction lors d'une situation bien définie (Karjalainem, 2010). La compétence interculturelle est perçue comme le résultat de deux composantes, à savoir celle de « compétence culturelle » c'est-à-dire capacité de comprendre une culture précise et de s'y adapter relativement ; et celle de « compétence multiculturelle » c'est-à-dire capacité de comprendre la spécificité de l'interaction interculturelle, et de s'adapter à cette spécificité, notamment à travers l'empathie, l'ouverture d'esprit et la stabilité émotionnelle (Bartel-Radic, 2009).

L'expatrié missionnaire se donne pour devoir d'aider et d'accueillir les migrants qui socialement sont considérés comme étant en situation difficile. Toutes les stratégies qu'il met en œuvre pour leur intégration n'ont qu'un seul objectif : aider les fidèles chrétiens à mieux adorer leur Dieu quelle que soit leur situation existentielle. Le missionnaire arrive à apprivoiser les migrants par toutes formes de stratégie et parfois en tentant de s'exprimer dans leurs langues. S'exprimer en une autre langue peut être un atout supplémentaire dans le monde du travail et peut être vu comme un effort supplémentaire dans l'ouverture aux autres cultures (Karjalainem et Benhaida, 2018).

Par ailleurs l'intégration du nouvel employé en situation culturelle difficile n'est pas une mission dévolue au seul responsable de l'entreprise mais c'est la tâche de toute l'organisation. C'est ce qui se passe en paroisse lorsque l'expatrié missionnaire s'engage personnellement pour l'intégration des migrants, puis il engage les autres bénévoles ainsi que tous les paroissiens dans

ce processus. Ce qui apparaît nouveau dans les études récentes sur le multiculturalisme, c'est que leur analyse consiste à montrer que l'hétérogénéité en religion ou en entreprise se révèle légitime et doit donc être susceptible de certains aménagements. (Karayanni, 2006). Face à l'hétérogénéité observée en paroisse compte tenu de la présence remarquable des migrants, les expatriés missionnaires que sont les prêtres venus d'Afrique réussissent à intégrer tous les fidèles quelle que soit leur provenance respective. Ils mettent en œuvre des stratégies que sont les compétences interculturelles appropriées au contexte de paroisse.

V- Tendance à la comparaison avec les missionnaires d'Afrique

La tendance à comparer les travailleurs d'une époque avec ceux d'autres époques ou d'autres lieux a été remarquée chez les prêtres étrangers travaillants en France. Ces expatriés missionnaires ont conscience des difficultés inhérentes à toute mission. En évoquant les difficultés auxquelles ils sont confrontés ils rappellent naturellement la vie des premiers missionnaires français venus en Afrique. Certaines difficultés sont incontournables et inévitables telles que le choc culturel, les incompréhensions liées à la langue. Ils rappellent que même les missionnaires européens venus en Afrique n'ont pas pu s'échapper à ces difficultés culturelles, ou linguistiques.

S'il est admis que les expatriés missionnaires africains arrivent dans une Europe dont l'opulence ne se cache pas, cela n'a pas été le cas pour les missionnaires français qui débarquèrent dans une Afrique réellement pauvre. Cela suppose que les missionnaires européens sont contraints à plus d'efforts d'adaptation que les africains missionnaires envoyés en France.

Tandis que les missionnaires issus de pays riches vont en mission avec des provisions nécessaires pour vivre en pays d'Afrique dépourvus de beaucoup de produits de première nécessité, les africains missionnaires arrivent dans un contexte français beaucoup plus reluisant. Nous dénombrons encore dans les pays d'Afrique beaucoup de bâtiments et d'Eglises qui ont été construits par les premiers missionnaires arrivés en Afrique. La contribution des peuples africains dans la construction de ces bâtisses a été bien souvent modeste mais utile. Ces missionnaires européens sont soutenus par leur diocèse d'envoi et même parfois par leur pays. Rien ne devrait leur manquer et tout était envoyé à leur disposition depuis l'Europe où les responsables cherchaient à contrôler à distance l'état de la situation dans les colonies. Mais, malgré toute l'attention accordée à ces missionnaires par leur diocèse et leur Etat, ils n'ont pas

échappé aux vraies difficultés de mission en Afrique puisque parfois ils trouvent en face d'eux des populations rebelles à la colonisation ou hostiles au christianisme.

D'un autre côté les missionnaires africains arrivent dans une Europe où tout est déjà prêt en matière d'infrastructure. Ici les églises nombreuses, grandes et belles, existent mais sont souvent vides. Les presbytères manquent de personnel pour les abriter. Les expatriés africains entrent donc dans un système d'aisance totalement différent de l'Afrique. Ils n'ont pas à construire des bâtiments ni de presbytères. Ils sont appelés plutôt à l'effort d'entretenir les locaux déjà existant. Leurs grosses difficultés se révèleront au contact des hommes qu'ils rencontreront.

Tandis que les missionnaires français venus en Afrique n'ont pas eu droit à un programme de santé bien organisé ni à une sécurité sociale convenable parce inexistante, les missionnaires africains venus en Europe bénéficient d'un système de sécurité social bien organisé. En Afrique les missionnaires ont souffert du paludisme ; certains en sont mort. Beaucoup de missionnaires ont souffert d'autres maladies qu'ils n'avaient pas prévu de rencontrer en mission en Afrique. Aujourd'hui les expatriés missionnaires africains venus en France sont très vite pris en charge lorsque advient la moindre maladie.

Tandis que les moyens de déplacement et de transport donnaient grands soucis aux premiers missionnaires venus en Afrique, aujourd'hui les paroisses de France mettent à la disposition des expatriés missionnaires des moyens de déplacement convenables pour la mission. Il s'agit le plus souvent des voitures dont la carburation et l'entretien sont pris en charge par le diocèse ou la paroisse qui abrite le prêtre. Dans les presbytères en France un minimum de confort est requis ; il revient à l'expatrié missionnaire de savoir s'adapter à l'usage des machines à laver, des fours, des plaques chauffantes, des micro-ondes, des appareils ménagers, etc.

Il en est de même pour la communication. Les missionnaires européens rencontraient en Afrique une population totalement analphabète, ayant toutefois sa langue et son système de pensée. Ces missionnaires devraient construire leur système de communication pour entrer en dialogue avec la population. Ce n'était pas chose facile. Ou bien ils sont contraints d'apprendre la langue locale, ou bien grâce à la colonisation ils soumettent la population à l'apprentissage de la langue du colonisateur à travers les écoles dont les colonisateurs avaient le monopole de gestion. Il était également difficile pour les premiers missionnaires français d'envoyer rapidement des correspondances à leurs familles et amis en Europe ; le courrier prenait beaucoup de temps pour arriver à destination.

Aujourd'hui les expatriés missionnaires venus en France évoquent des difficultés de communication propre à notre époque. Ils ont à faire effort pour améliorer leur accent et le rendre beaucoup plus français. Les difficultés de langue ne constituent pas un grand souci pour ces missionnaires surtout venus de l'Afrique francophone où ils ont été formés par les missionnaires ayant même culture et même langue que les colonisateurs. Par ailleurs les expatriés africains bénéficient en France des avancés de la technologie en matière de communication. Avec les réseaux sociaux modernes et efficaces ils restent en communication permanente avec leurs familles et amis d'Afrique. Les postes téléviseurs et les ordinateurs de travail mis à leur disposition par les paroisses les aident largement à amoindrir les difficultés de communication. L'usage de l'internet permet à l'expatrié missionnaire d'avoir toutes les informations recherchées dans divers domaines et utiles pour son intégration.

CONCLUSION

Au regard de la densité de l'histoire de la mission de la France vers l'Afrique et du renversement de la mission de l'Afrique vers l'Europe, il parait évident que des impacts assez prononcés puissent être observés aujourd'hui sur l'Eglise et sur les missionnaires. Les deux sections de ce chapitre ont montré que comme dans toute organisation, l'histoire impacte réellement le présent dans le fonctionnement des paroisses. L'impact de l'histoire sur l'Eglise justifie que la « fille ainée de l'Eglise » qu'est la France cherche à conserver cette notoriété en s'engageant contre vents et marées à faire venir des prêtres missionnaires. Dans leur processus de socialisation ceux-ci sont exposés à des difficultés qui trouvent leur racine dans l'histoire d'une Eglise qu'ils apprennent à comprendre et à connaitre pour mieux s'y adapter.

CHAPITRE 6 : DES COMPETENCES INTERCULTURELLES SPECIFIQUES DES EXPATRIES NON TRADITIONELS

A partir de la question de recherche 2 à savoir : Quelles sont les stratégies investies par les expatriés missionnaires pour réussir leur socialisation ? la revue de la littérature managériale a permis d'aboutir à l'idée selon laquelle les expatriés développent des stratégies interculturelles personnelles pour se socialiser. Il sera question dans les deux sections de ce chapitre de croiser les données de la littérature avec les données empiriques pour voir dans la section 1 ce qui les rapproche, puis dans la section 2 ce qui fait l'originalité de cette recherche

SECTION 1 : DES COMPETENCES COMMUNES AUX EXPATRIES NON TRADITIONNELS

Les expatriés rencontrent ordinairement différentes situations qui semblent communes à eux tous. Cette section évoque cinq situations que les expatriés ne peuvent contourner dans leur processus d'intégration. Il s'agit de la situation de rupture qui les oblige à rompre avec leurs anciennes habitudes, ensuite ils se retrouvent en face des nouveautés d'une nouvelle culture, et ils se trouvent contraints pour une meilleure socialisation d'accepter de se soumettre à de nouveaux apprentissages. Ces apprentissages s'imposent à la fois aux multiples niveaux culturels et organisationnels

I- Situation de rupture

Les expatriations peuvent avoir des conséquences aussi bien positives comme négatives sur les pays de départ et sur les individus. Les pays perdent une fraction souvent dynamique de leur population, voire des actifs qualifiés que sont les médecins, les ingénieurs, les chercheurs (Pradeau et Malterre, 2006) et aussi les prêtres. Cela engendre une situation de rupture et pour le pays et pour l'individu. La notion de compétence interculturelle, a besoin d'être étendue à toute situation de rupture culturelle à laquelle est confronté tout expatrié. Cela résulte selon l'analyse de Marandon (2003), essentiellement, de différences de codes et de significations, les différences en jeu pouvant être liées à divers types d'appartenance : ethnie, nation, région, religion, genre, génération, groupe social, organisationnel, occupationnel, en particulier. L'interculturalité est donc inévitable lorsque deux ou plusieurs cultures interagissent de façon horizontale et synergique.

En situation interculturelle, aucun groupe ne peut se trouver au-dessus des autres et prétendre à l'intégration et la convivialité des personnes. Clanet (1993) suggère que les relations interculturelles de cette nature requièrent le respect de la diversité ; même si les conflits sont imprévisibles et inévitables, ils peuvent être résolus au moyen du respect, du dialogue et de la concertation. Toute expatriation appelle des efforts d'intégration quelle que soit le pays ou la nature de l'organisation. Il n'y a pas de socialisation possible sans l'apport des compétences interculturelles des expatriés. Certaines compétences peuvent paraitre communes à tous les

contextes compte tenu de leur ressemblance. Cela se justifie par le fait du caractère « étranger » inhérent à toute expatriation.

Selon Calvez et Lee (2009), les organisations tentent d'améliorer les compétences interculturelles des expatriés pour diverses raisons, allant du respect des lois par les expatriés à l'image et à la réputation des organisations. Comme le souligne Le Blanc (2001), immigrés et cadres internationaux rappellent que « ce qui caractérise un sujet, ce n'est pas qu'il persévère dans une identité mais qu'il invente, dans des activités subjectives qui lui sont propres, les processus de personnalisation par lesquels il anticipe sur les événements ou redonne sens aux événements qui l'affectent ».

II- Situation d'une nouvelle culture

Les organisations multiculturelles ne se constituent pas naturellement ; elles demandent de la part des dirigeants de l'attention et des efforts, afin de créer une nouvelle dynamique de groupe. (Meier, 2019). Ainsi lors de leur séjour à l'étranger, les expatriés sont comme contraints à vivre dans un monde social divisé en deux hémisphères ; faisant vivre un dedans (le foyer familial le plus souvent), où ils cherchent à garder intacts les modes de pensée hérités de leur culture d'origine, et un dehors (principalement le monde de l'entreprise), où ils adoptent les modèles de comportement minimaux exigés par la vie des affaires. (Pierre, 2002). Ces attitudes correspondent à la définition des compétences interculturelles proposée par Bartel-Radic (2009, p. 15) : « *la capacité de comprendre les spécificités d'une situation d'interaction interculturelle et de s'adapter à cette spécificité de manière à produire un comportement qui permette que le message émis soit interprété de la manière souhaitée* ». Ainsi dès son arrivée dans l'organisation, l'individu est mis en demeure d'effectuer un véritable travail de sujet ; travail d'intégration et de dépassement des contradictions vécues, de hiérarchisation des valeurs et des buts poursuivis, de délibération et de choix entre des possibles divergents, d'articulation d'expériences hétérogènes. (Almudever et al., 1999). Parce que les informations «objectales» transmises par le nom, la gêne ou l'aisance corporelle, par les traits physionomiques, la couleur de la peau, la parole, l'accent, la prononciation, le vêtement, l'habillement, les marques portées à même le corps, moustache, barbe, chevelure, etc. sont souvent insuffisantes ; alors les expatriés doivent fournir des informations complémentaires leur permettant de contrôler, dans une certaine mesure, dans le regard d'autrui, la représentation «mentale» d'un moi ethnique spécifique (Poutignat et Streiff-Fenart, 1995)

Dans une nouvelle organisation l'employé vit une période transitoire où il fait face à plusieurs changements. Il vit ce que Hughes (1996) a nommé le « choc de la réalité », puisqu'il est confronté brusquement, sans exposition graduelle, à un environnement culturel où rien ne lui est familier. Il ressent alors un sentiment d'incertitude (Louis, 1980). Face à ce nouveau contexte culturel, l'expatrié se trouve en demeure de lutter incessamment pour affronter les perceptions et les classements dans lesquels la société nouvelle les enferme. Dans leurs analyses de cette situation, Lipiansky et al., (1997) estiment que pour la manipulation des représentations mentales, les expatriés sont diversement préparés et peuvent être appréhendés à travers plusieurs types identitaires, présentant des modalités variées de résistance ou d'ouverture au milieu culturel ambiant : depuis le repli radical et hermétique sur leur culture d'origine jusqu'à la perméabilité quasi totale à la culture du milieu d'accueil et aux signes d'une conversion identitaire. En effet, le nouvel employé vit des changements sur les plans de son statut hiérarchique, de ses conditions de travail, de son rôle, de la façon d'effectuer ses tâches, de son groupe de travail, et de la culture de l'organisation (Ashford & Nurmohamed, 2012). Ils affrontent beaucoup de difficultés qui varient d'une organisation à une autre et d'un auteur à un autre. De même en paroisse nous avons découvert une grande variété de difficultés relevées par les expatriés missionnaires dès leur arrivée. L'étude empirique nous révèle des difficultés au niveau de la peur naturelle de l'étranger, les difficultés rencontrées avec les prêtres et avec les fidèles puis les difficultés d'ordre socio-politiques.

L'acquisition des compétences culturelles se prouvent par la volonté d'apprendre les valeurs de la nouvelle culture. « *La perception de la dimension culturelle dépend en général du bon vouloir des individus, de leur sensibilité ou de leur intelligence* ». (Amado,1998). Le nouvel arrivant organise, anticipe et valorise ses activités dans un domaine en fonction des significations qu'elles revêtent, pour lui, en d'autres domaines de sa socialisation actuelle ou à venir (Baubion-Broye et al., 1998). Les relations interpersonnelles au travail s'avèrent importantes pour le nouvel employé, car elles constituent une source d'information qui ne serait potentiellement pas accessible par un autre moyen. (Marcil, 2016). A l'instar du nouveau travailleur qui est confronté au stress et aux frustrations à son début dans les organisations, (Hellriegel, Slocum et Woodman, 2001), les expatriés missionnaires rencontrent de difficultés semblables en abordant d'autres personnes sur la paroisse. Ils sont victimes parfois de rejet et de mise en quarantaine de la part de leurs hôtes. Et cette situation est encore justifiée par la crainte de l'étranger.

En outre, 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). La socialisation organisationnelle permet de transmettre la culture d'entreprise (Bauer et al., 1998). Selon Almudever (1999) la socialisation comporte un versant d'acculturation - celui de l'intégration et de l'adaptation aux normes sociales -, du fait de la pluralité de ces normes. Et elle comporte aussi de manière indissociable un versant de personnalisation. Les processus de personnalisation rendent compte de l'activité du sujet et de ses capacités créatrices pour inventer de nouvelles normes dans un effort continu d'unification et d'intégration des influences multiples et souvent contradictoires qui s'exercent sur lui.

III- Une situation d'apprentissage

La socialisation implique nécessairement l'idée d'apprentissage (Van Maanen et Schein, 1979). « *L'apprentissage interculturel n'est rien d'autre que cette lente avancée vers la connaissance d'une autre culture »* (Pateau, 1998, p. 266). Il permet de capturer ou de capitaliser les connaissances et de les partager ; et donc de développer une compétence interculturelle. (Johnson et al., 2006). Cet aspect indéniable de la socialisation organisationnelle se vérifie encore plus en paroisse où les expatriés missionnaires sont appelés à s'adapter à ce qui se fait déjà sur la paroisse avant leur arrivée. Il revient donc au nouveau venu de respecter la tradition avant de vouloir apporter de la nouveauté s'il en a l'opportunité. C'est un apprentissage qui s'impose à lui et qui peut s'effectuer de plusieurs manières. Selon Aminu (1995), l'individu aurait des prédispositions psychologiques, sociales et biologiques à s'adapter ou non à un environnement multiculturel, en fonction de son parcours, de son pays d'origine, de son éducation, de son expérience. C'est un apprentissage assez contraignant pour la plupart des expatriés missionnaires. Ils se sentent obligés de se faire former pour pouvoir intégrer le nouveau milieu de travail. Toute formation ou apprentissage revêt un aspect coercitif indéniable. Plusieurs auteurs (Ashford & Nurmohamed, 2012) présentent la socialisation comme l'apprentissage d'un rôle organisationnel. L'apprentissage passe pour la première difficulté inhérente à la socialisation. Les nouveaux venus ont besoin de connaître les règles et les procédures pour fonctionner dans l'organisation, et de s'adapter à ces règles. D'autres auteurs (Bourhis, 2004 ; Fabre, 2005) ont proposé une définition de la socialisation organisationnelle en termes, d'une part, de connaissance et de compréhension et, d'autre part, d'appropriation, d'acceptation et d'adhésion.

Dès son arrivée le nouvel employé poursuit des objectifs dans son processus de socialisation, notamment le fait de devenir un membre actif de l'organisation (Comer, 1991), de développer des relations positives et d'être en adéquation avec le milieu de travail (Ashford & Nurmohamed, 2012). Ainsi en est-il de tous les expatriés missionnaires dont les objectifs sont multiples lors de leur intégration en paroisse. Et pour réaliser leurs objectifs, ils sont nombreux ces missionnaires africains qui s'appuient sur leurs expériences antérieures pour intégrer la paroisse. Mais Louis (1980) laisse-t-elle entendre que le recours aux expériences passées ne serait qu'une stratégie par défaut - un pis-aller en quelque sorte – pour les sujets novices qui n'ont pas de références ou de connaissances spécifiques relatives à l'organisation. La fréquence des interactions avec des anciens membres de l'organisation accélère l'apprentissage en permettant la transmission d'informations importantes aux nouveaux. (Reichers, 1987). C'est là une perspective interactionniste de la socialisation, où le rôle proactif (Jones, 1983) des individus est souligné. La connaissance des personnes des autres départements de l'organisation est également le signe d'une bonne intégration. (Lacaze, 2007).

Si Ashforth, Sluss et Harrision (2007) soutiennent que l'apprentissage est au cœur du processus de socialisation, la durée de l'apprentissage ou du processus de socialisation organisationnelle, selon Fisher (1986), est difficile à déterminer étant donné qu'il s'agit d'un processus dynamique au cours duquel tant le nouvel employé que l'organisation changent. Le développement des compétences interculturelles dépend beaucoup de l'individu lui-même, de ses motivations à apprendre, à s'adapter et à changer, mais aussi du sens qu'il donne aux différences culturelles. (Barmeyer et al. 2008). L'apprentissage organisationnel de la compétence interculturelle ne peut se comprendre en faisant abstraction de l'apprentissage individuel. L'apprentissage organisationnel est « plus que la somme » des apprentissages individuels, mais ceux-ci en font néanmoins partie, et s'intègrent dans des dynamiques organisationnelles. (Bartel-Radic, 2015).

L'apprentissage interculturel et l'acquisition de la compétence est avant tout un auto-apprentissage (Barbot, 2000). L'autonomie fait partie intégrante de la compétence interculturelle. (Dervin, 2004). Il importe que les organisations sachent ce qu'elles peuvent faire pour recruter et sélectionner des employés qui ont les compétences interculturelles adéquates, mais aussi pour amener ces derniers à acquérir des compétences interculturelles. (Cerdin, 2012). « L'autonomie dans l'apprentissage constitue à la fois un moyen et une fin. L'apprenant, en prenant en charge ses responsabilités dans son propre apprentissage, apprend à apprendre ouvertement, cognitivement et explicitement » (Barbot, 2000). La compétence interculturelle peut être stimulée par l'éducation et la formation (Klak et Martin 2003)

IV- Situation d'un nouvel environnement de travail

La socialisation organisationnelle est le processus de création de sens dans un nouvel environnement (Louis, 1980 ; Weick, 2001). Lorsqu'une personne entre dans une organisation nouvelle et inconnue, elle essaie de donner un sens à ce qui est révélé en collectant des indices et des informations sociales (Weick, 2001). Lacaze (2007) parle de l'intégration dans l'entreprise en évoquant des implications lourdes sur la vie de l'organisation. Effectivement l'accueil des nouveaux recrutés mobilise assez d'attention de la part de tous les membres de l'organisation. Personne ne saurait rester indifférent à la présence d'un nouvel individu. Chacun est censé au moins se présenter et remplir les formalités de courtoisie. Et la responsabilité incombe à quelques- uns de présenter la tâche dévolue aux nouveaux venus ; tout cela participe des exigences de l'organisation. En paroisse également tout le monde se sent concerné par l'arrivée de nouveaux expatriés missionnaires. Prêtres et simples bénévoles sont tous engagés pour accueillir les nouveaux expatriés surtout lorsque ceux-ci s'engagent pour servir le fonctionnement de la paroisse.

Il est constaté dans les organisations que les individus qui ont un fort désir de contrôle recherchent plus d'information, s'attachent plus fortement que les autres à se doter d'un réseau relationnel important au sein de l'organisation et négocient davantage de changements dans leur travail. (Ashford et Black, 1996). Lorsque les expatriés éprouvent moins de stress dans leur travail et leur vie, ils se sentent mieux adaptés et détendus dans le nouveau pays. Ainsi, l'incertitude est réduite, et ils éprouvent probablement un sentiment accru de confort dans le nouvel environnement (Black et al., 1991). Cela est aussi vrai en paroisse avec les expatriés missionnaires qui au bout de leur intégration finissent par obtenir et occuper des postes de grandes responsabilités. Parce qu'ils réussissent à acquérir la confiance des collègues, des collaborateurs, et de leurs responsables hiérarchiques. L'intégration des expatriés missionnaires est assez exigeante pour leurs employeurs les évêques et leurs paroisses d'accueil. C'est la forte motivation de socialisation qui permet aux expatriés missionnaires de réussir leur intégration en dépit des difficultés.

Les compétences interculturelles, à l'image des compétences linguistiques, renvoient à la capacité de comprendre plusieurs univers culturels de sens. (Chevrier, 2007, p.93). Il n'est pas rare que des cadres ayant une intelligence élevée, de bonnes compétences sociales, une grande maturité et une stabilité émotionnelle élevée s'adaptent mal à un nouvel environnement culturel.

(Thomas et al., 2008). Ainsi, les compétences interculturelles seraient-elles de plus en plus nécessaires pour atteindre les résultats escomptés. (Livian, 2012). Un cadre de multinationale, très performant dans son pays d'origine, pressenti comme futur dirigeant, peut très bien ne pas arriver à travailler avec les équipes locales, principalement par manque de compétences interculturelles. C'est aussi dans cette perspective que s'inscrit François (2021) en donnant le conseil suivant aux missionnaires : « un prêtre qui arrive dans une nouvelle paroisse. Cette communauté existe avant lui, elle a son histoire, faite de joies et de blessures, de richesses et de petites misères, histoire qui ne peut être ignorée au nom des idées et des plans pastoraux personnels qu'on a hâte d'appliquer. Ceci est un risque dans lequel nous pouvons tomber. Le nouveau curé doit d'abord aimer la communauté, gratuitement, seulement parce qu'il lui a été envoyé ; et petit à petit en l'aimant, il la connaitra en profondeur et il pourra contribuer à l'engager sur de nouveaux chemins »[58].

Les dirigeants d'organisations doivent s'adapter aux influences environnementales telles que les conditions socio-économiques des pays hôtes et les caractéristiques socioculturelles 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). Ce sont donc les expatriés missionnaires qui font effort d'entrer dans la logique de la présence des migrants et qui développent des aptitudes et compétences leur permettant de bien les accueillir. Lorsque la compétence interculturelle est absente, des défis et des échecs potentiels peuvent en résulter (Fitz-Gerald, 2003). Dans ces conditions, les groupes multiculturels sont plus exposés aux conflits (Pelled, 1996). Cela entraine moins de coopération et de cohésion dans les organisations. (Jehn et al., 1999, Riordan et Shore, 1997). La cross cultural competence s'avère indispensable pour les expatriés pour gérer les conflits inhérents à la diversité dans les organisations. L'adaptation des missionnaires à la réalité de la présence des migrants en paroisse se fait à l'instar de la moitié des dirigeants chinois expatriés qui sont confrontés à des problèmes très importants pour comprendre la culture du pays d'accueil (Battat et Aykut 2005). Il leur faut une nouvelle adaptation à la culture et aux réalités organisationnelles du pays d'accueil.

[58] François, Pape, https://fr.zenit.org/2021/03/18

V- Situation d'une nouvelle adaptation

Plusieurs supports sont impliqués dans le processus d'adaptation des expatriés non traditionnels. Albrecht et Adelman (1987) évoquent quelques-uns. Le support social émotionnel regroupe l'écoute, l'attention, les démonstrations d'amitié, d'intimité et d'attachement de la part des collègues et de autres collaborateurs des expatriés. Le support instrumental regroupe les actions concrètes qui peuvent aider telles que des services rendus (au travail, à la maison, pour les enfants), le prêt de matériel ou d'argent. Le support informationnel regroupe les avis, conseils et les informations utiles. Les différentes formes du soutien renforceraient, chez les expatriés, le sentiment d'appartenance à un groupe, en leur permettant de mieux interpréter le comportement et les codes culturels des locaux et d'ajuster en conséquence leur propre comportement. Les auteurs soulignent ainsi que plus l'expatrié développe un réseau de liens forts localement, plus il aura des chances de réussir son adaptation (Albrecht et Adelman, 1987). Les expatriés très adaptatifs sont plus susceptibles et plus rapides de détecter les différences culturelles et mieux gérer les incertitudes. Ils sont plus dynamiques dans leur adaptation et ils cherchent activement à se connecter à la communauté locale, leur permettant de collecter des informations vitales, établissant et maintenant ainsi des réseaux sociaux critiques. Selon Ployhart et Bliese (2006), les expatriés hautement adaptatifs peuvent utiliser des stratégies d'adaptation efficaces pour gérer le stress plutôt que de simplement se plaindre de la situation. Ils ont tendance à être plus résistants au stress parce qu'ils sont plus actifs dans les stratégies d'adaptation qu'ils adoptent ; ils saisissent plutôt les stresseurs comme étant des opportunités d'apprentissage et de croissance

Devant cette situation, « *il importe que le management puisse être en mesure de gérer la réalité plurielle des organisations si l'on veut éviter des problèmes de susceptibilité et plus généralement des conflits entre cultures* » (Méier, 2019, p.92). Le processus d'adaptation peut connaittre plusieurs phases. Il est consacré à la connaissance des différentes dimensions ou domaines de socialisation. (Lacaze, 2007). Des efforts sont faits à la fois par la direction des organisations et par les nouveaux venus. D'une part, dans la mesure où les organisations souhaitent développer l'implication et l'engagement, elles ont clairement intérêt à prendre en compte la question de la socialisation organisationnelle. (Perrot, 2008). D'autre part les nouveaux entrants peuvent développer des tactiques personnelles favorisant leur intégration (Lacaze et Chandon, 2003). L'individu est proactif dans son effort de définir son rôle dans l'organisation (Ashford & Nurmohamed, 2012). Pour accéder par exemple aux informations

recherchées, les individus se tournent vers les sources disponibles. Il s'agit notamment des autres membres de l'organisation, parmi lesquels le supérieur hiérarchique, les collègues et les collaborateurs s'avèrent les plus utiles (Louis, Posner et Powell, 1983). Les nouveaux recrutés recherchent activement des informations, des feed-back (Major et al., 1997 ; Miller et Jablin, 1991) grâce auxquels ils peuvent donner sens à leur expérience d'insertion. Et les nouveaux entrants développent des stratégies d'acquisition d'informations plus ou moins actives et plus ou moins explicites (Comer, 1991). Des sources d'information non interpersonnelles, comme les documents internes, peuvent également être utilisées.

L'adaptation implique l'acceptation du nouveau venu par les membres de son groupe de travail. Même si l'incertitude et à la surprise caractérisent l'entrée dans une organisation (Louis, 1980), l'intégration au sein d'une communauté paroissiale renforce la motivation des expatriés missionnaires et les aide à trouver un équilibre effectif. Leur aptitude à communiquer avec les autres entre en ligne de compte pour leur adaptation. Ils mettent en œuvre des stratégies de construction de relations interpersonnelles dans l'organisation ou "relationship building" (Reichers, 1987). Ces stratégies sont examinées en entreprise comme des conduites qui aident les nouveaux entrants à acquérir une identité dans l'organisation, ainsi qu'un soutien social instrumental et émotionnel. (Almudever et al., 1999).

Tout cela engendre fréquemment des décalages entre les attentes des nouveaux venus et la réalité de l'organisation. La perception de décalages, définis comme une divergence entre ce que la personne rencontre au travail au travers de ses expériences positives et ce qu'elle s'attendait à rencontrer (Wanous et al., 1992), apparaît ainsi comme un phénomène fréquent lors de l'entrée dans une nouvelle organisation. Les décalages sont décrits par certains auteurs comme des perturbations qui entravent le processus de socialisation organisationnelle du nouvel entrant (Schein, 1968 ; Van Maanen, 1975 ; Feldman, 1976). Ses décalages génèrent chez lui un "désillusionnement" dont les corollaires sont de faibles niveaux de satisfaction, de performance et d'engagement professionnels, ainsi qu'une propension plus grande à envisager de quitter l'organisation.

Les nouveaux recrutés développent des tactiques personnelles favorisant leur socialisation en organisation, (Lacaze et Chandon, 2003). L'impact de l'individu sur l'organisation lors de son entrée en poste va varier en fonction de son niveau hiérarchique : plus le nouveau membre entre à un niveau hiérarchique élevé dans l'organisation, plus il aura de l'influence sur les autres membres (Feldman, 1989). Les expatriés missionnaires aussi valorisent leurs différentes compétences culturelles, pastorales, professionnelles pour s'insérer paroisse. Ces atouts sont

communs et exploités par plusieurs expatriés. Et ils sont aussi utiles les uns que les autres. Quoique l'identité la plus valorisée par les expatriés missionnaires soit l'identité de prêtre, leurs compétences pastorales et professionnelles demeurent leurs meilleurs atouts pour l'intégration en paroisse.

Les décalages énoncés par Wanous et al., (1992), entre les attentes des nouveaux venus et la réalité de l'organisation se perçoivent également en paroisse où les expatriés missionnaires se rendent à l'évidence de la diversité des cultures. Les expatriés missionnaires en paroisse rentrent dans un système où beaucoup de cultures très différentes l'une de l'autre sont appelées à collaborer. C'est donc un décalage inéluctable que connaissent ces expatriés qui finissent toutefois par s'adapter en adoptant diverses stratégies. Cependant derrière la figure stéréotypée qu'il tente d'épouser en tous lieux, l'expatrié risque constamment d'être comme trahi par la présence de cet autre projeté en lui qu'il ne parvient pas à maîtriser pleinement. Car tout son effort a consisté à assimiler la culture du pays qui l'accueil afin de se faire plus utile et plus efficace. Selon Pierre (2002), les expatriés ayant réussi cette assimilation de la culture étrangère illustrent au mieux le fait que l'assimilation constitue un achèvement qui n'est jamais atteint et que l'ethnicité renvoie non pas à un état mais à un processus de construction sociale.

SECTION 2 : DES COMPETENCES PROPRES AUX EXPATRIES NON TRADITIONNELS ATYPIQUES

Cette section relate les principales et communes qualités que les expatriés non traditionnels que sont les missionnaires africains ont mis en pratique en France pour réussir leur intégration culturelle et organisationnelle. Il s'agit de ne pas perdre de vue de faire prévaloir leur identité de leaders parce qu'étant prêtres. En tant que responsables d'organisation ils doivent influencer la culture organisationnelle avec leurs diverses qualités. C'est à eux qu'il revient la lourde tâche d'instaurer la confiance à leur entourage par leur comportement digne et responsable. Et par-dessus tout ils doivent tenir compte des exigences de la bonne gouvernance dans le fonctionnement de la paroisse

I- Être un bon manager

L'intégration des expatriés missionnaires n'est pas chose facile pour les africains en France. Si beaucoup parmi eux réussissent leur intégration c'est au prix de grands efforts et de lourds sacrifices. Beaucoup prennent conscience de leur statut de responsable ou manager appelé donc à émerger et à faire émerger la communauté paroissiale qui leur est confiée. Rassurer la société humaine dans laquelle l'expatrié est amené à travailler et se rassurer lui-même : c'est là un impératif managérial qui s'impose à toute présence étrangère, à tout étranger qui a le sentiment d'être étranger là où il est (Sayad, 1999). Et pour rassurer son environnement organisationnel et se rassurer lui-même, la mission de l'expatrié dans son travail au quotidien à l'étranger doit être appréhendé comme une tâche à accomplir dans un climat de contrainte émotionnelle élevée, laquelle doit cependant être rendue supportable par la fidélité au projet de mobilité d'origine. (Pierre 2002).

Sans la mise en œuvre des compétences interculturelles, il est donc difficile d'être un manager dirigeant une équipe même en contexte religieux. Toute personne qui rejoint une nouvelle entreprise passe les premières semaines à déchiffrer son code culturel. Au sein de n'importe quelle grande entreprise il y a des sous-cultures. (Earley, et Mosakowski, 2004). L'efficacité interculturelle est donc la nécessité de l'heure et la solution au problème de la socialisation organisationnelle en contexte de paroisse. Le prêtre dispose d'une élasticité identitaire qui lui

permet d'oser se considérer comme un manager authentique. Il réussit alors à croiser ses multiples identités qui lui confèrent la capacité d'accomplir convenablement sa mission.

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. Ses compétences antérieures sont soumises à une dure épreuve d'adaptation personnelle. Ainsi, il 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. 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 évènements de son nouveau cadre de vie.

L'OCDE (2001) distingue cinq critères d'utilisation des compétences : 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), et 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 competence. L'adaptation à la culture française s'impose à lui comme une nécessité. Et au sein de l'Eglise une nouvelle adaptation s'opère grâce à la solidarité fraternelle des autres confrères prêtres qui apportent des conseils judicieux au nouveau venu

Rasmussen et son équipe (2015) ont proposé 12 aspects fondamentaux de la compétence interculturelle. On en retrouve beaucoup qui sont mis en œuvre par les prêtres en paroisse. A savoir : Rester concentré sur les objectifs lorsqu'on est à l'étranger pour le travail. Selon ces auteurs, la construction de relations interculturelles n'est pas seulement une question de plaisir mais une nécessité. Quelle que soit la qualité de sa formation, le prêtre ne pouvait pas tout savoir sur la France avant son voyage. Il lui importe 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) propose de se concentrer sur l'apprentissage de certaines choses qui correspondent aux intérêts des nouveaux arrivants, et de les utiliser pour établir des liens et en apprendre davantage pendant qu'ils sont à l'étranger.

Au sein des organisations, la fonction de manager s'est complexifiée dans la mesure où elle exige de la part du responsable une aptitude nouvelle à mobiliser les qualités de tous au service d'un intérêt général (Barabel et Meier, 2004). Il y a 10 rôles qui incombent aux managers ; des

rôles interpersonnels (de symbole, de dirigeant, de liaison), des rôles relatifs à l'information (de récepteur, de transmetteur, de porte-parole) de décision (de chef d'entreprise, de pacificateur, de répartiteur de ressources, de négociateur). (Mintzberg, 1984). Ces rôles restent des repères fréquemment cités mais selon la contingence du moment, ils s'enrichissent de nouvelles préoccupations. (Cristol, 2010). Les rôles que l'on demande actuellement de jouer aux managers accentuent la dimension stratégique, pédagogique, le coaching, la construction du sens et, actuellement, la prise en compte du développement durable (Stephany 2003

II- Savoir influencer la culture organisationnelle

La première source d'influence des managers provient du fait que ce sont eux qui sont à même de créer les conditions nécessaires pour que l'ensemble des membres de leur organisation puisse agir de façon responsable (Verkerk et al., 2001). « *Face à l'absence d'environnement familier, l'expatrié peut se sentir comme un « intrus », qui vient davantage perturber le fonctionnement actuel de l'organisation que de l'améliorer* » estime Olivier Méier (2019, p.264). Si l'expatrié leader ou manager ne réussit pas à imposer son influence sur l'organisation qu'il dirige, cela risque de fragiliser son statut et faire de lui un responsable faible caractère. Dans la mesure où les leaders exercent une influence forte sur la culture organisationnelle (Schein, 1985) et que la culture organisationnelle exerce une influence forte sur le comportement des salariés (Deal et Kennedy, 1983), il est raisonnable de suggérer que si les prêtres manifestent ostensiblement un comportement responsable, cela peut avoir un impact sur le comportement de ses collaborateurs les bénévoles à son égard. Ceux-ci sont très sensibles au traitement interpersonnel que leur accorde le prêtre et notamment au caractère éthique du comportement de ce dernier.

La qualité du traitement interpersonnel inclut notamment le fait pour un leader de traiter ses employés avec respect et dignité (Hirèche, 2004). En réalité le bon manager tout en veillant sur le développent de l'organisation doit accorder une attention particulière à la performance des ressources humaines. C'est à lui d'œuvrer pour la qualité du personnel en insistant sur leur formation et en leur faisant faire si possible des formations pour les rendre plus opérationnels au sein de l'organisation. Dans leurs recherches Bakker et Demerouti (2008) ont démontré dans ce sens que les expatriés engagés favorisent un climat positif autour d'eux en étant réactifs et utiles aux autres ; ainsi ils créent souvent un climat d'équipe positif, indépendamment des demandes et des ressources auxquelles ils sont exposés, et influencent ainsi positivement leurs collègues et leurs collaborateurs. Beaucoup d'expatriés missionnaires multiplient les rencontres

avec les bénévoles leurs collaborateurs afin de bien expliquer la ligne directrice de la pastorale paroissiale. Ils organisent ensuite des formations pour eux selon qu'ils expriment ou non le besoin.

Le déficit de leadership dégrade à la fois la motivation et l'engagement au travail et la qualité de la relation manager-managé (Frimousse et Le Bihan, 2017). Lorsque le manager ne prend aucune initiative allant dans le sens de la fidélisation de ses collaborateurs pour les rendre plus performants, il risque de passer pour un manager égoïste, manquant d'humanité. Le bien le plus précieux de toute organisation c'est l'homme, ce sont les ressources humaines. Plus ces ressources sont performantes plus elles sont productives. C'est donc ce que font les expatriés missionnaires en s'engageant personnellement dans la formation des collaborateurs bénévoles qui les entourent sur les paroisses.

III- Savoir instaurer la confiance

Les recherches de McAllister (1995) suggèrent que la crédibilité d'un gestionnaire influence positivement la capacité de ses pairs à leur faire confiance. Sur une note similaire, Mahajan et al. (2012) estiment que la crédibilité des collègues locaux est susceptible d'avoir un impact favorable sur les expatriés. Les expatriés se sentiront probablement plus à l'aise s'ils reçoivent le soutien des collaborateurs locaux qui sont également crédibles. La crédibilité est définie par Suchman (1995) comme l'étendue de la pertinence des actions d'un individu, qui sont déterminées par référence à un système de valeurs et de normes socialement acceptées. Sur la base de la crédibilité, il importe d'instaurer une relation de confiance au sein de l'organisation. Pour réussir à instaurer la confiance, l'expatrié doit se remettre constamment en question, et s'évaluer soi-même de façon quotidienne sur son adaptation. L'évaluation centrale de soi pourrait influencer positivement le nombre de relations de l'expatrié dans les organisation internationale et nationale. (Judge, Locke et Durham, 1997).

La confiance est un facteur fortement corrélé à l'engagement et à la performance des collaborateurs. La confiance organisationnelle est aujourd'hui reconnue comme un facteur d'efficacité (Guerrero & Herrbach, 2009). Elle est indispensable au sein de la paroisse entre expatriés missionnaires et bénévoles. Elle est une condition nécessaire à l'implication des personnes au travail. Elle est la base de la coopération indispensable face à la complexité croissante. La confiance est perçue comme une valeur centrale du fonctionnement des organisations et un levier de la performance (Santoni, et al., 2016). L'expatrié missionnaire se

doit d'avoir confiance en lui-même, en ses propres potentialités, en ses atouts professionnels, avant même de venir en mission. Cette confiance en soi est indispensable pour susciter et acquérir la confiance des autres. Il se doit également en tant que leader de rendre ses collaborateurs dignes de confiance. C'est donc à lui de savoir organiser sa paroisse en comptant sur la place et les rôles que les autres sont appelés à jouer au sein de l'Eglise, et de les respecter dans leur tâche.

Développer le sentiment de confiance mutuelle est pour les organisations un défi à forts enjeux qui nécessite un véritable travail de construction. La confiance se construit au jour le jour. Si le bénévole n'agit pas en raison d'obligations personnelles envers ceux qu'il aide ou de ses compétences, mais plutôt en raison de principes censés assurer l'unité d'une collectivité, la solidarité entre ses membres, (Gagnon, 1998) il a besoin d'être mis en confiance par les prêtres responsables de paroisse. La confiance est un puissant facteur d'implication des travailleurs, elle oblige celui auquel elle est allouée parfois plus que la contrainte. Elle a sa place dans le management des ressources humaines. (Vatteville, 2009). Les individus sont plus susceptibles d'accepter les décisions qui sont prises par des décideurs crédibles parce que la crédibilité indique la compétence et la capacité des décideurs (Elsbach et Elofson, 2000)

IV- Savoir exiger la bonne gouvernance

Pour être responsable, le prêtre doit tenir ses promesses et honorer ses engagements. Par exemple il a besoin d'organiser son temps et les ressources de la paroisse qui lui sont confiées. La responsabilité du prêtre l'oblige à donner la priorité aux besoins des autres par rapport aux siens. Un prêtre responsable doit montrer assez de cohérence dans tout ce qu'il fait. La cohérence suppose qu'il tient à ses promesses et qu'il donne suite aux engagements qu'il prend vis-à-vis des autres. Cela ajoute à sa crédibilité et encourage les autres à lui faire confiance et à prendre ses promesses au sérieux. Le prêtre responsable est prêt à assumer les conséquences de toutes ses actions. Au cas où il commet un mauvais acte il doit être prêt à assumer l'entière responsabilité. Ainsi il montre qu'il a un sens profond de la responsabilité

Les données théoriques ont été abondantes prouvant que Le prêtre se heurte à des pôles de résistance. (Desplat, 1982). Certes le séminaire, lieu de formation, est censé inculquer au prêtre un habitus, une manière de vivre dans la communauté dont il est le centre mais où il est aussi radicalement « autre », ce qui lui vaut d'être sous surveillance, le paroissien étant à l'affût des faiblesses des vertus d'état. (Boutry, 1988). C'est comme une violation du droit au respect des

croyances qui est une composante de la liberté religieuse énoncée à l'article 9 de la Convention européenne des droits de l'homme. Sur le fondement de ce texte, la jurisprudence de la Cour européenne envisage une protection des sentiments religieux fondée sur la défense de la liberté religieuse. Le droit au respect des croyances est un droit de l'homme qui exprime la transcendance de la personne dans une société démocratique. Ce droit doit demeurer un droit fondamental de la personnalité car il s'agit d'un élément vital pour l'équilibre de notre société autant que le principe de la liberté d'expression. (Massis, 2015). Il est donc utile d'accorder à chaque citoyen y compris le prêtre le respect de ce droit. Tout citoyen mérite d'être respecté dans sa religion et dans ses choix religieux. Lorsqu'on expose les erreurs des prêtres à des critiques acerbes on porte atteinte à cette loi de la constitution qui prône le respect de la personne et de sa religion. Auparavant, la résistance au prescrit du clergé, ou simplement aux injonctions d'un pasteur impérieux, est-elle, ne serait-ce que virtuellement, un acte d'indépendance en mesure de forger l'anticléricalisme ? S'interroge Milbach (2014) qui ajoute qu'il convient de ne pas seulement considérer que l'anticléricalisme se décline et se ramifie en fonction des milieux sociaux et des territoires, mais plutôt de l'interroger dans sa nature et surtout sa polysémie.

En dépit du respect légal dû au prêtre comme à tout citoyen, son leadership est vivement affaibli parce que manquant de crédibilité. Le leader est celui qui fixe le cap, oriente la vision tout en activant les leviers de motivation. (Kotter, 2001). Le prêtre dispose de tous les atouts pour répondre aux différentes définitions de leader et de manager. Robbins et Judge (2013) définissent le leadership comme « la capacité d'orienter et de mobiliser durablement un groupe d'individus vers l'accomplissement de buts précis ». Exactement comme cela se passe en contexte de paroisse ou le leader s'inscrit dans une posture de serviteur plutôt que dans celle d'un leader héros. (Belet, 2013). Mais les différentes manifestations de crise de l'autorité du clergé au sein des paroisses engendrent des conséquences allant d'une simple fragilisation du pouvoir à la pénurie cruelle de prêtres. La fragilisation de l'autorité cléricale appelle à coup sûr la pénurie de prêtres. Car elle ne motive pas les jeunes à s'engager dans un pareil métier. Dans certains diocèses français, la pénurie de prêtres est telle qu'on pourrait penser à une certaine « mort » (Ornellas, 2012).

Mais cette pénurie de prêtres et cette fragilisation de l'autorité cléricale n'empêchent aucunement l'engagement massif des bénévoles. Ils ne s'engagent pas simplement parce qu'ils constatent que « leur prêtre » ne peut plus tout faire tout seul. Leur amour de l'Église se fait manifestement visible car ils se sentent conviés à participer à la gestion de la paroisse. Et les

manifestations anticléricales de la société n'influencent pas outre mesure les bénévoles dans leur engagement. Au contraire certains se montrent encore plus solidaires de leurs prêtres en défendant plutôt l'idéal chrétien qui est plus important que les débats sur l'identité anthropologique des prêtres.

Nous donnons raison à Gilormini (2009) qui envisage la responsabilité non comme un jeu de pouvoirs ni comme une visée éthique mais comme un processus de construction de sens engageant l'ensemble des parties prenantes de l'organisation. Chaque partie doit alors forcément surmonter les difficultés qui s'imposent de part et d'autre pour prendre et assumer ses responsabilités. Dans l'organisation il faut faire accepter ses idées, surmonter les difficultés, générer de l'adhésion, explorer sans cesse de nouvelles pistes dans un cadre avec des normes et des règles (Frimousse et Peretti, 2018)

CONCLUSION

Il existe donc dans la littérature managériale des compétences communes à tous les expatriés et qui peuvent s'adapter à tous les situations et à tous les contextes organisationnels. Nous en avons présenté à travers cinq situations dans la section 1 ce chapitre. Il s'agit d'abord du sentiment de rupture qu'éprouve tout expatrié qui s'arrache à son milieu d'origine. Il s'agit aussi des situations d'apprentissage et d'adaptation aux nouveaux milieux organisationnels et culturels. Si les expatriés missionnaires ne sont pas épargnés de ces différentes situations, ils appliquent en propre des stratégies qui leur permettent une socialisation responsable. Ces stratégies sont présentées dans la section 2. Il s'agit d'être un bon manager et un vrai responsable qui sait mettre en confiance ses collaborateurs et appliquant les règles de la bonne gouvernance même en paroisse prise comme une organisation mini-sociale.

CHAPITRE 7 : A PROPOS DU SOUTIEN DES COLLEGUES ET DES COLLABORATEURS

A partir de la question de recherche 3 à savoir : Quelle est l'importance des collègues et des collaborateurs dans le processus d'intégration des expatriés la revue de la littérature managériale a permis d'aboutir à l'idée selon laquelle des collègues et collaborateurs dévoués aident les expatriés à réussir leur intégration. Il sera question dans ce chapitre de croiser les données de la littérature avec les données empiriques pour voir dans la section 1 ce qui les rapproche et ce qui distingue les collègues rencontrés par les missionnaires ; puis dans la section 2 ce qui rapproche et distingue les collaborateurs rencontrés par les missionnaires. La section 3 présente le caractère incontournable et original de l'apport des collaborateurs bénévoles

SECTION 1 : DU SOUTIEN DES COLLEGUES LOCAUX ET EXPATRIES

Les expatriés rencontrent de façon générale une gamme variée de collègues. Parmi ces gens qui sont dans l'organisation avant leur arrivée et qui sont sensés les aider pour leur socialisation organisationnelle il y en a qui sont sympathiques tandis que d'autres sont très critiques et ne cachent pas leur amertume en face des nouveaux venus. Les expatriés missionnaires s'appuient aussi parfois sur leurs autres collègues expatriés missionnaires, développant avec eux des relations de solidarité très fortes.

I- Des collègues locaux sympathiques

Pour les expatriés missionnaires, le clergé actuel dans le nouveau pays d'accueil peut paraître différent de ce à quoi ils se sont habitués dans leur pays d'origine et comme tout expatrié, ils peuvent soudainement se retrouver socialement perdus. (Hua et al., 2018). Les missionnaires bénéficient donc grandement auprès de certains collègues sympathiques de la construction de nouveaux réseaux avec le clergé local et en s'ouvrant à de nouvelles influences sociales. Dans la mesure où les missionnaires croisent des collègues bien accueillants, il y a une forte probabilité qu'ils adoptent progressivement et plus facilement la culture d'accueil comme cadre cognitif de référence pour la vie sociale. Avec l'appui des collègues locaux, les missionnaires adoptent la culture d'accueil comme cadre de référence, et ils deviennent semblables au clergé local dans leurs façons de penser et de se comporter. Ainsi donc ce sont les personnes ouvertes à de nouvelles expériences qui réussissent le mieux à s'adapter plus facilement aux changements culturels (McCrae, 1996)

Le curé et les autres prêtres, qui sont en communion avec l'Evêque, représentent une référence fondamentale pour la communauté paroissiale, en raison de la charge de pasteur qui est la leur. (Stella, 2020). Selon le Concile Vatican II, (1965)[59] , en cultivant la vie commune et la fraternité sacerdotale, le curé et le presbyterium célèbrent la vie sacramentelle, pour la communauté et avec elle, et sont appelés à organiser la paroisse de manière à ce qu'elle soit un signe efficace de communion. C'est fort de cette conviction que les prêtres s'engagent résolument à bien accueillir les autres confrères qui leur sont envoyés pour le service de la paroisse.

[59] Concile Vatican II, Lumen gentium, n. 26 : AAS 57 (1965), 31-32.

Par rapport à la présence et à la mission des prêtres dans la communauté paroissiale, la « ratio fundamentalis »[60] fait une mention particulière de la vie commune ; même si elle ne constitue pas une obligation pour le clergé séculier, elle est recommandée par le canon 280 du code de droit canonique. Il faut rappeler à ce propos la valeur fondamentale de l'esprit de communion, de la prière et de l'action pastorale commune de la part des clercs, en vue d'un témoignage effectif de fraternité sacramentelle telle que le préconise le Concile Vatican II (1965)[61] et d'une action évangélisatrice plus efficace. Selon une observation pertinente faite par Stella (2020), quand le Presbyterium expérimente la vie communautaire, l'identité sacerdotale se fortifie, les préoccupations matérielles diminuent et la tentation de l'individualisme cède le pas à la profondeur de la relation personnelle. La prière commune, les échanges d'idées et l'étude, qui ne doivent jamais manquer dans la vie sacerdotale, peuvent constituer un grand soutien dans la formation d'une spiritualité presbytérale incarnée dans le quotidien.

Les collègues étant originaires de la culture d'accueil, ils peuvent aider les expatriés à comprendre le nouvel environnement. Concrètement les expatriés peuvent ne pas connaître le processus de recherche des informations requises ; c'est-à-dire qui contacter, le délai d'obtention de ces informations, et tout autre meilleur moyen d'effectuer une tâche donnée. (Mahajan et al.,2012). Les expatriés missionnaires ont besoin d'une certaine fraternisation avec les collègues locaux pour donner une image positive du clergé à la paroisse et à la société. Cela participe de la mission de témoignage qui incombe à leur identité de prêtre. Heureusement qu'ils sont nombreux les évêques et les prêtres locaux qui sont disponibles à offrir leur disponibilité pour un meilleur accueil et une meilleure socialisation des expatriés missionnaires.

II- Des collègues locaux critiques

La présence et le travail des expatriés missionnaires africains contribuent certes à résoudre le problème de pénurie de prêtres, mais le phénomène crée de nouveaux défis dans certaines paroisses catholiques en raison des différences culturelles (Allen, 2010). Il peut même arriver selon Olivier Méier (2019, p.264) que certains collègues français *« perçoivent leurs « nouveaux collègues » avec une relative froideur, en s'estimant lésés par rapport à ce que ces derniers ont pu connaitre en tant qu'expatriés* ». Tous les prêtres locaux n'accueillent pas favorablement le

[60] Cf. Ratio fundamentalis institutionis sacerdotalis, nn. 83 ; 88.e, pp. 37 ; 39-40. Cité par Stella (2020) op. Cit.
[61] Concile Vatican II, Décret sur le ministère et la vie des prêtres Presbyterorum ordinis (7 décembre 1965), n. 8 : AAS 58 (1966), 1003.

principe de faire venir des prêtres étrangers. Et cela ne fait qu'engendrer des frustrations et des déceptions de part et d'autre. Différentes raisons sont avancées par ces collègues locaux pour justifier leur réticence vis-à-vis des expatriés missionnaires. Certains parmi eux témoignent d'une certaine jalousie de leur pays ou de leur Eglise. Ils ne voient dans les missionnaires que des profiteurs ou des gens venus s'enrichir. Concrètement ils n'ont que des pensées matérialistes. Ils sont prêts à susciter des tensions au sein des communautés paroissiales par rapport à la présence des missionnaires indésirables.

Parfois des tensions sont observées de part et d'autre. Mais ces tensions peuvent être bénéfiques pour l'intégration des expatriés. Eckert (2006) fait remarquer que les conflits interpersonnels, pendant la période d'intégration dans l'organisation qu'il s'agisse de conflits entre pairs ou de conflits hiérarchiques, pourraient constituer des éléments du processus d'intégration ; car il peut être question de « conflits de légitimité » qui peuvent opposer les jeunes expatriés aux seniors. Cette tension peut avoir pour cause un conflit de compétence. Les jeunes expatriés peuvent s'estimer plus compétents que les anciens trouvés sur place. Tandis que les anciens cherchent à revendiquer leurs richesses en expériences. Dans ce cas, tandis que le nouvel expatrié fait valoir son long parcours scolaire, ses connaissances acquises au cours de ses formations, ainsi que l'importance de ses diplômes, le senior revendique son expérience et sa connaissance de l'organisation.

Certaines recherches ont démontré que la qualité perçue des relations des collègues ressortissants des pays hôtes avec les expatriés influence leur volonté de montrer des comportements de soutien envers les expatriés (Varma et al., 2009). Or si les collègues ressortissants des pays hôtes retirent leur soutien social aux expatriés, cela pourrait influencer négativement l'ajustement des expatriés. (Toh et DeNisi, 2005). Il existe des pressions pour obtenir des informations sur les rôles organisationnels ; ces pressions peuvent augmenter si les informations doivent être obtenues d'une source extérieure à l'organisation. Les collègues en tant que fournisseurs d'informations peuvent aider à atténuer ces pressions (Mahajan et al., 2012). Mais combien ces pressions sont grandes lorsque l'expatrié n'est pas accueilli favorablement par ses collègues immédiats. Ceux-ci devraient être les premiers soutiens des collègues missionnaires. Mais lorsqu'ils adoptent des comportements de rejet les missionnaires font recours à d'autres soutiens et à des sources extérieures auprès des personnes laïques.

Face au problème de pénurie de vocations, beaucoup de collègues adoptant des attitudes critiques à l'égard des missionnaires africains privilégient des solutions internes telles que l'ordination des hommes mariés pour le service du diaconat permanent. C'est eux qui

soutiennent l'engagement massif des laïcs pour tous les services qui jadis étaient réservés aux clercs. Ils préfèrent traiter avec les laïcs locaux qu'avec les prêtres étrangers. Ce qui est dommageable est le fait que ces collègues locaux sont capables de monter parfois les laïcs contre les prêtres étrangers qu'ils critiquent sauvagement auprès des fidèles laïcs.

III- Des collègues expatriés solidaires

Autour d'écoles, de commerces, d'églises et de rencontres associatives, les contacts entre compatriotes lors de la période de mobilité internationale contribuent, symboliquement et matériellement, à mettre en place une sorte d'espace ethnique articulé au sein de la société d'accueil. Cette espace ethnique regroupe les gens se réclamant de la même ethnie. Loin de leur pays d'origine, ils se servent de cette espace pour parler leur langue et évoquer les débats sur les actualités de leur pays. Ils apportent les uns aux autres différents types de soutien selon le besoin de chacun. Selon Cohen et al. (2000) le soutien social s'actualise lors des interactions avec les membres du réseau social ou encore lors de la participation à des groupes sociaux. Les expatriés éprouvent un réel plaisir à parcourir les distances pour se retrouver dans cette espace ethnique à laquelle ils accordent un grand intérêt. Ayant observé ce phénomène, Pierre (2002) considère que nombreux sont les expatriés qui s'attachent scrupuleusement à recenser à des milliers de kilomètres de distance les événements propres au pays quitté et qui déploient des trésors d'énergie pour se procurer journaux et documents filmés s'y rapportant.

C'est là une autre stratégie qui milite en faveur de l'intégration des prêtres expatriés missionnaires en pays étrangers. Ils sont le plus souvent bien accueillis dans ces espaces ethniques. D'ailleurs ne sont-ils pas mieux accueillis là qu'ailleurs ? Etant venus tous du même pays les compatriotes accordent au prêtre le même respect que celui qu'on leur accorde au pays en Afrique. Au sein de ces espaces les missionnaires occupent souvent la place de personnes ressources. Ils jouissent d'un privilège différent de ce qu'on leur décerne en milieu professionnel paroissial. A ces espaces ethniques les prêtres se font quelques amitiés qui leurs permettent de gagner en information à la fois sur la France et sur leur pays d'origine. Ils y rencontrent également d'autres collègues avec qui les relations de fraternité sacerdotale s'établissent très vite

Dans une étude sur les relations interpersonnelles entre collègues Weiss (1973) montre l'importance des relations sociales dans le maintien de l'équilibre chez l'être humain. Selon cet auteur cinq fonctions essentielles découlent de ces relations et en assurent l'équilibre. Il s'agit

du soutien émotionnel, de l'intégration sociale, de se sentir utile et nécessaire, de la confirmation de sa valeur et de l'acquisition d'aide concrète et matérielle. Caron et Guay (2005) expliquent ce type de relation se rencontre entre collègues et amis en affirmant que l'intégration émotionnelle implique la possibilité d'exprimer des émotions et d'obtenir du feedback. Elle se produit lors de relations intimes et stables, comme c'est le cas avec un conjoint, un membre de la famille ou de bons amis. L'intégration sociale s'accomplit lorsque les partenaires partagent leurs préoccupations par un échange d'idées et d'informations sur des situations qu'ils ont en commun ou des objectifs qu'ils poursuivent mutuellement, ce qui leur permet de dégager une vision commune de l'expérience et de dégager des repères normatifs.

Faisant partie d'un groupe social plus large élargi aux autres compatriotes missionnaires, les expatriés se sentiront psychologiquement en sécurité et feront partie d'une société locale (Caligiuri et Lazarova, 2002). Par conséquent, le soutien social des collègues expatriés qui les aide à effectuer leurs activités de routine ainsi que les aide à se connecter avec le pays d'accueil peut faciliter l'adaptation des expatriés. (Mahajan, 2012). Les missionnaires aussi savent profiter de l'existence de ces groupes. Il est constaté à certains endroits que ce sont eux qui prennent l'initiative de la création de ces groupes. En étant hommes publics les autres expatriés ou migrants s'approchent sans coup férir des prêtres qui deviennent ainsi comme les pièces maitresses de ces regroupements. Ils organisent les rencontres et des retrouvailles. D'autres missionnaires découvrent la présence d'autres collègues compatriotes lors de ces rencontres et établissent des affinités.

Les réseaux sociaux sont mis à contribution pour accroitre ces sortes de solidarité entre collègues expatriés ou entre expatriés de même ethnie. A défaut de franchir les distances pour se rencontrer physiquement, les fora sont créés pour permettre des rencontres virtuelles. Parfois ces réseaux sociaux paraissent d'une grande efficacité dans le processus de solidarité entre missionnaires venus du même pays ou ayant la même culture. Ces réseaux véhiculent des informations et favorisent des échanges de nouvelles les uns des autres.

SECTION 2 : DES COLLABORATEURS BENEVOLES VARIES

Cette section analyse les divers types de collaborateurs que les expatriés missionnaires croisent sur leur chemin au cours de leur mission. Ils sont de quatre ordre : ce sont les collaborateurs bienveillants, les collaborateurs moyennement accueillant, les collaborateurs difficiles et les collaborateurs indifférents. Si ces types de collaborateurs peuvent se retrouver dans toute organisation, le contexte de religion dans lequel se déroule cette étude peut accrocher notre attention en ce qui concerne les collaborateurs qui se réclament difficiles ou indifférents

I- Des collaborateurs bienveillants

La paroisse par définition étant un lieu de communion de la diversité, elle permet à des familles de cultures, d'origines et de langues différentes de bien s'intégrer et de s'enraciner tout en conservant leur culture propre. Les nouveaux arrivants font face à plusieurs défis au cours de leur processus d'intégration dans la société d'accueil (Marcil, 2016). Beaucoup d'expatriés sont guidés sur le chemin de leur voyage par l'espoir de trouver la paix en pays de mission, le désir de déployer pleinement leur humanité, d'exprimer leurs talents, de vivre librement leur foi. Et la paroisse devrait leur permettre d'assouvir leur attente. Les collaborateurs bienveillants sont ceux qui sans hésitation aucune ouvre rapidement leurs mains pour accueillir les expatriés missionnaires. Ils se rapprochent très vite pour proposer ou pour offrir des services. Peut-être qu'ils regardent au-delà du religieux pour mieux comprendre les défis d'intégration, d'exclusion, d'affrontement ou, au contraire, de rapprochement des divers groupes religieux et spirituels. (Moisa, 2011).

Au niveau des processus relationnels, entre nouveaux arrivant et les collaborateurs ce sont les stratégies de construction de relations interpersonnelles dans l'organisation (Reichers, 1987) qui sont examinées. Si en entreprise il s'agit de s'arrêter dans le bureau des autres pour discuter, participer à des activités formelles, et d'autres conduites qui aident les nouveaux entrants à acquérir une identité dans l'organisation, ainsi qu'un soutien social instrumental et émotionnel (Almudever et al., 1999), en paroisse les expatriés missionnaires intègrent les groupes paroissiaux et affirment leur compétence. A partir de ce moment les gens oublient l'identité de prêtres étrangers pour ne considérer que leurs compétences. Certes l'entrée en processus relationnel est difficile au départ, mais beaucoup de missionnaires persévérants réussissent à

trouver leur place au sein de la communauté paroissiale, grâce à des collaborateurs favorables et disponibles.

Parmi les collaborateurs qui manifestent de la bienveillance à l'égard des expatriés missionnaires figurent les collaborateurs en situation de migration ou d'expatriation. Ils se montrent beaucoup plus attentifs et sont portés à aller vers le prêtre pour proposer leur aide et leur soutien. Ils cherchent à former avec l'expatrié missionnaire une famille en contexte de pays étranger. Ainsi ils peuvent s'exprimer dans leur langue d'origine africaine, manger les repas de chez eux et partager les informations qui les concernent originellement. Dans cette perspective, avec ces collaborateurs migrants ou expatriés beaucoup d'expatriés missionnaires restent des nationaux en pays étranger. Et à juste titre Pierre (2002) estime que les stratégies internationales les plus fructueuses pour plusieurs expatriés sont précisément celles qui reposent sur l'utilisation dans le champ international de ressources nationales. Cet auteur a observé que paradoxalement, les cadres nantis d'expérience de l'expatriation et qui se définissent réellement comme internationaux, développent beaucoup plus les traits d'un style de vie international. Précisément ceux parmi eux qui cultivent le plurilinguisme, le mariage avec une personne d'une autre nationalité, le cosmopolitisme des amitiés, la scolarité internationale des enfants, etc., sont aussi très souvent ceux qui mobilisent le plus systématiquement leurs ressources nationales pour rester attacher à leur pays d'origine dans l'ensemble des dimensions de la vie sociale en pays étranger.

II- Des collaborateurs mitigés

D'autres conduites visant à changer l'environnement et, plus particulièrement les activités de travail, les méthodes de travail, la quantité d'effort consentie, etc., aident les sujets à participer activement à la définition d'emplois qui correspondent mieux à leurs compétences et savoir-faire. Ces stratégies relèvent des « tentatives de négociation de changements dans le travail » (Feij et al., 1995). Les expatriés missionnaires qui s'intègrent en paroisse délaissent certaines de leurs anciennes habitudes pour s'approprier de nouvelles dans leur nouveau milieu de travail. Ils délaissent leur habitude de leurs pays d'origine pour s'adapter aux nouvelles réalités de la paroisse d'accueil. C'est peut-être de l'acculturation. Ainsi selon Almudever (1999) si la socialisation comporte un versant d'acculturation celui de l'intégration et de l'adaptation aux normes sociales, du fait de la pluralité de ces normes, elle comporte, de manière indissociable un versant de personnalisation. Les processus de personnalisation rendent compte de l'activité

du sujet et de ses capacités créatrices pour inventer de nouvelles normes dans un effort continu d'unification et d'intégration des influences multiples et souvent contradictoires qui s'exercent sur lui. (Almudever et al., 1999).

A l'instar du nouvel employé qui en entreprise s'organise, anticipe et valorise ses activités dans un domaine "en fonction des significations qu'elles revêtent, pour lui, en d'autres domaines de sa socialisation actuelle ou à venir" (Baubion-Broye et al., 1998), l'expatrié missionnaire en paroisse aussi construit le schéma progressif de son intégration. Il passe du temps à tâtonner et à observer les différents collaborateurs. Le plus souvent l'adaptation se fait de façon réciproque de la part des collaborateurs et des missionnaires. C'est-à-dire beaucoup de compromis sont trouvés de part et d'autre. La confrontation des valeurs du nouvel employé avec celles de l'organisation peut amener un changement chez l'employé (Cooper-Thomas et al., 2004). Ainsi en est-il du missionnaire qui connait une profonde transformation de ses habitudes d'Afrique pour acquérir de nouvelles pratiques propres à sa paroisse d'intégration.

Quant à l'acquisition de connaissances, cela implique pour le nouvel employé une compréhension de ses rôles au sein de l'organisation et un apprentissage des tâches à effectuer. Elle inclut également la connaissance de l'organisation, par exemple des normes, des politiques, de la terminologie utilisée, des buts et de l'historique de l'organisation (Morrison, 2002). De nombreux paroissiens catholiques demandent à ces prêtres étrangers une meilleure compréhension de la culture du pays qui les accueille (Gray, 2015). Le missionnaire africain ne cesse donc de se former et de se perfectionner chaque fois au contact de ses collaborateurs bénévoles de la paroisse qui entretiennent avec lui un rapport de fraternité, à condition que le prêtre soit ouvert d'esprit.

IV- Des collaborateurs difficiles

Plus un pays d'origine de l'expatrié est différent du pays d'accueil, plus difficile se fait l'ajustement (Cerimagic et Smith, 2011). Même si de nombreux témoignages développent un vivre ensemble possible entre expatriés et collaborateurs, il est nécessaire de remarquer que dans un certain nombre d'endroits, la peur de l'autre, de la différence, se développe, et qu'un certain racisme rend difficile ce vivre ensemble. (Fontaine, 2012). Dans ce cas le travail de socialisation n'est pas facile selon que l'on soit expatrié ou collaborateur. Chaque catégorie rencontre des difficultés qui varient d'un individu à un autre et d'une organisation à une autre. Les cas des expatriés missionnaires rencontrés en paroisse de France paraissent extrêmement

délicats à cause du contexte de religion dans lequel se déroule cette étude. Il a été constaté que les difficultés inhérentes au processus de socialisation en paroisse peuvent avoir des causes diversement profondes et lointaines. Les motifs culturels peuvent entrer dans le système complexe de socialisation, autant que les motifs politiques ou économiques. D'autres motifs religieux peuvent contribuer également à la complication de la socialisation des prêtres étrangers en paroisse, et rendre les collaborateurs beaucoup plus acariâtres à leur égard.

Si le missionnaire en paroisse met en œuvre toutes ses potentialités pour réussir son intégration, il n'a pas toujours la chance de croiser en tous les paroissiens des gens qui lui offrent l'accueil escompté. Dans certains cas, les problèmes interculturels provoquent des tensions et du ressentiment de la part des paroissiens (Goodstein, 2008). Pendant que le missionnaire s'intéresse à tout ce qui concerne la vie de la paroisse et surtout aux personnes devenues ses collaborateurs bénévoles, il se trouve dans le rang de ceux-ci des gens qui n'arrivent pas à accepter la présence d'étranger, ni se faire diriger par un africain. Si en entreprise, la connaissance des personnes des autres départements de l'organisation est signe d'une bonne intégration (Lacaze, 2007), cette connaissance des autres entre dans la catégorie des critères de bonne intégration aussi en paroisse. Voilà pourquoi l'aptitude de l'expatrié missionnaire à communiquer avec les autres entre en ligne de compte pour son insertion et sa socialisation. Mais si sa bonne volonté d'aller à la découverte des autres se heurte à de la résistance de la part des collaborateurs, cela suscite un repli sur soi qui peut être dangereux autant pour l'expatrié que pour l'organisation. Les entretiens ont révélé des zones de résistance où certains paroissiens ne veulent vraiment pas des prêtres étrangers, et préfèrent rester à la maison plutôt que de venir à l'Eglise.

Dans son étude, Oran (2014) a remarqué que plus la distance culturelle des prêtres contractuels est élevée, plus les tensions culturelles entre eux et les laïcs sont grandes. Ces difficultés peuvent engendrer des conséquences peu heureuses sur l'expatrié missionnaires et sur les collaborateurs eux-mêmes, ainsi que sur l'organisation paroissiale tout entière. Il reste à suggérer aux leaders que sont les expatriés missionnaires de s'intéresser aussi à la gestion des risques ou la gestion des conséquences. Ils doivent se former en amont à la gestion des rejets ou des oppositions. Peut-être n'avaient-ils jamais pensé se préparer à ce paramètre inhérent à toute expatriation. L'immigration ne manquera jamais d'engendrer des frustrations à divers niveaux. Il revient à chaque organisation de prendre ses dispositions pour informer et préparer à la fois les nouveaux arrivants ainsi que leurs collaborateurs ; l'Eglise ne doit pas se déroger à cette règle compte tenu du flux important des expatriations en son sein.

V- Des collaborateurs indifférents

Il existe une autre catégorie de collaborateurs qui manifestent une indifférence catégorique par rapport à la présence du prêtre. Ils sont plutôt dans une logique de fonctionnement d'organisation comme en entreprise. En effet l'employé n'entretient avec son employeur et ses collègues aucun autre rapport que ceux imposés par l'administration ; sans rien ajouter ni rien enlever. Il s'agit du respect dû aux relations de travail qui régissent toute organisation. Chaque membre de l'organisation occupe son poste et travaille à son poste dans une bonne collaboration avec les autres. Ainsi l'identité culturelle ne rentre point en considération. L'on ne regarde pas l'origine ou la provenance du chef ou des autres collaborateurs ; l'on ne regarde pas son identité ethnique. L'on s'intéresse juste à son identité professionnelle et rien de plus. L'objectif étant la rentabilisation de l'organisation. Donc si la proximité avec la communauté internationale peut avoir une influence positive sur les expatriés, celle des nationaux pourrait jouer négativement sur l'adaptation générale des expatriés. (Johnson et al., 2003)

En paroisse de pareils collaborateurs sont nombreux qui ne s'intéressent vraiment pas du tout à l'origine culturelle du prêtre responsable de paroisse. Peu importe qu'il soit expatrié ou autochtone. Le plus important pour eux c'est d'avoir un prêtre responsable de paroisse avec qui on peut travailler pour le fonctionnement de la paroisse. Les critères de prêtres étrangers ou de missionnaires ne les intéressent aucunement. Ils travaillent juste avec le prêtre nommé et envoyé par l'évêque pour le service de la paroisse. Ils n'ont plus rien d'autre à dire ou à faire avec le prêtre. Pas de familiarité supplémentaire, ni d'amitié extra paroissiale. La vie du prêtre fût-il missionnaire ou autochtone ne les regarde point. Tous les problèmes ou difficultés du missionnaire relève plutôt de sa vie privée et ne doivent pas constituer un sujet à l'ordre du jour dans les discussions avec ces collaborateurs indifférents

SECTION 3 : NECESSAIRE ENGAGEMENT DES BENEVOLES

Cette section présente une analyse des résultats sur la nature des collaborateurs dits bénévoles. La présence des bénévoles en Eglise et précisément en paroisse s'avère une chance pour la socialisation des expatriés missionnaires. Autant ils ont été utiles pour les missionnaires partis en Afrique, autant leur utilité est forte pour l'intégration des missionnaires Africains venus en France et leur socialisation en contexte de paroisse. Car à l'origine de leur engagement se trouvent des motifs de volonté d'aider et de servir. Les missionnaires saisissent donc l'opportunité de la présence des bénévoles et savent en profiter pour la réussite de leur mission.

I- S'engager pour aider

Quelle que soit la qualité de l'accueil qu'ils offrent aux missionnaires, et quelles que soient leurs sentiments ou leurs impressions, les collaborateurs occupent une place prépondérante dans la socialisation des prêtres expatriés. Sans aucun soutien des paroissiens, l'intégration des expatriés missionnaires peut se retrouver ralentie et fragilisée, voire échouée. Ces expatriés risquent un véritable déracinement culturel et même professionnel. Dans un contexte spécial comme celui de l'Eglise en crise de la France, un accompagnement pastoral tenant compte de la dimension culturelle est nécessaire. Cela ressort de la responsabilité de toute la communauté à laquelle le missionnaire est envoyé. Fort est de remarquer que dans certains cas les missionnaires sont vite entourés et accueillis par les autres bénévoles peut-être de la même ethnie ou de la même culture. Ainsi les collaborateurs contribuent largement au bon fonctionnement au sein d'une équipe multiculturelle, mais s'ils n'ont pas la volonté et la compétence interculturelle requise, alors les efforts de l'organisation (par le manager notamment) restent vains. (Karjalainen et Benhaida, 2018)

Ce qui fait la spécificité de la réussite de socialisation des expatriés missionnaires africains en France c'est leur chance de rencontrer sur le terrain de la paroisse les chrétiens dont la générosité ne se fait pas négocier. Il s'agit des collaborateurs qui s'engagent contre vents et marées à aider le missionnaire qui est authentiquement un expatrié c'est-à-dire venu d'ailleurs. Différentes raisons justifient leur comportement. D'abord ils veulent sauvegarder leur religion le christianisme en proie à une réelle menace de disparition. Ensuite leur générosité est motivée par le simple sentiment chrétien d'aider un prêtre à accomplir une mission, donc il s'agit de la

charité chrétienne. Enfin ils pensent que cette forme de générosité peut leur faire gagner des privilèges ou grâces divines, donc ils pensent au salut de leur propre âme, et ils agissent au nom de leur foi.

Il s'agit donc d'une question de vocation, comme si une force incoercible, divine ou laïque, intérieure ou extérieure poussait les individus, les attirait, les appelait à s'engager dans le bénévolat. A juste titre la définition que proposent certains auteurs concernant la motivation se justifie aisément : « La motivation est une force qui pousse l'individu à donner un sens à ses besoins, ses désirs, ses pulsions, et qui détermine un comportement visant à réduire un état de tension et donc à rétablir un équilibre à moyen et à long terme » (Sekiou et al. 2001). Certains individus mettent alors spontanément en avant une conception de la religion ancrée dans la charité, au sens évangélique du terme. La conformité aux évangiles justifie leur engagement. Ainsi à la base de la certitude qu'il faut s'engager, on trouve chez nombre de bénévoles une foi chrétienne acquise dès la jeunesse. Selon Michel Chauvière (2001), elle se caractérise par l'obligation d'être prouvée dans les actes et d'engager un rapport missionnaire au monde. Le salut religieux passe, pour ces bénévoles, par la mission. Shankland (2012) souligne que la participation des bénévoles à une association engendre une diminution du stress et de la souffrance.

La question de la foi des collaborateurs locaux est vivement concernée dans ce débat de l'accueil des expatriés missionnaires que certains considèrent à tort comme de simples migrants. En effet dans plusieurs diocèses existe une pastorale des migrants qui invite les fidèles chrétiens à se mobiliser pour l'accueil de tous les étrangers au nom de leur foi. Cela amène l'Eglise à devenir, au sein de la société et dans le contexte migratoire actuel, des modèles de communauté accueillante, des ferments de paix et de communion. Ainsi par cette mobilisation et par l'engagement de nombreux fidèles dans le service d'accueil des expatriés, l'Église se fait promotrice d'une véritable culture de la rencontre et de l'accueil.

II- S'engager pour servir

Le mot service a une puissante connotation morale. Le service assume un sens qui transcende le niveau de la simple servitude pour salaire ou par obligation et devient quelque chose de noble, d'ennoblissant. En religion, cette noblesse prend les couleurs de la sainteté ou de la communion avec Dieu. (Bingemer, 2003). Les bénévoles mettent toujours en avant dans les raisons qui les ont poussés à s'engager, le désir d'être utiles et de servir les autres. « Les bénévoles justifient

souvent leurs engagements par une volonté d'être utiles pour les autres. Ces élans de solidarité se présentent alors comme des dispositions naturelles à l'altruisme ». (Havard, et Nicourd, 2005). Les bénévoles engagés dans l'accomplissement de différentes tâches au sein des paroisses méritent une attention particulière. Car ils constituent une ressource de premier ordre indispensable pour le fonctionnement des paroisses. Ils ne sont pas certes nombreux par rapport à la grande foule qui envahit les églises le dimanche. Mais leur importance s'apprécie à l'aune de leur relation inéluctable avec les prêtres dans l'exercice de leur métier, puis des résultats que produit leur engagement sur eux-mêmes et sur les paroisses. Ce sont souvent des gens de toute condition sociale, et de toute catégorie d'âge, qui décident de donner de leur temps, de leur savoir, de leur expérience et parfois de leur avoir pour le service d'autres hommes dans la paroisse et ce de façon gratuite. Les bénévoles veulent servir et se rendre avant tout utiles (Paugam, 1998).

Parmi les motivations qui peuvent être celles du candidat bénévole, les travaux de Bougard Jonathan et al. (2014) indiquent que ni un investissement en capital humain, ni un effet de signal ne semblent constituer des motivations effectivement valorisées lors de l'accès au marché du travail. C'est plutôt du côté de la satisfaction immédiate, ou de celui d'un rendement différé lié à l'accumulation d'un capital social, que l'on peut trouver des formes de valorisation du bénévolat. On soutient également que les individus font du bénévolat parce qu'ils augmentent leur valeur en capital. Ils peuvent acquérir de l'expérience et des connaissances (Menchik et Weisbrod, 1987)

Selon Philippe Lyet (1997), il est abusif de parler de « motivations » concernant les bénévoles. Il préfère parler des attentes et des représentations, parce que pour lui les motivations se construisent sur une réalité clairement identifiée et bien connue. Mais les bénévoles mettent toujours en avant dans les raisons qui les ont poussés à s'engager, le désir d'être utiles et de servir les autres. « Les bénévoles justifient souvent leurs engagements par une volonté d'être utiles pour les autres. Ces élans de solidarité se présentent alors comme des dispositions naturelles à l'altruisme ». (Havard et Nicourd, 2005). Ainsi par exemple les bénévoles et militants qui restent fidèles à une association, se sentent habités du désir d'être utile et le perçoivent comme allant de soi. Beaucoup d'auteurs ont montré combien ce désir d'utilité, cet élan vers les autres est le produit de contextes socio-économiques, historiques et politiques précis (Collovald, 2002).

III- Une collaboration incontournable en paroisse

L'adoption de rôles en paroisse est facilitée par le caractère exceptionnel et temporaire de leur séjour en France. Elle constitue en quelque sorte pour les expatriés missionnaire comme une carte de visite : le discours, l'allure ou l'accent, qui sont des produits acculturés, les présentent comme ils veulent être perçus (Vasquez, 1997). Devant cette situation de présence étrange des missionnaires africains, la collaboration des bénévoles s'avère inévitable. Car que peut faire un expatrié tout seul dans un pays étranger ? Le soutien des ressortissants du pays hôte facilite non seulement l'ajustement des expatriés mais réduit également l'impact des facteurs négatifs sur l'ajustement des expatriés. (Mahajan et al. 2012). Quelle que soit la formation reçue à l'origine par le missionnaire, quelles que soient ses propres compétences antérieures, en contexte d'expatriation nul ne peut se soustraire à l'aide des locaux collègues et surtout collaborateurs. En paroisse le prêtre veut voir qui d'autre en dehors de ces personnes que la littérature assimile aux bénévoles ? Différents des « autres chrétiens de dimanche », leur engagement au service de l'Eglise les oblige à une certaine collaboration avec le prêtre, fut-il missionnaire ou autochtone. L'expatrié missionnaire rentre tout simplement dans un système ou la main d'œuvre collaboratrice existe déjà. Ainsi présenté, il en va de l'intérêt du missionnaire et des bénévoles de collaborer pour le bon fonctionnement de leur bien commun que constitue la paroisse.

Quant aux bénévoles ils sont engagés par une certaine responsabilité à la fois religieuse et éthique. Selon Simonet- Cusset (2002), l'éthique de la pratique du bénévolat est aussi liée à la parabole des talents dans la Bible. Chacun a en effet la responsabilité de faire fructifier, par son travail, les talents qui lui ont été donnés par Dieu. Cette responsabilité est une responsabilité face à Dieu ; I'assumer c'est s'ouvrir le royaume des cieux. L'exercice de cette responsabilité matérielle est dynamique ; ce n'est pas dans la richesse matérielle mais dans l'enrichissement que l'on apporte la preuve de son service à Dieu. Le bénévolat dans l'Eglise devient comme une disponibilité individuelle offerte à Dieu. La Fondation Roi Baudouin (1999) estime que « le bénévolat est l'engagement libre et gratuit de personnes qui agissent pour d'autres ou pour l'intérêt collectif, dans une structure débordant celle de la simple entraide familiale ou amicale ». L'engagement libre et gratuit est un engagement éthique qui relève avant tout d'un sentiment de don de soi presque naturel, c'est un devoir moral. Selon Eric Gagnon (1998), le bénévole n'agit pas en raison d'obligations personnelles envers ceux qu'il aide ou de ses compétences, mais plutôt en raison de principes censés assurer l'unité d'une collectivité, la solidarité entre ses membres. Ainsi le bénévole a besoin d'être mis en confiance ; La confiance est un puissant

facteur d'implication des travailleurs, elle oblige celui auquel elle est allouée parfois plus que la contrainte. Elle a sa place dans le management des ressources humaines. (Vatteville, 2009).

CONCLUSION

Si de façon générale les prêtres ont bonne conscience d'accomplir leur tâche de leader de paroisse grâce à la multiplicité de leurs compétences interculturelles, il s'avère évident que les collègues et les bénévoles ont fait des révélations assez suggestives. Les réactions ne sont pas les mêmes de la part des collègues et des collaborateurs qui reçoivent les expatriés missionnaires. La section 1 présente les réactions qui peuvent être l'expression d'hostilité chez les uns et d'amitié chez d'autres collègues. Ainsi la présence d'expatriés missionnaires est diversement accueillie par les collègues d'une organisation. Les sections 2 et 3 analysent et précisent les motivations de l'engagement dans le bénévolat qui oblige les collaborateurs à assumer pleinement leur devoir dans la socialisation des expatriés missionnaires. Il s'agit du devoir d'aider et du devoir de servir qui rendent incontournable leur soutien apporté aux expatriés missionnaires.

SYNTHESE DE LA TROISIEME PARTIE

La troisième et dernière partie de cette étude doctorale a consisté à faire des analyses et à mener des réflexions sur la première et la deuxième partie. Intitulée « discussion », cette partie de ma recherche est composée des chapitres 5, 6, et 7. J'ai tenté d'expliquer les résultats en relation avec les questions retenues après le parcours de la littérature. Le travail a consisté à comparer et discuter les résultats avec ceux de la littérature. Concrètement il a été question de confronter mes résultats aux données relevées dans la littérature et de soulever en quoi ils sont différents ou semblables. L'originalité de cette partie de discussion consiste à voir dans quelles mesures mes résultats apportent de nouveaux éléments ou une nouvelle perspective par rapport aux connaissances préexistantes en matière de socialisation organisationnelle, et surtout la mise en pratique des compétences interculturelles par les expatriés non traditionnels que sont les prêtres missionnaires venus d'Afrique. L'impact des collègues locaux et des autres collègues expatriés missionnaires a occupé une bonne place dans le développement de cette troisième partie, ainsi que l'influence des collaborateurs bénévoles sur l'intégration des missionnaires en paroisse.

CONCLUSION GENERALE

Peut-on vraiment conclure une recherche de thèse doctorale ? Que peut-on conclure après un parcours de sept chapitres ayant chacun sa petite conclusion ? Doit-on céder à la tentation de fusionner les différentes conclusions des trois grandes parties pour en constituer une conclusion générale ? Je crois qu'au terme de cette recherche il serait judicieux de rappeler le titre de la thèse, la problématique, les concepts clés qui ont permis de résoudre la problématique, la méthodologie utilisée et quelques résultats avant de proposer les différentes contributions de la thèse et de d'évoquer quelques limites de ce travail doctoral.

En effet, « GESTION DES COMPETENCES INTERCULTURELLES POUR UNE MEILLEURE SOCIALISATION DES EXPATRIES NON TRADITIONNELS : LE CAS DES MISSIONNAIRES AFRICAINS EN FRANCE », tel est le titre de la thèse qui m'a conduit dans une recherche qui aura duré environs 4 ans. Après la présentation générale du contexte de mission et du renversement de la mission suivie d'une revue de littérature, j'ai pu préciser le sens des concepts clés que sont : expatriation, socialisation organisationnelle, bénévolat, compétences interculturelles, mission. Puis j'ai défini la problématique formulée de la façon suivante : « Comment les compétences interculturelles des expatriés non-traditionnels impactent-t-elles leur socialisation dans une organisation à forte culture historique ? ». De cette problématique il en ressort trois questions de recherche que sont :

Question de recherche 1. Quelle est l'influence d'une organisation à culture forte sur l'ajustement des expatriés ?

Question de recherche 2. Quelles sont les stratégies investies par les expatriés missionnaires pour réussir leur socialisation ?

Question de recherche 3. Quelle est l'importance des collègues et collaborateurs dans le processus d'intégration des expatriés ?

A l'aide d'une méthodologie qualitative j'ai pu conduire cette recherche sur le terrain et au laboratoire. Il s'agit du terrain des paroisses catholiques où j'ai rencontré les prêtres expatriés missionnaires, leurs collègues prêtres autochtones et étrangers, et leurs collaborateurs les bénévoles. Avec ces personnages j'ai réalisé des entretiens semi directifs à base d'un questionnaire. Au laboratoire j'ai utilisé le logiciel NVIVO pour classifier les différents thèmes

et dégager les plus utiles pour l'étude de cette thèse. La présentation de la méthodologie et des résultats a fait l'objet des chapitres 3 et 4

Ensuite j'ai fait l'analyse des résultats en les croisant avec la littérature. Cela m'a permis dans les chapitres 5, 6, et 7 de confirmer les différentes hypothèses. De nombreux défis restent à relever pour une socialisation efficace des expatriés missionnaires et une meilleure gestion de leurs multiples compétences interculturelles. Ce travail est riche de nombreuses contributions

LES DIFFFERENTES CONTRIBUTIONS

Les apports scientifiques de cette recherche se déclinent à plusieurs niveaux. Elle accroit les éléments favorisant la gestion des compétences interculturelles des expatriés missionnaires et la gestion de leur socialisation organisationnelle en contexte de paroisse. Principalement les stratégies déployées face aux difficultés d'intégration auxquelles ils sont confrontés en France en générale et particulière en contexte micro social que constitue la paroisse. Ensuite les stratégies adoptées par eux pour se faire accepter par les collègues prêtres et les collaborateurs les bénévoles

Cette recherche révèle largement les stratégies managériales de motivation, de communication, de valorisation de compétence, et de détermination qu'adoptent les expatriés en pays étranger puis en organisation. Elle aura permis de découvrir que la paroisse malgré sa caractéristique de lieu religieux, constitue un terrain favorable d'expérimentation des théories managériales d'intégration des travailleurs, et plus spécifiquement de socialisation des expatriés.

1. CONTRIBUTIONS THEORIQUES

Les compétences interculturelles mises au service de la socialisation organisationnelle ; les atouts multiples du leader exploités pour la gestion des ressources humaines ; la migration en débat en contexte de paroisse catholique ; l'intégration en organisation micro sociale ; le management du bénévolat, etc. Plusieurs concepts ont été convoqués dans le développement de la problématique de cette recherche. Une véritable étude littéraire m'a permis de proposer une définition managériale de chaque concept. Je me suis beaucoup intéressé aux auteurs les plus récents tant anglophones que francophones. La présentation à la fin de ce document d'une si longue bibliographie n'est que la preuve visible d'une littérature richement fouillée pour la réalisation de ma recherche. Le souci d'approfondir les résultats m'a conduit à parcourir

plusieurs disciplines telles que la sociologie, la psychologie, l'histoire, la politique, l'éthique, la religion, la théologie, l'économie, et bien évidemment la science de gestion.

2. CONTRIBUTIONS METHODOLOGIQUES

Dans cette recherche j'ai adopté la méthode qualitative de deux façons différentes (Paillé & Mucchielli, 2016). Tout d'abord, l'approche et les méthodes sont pensées pour obtenir des données qualitatives par des entretiens, notes de terrain qui permettent d'obtenir des verbatims. Ensuite, l'analyse est faite de manière qualitative car elle a pour but de produire du sens aux données plutôt que des statistiques. Méthodologiquement il a été question beaucoup plus d'une confirmation de l'efficacité de la méthode qualitative que de contribution.

3. CONTRIBUTIONS MANAGERIALES

Les apports scientifiques de cette recherche se déclinent à plusieurs niveaux. Elle ajoute à l'actualité du débat sur la migration dans les pays développés et précisément en France. Elle accroit les éléments favorisant la gestion de la socialisation organisationnelle des expatriés non traditionnels en organisation micro sociale, précisément en contexte de paroisse. Principalement ont retenu mon attention les difficultés d'intégration auxquelles les missionnaires sont confrontés en paroisse. J'ai mentionné les difficultés liées à tout apprentissage, le stress des nouveaux recrutés, les frustrations, les désillusions, les décalages entre les attentes des nouveaux venus et la réalité de l'organisation, les différentes perturbations et les implications lourdes sur la vie de l'organisation.

Ensuite je me suis intéressé aux stratégies adoptées par les missionnaires eux-mêmes pour braver ses difficultés et se faire accepter dans les milieux de bénévolat sur les paroisses. Ainsi cette recherche révèle largement les stratégies managériales de motivation, de communication, de valorisation de compétence, et de détermination qu'adoptent des expatriés missionnaires en paroisse. Puis elle aura permis de découvrir que la paroisse malgré sa caractéristique de lieu religieux, constitue un terrain favorable d'expérimentation des théories managériales d'intégration des Nouvelles recrues.

Toujours du point de vue scientifique cette recherche accroit les éléments favorisant le management des bénévoles en dépit de la fragilisation de l'autorité du leader. La figure du leader prend de plus en plus d'importance dans le schéma organisationnel. Le leader n'est pas

un manager ordinaire, il est celui qui influe sur la vision de son organisation. (Ramboarison-Lalao et al., 2015). Cette recherche nous permet de découvrir les multiples compétences managériales déployées par les expatriés missionnaires dans la gestion des ressources humaines en contexte religieux. Aujourd'hui on ne peut plus ignorer l'impact de la religion sur les pratiques de management (Barth, 2012). Le leadership religieux connait un engouement de plus en plus remarqué (Cohen et al., 2004)

4. CONTRIBUTIONS RELIGIEUSES

Cette recherche est faite au niveau des paroisses de l'Eglise catholique. Mais les résultats peuvent s'étendre et s'appliquer dans toutes les religions, les ONG, les mouvements ou associations dans lesquels se trouvent les migrants, et ayant à leur tête un responsable venu d'ailleurs. Les rabbins, les imams, les pasteurs, et les autres responsables de cultes peuvent trouver dans mon étude des stratégies pour socialiser les personnes issues d'autres pays qui viennent vers eux. Toute personne étrangère qui veut s'engager dans une nouvelle communauté est sujette à des questionnements et interrogations diverses. Aujourd'hui il est rare de trouver des structures religieuses qui puissent fermer leurs portes aux personnes étrangères.

Toutefois, force est de reconnaitre qu'en dehors des autres confessions religieuses, l'Eglise catholique s'avère le plus grand bénéficiaire de mes recherches. En l'occurrence les Paroisses catholiques d'île de France ont été mis en lumière dans leur pratique interne. Cette étude pourra aider les prêtres de cette région de France à découvrir ce qui se passe chez eux et à savoir en tirer leçons. L'Eglise de France dans son ensemble est également mise en valeur dans ses pratiques en matière d'accueil des expatriés.

Compte tenu du principe de l'universalité inhérent à l'Eglise catholique, et au regard de l'effet de la mondialisation planétaire, tous les prêtres du monde entier peuvent se sentir concernés par notre étude. Car la diversité est constitutive de l'Eglise et de tout rassemblement humain. Et accueillir les personnes étrangères ou nouvelles au sein d'une communauté fait partie des exercices auxquels tout prêtre est confronté en paroisse ; ainsi que le management efficient du personnel bénévole.

5. CONTRIBUTIONS SOCIOLOGIQUES

La question de l'expatriation connait au sein de la société un développement sans précédent. Il n'y a pas de jour où les médias ne parlent de migration. L'on ne peut plus dire au regard de cette étude que la France est anti-migration. Non la France ne refuse pas d'accueillir les expatriés. En dehors du cas des paroisses qui témoignent de l'effort de l'Eglise en France pour accueillir et socialiser les expatriés, il existe surement beaucoup d'autres mouvements ou associations ou ONG qui s'engagent dans une pareille aventure. Si donc les expatriés missionnaires réussissent à s'intégrer en paroisse, ils sont capables de développer d'autres stratégies pour s'adapter dans d'autres contextes sociaux. Car les mêmes fidèles que les expatriés rencontrent sur les paroisses pourraient être encore les mêmes qu'ils vont rencontrer ailleurs. Je suppose que ces mêmes personnes ne peuvent pas favoriser leur socialisation en paroisse et leur fermer les autres portes sociétales. Cependant même si parfois les questions administratives semblent souvent très difficiles pour beaucoup d'expatriés missionnaires, force est d'admettre que c'est aussi pour des raisons de sécurité de chacun et de toute la Nation, y compris la sécurité de ces mêmes missionnaires.

6. CONTRIBUTIONS ETHIQUES

Cette recherche révèle largement les grandes difficultés morales auxquelles des prêtres sont confrontés dans leur intégration en tant qu'expatriés et l'exercice de leur profession en tant que gestionnaires de paroisse. Aujourd'hui la grandeur du prêtre et de sa mission sont affaiblis au moment même où plusieurs affaires de pédophilie, dans différents pays, mettent radicalement en cause son exemplarité. (Béraud, 2010). Il parait un fait évident qu'aujourd'hui les impressions des fidèles sur les prêtres sont largement dominées par le pessimisme voire le découragement, et que certains ont quitté l'Église et renoncé à la foi ; d'autres ayant gardé foi en Dieu, se méfient de l'Église ou de ses prêtres (Moulins-Beaufort, 2018). Et il se pose avec acuité le débat sur la pertinence du message chrétien ainsi que la question de la crédibilité et de l'exemplarité du porteur de ce message. (Ela, 2003). Devant les multiples critiques de moralité venant de toute part, et se faisant de plus en plus mondialisées, le prêtre doit être structuré sur le plan humain. Cette étude révèle combien les expatriés missionnaires manifestent une personnalité solide et profonde, en développant des compétences, aptitudes et vertus nécessaires pour réussir leur socialisation dans des milieux parfois hostiles à leur présence. Le leadership

du prêtre appelle naturellement un certain charisme, une légitimité charismatique qui l'autorise à disposer de qualités morales et relationnelles exceptionnelles. (Ramboarison-Lalao et al., 2015). Les missionnaires ajoutent ou développent des charismes supplémentaires et extraordinaires qui obligent les gens du pays d'accueil quelle que soit la nature de leur sentiment, à tenir compte désormais de la présence sur les paroisses des expatriés de type nouveau que sont les prêtres missionnaires

Si toutefois son autorité du leader est affaiblie parce que manquant parfois de crédibilité, le missionnaire ne doit pas se démotiver au point d'abandonner ou de renoncer à sa mission. Aussi constatons-nous que la situation de pénurie de prêtres et la fragilisation éthique de l'autorité cléricale n'empêchent aucunement l'engagement massif des bénévoles. Ceux-ci s'engagent non pas parce qu'ils constatent que le prêtre ne peut pas tout faire tout seul, ni parce que moralement certains deviennent moins crédibles, mais dans leur identité de chrétiens ils se sentent conviés à participer à la gestion de la paroisse. Et les manifestations anticléricales de la société n'influencent pas outre mesure les bénévoles dans leur engagement. Au contraire certains se montrent encore plus solidaires de leurs prêtres en défendant plutôt l'idéal chrétien qui est plus important que les débats sur la vie éthique des prêtres.

LES LIMITES DE LA RECHERCHE

La nature exploratoire de cette recherche conduit à mettre en exergue plusieurs limites qui constituent autant de pistes de recherches à développer.

Méthodologiquement, la taille des résultats empêche de généraliser. Cette recherche demeure fortement contextualisée au cas de quelques paroisses en majorité de l'Île de France. Il conviendrait de questionner sa validité externe auprès d'autres contextes culturels, d'autres contextes religieux comme les protestants les musulmans, et d'autres organisations non gouvernementales.

Je n'ai pas distingué les prêtres en fonction de leur pays d'origine préférant les considérer comme un ensemble. Or, l'Afrique est constituée de pays aux cultures différentes. Il conviendrait de reprendre ce travail en intégrant dans l'analyse ces différences nationales et voir en quoi elles peuvent faciliter ou entraver l'ajustement des prêtres expatriés missionnaires. Il en va de même de la prise en compte des différences selon les paroisses. Une piste

d'approfondissement serait de voir l'influence des caractéristiques spécifiques de la paroisse sur l'ajustement des prêtres expatriés missionnaires.

Le statut religieux du prêtre fait qu'il accorde beaucoup plus d'importance à la vie spirituelle des bénévoles que les autres aspects spécifiques au management des ressources humaines. Cela pourrait rendre critique son leadership au sens managérial du thème. L'expatrié missionnaire peut paraitre moins leader que les autres leaders en entreprise car son statut de religieux l'oblige à privilégier le salut de chaque fidèle. La priorité en paroisse est d'ordre religieux et forcément l'individuel passe avant le collectif. Cela va à l'encontre de la logique d'entreprise où ce qui importe s'avère le rendement financier et économique de l'organisation

Certes méthodologiquement cette recherche ne visait pas à généraliser des résultats, mais à apporter une meilleure compréhension du phénomène étudié. Il ne s'agissait pas d'avoir une représentativité du phénomène, ni un échantillon complet, mais d'explorer la variété des vécus personnels (Roussel & Wacheux, 2005). Cependant une des principales limites de cette recherche est de ne pas avoir pu tester les variables sur un échantillon de plus grande échelle. Ainsi, je pourrai compléter cette étude exploratoire par des entretiens semi-directifs réalisés auprès d'autres prêtres ayant des responsabilités hiérarchiques diverses travaillant à la socialisation des expatriés missionnaires au sein des aumôneries, des prisons, des écoles, des hôpitaux, des armées, etc.

Une limite de recherche prometteuse apparaît être celle d'une réflexion plus poussée sur ce qui fait qu'un prêtre autochtone aide ou n'aide pas un collègue africain. Il pourrait être éclairant d'intégrer les expériences passées de ces prêtres pour expliquer leurs comportements. Le soutien aussi fourni par les Eglises tant africaines qu'européennes mais aussi les autres prêtres expatriés ayant une première expérience devrait faire l'objet d'une nouvelle recherche. Au-delà, il apparaît fécond de réfléchir au profil de ces prêtres africains envoyés en mission en France. Des questions autour de leur carrière tant avant qu'après la réalisation de cette mission me semblent pertinentes.

Par ailleurs, je n'ai pas pour autant exploité les données quantitatives mais uniquement les données qualitatives. L'étude quantitative ferait sûrement ressortir de nouveaux éléments managériaux dont la science de gestion a besoin pour son essor à l'ère de la mondialisation. J'ai plutôt estimé que l'étude qualitative exigeant beaucoup d'investigations mérite d'être bien fouillée et bien fournie. Et là encore cette recherche ne peut pas prétendre prendre en compte toutes les spécificités qu'exige une étude qualitative.

LES MERITES DE LA RECHERCHE

Le mérite de cette recherche est de démontrer que les études d'organisation micro sociales comme la paroisse peuvent contribuer aux débats sur la question de l'intégration des expatriés. Plusieurs apports sont réalisés. Premièrement je montre que l'expatrié missionnaire dispose d'une capacité d'agence élevée qui lui accorde le pouvoir managérial d'être le responsable d'organisation qu'est la paroisse. C'est grâce à la mise en œuvre de leurs compétences interculturelles que les expatriés missionnaires réussissent leur socialisation. Ensuite, les écueils qui se présentent à eux à leur arrivée en France et au sein de l'organisation paroissiale dans leur relation avec les collègues et les collaborateurs les bénévoles démontrent que toute expatriation peut être éprouvée, et que toute difficulté tant culturelle, professionnelle que managériale peut être surmontée pour le rayonnement des différents composants de l'organisation

Cette recherche sur les compétences interculturelles a mis au jour de nombreuses clés pour rendre les opérations interculturelles beaucoup plus efficaces. Je montre aux organisations les énormes avantages qu'elles peuvent espérer obtenir en respectant les facteurs culturels en situation. La connaissance de plus d'une culture participe à l'efficacité dans la gestion et peut aider à créer des solutions innovantes. Des études sur l'apprentissage de nouvelles cultures sont indispensables pour les leaders. Car le paramètre culture s'avère incontournable dans la vie de toute organisation. Il convient que chaque membre de l'organisation adhère à ce qu'on peut appeler "la cuture de l'entreprise". Ensuite il convient que chacun tienne compte de la culture de l'autre qui est différent de la culture de soi. La diversité des cultures peut bien devenir une richesse pour l'organisation lorsqu'on sait bien les valoriser.

En définitive, les écueils rencontrés à l'entame d'une intégration en organisation sont nombreux. J'ai évoqué dans cette étude quelques-uns, dont précisément les difficultés liées à tout apprentissage, le stress des nouveaux recrus, les frustrations, les désillusions, les décalages entre les attentes des nouveaux venus et la réalité de l'organisation, et les implications lourdes sur la vie de l'organisation. Pour récapituler, disons que chaque expatrié met en place plusieurs stratégies pour rendre opérationnelle son intégration. Il s'agit d'abord de la volonté d'apprendre et de connaitre la nouvelle organisation, de l'aptitude à communiquer et à entrer en dialogue avec les anciens membres, du développement des stratégies d'acquisitions des informations, du retour aux sources formelles et informelles, puis l'acceptation du nouveau venu par les anciens membres et les collaborateurs.

OUVERTURE VERS DE NOUVELLES PISTES DE RECHERCHE

Je désire finir cette étude en ouvrant de nouveaux débats à travers quelques questions suggestives :

- C'est la pénurie de vocations qui contraint une église à adopter la politique d'expatriation des prêtres étrangers en recrutant des fidéi donum pour soutenir et maintenir le fonctionnement des paroisses. Et si à la base l'Eglise envisage de faire fonctionner autrement les paroisses sans l'obligation de compter sur la présence de prêtres ?

- A la fin de séjour de certains missionnaires, il arrive que des paroissiens manifestent une opposition radicale à leur départ, allant jusqu'à faire signer des pétitions afin que le missionnaire reste et continue sa mission auprès d'eux. Beaucoup d'autres paroissiens sont envahis par une certaine tristesse. Quelle gestion managériale peut-on faire de la séparation des organisations avec les expatriés en fin de mission ?

- Les prêtres africains venus étudier en Europe retournent dans leur pays d'origine nanti de diplôme qui leur permet de faire valoir leur compétence dans un domaine donné. Qu'en est-il des expatriés missionnaires qui retournent dans leur pays après plusieurs années de vie de missionnaire en paroisse des pays d'Occident ? Quelles stratégies de gestion de retour propose la science ?

BIBLIOGRAPHIE

Abdallah-Pretceille, M., (2003), Former et éduquer en contexte hétérogène, Anthropos, Paris

Adelman, M., (1988), Cross-cultural adjustment: a theoretical perspective on social support. International Journal of Intercultural Relations 12: 183–204

Adler, N.J., (1986), Do MBAs want international careers? International Journal of Interculturals Relations 10(3) :277–300

Adler, N., (2002), Entreprises mondiales, société mondiale : il y a une meilleure façon, Journal of Management Inquiry

Agozino, B. (2000), Theoretical and Methodological Issues in Migration Research: Interdisciplinary, Intergenerational and International Perspectives, Aldershot Hants: Ashgate.

Ahanotu, L.U., (2019), Navigating between cultures: Cross-cultural challenges of Nigerian Catholic priests working in the United States. In Missiology: An International Review Vol. 47(3) 315–335

Ajzen, I., and Fisbbein, M., (1974), Factors influencing intentions and the intention–behavior relation. Human Relations 27(1) : 1–15.

Aktouf, O., (1990), « Le symbolisme et la culture d'entreprise », dans L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées, J.F. Chanlat et al. (Dir.), Eska, Presses de l'Université de Laval.

Al Ariss, A., (2010), 'Modes of Engagement : Migration, Self-Initiated Expatriation and Career Development,' Career Development International, 15, 338 – 358.

Al Ariss, A., & Syed, J. (2011), Capital mobilization of skilled migrants: A relational perspective. British Journal of Management, 22, 286–304.

Albrecht, T.L.; Adelman M.B., (1987), «Communicating social support : A Theorical Perspective», in Albrecht T.L.; Adelman M.B., Communicating social support, p. 18-40, Newbury Park, CA : Sage.

Albu, G., (2015), L'éducation interculturelle, un enjeu clé dans l'innovation de la formation initiale du futur enseignant dans l'enseignement primaire et pré-primaire : étude de cas. Journal Plus Education 12 (2) : 151 – 157

Allard-Poesi, F., et Marechal, C., (2003), « Chapitre 2 : Construction de l'objet de la recherche », dans Méthode de recherche en management, Paris, Editions Dunod, pp. 34-46.

Allen, J.L., (2010), Foreign priests and the risk of plunder [Web log post]. February 26. Retrieved from https://www.ncronline.org/blogs/all-things-catholic/foreign-priests-andrisk-plunder.

Almudever, B., Croity-Belz, S., et Hajjar, V., (1999), Sujet proactif et sujet actif, deux conceptions de la socialisation organisationnelle. L'Orientation Scolaire et Professionnelle, INETOP, 1999, 28 (3), pp.421-446.

Amado, G., (1998), « Angoisses et créativité face aux différences culturelles », Les Cahiers de l'ENSPTT, no 9, p. 85-90.

Amaladoss, M., (1995), La mission comme prophétie. In Les Défis du livre « de la Mission » São Paulo : Ed. Monde et Mission.

Aminu, M., (1995), "Employee Intercultural Effectiveness in a Multicultural Workplace - Theoretical Propositions, Strategies and Direction for Future Research", The International Journal of Human Resource Management, Vol. 6, no 3, p 528-552.

Anaflous, M., (2013), « Peut-on gérer l'interculturel ? », Communication. Vol. 31/1 http://journals.openedition.org/communication/3763

Anderson, L. E. (1994), A new look at an old construct: Cross-cultural adaptation. International Journal of Intercultural Relations, 18, 293–328.

Andresen, M., Bergdolt, F., Margenfeld, J., & Dickmann, M., (2014), Addressing international mobility confusion – developing definitions and differentiations for self-initiated and assigned expatriates as well as migrants, in International Journal of Human Resource Management, 25(16), 2295-2318.

Apitsa, S.M., (2018), Developing Intercultural Competencies Using Value Systems in a Specific Context: An Overview of a French Multinational Established In Cameroon. In International Management, April 1, Vol. 22 Issue 3, p24-38. 15p.

Arasaratnam, L. A. et Doerfel, M. L. (2005). « Intercultural communication competence : Identifying key components from multicultural perspectives », International Journal of Intercultural Relations, Vol. 29, N° 2, p. 137-163.

Archambault, E., et Prouteau, L., (2009), Mesurer le bénévolat pour en améliorer la connaissance et satisfaire à une recommandation internationale. RECMA – Revue internationale de l'économie sociale, 314, 84-104.

Aritonang, J.S., (2011), Champ de mission, Église indépendante : la longue marche des Églises protestantes vers l'autonomie. Histoire et missions chrétiennes 2011/3 (n°19), pages 53 à 68

Arthur, W., and Bennett, W., (1995), The international assignee: the relative importance of factors perceived to contribute to success. Pers. Psychol. 48(1) :99–114

Aryee, S.; Stone, R. J., (1996), «Work experiences, work adjustment and psychological well-being of expatriate employees in Hong Kong », International Journal of Human Resource Management, Vol. 7, N° l, p. 150-164.

Ashford, S.J., and Black, J.S., (1996), Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. Journal of Applied Psychology, 81 (2), 199-214.

Ashforth, B. E., and Saks, A.M., (1996), Socialization Tactics: Longitudinal Effects on Newcomer Adjustment, Academy of Management Journal, 39(1), 149-178.

Ashforth, B.E., Sluss, D.M., & Harrison, S.H. (2007), Socializa-tion in organizational contexts. In G.P. Hodgkinson & J.K. Ford (Eds.), International review of industrial and organiza-tional psychology. Chichester, UK: Wiley

Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008), Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. Journal of Management, 34, 325–374.

Ashford, S., and Nurmohamed, S., (2012), From past to present and into the future: A hitchhiker's guide to the socialization literature. In C. R. Wanberg (Éd.), The Oxford handbook of organizational socialization (pp. 8-24). New York, NY : Oxford University Press.

Audoin J., Deniel R., (1974), L'islam en Haute-Volta à l'époque coloniale, Paris, L'Harmattan, INADES.

Avon, D., (2021), Débat sur la laïcité. In ETUDES, Revue de culture contemporaine, Mai 2021. www.revue-etudes.com

Aycan, Z., (1997), Expatriate adjustment as a multifaceted phenomenon: individual and organizational level predictors. The International Journal of Human Resource Management 8:4 August

Aycan, Z., (2000), Cross-cultural industrial and organizational psychology: Contributions, past developments, and future directions. Journal of Cross-Cultural Psychology, 31, 110-129.

Baker, W., and Dutton, J.E., (2007), Enabling positive social capital in organizations. In J. Dutton & B.R. Ragins (Eds.), Exploring positive relationships at work (pp. 325–345). New York: Lawrence Erlbaum Associates

Bakker, A.B., and Demerouti, E., (2008), Towards a model of work engagement. Career Development International 13(3): 209–23.

Bakker, A.B., Tims, M., and Derks, D., (2012), Proactive personality and job performance: the role of job crafting and work engagement. Human Relations 65(10) : 1359–78.

Balard, M., (1999), Dahomey 1930 : Mission catholique et culte vodoun - L'Œuvre de Francis Aupiais (1877-1945), missionnaire et ethnographe, Paris

Barabel, M., et Meier, O., (2006), Manageor : les meilleures pratiques du management, Dunod, Paris

Barbiche, B., (2015), Depuis quand la France est-elle la fille aînée de l'Église ? Bulletin de la Société nationale des Antiquaires de France N°2008 pp. 163-175

Barbot, M.-J., (2000), Les Auto-apprentissages, Clé-International, Paris

Bargel, L., (2020), Socialisation politique. Dictionnaire des mouvements sociaux, Presses de Sciences Po, pp.510-517

Barmeyer, C., (2008), Les compétences interculturelles, in M.-F. Waxin, Ch. Barmeyer (coord.) : Gestion internationale des Ressources Humaines, Liaisons, Paris 2008, pp. 209-248

Barmeyer, C., Mayrhofer, U., (2002), « Le management interculturel : facteur de réussite des fusions-acquisitions internationales ? », Gérer et comprendre, n° 70, p. 24-33

Barrett, M., (2013), Interculturalisme et multiculturalisme : similitudes et différences, Conseil de l'Europe, 188 pages

Bartel-Radic, A., (2009), La compétence interculturelle : état de l'art et perspectives, Management international, Volume 13, Numéro 4, p. 11–26

Bartel-Radic, A., (2015), Comprendre et développer les compétences interculturelles dans les entreprises. Journée d'étude du GEPE, Groupe d'Etudes sur le Plurilinguisme Européen « Diversité et altérité : l'intelligence interculturelle au service de l'intégration » 19 mai 2015, Université de Strasbourg, France

Baruch, Y., Dickmann, M., Altman, Y., and Bournois, F., (2010), 'Exploring International Work: Types and Dimensions of Global Careers,' in Paper Presented at the International Human Resource Management Conference, Birmingham, June 2010.

Battat, J., and Aykut, D., (2005), Southern Multinationals: A Growing Phenomenon, Washington, DC: Foreign Investment Advisory Services (FIAS).

Bauberot, J., (1968), les missions protestantes, in Encyclopédia universalis France S.A., volume 11, p.102-103

Baubion-Broye, A., and Hajjar, V., (1998), Transitions psychosociales et activités de personnalisation. In Evénements de vie, transitions, construction de la personne, Erès (Eds), 17-43.

Bauer, T.N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D.M., and Tucker, J.S. (2007), Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, out-comes, and methods. Journal of Applied Psychology, 92, 707–721.

Bauer, T. N., Morrison, E.W., and Callister, R.R., (1998), Organizational Socialization: A Review and Directions for Future Research, Research in Personnel and Human Resources Management, 16: 149-214.

Baum, G., (2015), La mission de l'Église, Réconciliation de l'humanité désunie. Revue Théologiques. Volume 23, Numéro 2, 2015, p. 133–148

Bazin, C., et Mallet, J., (2013), La France bénévole. Recherches et Solidarités, 10e Édition.

Becdelièvre, P.(de), (2017), transition professionnelle des ex-permanents syndicaux : Proposition d'un modèle explicatif ; Thèse de doctorat en gestion soutenue le 27 novembre 2017, Université Paris II- Panthéon-Assas

Becker, M.A., and Bhugra, D., (2005), Migration, cultural bereavement, and cultural identity. World Psychiatry 4(1): 18–24.

Beechler, S., & Woodward, I. (2009). The global “war for talent”. Journal of International Management, 15(3), 273–285.

Béjar, I., et Boudabbous, S., (2020), L’influence des différences culturelles sur les pratiques managériales : l’expérience franco-tunisienne. In revue Recherche en Sciences de Gestion-Management Sciences-Ciencias de Gestión, n°140, p. 153 à 170

Belet, D. (2013), Un paradigme innovant et puissant pour remédier à la crise du management : le « servant leadership », Revue Innovations, p.11-31

Bellier, S., (1998), Le savoir être dans l’entreprise : utilité en gestion des ressources humaines, Paris, Vuibert.

Ben Ameur, A., (2010), L’adaptation interculturelle des cadres expatriés : de mimétisme à l’acquisition de nouvelles compétences et connaissances, in Gestion 2000, septembre - octobre 2010

Bennett, M., (1993), A developmental Model of Intercultural Sensitivity, in R. Paige (Ed.), Education for the intercultural experience (pp. 21–71)

Benoît XVI, (2006), Homélie à l’occasion de la visite pastorale à la paroisse romaine Santa Maria del l’Evangelizzazione (10 décembre 2006) : Insegnamenti II/2 (2006), 795

Béraud, C., (2010), Regard sociologique sur « l’année sacerdotale », in Études 2010/6 (Tome 412), p. 809-817.

Berger, P., Luckmann, T., (1996), La construction sociale de la réalité, A. Colin, Paris

Bertrand, J.R., (2013), Le renouveau des paroisses catholiques en France. Presses universitaires de Rennes

Bhaskar-Shrinivas, P., Harrison, D. A., Shaffer, M. A., & Luk, D. M., (2005), Input-based and time-based models of international adjustment: Meta-analytic evidence and theoretical extensions. Academy of Management Journal, 48, 257–281

Bingemer, M.C.L., (2003), Mission et service, des sources aux nouveaux enjeux ; Colloque. La mission dans tous ses états, http://www.lumenonline.net/document.php?cidReq=OG

Black, J.S., (1988), Work role transitions: a study of American expatriate managers in Japan. J. Int. Bus. Stud. 19(2):277–94

Black, J.S., and Gregersen, H.B., (1991), Antecedents to cross-cultural adjustment for expatriates in Pacific Rim assignments. Human Relations 45 : 1 77–92.

Black, J.S., Mendenhall, M., Oddou, G., (1991), Vers un modèle global d'ajustement international : une intégration de multiples perspectives théoriques. Academy of Management Review, 16, 291 - 317

Black, J.S., and Porter, L.W., (1991), Managerial behaviors and job performance: A successful manager in Los Angeles may not succeed in Hong Kong. J. Int. Bus. Stud. 22(1):99–113

Black, J. S., & Stephens, G. K., (1989), The influence of the spouse on American expatriate adjustment and intent to stay in Pacific Rim overseas assignments. Journal of Management, 15, 529–544.

Blanchard, P., (2007), Les constructions missionnaires catholiques en Tanzanie avant 1914. Editions Karthala | « Histoire et missions chrétiennes » 2007/4 n°4, pages 87 à 104

Bleuzen, B., (2008), « Africains » en paroisses de banlieues. Archives de sciences sociales des religions. Éditions de l'EHESS. N°143, juillet-septembre 2008

Bobineau, O., Lalo, C., Merlet, J., (2017), Le sacré incestueux. Les prêtres pédophiles, Desclée de Brouwer

Bobineau, O., (2021), Un monde sans Dieu ? in Les cahiers du témoignage chrétien, Hivers 2021

Bœspflug, F. (2006), Religions missionnaires, religions non missionnaires. Revue des sciences religieuses, 80/2

Bonache J., Brewster C., Suutari V., (2007), "Knowledge, international mobility, and careers", International Studies of Management and organization, vol. 37, n° 3, p. 3-15.

Borras, A., (2012), Les regroupements paroissiaux : questions en cours. Dans Lumen Vitae 2012/1 (Volume LXVII), pages 19 à 31.

Bougard, J., et al., (2014), Bénévolat et accès à l'emploi, les enseignements d'une expérience contrôlée. Presses de sciences po,

Bourhis, A., (2004), Des difficultés de la mesure du niveau de socialisation dans les organisations, Actes du 15ème congrès de l'AGRH (Montréal), 2, 683-698.

Boutinet, J.P., (1998), L'immaturité de la vie adulte. Paris : P.U.F.

Boutry, P., (1988), « ‘Vertus d’état’ et clergé intellectuel : la crise du modèle ‘sulpicien’ dans la formation des prêtres français au XIXe siècle », Problèmes d’histoire de l’éducation. Actes des séminaires de l’École française de Rome et l’Università di Roma « La Sapienza », Rome, 1988, p. 207-228.

Boyer, A., et Farzaneh, F., (2017), Le leader et l’autorité, Dans Réinventer le leadership (2017), pages 83 à 97

Boyle, P., Halfacree, K., and Robinson, V., (1998), Exploring Contemporary Migration, Harlow: Addison Wesley Longman.

Bozionelos, N. (2009), ‘Expatriation Outside the Boundaries of the Multinational Corporation: A study With Expatriate Nurses in Saudi Arabia,’ Human Resource Management, 48, 111 – 134.

Brasseur, M., (2003), L’interaction du chercheur avec son terrain en recherche-action : deux cas d’accompagnement individuel des managers. In Revue Recherches en Sciences de Gestion-Management Sciences-Ciencias de Gestión, n° 89, p. 103 à 118

Brechon, P., (2021), Un monde sans Dieu ? in Les cahiers du témoignage chrétien, Hivers 2021

Bremond d’Ars, N., (2006), Les catholiques et l'argent. Une approche de la paroisse par ses finances, in Archives de sciences sociales des religions 2006/1 (n° 133) Catholicismes

Bressan, L., (2004), La parrocchia oggi. Identità, trasformazioni, sfide, Bologne, EDB

Briault, M., (1937), L’architecture en pays de mission, Paris, Desclée de Brouwer, p. 159.

Briody, E. K.; Chrisman J. B., (1991), «Cultural adaptation on overseas assignments », Human Organization, Vol. 50, N° 3, p. 264-282.

Briscoe, D., Schuler, R.S., and Claus, L., (2009), International Human Resource Management (3rd ed.), London: Routledge.

Britt, T.W., McKibben, E.S., Greene-Shortridge, T.M., et al., (2012), Self-engagement moderates the mediated relationship between organizational constraints and organizational citizenship behaviors via rated leadership. Journal of Applied Social Psychology 8: 1830–46.

Brookfield Global Relocation Services’ (2014). Global mobility trends survey. Retrieved from:http://www.brookfieldgrs.com/news/brookfield-global-relocationservices-2014-global-mobility-trends-survey-released

Brookfield Global Relocation Services. 2015. Global Mobility Trends Survey. Rep. 20, Brookfield Global. http://globalmobilitytrends.brookfieldgrs.com/#?q=5

Bureau R., (2002), « Flux et reflux de la christianisation camerounaise » in Bureau R. (éd.), Anthropologie, religions africaines et christianisme, Paris, Karthala, pp. 339-358.

Cable, D. M., & Parsons, C. K. (2001), Socialization tactics and person–organization fit. Personnel Psychology, 54, 1-23.

Caligiuri, P.M., Hyland, M.M., Joshi, A., and Bross, A.S., (1998), Testing a theoretical model for examining the relationship between family adjustment and expatriates' work adjustment. J. Appl. Psychol. 83(4) :598–614

Caligiuri, P., Phillips, J., Lazarova, M., Tarique, I., and Burgi, P. (2001), The theory of met expectations applied to expatriate adjustment: the role of cross-cultural training. International Journal of Human Resource Management 12(3): 357–72.

Caligiuri, P., and Lazarova, M., (2002), A model for the influence of social interaction and social support on female expatriates' cross cultural adjustment. International Journal of Human Resource Management 13 (5) : 761–72.

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

Canopé, R., (2017), Les politiques migratoires en Europe. Perspective historique et modèles d'analyse. « Idées économiques et sociales » 2017/3 N° 189 | pages 28 à 37

Capone, S., (2010), Religions « en migration » : De l'étude des migrations internationales à l'approche transnationale. Presses de Sciences Po | « Autrepart » 2010/4 n° 56 | pages 235 à 259

Caron, J., et Guay, S., (2005), Soutien social et santé mentale : concept, mesures, recherches récentes et implications pour les cliniciens. In Santé mentale au Québec, 2005, XXX, 2, 15-41

Cartus. (2012b). Trends in global relocation survey—Biggest challenges. Wilmington, NC : Cartus.

Caucanas, R., (2018), À la rencontre des musulmans. L'apport singulier de la Société des missionnaires d'Afrique. S.E.R. | « Études »2018/11 Novembre | pages 67 à 80

Cerdin, J. L., (1999), La mobilité internationale – Réussir l'expatriation, Paris, Editions d'Organisation.

Cerdin J.-L., (2004), « L'expatriation : Un temps de carrière particulier », La gestion des carrières : Enjeux et perspectives, Guerrero S., Cerdin J.-L. et Roger A. (coordonné par), Paris, Vuibert, AGRH, 16, p. 265-282.

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

Cerdin, J.L., Abdeljalil Diné, M. and Brewster, C. (2014), "Qualified immigrants' success: exploring the motivation to migrate and to integrate", Journal of International Business Studies, Vol. 45 No. 2, pp. 151-168.

Cerdin, J.L., Selmer, J ; (2014), Who is a Self-Initiated Expatriate? Towards conceptual clarity of a common notion, The International Journal of Human Resource Management vol. 25, non. 9, pp. 1281-1301,

Cerdin, J.L., (2017), Le leader global +, Dans Réinventer le leadership (2017), pages 113 à 118

Cerimagic, S., and Smith, J., (2011), Cross-cultural Training: The Importance of Investing in People. COBRA: RICS Construction and Property Conference conducted at the University of Salford, UK.

Certeau, M., (1990), L'invention du quotidien. 1'Arts de faire, Gallimard, Paris

Chabrol, M., (2010), « Les migrations internationales peuvent-elles contribuer au développement des régions de départ ? » Compte rendu du Café géographique, Strasbourg, 8 décembre 2010

Chanlat, A., et Bédard, R., (1990), « La gestion, une affaire de parole », dans J.F. Chanlat et al. (Dir.), L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées, Eska, Presses de l'Université de Laval.

Charriere Petit, S., & Durieux, F. (2007), Explorer et tester : les deux voies de la recherche. Méthodes de recherche en management, 3, 58–83.

Chatel, T., (2015), « Quels nouveaux contours pour le bénévolat d'accompagnement ?», Jusqu'à la mort accompagner la vie 2015/3 (N° 122), p. 47-58

Chauviere, M., (2001), Action catholique, promotion collective et éducation permanente, Education permanente, n° 149

Chen, G. (2005), Newcomer adaptation in teams: Multilevel antecedents and outcomes. Academy of Management Journal, 48, 101-116.

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

Chevrier, S., (2012), Transfert de responsabilités dans les projets de coopération au développement : le cas d'une ONG franco-malgache. Management International, September 1, Vol. 17 Issue 1, p103-116

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

Clanet, C., (1993), Introduction aux approches interculturelles et en sciences humaines, Toulouse, Presses Universitaires du Mirail, p. 21

Clausen, J.A., (1968), A historical and comparative view of socialization theory and research, Socialization and society, éd. J.A. Clausen, Boston, Little Brown and Company, 18-73.

Cnaan et Goldberd-Glen (1991), « Measuring Motivation to Volunteer in Human Services », The Journal of Applied Behavioral Science, vol. 27, n°. 3, p. 269-284.

Cohen, S., Gottlieb, B. H., Underwood, L. G., (2000), Social relationships and health, in Cohen, S., Underwwod, L. G., Gottlieb, B. H., éds., Social Support Measurement and Intervention, New York, Oxford University Press, 3-25.

Colic-Peisker, V. (2010), 'Free Floating in the Cosmopolis? Exploring the Identity-Belonging of Transnational Knowledge Workers,' Global Networks, 10, 467 – 488.

Collovald, A., (2002), « Pour une sociologie des carrières morales des dévouements militants », in L'humanitaire ou le management des dévouements, Presses Universitaires de Rennes

Comer, D. R., (1991), Organizational New comers' Acquisition of Information from Peers, Management Communication Quarterly, 5(1): 64-89.

Concile Œcuménique Vatican II, (1965), Décret sur la mission pastorale des Evêques dans l'Eglise Christus Dominus, n. 30 : AAS 58 (1966), 688.

Concile Œcuménique Vatican II, (1965), Lumen gentium, n. 26 : AAS 57 (1965), 31-32.

Concile Œcuménique Vatican II, (1965), Décret sur le ministère et la vie des prêtres Presbyterorum ordinis (7 décembre 1965), n. 8 : AAS 58 (1966), 1003.

Cooper-Thomas, H., Van Vianen, A., & Anderson, N. (2004), Changes in person-organization fit: The impact of socialization tactics on perceived and actual P-O fit. European Journal of Work and Organizational Psychology, 13, 53-78.

Copeland, A., & Norell, S. (2002). Spousal adjustment on international assignments: The role of social support. International Journal of Intercultural Relations, 26(3), 255–272.

Costa, P. T. Jr., & McCrae, R. R. (1992), The Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO FiveFactor Inventory (NEO-FFI) professional manual. Odessa, FL : Psychological Assessment Resources.

Cousineau, M., (2017), « Les systèmes d'échanges du bénévole : une clé pour le management », @GRH 2017/1 (n° 22), p. 11-30.

Creswell, J. (2009), Research Design : Qualitative, quantitative and mixed methods approaches 3rd edition. Los Angeles, London, New Dehli, Singapore : Sage.

Crétien, H., (2003), « La notion d'adaptation pour des expatriés d'une grande entreprise internationale allemande dans des pays en transition », Management International, vol. 3, n° 7, pp. 39-49.

Crispi, V., (2015), L'interculturalité, Presses universitaires de Caen | « Le Télémaque » n° 47 | pages 17 à 30

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

Cuillier, D., (2008), « Access Attitudes : A Social Learning Approach to Examining Community Engagement and Support for Press Access to Government Records», Journalism and Mass Communication Quarterly, Vol. 85, N° 3, pp. 550-554

Cutrona, C. E., and Cole, V., (2000), Optimizing support in the natural network, in Cohen, S., Underwood, L.G., Gottlieb, B.H., éds., Social Support Measurement and Intervention, New York, Oxford University Press, 278-308

Cutrona, C. E., et Russell, D. W., (1990), Type of social support and specific stress : Toward a theory of optimal matching, in Sarason, B.R. et al., éds., Social Support, An Interactionnal View, New York, John Wiley and Sons.

Dargent, C., (2021), Un monde sans Dieu ? in Les cahiers du témoignage chrétien, Hivers 2021

Dass p., Parker B., (1999), "Strategies for managing human resource diversity: from resistance to learning", Academy of Management Executive, vol. 13, n° 2, p. 68-80.

Davel, E., Dupuy, J.-P., Chanlat, J.-F. (2008), Gestion en contexte interculturel. Québec, Presses de l'Université de Laval et Téléuniversité (UQAM)

Davern, M.T.; Hachen, D.S., (2006), «The Role of Information and Influence in Social Networks. Examining the Association Between Social Network Structure and Job Mobility », American Journal of Economics and Sociology, Vol. 65, N° 2, 269–293.

Deal, T. et Kennedy, A., (1983), Culture: A New Look Through Old Lenses, in The Journal of Applied Behavioral Science, First Published December 1

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

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

Delaye, R., Duru, F., Okamba, E., (2010), Diversité culturelle et employabilité : enquête sur les atouts de la culture d'origine dans le processus d'amélioration de l'employabilité des étudiants africains francophones, en sciences de gestion. In Revue Management et avenir, N.43

Delisle, P., (2009), l'anticléricalisme dans les colonies françaises sous la troisième République. Paris, les Indes savantes, p.243

Demeerseman, G., (2014), André Demeerseman (1901-1993). À Tunis, soixante ans à l'Institut des belles lettres arabes (IBLA), Karthala, 2014.

Deneken, M., (2006), La mission comme nouvelle évangélisation, Revue des sciences religieuses 80/2, Une religion missionnaire

Denoux, P., (1994), « L'identité interculturelle », Bulletin de psychologie, n° 419, p. 264-270

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

Desplat, C., (1982), Charivaris en Gascogne. La morale des peuples du XVIe au xxe siècle, Paris, 1982, 284 p.

Dickson, M.W., et al. (2001), « An organizational climate regarding ethics: the outcome of leader value and the practices that reflect them», The Leadership Quarterly, 12, p.197-217

D'Iribarne, P., (2004), « Du rapport à l'autre. Les singularités françaises dans l'intégration des immigrés », le débat, 129, p.123-135

Doherty, N., Dickmann, M., Mills, T., (2011), Exploring the motives of company-backed and self-initiated expatriates. Int. J. Hum. Resour. Manag. 22(3) :595–611

Droz, Y., (2000), « Les origines vernaculaires du Réveil pentecôtiste kényan. Mobilité sociale et politique » in Corten A. & Mary A. (éds.), Imaginaires politiques et pentecôtismes (Afrique/ Amérique latine), Paris, Karthala, pp. 81-101.

Dumery, H., (1968), les missions, in Encyclopédia universalis France S.A., volume 11, p.93-95

Dupuis, J., (2000), Vers une théologie du dialogue interreligieux, Paris, Cerf

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

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

Eboussi-Boulaga, E., (1991), A Contretemps. L'enjeu de Dieu en Afrique. Paris, Karthala, 1991, p. 121).

Eckert H. (2006), Une approche de l'intégration des jeunes dans l'entreprise, Notes Emploi Formation, Céreq, n°24.

Edström, A., Galbraith, J.R., (1977), "Transfer of managers as a control and coordination strategy in multinational organizations", Administrative Science Quarterly, vol. 22, p. 11-22.

Ela, J.M., (2003), Repenser la théologie africaine. Le Dieu qui libère, éd. Karthala, Paris

Ellis, C.M., and Carlson, J., (2009), Cross-cultural Awareness and Social Justice in Counseling. New York: Rutledge Taylor and Francis Group.

Elsbach, K.D., and Elofson, G., (2000), How the packaging of decision explanations affects perceptions of trustworthiness. Academy of Management Journal 43(1) : 80–9

Essertel, Y., (2008), Missionnaires maristes et anthropologie au XIXe siècle : aux sources de l'ethnologie et des collections océaniennes ? Revue Histoire et Missions chrétiennes Numéro 4 Pages 159-183

Fabre, C., (2005), La mesure de la socialisation organisationnelle, in N. Delobbe, O. Herrbach, D. Lacaze et K. Mignonac (Eds.), Comportement organisationnel, Volume 1, Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle, Paris : De Boeck, 292-302.

Fabre, C., (2005), Décentralisation à la française, critique et contribution à la mesure de la socialisation organisationnelle en recherche de gestion, Toulouse : LIRHE - Unité mixte de recherche CNRS/UT1.

Fan, J., & Wanous, J. P. (2008), Organizational and cultural entry: A new type of orientation program for multiple boundary crossings. Journal of Applied Psychology, 93, 1390–1411.

Fancello, S., (2007), 'Gagner les Nations à Jésus' : Entreprises Missionnaires et Guerre Spirituelle en Afrique, Social Sciences and Missions 20 (2007) 82-98

Farh, C.I., Bartol, K.M., Shapiro, D.L., Shin, J., (2010), Networking abroad: a process model of how expatriates form support ties to facilitate adjustment. Acad. Manag. Rev. 35(3) :434–54

Fauconnet-Buzelin, F., (2006), Réforme romaine et esprit français. La Société des Missions Étrangères de Paris, Revue des sciences religieuses, 80/2

Fayet, V., (2018), Pour un débat national sur les migrants. In revue Etudes N° 4250, Juin 2018, P.29-39

Feij, A., Whitely, W.T., Peiro, J.M., Taris, T.W., (1995), The development of career-enhancing strategies and content innovation. A longitudinal study of new workers. Journal of Vocational Behavior, 46 (3), 231-256.

Feldman, D. C., (1976), A Contingency Theory of Socialization, Administrative Science Quarterly, 21(3), 433-451.

Feldman, D.C. (1989), Socialization, Resocialization, and Training, in Goldstein I.L., Training and Development in Organizations, Jossey Bass.

Firth, B. M., Chen, G., Kirkman, B. L., & Kim, K., (2014), Newcomers abroad: Expatriate adaption during early phases of international assignment. Academy of Management Journal, 57, 280–300.

Fisher, C. D., (1986), Organizational socialization: An Integrative review, Research in Personnel and Human Resources Management, 4, 101-145.

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

Fitz-Gerald, A., (2003), Multinational and force inter operability: Meeting the challenge of different backgrounds. Journal of Conflict Studies, 23, 60-85

Florkowski, G.W., and Fogel, D.S., (1999), Expatriate adjustment and commitment: the host-unit treatment. International Journal of Human Resource Management 10(5): 783–807.

Folkman, S., (1984), Personal control and stress and coping processes : a theoretical analysis. Journal of personality and social psychology, 46, 839-852.

Fondation Roi Baudouin, (1999), Pour le volontariat, 76 p., Bruxelles, 1999.

Fontaine, B., (2012), La Pastorale des migrants aujourd'hui, in Migrations Société N° 139, pages 217 à 228

Fossland, T. (2013), Negotiating future careers: A relational perspective on skilled migrants' labour market participation. Journal of Management Development, 32, 193–203.

François, (2013), Evangelii gaudium, n. 28 : AAS 105 (2013), 1032.

François, Pape, (2020), Instruction La conversion pastorale de la communauté paroissiale au service de la mission évangélisatrice de l'Eglise de Congrégation pour le Clergé, promulgué le 29/06/2020. https://www.droitcanonique.fr/sources-droit/dcmodel-autresource

Fredrickson, B.L., (2001), The role of positive emotions in positive psychology: the broaden-and build theory of positive emotions. American Psychologist 56: 21826.

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

Frimousse, S., et Le Bihan, Y., (2017), Introduction, in Réinventer le leadership (2017), pages 17 à 23

Frimousse, S., et Peretti, J-M., (2018), « Faut-il développer et valoriser l'audace chez les managers ? » in Question(s) de management 2018/1 (n° 20), pages 129 à 155

Gagnon, E., (1998), Cinq figures du lien social, in Une seule solution, l'association ? La Découverte, M.A.U.S.S. n° 11, Paris

Gailliard, B.M., Myers, K.K., and Seibold, D.R., (2010), Organizational Assimilation: A Multidimensional Reconceptualization and Measure. Management Communication Quarterly 24(4) 552– 578

Gaudemet, J., (1994), Église et cité. Histoire du droit canonique, Paris, Cerf/Montchrestien, p. 229

Gautier, ML, Perl, PM, Fichter, J., (2012), Same Call, Different Men: The Evolution of the Priesthood since Vatican II. Collegeville, MN: Liturgical Press.

Gedro, J., Mizzi, R., Rocco, T., & van Loo, J. (2013). Going global: Professional mobility and concerns for LGBT workers. Human Resource Development International, 16(3), 282–297.

Gertsen, M. C., (1992), "Intercultural Competence and Expatriates," International Journal of Human Resource Management, vol.3, n°3, p.341-362.

Gifford, P., (1998), African Christianity. Its Public Role, Hurst & Company, London.

Gilormini, P., (2009), L'identité narrative du manager socialement responsable : Les apports de la sociologie d'Anthony Giddens, in Revue de l'organisation responsable 2009/1 (Vol. 4), pages 31 à 42

Giordano, Y., (2003), Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative. Editions Management et Société, pp.318, 2003. ⟨halshs-00440011⟩

Giraud M., (1995), « L'approche interculturelle : faux débats et vrais enjeux », in Identités et cultures à l'école, Migrants formation, n° 102, CNDP, 51-73.

Girod-Seville, M., et Perret, V., (1999), « Fondements épistémologiques de la recherche » dans Thiétart R.A. (dir.) Méthodes de recherche en management, Paris, Dunod, 13-33.

Glaser, B., et Strauss, A., (1967), The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research, Aldine de Gruyter (dir.), Chicago, 271 p

Goodstein, L., (2008), Divine recruits: Serving U.S. parishes, fathers without borders. The New-York Times, December, 28. http://www.nytimes.com/2008/12/28/us/28priest.

Goudarzi, K., et Eiglier, P., (2006), La socialisation organisationnelle du client dans les entreprises de service : concept et dimensions. Recherche et Applications en Marketing, vol. 21, n° 3/2006

Gourmelen, A., Guillemot, S., Privat, H., Urien, B., Le Gall-Ely, M., (2014), Le recrutement et la fidélisation de bénévoles retraités par les associations, in Décisions Marketing n°73 janvier-Mars 2014, 109-122

Goxe, F., and Paris, M., (2014), Consequences of hardship posts upon corporate and social hiérarchies Social mobility of First and Third World expatriates in Nigeria. In International Management, June 2, Special Issue, Vol. 18, p106-122.

Gray, M.G., (2015), The U.S. Catholic Family: Demographics. Center for Applied Research in the Apostolate (CARA) and Holy Cross Family Ministries. Retrieved from http://cara.georgetown.edu/staff/webpages/Catholic%20Families%20Demographics

Gregersen, H.B., and Black, J.S., (1992), Antecedents to commitment to a parent company and a foreign operation. Academy of Management Journal 35(1) : 65–90.

Grimal, H., (1965), La décolonisation 1919-1963, Paris, 2e édition.

Guerfel-Henda, S., El Abboubi, M., El Kandoussi, F., (2012), La socialisation organisationnelle des nouvelles recrues. Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise 2012/4 (n°4), pages 57 à 73

Guerraoui Z., Troadec B., (2000), Psychologie interculturelle, Armand Colin, Paris

Guerrero, S., & Herrbach, O., (2009), La confiance organisationnelle au cœur de l'échange social. Et si bien traiter ses employés était payant ? in Département des relations industrielles de l'Université Laval, Volume 64, numéro 1, hiver 2009

Guichard, J., Huteau, M., (1997), L'école et les représentations d'avenir professionnel des adolescents. In H. Rodriguez-Tomé, F. Bariaud et S. Jackson (Eds.). Regards actuels sur l'adolescence. Paris : P.U.F., 207-234.

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

Gundry, L. K., & Rousseau, D. M. (1994), Critical incidents in communicating culture to newcomers: The meaning is the message. Human Relations, 47, 1063-1088.

Guttormsen, D., S., A., (2018), Does the ‘non-traditional expatriate’ exist? A critical exploration of new expatriation categories. Scandinavian Journal of Management N34 ; p. 233-244

Haapajarvi, L., (2014), Les ressources compensatrices du lien communautaire : entre résistance au stigmate et résistance à la pauvreté ; in Serge Paugam, L’intégration intégrale, Paris, PUF

Hafitah, A, Tahir, M, Ismail, M., (2007), Défis interculturels et ajustements des expatriés : une étude de cas en Malaisie. Alternatives 6 (3/4): 72 - 99

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

Hamel, L., (2014), La diversité culturelle à partir de ma pratique missionnaire, revue Études d'histoire religieuse, Volume 80, Numéro 1–2, 2014, p. 75–78

Hamidi, C., (2002), « Les raisons de l'engagement associatif. Le cas de trois associations issues de l'immigration maghrébine », Revue française des affaires sociales 2002/4 (), p. 149-165.

Hamilton, T.G., (2014), Do country-of-origin characteristics help explain variation in health among black immigrants in the United States? Social Science Quarterly 95(3): 817–834

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

Haslberger, A., (2005), «Facets and dimensions of cross-cultural adaptation refining the tools», Personnel Review, Vol. 34, N° 1, pp. 85-91.

Hastings, A., (1997), The Construction of Nationhood, Ethnicity, Religion and Nationalism, Haueter, J.A., Macan, T.H., & Winter, J. (2003), Measurement of newcomer socialization: Construct validation of a multi-dimensional scale. Journal of Vocational Behavior, 63, 20–39 Cambridge University Press

Havard, D.B., et Nicourd, S., (2005), « Le bénévolat n'est pas le résultat d'une volonté individuelle », Pensée plurielle 2005/1 (no 9), p. 61-73.

Hellriegel, D., Slocum, J. W., Jr., and Woodman, R. W., (2001), Organizational behavior (9th ed.). Cincinnati, OH: South-Western College.

Hemmasi, M., and Downes, M., (2013), Cultural distance and intercultural adjustment revisited. Journal of Global Mobility 1(1) : 72–91.

Henaff, M., (2002), Le prix de la vérité, le don, I'argent, la philosophie, ed. Le Seuil, Paris

Henry, A.-M., (1968), La force de l'Evangile, Paris, in Encyclopédia universalis France S.A., volume 11, p.95-99

Hirèche, L., (2004), L'influence de l'éthique des managers sur les comportements au travail et la performance organisationnelle : esquisse d'un modèle conceptuel ; 15ème congrès de l'AGRH - La GRH mesurée, Montréal

Hocking J.B., Brown M., Harzing A.-W., (2004), "A knowledge transfer perspective of strategic assignment purposes and their path-dependent outcomes", The International. Journal of Human Resource Management, vol. 15, n° 3, p. 565-586.

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

Hogan, B. E., Linden, W., Najarian, B., (2002), Social support interventions : Do they work ? Clinical Psychology Review, 22, 381-440.

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

Hua, J., Fan, J., Walker, A., Hou, N., Zheng, L., Debode, J., (2018), Examinations of the Role of Individual Adaptability in Cross-Cultural Adjustment ; Journal of Career Assessment 1-20

Huberman, M., & Miles, M.B., (1991), Analyse des données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes. Bruxelles: De Boeck Université.

Hughes, E., C., (1996), Le regard sociologique. Essais choisis ; textes rassemblés et présentés par J.M. Chapoulie, Paris, édition de l'EHESS, 1996

Hutchings, K., French, E., & Hatcher, T., (2008), Lament of the ignored expatriate: An examination of organisational and social network support for female expatriates in China. Equal Opportunities International, 27(4), 372–391

Huteau, M. (1992), Les processus de définition des buts scolaires et professionnels chez les jeunes. In Fonction des projets dans les structurations personnelles et sociales. Toulouse : E.U.S., 15-26.

Igalens, J., et Roger A., (2007), Master en Ressources Humaines, Eska.

Imbert, G., (2010), L'entretien semi-directif : à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie. In Recherche en soins infirmiers 2010/3 (N° 102), pages 23 à 34

Inkson K., Arthur M.B., Pringle J. et Barry S., (1997), "Expatriate assignment versus overseas experience: Contrasting models of international human resource development", Journal of World Business, vol. 32, n° 4, p. 351-368.

Inkson, K., and Myers, B.A., (2003), "The big OE": self-directed travel and career development. Career Development International 8(4) : 170–81.

Jablonka, I., (2013), L'intégration des jeunes, un modèle français (XVIIIè-XVIè siècle), éditions du seuil, Paris. P.300

Jansen K., Kristof-Brown A., (2006), "Toward a multi-dimensional theory of personenvironment fit", Journal of Managerial Issues, vol. 28, p. 193-212.

Janssens, M., Cappellen, T., & Zanoni, P., (2006), Successful female expatriates as agents: Positioning oneself through gender, hierarchy, and culture. Journal of World Business, 41(2), 133–148

Jean-Paul II, (1984), Discours aux Participants à la Plénière de la Congrégation pour le Clergé (20 octobre 1984), nn. 3 et 4 : Insegnamenti VII/2 (1984), 984 et 985

Jean-Paul II, (1989), Exhortation apostolique post-synodale Christifideles laici, n. 26 : AAS 81 (1989), 438.

Jean-Paul II, (1990), Redemptoris missio. http://www.vatican.va/content/john-paul-ii/fr/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_07121990_redemptoris-missio.html

Jehn K., Northcraft G., Neale M., (1999), "Why différences make a difference: A field study of diversity, conflict and performance in work groups", Administrative Science Quarterly, vol. 44, 1999, p. 741-763

Jodelet, D., (2003), « Aperçus sur les méthodologies qualitatives », in Moscovici S. et Buschini F. (Dir.), Les méthodes des sciences humaines, Paris : PUF Fondamental, pp. 139-162

Jones, G. R., (1986), Socialization Tactics, Self Efficacy, and Newcomers' Adjustments to Organizations, Academy of Management Journal, 29(2): 262-279.

Johnson, E. C.; Kristof-Brown, A. L.; Van Vianen, A. E.; De Pater, I. E.; Klein, M. R., (2003), «Expatriate Social Ties : Personality Antecedents and Consequences for Adjustment», International Journal of Selection and Assessment, Vol. 11 : p. 277–288.

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

Jovelin, E., (2005), « Bénévolat et action sociale. L'action des bénévoles auprès des personnes âgées », Pensée plurielle 2005/1 (no 9), p. 101-117.

Judge, T.A.; Locke, E.A.; Durham, C.C., (1997), «The dispositional causes of job satisfaction : a core evaluations approach », Research in Organizational Behavior, Vol. 19, p. 151–188.

Kabamba, O., L., (2011), Les prêtres africains en Europe, missionnaires ou missionnés, édition l'Harmattan, Paris

Kabamba, O., L., (2017), Les prêtres africains citoyens européens, édition l'Harmattan, Paris

Kahn, W.A., (1990), Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. Academy of Management Journal 33: 692–724.

Kaptein, M., (2003), « The Diamond of Managerial Integrity », European Management Journal, February, vol.21, n°1, p.99-108.

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

Karjalainen, H., (2010), La culture d'entreprise permet-elle de surmonter les différences interculturelles ? Dans Revue française de gestion 2010/5 (n° 204), pages 33 à 52

Karjalainen, H. et Benhaida, D. (2018), Compétences interculturelles individuelles au sein d'une équipe multiculturelle : une étude expérimentale. Management Prospective Ed. | « Management & Avenir » N° 101 | pages 15 à 38

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

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

Ketele de J-M., Roegiers, X., (1996), Méthodologie du recueil d'informations : fondements des méthodes d'observations, de questionnaires, d'interviews et d'études de documents. De Boeck Université, 1996 - 226 pages

Kim, T., Cable, D.M., & Kim, S., (2005), Socialization tactics, employee proactivity, and person-organization fit. Journal of Applied Psychology, 90(2), 232–241.

Klak, T. & Martin, P. (2003), Do university-sponsored international cultural events help students to appreciate ''difference''? International Journal of Intercultural Relations, 27, 445–465.

Klenke, K., (2008), Qualitative Research in the Study of Leadership. Bingley: Emerald.

Kobrin, S.J., (1988), Expatriate reduction and strategic control in American multinational corporations. Hum. Resour. Manag. 27(1):63–75

Kohonen, E., (2008), The impact of international assignments on expatriates' identity and career aspirations: Reflections upon re-entry. Scandinavian Journal of Management, 24, 320–329.

Kotter, J. (2001), What leaders really do ? Harvard Business Review, p.1-12.

Kraimer, M.L., Wayne, S.J., and Jaworski, R.A., (2001), Sources of support and expatriate performance: the mediating role of expatriate adjustment. Personnel Psychology 54(1): 71–99

Kraimer, M., Bolino, M., Mead, B., (2015), Themes in Expatriate and Repatriate Research Over Four Decades: What Do We Know and What Do We Still Need To Learn? Review in Advance November , 2015.

Kraimer, M. L., Takeuchi, R., & Frese, M., (2014), The global context and people at work: Special issue introduction. Personnel Psychology, 67, 5–21.

Kramer, M. W., & Sias, P. M., (2014), Interpersonal relationships and organizational communication. In C. R. Berger (Ed.), Handbook of interpersonal communication (pp. 467-491). Berlin, Germany: De Gruyter.

Kristof-Brown A.L., Zimmerman R.D., Johnson E.C. (2005). "Consequences of individuals fit at work: A meta-analysis of person-job, person-group, and person-supervisor fit", Personnel Psychology, 58, p. 281-342.

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, pages 9 à 24

Lacaze, D., et Chandon, J-L., (2003), L'information, facteur d'intégration dans le secteur des services, Revue de Gestion des Ressources Humaines, 48, 22-38.

Landes, D., (1998), the wealth and poverty of nations. New York : W.W. Norton and company, Inc

Landron, O., (2008), Les prêtres Fidei Donum : l'exemple français. Editions Karthala, « Histoire et missions chrétiennes » 2008/1 n°5, pages 153 à 171

Launay, M., (2008), Stratégie missionnaire et obstacles à l'évangélisation pendant le grand siècle missionnaire (XIXe siècle). « Histoire et missions chrétiennes » 2008/3 n°7 | pages 59 à 77

Lavigerie, C., (1950), Instructions aux missionnaires, Namur, Grands Lacs, p. 73-94

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

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

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

Lee, G., and Westwood, M.J., (1996), Cross-cultural issues faced by immigrant professionals. Journal of Employment Counseling 33(1): 29–42.

Lee, Y., and Larwood, L., (1983), The socialization of expatriate managers in multinational firms. Acad. Manag. J. 26(4):657–65

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.

Lenoble-Bart, A., (2006), Missionnaires catholiques en Afrique, entre information et communication, Revue des sciences religieuses, 01 April 2006, pp.193-204

Leroy-Beaulieu, P., (1870), De la colonisation chez les peuples modernes, Guillaumin éd., Paris

Lessard-Hébert, M.; Goyette, G.; & Boutin, G. (1995), Recherche qualitative : fondements et pratiques. Montréal : Éditions Nouvelles.

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

Lienhard, F., (1998), « Mission-Évangélisation », dans J.-Y. LACOSTE (dir.), Dictionnaire critique de théologie, Paris, P.U.F., 1998, p. 744-747.

Liogier, R., (2008), "France, fille aînée de l'Eglise" ? Dans La pensée de midi 2008/2-3 (N° 24-25), pages 226 à 230

Lipiansky, E.M., Taboada Leonetti, I., Vasquez, A., (1997), « Introduction à la problématique de l'identité », Stratégies identitaires, Presses Universitaires de France.

Liu, M., and Huang, J.L., (2015), Cross-cultural adjustment to the United States: The role of contextualized extraversion change. Frontiers in Psychology 6: 1–15.

Liu, X., and Shaffer, M. A., (2005), «An investigation of expatriate adjustment and performance : A social capital Perspective », International Journal of Cross-Cultural Management, Vol. 5, p. 235-254.

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

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

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

Louis, M., (1980), « Surprise and sense making: what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings », Administrative Science Quarterly, June, Vol.25, 226-251.

Louis M. R., Posner, B.Z., and Powell, G.N., (1983), The Availability and Helpfulness of Socialization Practices, Personnel Psychology, 36(4): 857-866.

Lybeck, K., (2002), «Cultural Identification and Second Language Pronunciation of Americans in Norway », The Modern Language Journal, Vol. 86, N° 2, p. 174–191.

Lyet, P., (1997), L'organisation du bénévolat caritatif, L'Harmattan, Paris.

Mahajan, A., and De Silva, S.R., (2012), Unmet role expectations of expatriates, host-country national support, and expatriate adjustment ; International Journal of Cross Cultural Management 12(3) 349–360

Major, D.A., and Koslowski, S.W.J., (1997), Newcomer information seeking : individual and contextual influences. International Journal of Selection and Assessment. 5 (1).

Majorana, B., (2017), Une pastorale spectaculaire Missions et missionnaires jésuites en Italie (XVI e-XVIII e siècle). Annales. Histoire, Sciences Sociales Volume 57 Issue 2

Makkonen, P., (2015), Employer perceptions of self-initiated expatriate employability in China: a person environment fit perspective. Journal of Global Mobility 3(3) : 303–330.

Mamlouk Z., Hechiche L. (2008). « Difficultés rencontrées par les expatriés dans le cadre de la communication avec les locaux : Cas des multinationales implantées en Tunisie », Quatrième rencontres internationales de la diversité sur le thème « Faire vivre la diversité », IAE de Corse, Corte, octobre 2008.

Marandon, G., (2003), Au-delà de l'empathie, cultiver la confiance : clés pour la rencontre interculturelle. In Revista CIDOB d'Afers Internacionals, núm. 61-62, p. 259-282

Marcil, A., (2016), La socialisation organisationnelle chez des nouveaux arrivants dans le cadre d'un premier emploi, thèse de doctorat, université sherbrooke

Massis, T. (2015), « Le droit au respect des croyances, un droit fondamental de la personnalité ? », LEGICOM 2015/2 (N° 55), p. 53-57.

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

McAllister, D.J., (1995), Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. Academy of Management Journal 38: 24–59.

McCrae, R. R., (1996), Social consequences of experiential openness. Psychological Bulletin, 120, 323–337

McNulty, Y., and De Cieri, H., (2014), Guest Editors' Introduction Advancing the Field of Global Mobility: Reflection, Refraction, and Redirection. International Studies of Management & Organization Volume 44, 2014 - Issue 3

McNulty, Y., (2015), Acculturating non-traditional expatriates: A case study of single parent, overseas adoption, split family, and lesbian assignees. International Journal of Intercultural Relations Volume 49, November 2015, Pages 278-293

McNulty, Y., and Hutchings, K., (2016), Looking for global talent in all the right places: a critical literature review of non-traditional expatriates. The International Journal of Human Resource Management Volume 27, 2016, Issue7

McNulty, Y. and Brewster, C., (2019), Working Internationally: Expatriation, Migration and Other Global Work, Edward Elgar, Cheltenham

McPhail, R., McNulty, Y., & Hutchings, K. (2014). Lesbian and gay expatriation: Opportunities, barriers, and challenges for global mobility. International Journal of Human Resource Management

Meier, O., (2004), "Management Interculturel : Stratégie, Organisation, Performance", 4ème edition, Dunod, Paris

Meier, O., (2019), Management interculturel, 7ème edition, Dunod, Paris

Menchik, P.L., and Weisbrodb, A., (1987), ‘Volunteer labour supply’, Journal of Public Economics, 32, 159–183.

Mendenhall M., Oddou G., (1985), “The dimensions of expatriate acculturation: A review”, Academy of Management Review, vol. 10, n° 1, p. 39-47.

Mercier, C., (1999), Le dialogue islamo-chrétien organisé en France de la fin des années 1960 à nos jours, mémoire d’histoire sous la direction de Philippe Levillain, Université Paris X – Nanterre, p. 13.

Mérignac, O., et Grillat, M-L., (2012), La constitution et la structuration des réseaux sociaux : un facteur clé de succès de l’expatriation. In Management international, Volume 17, numéro 1, automne 2012

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

Milbach, S. (2014), « Paroles de prêtres, maux de fidèles. Le ministère contesté au village (Savoie, 1815-1848) », Histoire & Sociétés Rurales 2014/2 (Vol. 42), p. 85-111.

Miller, E.L., Cheng, J.L., (1978), A closer look at the decision to accept an overseas position. Manag. Int. Rev. 18(3):25–33

Miller, V.D., and Jablin, F.D., (1991), Information seeking during organizational entry: influences, tactics, and a model of the process. Academy of Management Review, 16 (1), 92-120.

Mintzberg, H., (1984), Le manager au quotidien : les 10 rôles du cadre. Les éditions d’organisation. Paris

Moisa, D. (2011), « Être un vrai orthodoxe ». L’identité religieuse au carrefour des registres d’authenticité. Diversité urbaine, 11(2), 45–68

Mol, S. T., Born, M. P., Willemsen, E., & Van der Molen, H. T., (2005), Predicting expatriate job performance for selection purposes: A quantitative review. Journal of Cross-Cultural Psychology, 35, 590-620.

Moog, F., (2012), La conversion missionnaire des communautés paroissiales. Revue Lumen Vitae Volume 67 Numéro 2 Pages 203-219

Moon, T. (2010), "Organizational Cultural Intelligence: Dynamic Capability Perspective." Group & Organization Management 35(4): 456-493.

Morel, I., (2020), Transmettre la foi en temps de crise, Le Cerf, Paris

Moreland, R. L., Levine, J. M., & McMinn, J. G. (2001), Self-categorization and work group socialization. Dans M. A. Hogg & D. J. Terry (Éds), Social identity processes in organizational contexts (pp. 87-100). Philadelphie, PA : Psychology Press.

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

Morrison, E. W. (2002), Newcomer's relationships: The role of social network ties during socialization. Academy of Management Journal, 45, 1149-1160.

Moulins-Beaufort, E. (2018), « Que nous est-il arrivé ? De la sidération à l'action devant les abus sexuels dans l'Église », Nouvelle revue théologique 2018/1 (Tome 140), p. 34-54.

Nadisic, T., (2017), Le leadership juste, Dans Réinventer le leadership (2017), pages 119 à 133

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

Nelson, D. L., & Quick, J. C. (1991), Social support and newcomer adjustment in organizations: Attachment theory at work? Journal of Occupational Behavior, 12, 543–554

Newman, A., Bimrose, J., Nielsen, I., & Zacher, H. (2018), Vocational behavior of refugees: How do refugees seek employment, overcome work-related challenges, and navigate their careers? Journal of Vocational Behavior, 105, 1-5.

Ng, K., & Earley, P. C., (2006), Culture + intelligence: Old constructs, new frontiers. Group & Organization Management, 31, 4-19

Ngalamulume, K. (2006), Léopold II et les missionnaires, Les circulations contemporaines d'un faux document, Editions Karthala, « Politique africaine » 2006/2 N° 102, pages 128 à 133

Nolan, F., (2015), Les Pères blancs entre les deux guerres mondiales. Histoire des Missionnaires d'Afrique (1919-1939), Karthala, p.113.

Oberholster, A.J. and Doss, C. (2017), "Missionary (religious) expatriates", in McNulty, Y. and Selmer, J. (Eds), Research Handbook of Expatriates, Edward Elgar, Cheltenham, pp. 316-334.

OCDE, (2001), Rapport annuel de l'organisation de coopération et de développement économiques

OIM (Organisation internationale pour les migrations), 2005, World Migration, Genève.

OIM, (2019), Glossary on Migration, in International Organization for Migration, N°34 (cf https://publications.iom.int/system/files/pdf/iml_34_glossary.pdf)

Olsen, J.E., and Martins, L.L., (2009), The effects of expatriate demographic characteristics on adjustment: a social identity approach. Human Resource Management 48: 311–28.

Omoto, A.M. and Snyder, M., (2002), Considerations of community: The context and process of volunteerism. American Behavioral Scientist, 45, 846–67.

Ornellas, P., (2012), « La paroisse, le manque de prêtres et la participation des laïcs à la vie et à la mission de l'Église », Nouvelle revue théologique 2012/1 (Tome 134), p. 21-37.

Ortiz, F.A., and McGlone, G.J., (2012), Model for intercultural competencies in formation and ministry: Awareness, knowledge, skills and sensitivity. Seminary Journal 2.

Owan, V.A., (2014), An Analysis of the Concept of Cultural Competence in a Cross-cultural Priestly Context: Implications for Priestly Formation in the Twenty-first Century for Service Abroad. Doctoral dissertation, Kent State University.

Ozar, S., (2015), Prédicteurs de la personnalité et de la psychologie sociale de l'adaptation psychologique et socioculturelle des étudiants internationaux au contexte de l'accueil pendant leurs études à l'Université d'Aarhus, au Danemark. Journal scandinave de psychologie 56 : 717 – 725

Paillé, P., et Mucchielli, A., (2016), « L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales-4e éd. », Paris : Armand Colin.

Pateau, J. (1998), Une étrange alchimie. La dimension interculturelle dans la coopération franco-allemande, CIRAC, Levallois-Perret.

Paugam, S., (1998), Altruisme et solidarité : les logiques sociales de l'humanitaire, in Marc-henry Soulet (éd.), Urgence, souffrance, misère, Fribourg, Editions universitaires

Paul VI, (1975), Evangelii nuntiandi, http://www.vatican.va

Paumard, A., (2018), L'accueil des migrants en France, les associations en conflits avec l'Etat. In Etudes, N° 4248, Avril 2018 P.33-44

Paunova, M. (2017): "Who gets to lead the multinational team? An updated status characteristics perspective." Human Relations, 70 (7), 883–907.

Pazy, A., and Zeira, Y., (1985), Compatibility of expectations in training parent-country managers and professionals in host-country organizations. International Studies of Management and Organization 15: 75–93.

Pedotti, C., (2021), Un monde sans Dieu ? in Les cahiers du témoignage chrétien, Hivers 2021

Pelled L., (1996), "Demographic diversity, conflict and work group outcomes: An intervening process theory", Organization science, vol. 17, p. 615-631.

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

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

Perrot, S., (2008), Évolution du niveau de socialisation organisationnelle selon l'ancienneté : une analyse des premiers mois dans l'entreprise. M@n@gement, Vol. 11, No. 3, 2008, 231-258

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

Petit, V., et Delanghe, M., (2015), La revolution du leadership, in Business 2015

Picoche, J., (1992), Précis de lexicologie française : l'étude et l'enseignement du vocabulaire. Paris : Nathan ; droite 1992

Pie XII, (1957), Lettre Encyclique Fidéi donum, Sur l'expansion de l'Église dans le monde. Rome le 21 avril de l'année 1957. https://laportelatine.org/documents/magistere/pie-xii/lettre-encyclique-fidei-donum-1957

Pieris, A., (1993), « Le Christ a-t-il une place en Asie ? Vue panoramique », Concilium 246, 1993, p. 49-66

Pierre, P., (2002), La socialisation des cadres internationaux : stratégies identitaires et mobilisation de l'ethnicité, HEC Montréal | « Gestion » 2002/1 Vol. 27 | pages 65 à 77

Pires, G., Stanton, J., Ostenfeld, S., (2006), « Improving expatriate adjustment and effectiveness in ethnically diverse countries : marketing insights », Cross Cultural Management, Vol. 13, N° 2, pp. 156-167.

Ployhart, R., and Bliese, P., (2006), Théorie de l'ADAPTabilité individuelle (I-ADAPT) : conceptualisation des antécédents, des conséquences et de la mesure des différences individuelles d'adaptabilité. Dans Burke, S., Pierce, L., Salas, E. (Eds.), Understanding adaptability: A prerequisite for effective performance within complex complex (pp. 3 - 40). St. Louis, MO : Elsevier Science.

Poutignat, P., Streiff-Fenart, J., (1995), Théories de l'ethnicité, Presses Universitaires de France,

Pradeau C., et Malterre, J-F., (2006), Migrations et territoires, Dans Les Cahiers d'Outre-Mer 2006/2 (n° 234)

Prouteau, L., et Wolff, F., (2004), Donner son temps : les bénévoles dans la vie associative, Economie et Statistique, 372, 3-39.

Prudhomme, C., (2005), Missions chrétiennes et colonisation. XVIe-XXe siècle, Paris, Éd. Du Cerf

Prudhomme, C., (2009), La mission du XXe siècle : triomphe, crise et mutations du côté catholique en particulier à travers l'exemple des Spiritains. Editions Karthala, « Histoire et missions chrétiennes » 2009/2 n°10 | pages 9 à 31

Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E., (2000), Adaptability in the workplace: Development of taxonomy of adaptive performance. Journal of Applied Psychology, 85, 612–624.

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

Rahner, K., et Vorgrimmler, H., (1969), « Mission », dans Petit Dictionnaire de Théologie Catholique, Paris

Rakotomena Mialy, H., (2008), Une étude exploratoire sur les liens d'influence des déterminants de la compétence interculturelle individuelle. Cas de deux dirigeants étrangers à Madagascar. Approche par la cartographie cognitive. Actes colloque AGRH,2008

Ralston, D., et al. (1995), Do Expatriates Change Their Behavior to Fit a Foreign Culture ? A Study of American Expatriates' Strategies of Upward Influence, Management International Review, 35 : 1, 109-122

Ramboarison-Lalao, L. (2012), “Des managers pas tout à fait comme les autres : les pasteurs d’église (Church pastors : managers different from the others)”, in Barth, I. (Ed.), Management et Religion, EMS, Paris, pp. 151-170

Rasmussen, L. J., et 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.

Reichers, A. E., (1987), An Interactionist Perspective on Newcomer Socialization Rates, Academy of Management Review, 12(2): 278-287.

Ren, H., Shaffer, M.A., Harrison, D.A., Fu, C., Fodchuk, K.M., (2014), Reactive adjustment or proactive embedding? Multistudy, multiwave evidence for dual pathways to expatriate retention. Pers. Psychol. 67(1):203–37

Richardson, J., and Mallon, M. (2005), ‘Career Interrupted? The Case of the Self-Directed Expatriate,’ Journal of World Business, 40, 409 – 420.

Riordan C., Shore L., (1997), “Demographic diversity and employee attitudes: Examination of relational demography within work units”, Journal of applied psychology, vol. 82, p. 342-358.

Ripa, A., (2020), Clergé : un document pour la « sortie missionnaire » des paroisses, https://fr.zenit.org/2020/07/20/

Robbins, S. et Judge, T. (2006), Comportements organisationnels, Pearson Education, 721p.

Robichaud, S., (2003), Le bénévolat - Entre le cœur et la raison Éditions JCL inc., Chicoutimi, Canada

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

Rollag, K., Parise, S., and Cross, R., (2005), Getting new hires up to speed quickly. MIT Sloan Management Review, 46, 35–41

Roulleau-Berger, L., (2010), Migrer au féminin, éd la nature humaine, PUF, Paris

Rousse-Grosseau, C., (1992), Mission catholique et choc des modèles culturels en Afrique, Paris, L'Harmattan.

Roussel P. et Wacheux F. (2005), « Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales » Méthodes & Recherche. Bruxelles : De Boeck Supérieur.

Roy, S.H., (2013), Educating Chinese, Japanese and Korean international students : recommendations for American professors. Journal of International Students 3 (1) : 10 – 16

Ruben B., Kealy D.J., (1979), "Behavioral assessment of communication competency", Canadian International Development Agency, Ottawa

Ruhs, M., (2006), Potentiel des programmes de migration temporaire dans l'organisation des migrations internationales, Revue internationale du Travail, vol. 145 (2006), n° 1-

Rutter, I., (2002), Les orientations missionnaires contemporaines des protestants évangéliques, des protestants œcuméniques et des catholiques romains : aspects comparatifs. Presses universitaires de Strasbourg, p. 163-176

Saks, M., and Gruman, J., A., (2011), Organizational Socialization and Positive Organizational Behaviour: Implications for Theory, Research, and Practice. Canadian Journal of Administrative Sciences : 14–26

Salamin, X., and Davoine, E., (2015), International adjustment of female vs male business expatriates. A replication study in Switzerland. Journal of Global Mobility 3(2): 183–212.

Salleh, N.M., et Nankervis, A., (2015), Non-Traditional Expatriate Assignments in the Asia-Pacific: Characteristics & Challenges. Human Resource Management Research 2015, 5(1) : 1-11

Salvaing, B., (2006), Missions chrétiennes, christianisme et pouvoirs en Afrique noire de la fin du XVIIIe siècle aux années 1960 : permanences et. In : Outre-mers, tome 93, n°350-351, 1er semestre 2006. Sites et moments de mémoire. pp. 295-333

Sanséau P. (2005), « Les récits de vie comme stratégie d'accès au réel en sciences de gestion : pertinence, positionnement et perspectives d'analyse », Recherches qualitatives, vol.25, n°2, pp.33-57.

Santoni, P.P., Frimousse, S., et Peretti, J-M., (2016), Compétence éthique du dirigeant et confiance des collaborateurs envers leur organisation, in La confiance (2016), pages 65 à 88

Sarason, B. R., Pierce, G. R., Sarason, I. G., (1990), Social support : The sense of acceptance and the role of relationships, in Sarason, B.R., Sarason, I.G., Pierce, G.R., éds., Social Support : An Interactional View, New York, Wiley, 9-25.

Sayad, A., (1977), Les trois « âges » de l'émigration algérienne en France. In Actes de la recherche en sciences sociales, 15, pp. 59-79

Sayad, A., (1999), La double absence, Éditions du Seuil, Paris

Schnapper, D., (1998), La relation à l'autre, Au cœur de la pensée sociologique. Paris, Gallimard, Coll. « NRF Essais »

Scheele, I., (2016), Entre universalisme chrétien et intérêts nationaux : les missions catholiques et les relations franco-allemandes, à l'exemple du Togo et du Dahomey (1892-1917), in Revue d'Allemagne et des pays de langue allemande N. 48, 1-2016

Schein, E. H., (1985), Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass Publishers

Schenk, C., (2013), International priest organizations, lay leaders meet to discuss church reform. The National Catholic Reporter, October 17. Retrieved from https://www.ncronline.org/news/theology/international-priest-organizations-lay-leaders-meet-discuss-church-reform.

Schiff, J., (1990), Charitable Giving and Government Policy: an Economic Analysis, Westport, CT: Greenwood Press.

Schlegel, J.L., (2019), Pourquoi on ne va plus à la messe ? in revue contemporaine, Etudes, N°4264 0ctobre 2019, p 83-94

Scullion, H., and Collings, D. G. (Eds), (2011), Global Talent Management, New York & London : Routledges.

Sekiou, Bondin, Fabi, Bayad, Peretti, Alis, Chevalier, (2001), Gestion des ressources humaines, De Boeck et Larcier, Bruxelles

Selmer, J., (1999), Effects of coping strategies on sociocultural and psychological adjustments of western expatriate managers in the PRC. Journal of World Business 34(1): 41–51.

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

Selmer, J., (2004), Psychological barriers to adjustment of Western business expatriates in China: Newcomers vs long stayers. International Journal of Human Resource Management, 15, 794–813.

Selmer, J., and Lauring, J., (2015). Work engagement and intercultural adjustment, International Journal of Cross Cultural Management 1–19

Shaffer, M. A., and Harrison, D. A., (1998), Expatriates' psychological withdrawal from international assignments: Work, nonwork, and family influences. Personnel Psychology, 51, 87–118

Shaffer, M.A., Harrison, D.A., and Gilley, K.M., (1999), Dimensions, determinants, and differences in the expatriate adjustment process. Journal of International Business Studies 30(3): 557–81.

Shaffer, M.A., Harrison, D.A., Gilley, K.M., Luk, D.M., (2001), Struggling for balance amid turbulence on international assignments: work–family conflict, support and commitment. J. Manag. 27(1):99–121

Shaffer, M.A., Harrison, D.A., Gregersen, H., et al. (2006), You can take it with you: individual differences and expatriate effectiveness. Journal of Applied Psychology 91(1): 109–25.

Shaffer, M.A., Kraimer, M.L., Chen, Y.P., Bolino, M.C., (2012), Choices, challenges, and career consequences of global work experiences: a review and future agenda. J. Manag. 38(4) :1282–327

Shankland, R., (2012), Bien-être subjectif et comportements altruistes : les individus heureux sont-ils plus généreux ? Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale, 93, 77-88.

Sheehy, K., (2014), More international priests help serve Southwest's growing Catholic population. FRONTERAS, August 5. Retrieved from http://www.fronterasdesk.org/content/9741/more-international-priests-help-serve-southwests-growing-catholic-population.

Shenkar O., and Zeira Y., (1992), "Role conflict and role ambiguity of chief executive officers in international joint ventures", Journal of International Business Studies, n° 23, p. 55-75.

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

Sijelmassi, A., R., (2011), Famille, migration et identité : à propos des bidonvilles. Dans Thérapie Familiale 2011/3 (Vol. 32), pages 383 à 393

Simmel, G., (1908), Soziologie (trad. 1999, Sociologie, étude sur les formes de la socialisation, Paris, PUF. Traduction de l'allemand par Lilyane Deroche-Gurcel et Sibylle Muller).

Simon, G., (2008), La planète migratoire dans la mondialisation, Paris, Berlin.

Simonet, M., (2010), Le travail bénévole. La dispute/Essai, Paris

Simonet-Cusset, M., (2002), « « Give back to the community » : le monde du bénévolat américain et l'éthique de la responsabilité communautaire », Revue française des affaires sociales 2002/4

Sinangil, H.K., and Ones, D.S., (1997), Empirical investigations of the host country perspective in expatriate management. In: Saunders DM and Aycan Z (eds) New Approaches to Employee Management. Greenwich, CT : JAI Press, 173–205

Singleton, M., (2013), Tous (dé)missionnaires ; Apôtre et anthropologue – même combat ! in Journal des anthropologues. Association française des anthropologues 134-135

Slama, Y., (2014), Le rôle des salariés locaux dans l'adaptation des expatriés, Cas des multinationales au Maroc et en Tunisie, « Revue française de gestion », 2014/2 N° 239 | p 51 à 63

Solomon, C.M., (1999), Short-term assignments and other solutions, Workforce 4 (2), 38–40

Sondag, A., (2019), Flux migratoires de prêtres entre continents, in Osservatore romano du 30 juillet 2019 https://mission-universelle.catholique.fr/sinformer/leglise-catholique-dans-le-monde

Sonnentag, S., Mojza, E.J., Demerouti, E., et al., (2012), Reciprocal relations between recovery and work engagement: the moderating role of job stressors. Journal of Applied Psychology 97(4): 842–53.

Sperry, L., (2012), How cultural competence develops. Seminary Journal 18(2): 48–52.

Stahl, G.K., Miller, E.L., Tung, R.L., (2002), Toward the boundaryless career: a closer look at the expatriate career concept and the perceived implications of an international assignment. J. World Bus. 37(3):216–27

Stahl, G., and Caligiuri, P., (2005), The effectiveness of expatriate coping strategies: the moderating role of cultural distance, position level, and time onthe international assignment. Journal of Applied Psychology 90(4) : 603–15.

Stella, B., (2020), nouvelle instruction pour le rajeunissement des paroisses texte integral. https://fr.zenit.org/2020/07/20/

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

Suchman, M.C., (1995), Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. Academy of Management Review 20(3): 571–610.

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.

Takeuchi, R., (2010), A critical review of expatriate adjustment research through a multiple stakeholder view: Progress, emerging trends, and prospects. Journal of Management, 36, 1040–1064.

Takeuchi, R. et Chen, J., (2013), The impact of international experiences for expatriates' cross-cultural adjustment: A theoretical review and a critique. Organizational Psychology Review 2013 3: 248

Tahvanainen, M., Welch, D. E., & Worm, V., (2005), Implications of Short-term International Assignments. European Management Journal, 23(6), 663-673.

Tharenou, P., and Caulfield, N., (2010), 'Will I Stay or Will I Go? Explaining Repatriation by Self-Initiated Expatriates,' Academy of Management Journal, 53, 1009 – 1028.

Théobald, C., (2019), Vers une Eglise hospitalière. Entretien accordé à la revue contemporaine, Etudes, N°4264 0ctobre 2019, p. 71-82

Thévenet, M., (2017), Le leadership controversé, dans Réinventer le leadership (2017), pages 42 à 54

Thiétart, R.A., (2003), Méthodes de recherche en management, Dunos, Paris, 536 p.

Thoits, P. A., (1985), Social support processes and psychological well-being : Theoretical possibilities, in Sarason, I.G., Sarason, B., éds., Social Support : Theory, Research and Applications, The Hague, Martinus Nijhoff, 51-72.

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

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

Tiando, F., (2008), prêtre du Bénin : cinq ans en Provence, in Revue Prêtres diocésains, Octobre 2008, P.351

Tincq, H., (2013), Qui sont les prêtres français envoyés en Afrique ? http://www.slate.fr/story/80169/mission-pretres-francais-afrique

Titley, B., E., et Douaud, P., C., (1984), Les écoles catholiques irlandaises et la création d'un empire spirituel. Revue des sciences de l'éducation, vol. X, no 1

Toh, S.M., and DeNisi, A.S., (2005), A local perspective to expatriate success. Academy of Management Executive 19(1): 132–46.

Toh, S.M., and DeNisi, A.S., (2007), Host country nationals as socializing agents: a social identity theory perspective. Journal of Organizational Behavior 28: 281–301.

Truchot, V., (2006), Les règles à l'école secondaire : analyse de représentations d'élèves; Thèse de doctorat en education, http://edutopia.info/these/These.pdf

Tung RL. 1981. Selection and training of personnel for overseas assignments. Columbia J. World Bus. 16(1):68–78

United Nations (1998), Recommendations on Statistics of International Migration, Statistical Papers Series M, 58, 1, New York: Author.

Van Knippenberg, D., de Dreu, C., and Homan, A., (2004), "Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda", Journal of applied psychology, vol. 89, p. 1008-1022

Van Laer, K. & Janssens, M. (2017): "Agency of ethnic minority employees: Struggles around identity, career and social change." Organization, 24 (2), 198–217.

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

Van Vianen, A. E., De Perter, I. E., Kristorf-Brown, A. L., & Johnson, E. C. (2004). Fitting in: Surface- and deep-level cultural differences and expatriates' adjustment. Academy of Management Journal, 47, 697–709.

Varma, A., Pichler, S., Budhwar, P., and Biswas, (2009), Chinese host country nationals' willingness to support expatriates: the role of collectivism, interpersonal affect and guanxi. International Journal of Cross Cultural Management 9 : 199–216

Varoqui, J., (2006), La mission des européens en Afrique est-elle dépassée ? Revue des sciences religieuses 80/2

Vasquez, A., (1997), « Les mécanismes des stratégies identitaires : une perspective diachronique », Stratégies identitaires éd., Presses Universitaires de France, 1997.

Vatteville, E., (2009), « La stratégie de la diversité au fondement de la confiance et de la performance », Management & Avenir 2009/8 (n° 28), p. 408-421

Verkerk, M.J, De Leede, J., et Nijhof,A.H.J., (2001), "From Responsible Management to Responsible Organizations", Business and Society Review, winter 2001

Wang, M., Zhan, Y., Mccune, E., Truxillo, D., (2011), Comprendre l'adaptabilité des nouveaux arrivants et les résultats liés au travail : tester les rôles de médiation des variables d'ajustement PE perçues. Psychologie du personnel, 64, 163 - 189.

Wang, D., Freeman, S., and Zhu, C.J., (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

Wanous, J.P., Poland, T.D., Premack, S.L., and Davis, K.S., (1992), The effects of met expectations on newcomer attitudes and behaviors : A review of meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 77 (3), 288-297.

Ward, C.; Kennedy, A., (1992), «Locus of control, mood disturbance and social difficulty during cross-cultural transitions», International Journal of Intercultural Relations, Vol. 16, p. 175-194

Weill-Raynal, G.; Yaïche, H., (2019), Répondre aux schémas voulus par les Africains. African Business - Le Magazine des Dirigeants Africains. dic/fev2019, Issue 66, p24-27

Weiss, R. S., (1973), Material for a theory of social relationship, in Bennis, W., Berlow, D., Schein, E., Steele, S.F., éds., Interpersonnal Dynamics, Homewood, Illinois, Dorsey

Welch, B.J., (2009), Unlock possibilities—new uses for buildings that parishes no longer need January 14. Retrieved from http://blog.cgr.org/cgr-staff/unlock- possibilities/.

Whitener, E.M., et al., (1998), "Managers as initiators of trust: an exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behaviour", Academy of Management Review, vol.23, n°3, p. 513-530.

Wieviorka, M., (1992), La France raciste, Paris, Seuil

Williams, C.P., (1990), The Idéal of Self-Governing church. A Study in Victorian Missionary Strategy, Leiden, Brill

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

Wolton, D., (2003), L'autre mondialisation, Flammarion, Paris

Wurtz, O., (2014), An empirical investigation of the effectiveness of pre-departure and in country cross-cultural training. The Journal of Human Resource Management 25(14) : 2088–2101

Xin, H, Morrion, S, Dharod, J, Young, M, Nsonwu, M., (2014), Alliés interculturels dans la pratique communautaire des immigrants : rôles d'anciens professionnels de la santé montagnards formés à l'étranger. Santé, culture et société 6 (1): 2161 – 6590

Yamazaki, Y., Kayes, D.C., (2004), «An experiential approach to cross-cultural learning: A review and integration of competencies for successful expatriate adaptation», Academy of Management Learning and Education, Vol. 3, N° 4, pp. 362-379.

Yan, A., Zhu, G., & Hall, D. T. 2002. International assignments for career building: A model of agency relationships and psychological contracts. Academy of Management Review, 27: 373–391.

Ybema, S., & Buyin, H., (2009), "Cultivating cultural differences in asymetric power relations", International Journal of Cross Cultural Competence and Management, 9-3, pp. 339-358

Yukl, G. (2006). Leadership in Organizations (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

Zeira, Y., and Banai M., (1985), Selection of expatriate managers in MNCs: the host-environment point of view. International Studies of Management and Organization 15(1) : 33–51.

Zhang, J, Goodson, P., (2011), Prédicteurs de l'adaptation psychosociale des étudiants internationaux à la vie aux États-Unis : une revue systématique. Journal international des relations interculturelles 35 : 139 – 162

Zheng, C., (2008), Missionnaires et missionnés, une recomposition identitaire réciproque. « Mémoires/Histoire » 2008 | pages 28 à 30

Zikic, J., Bonache, J., and Cerdin, J.-L. (2010), 'Crossing National Boundaries: A Typology of Qualified Immigrants' Career Orientations,' Journal of Organizational Behavior, 31, 667 – 686

Zubert, V., (2021), Débat sur la laïcité. In ETUDES, Revue de culture contemporaine, Mai 2021. www.revue-etudes.com

ANNEXES

ANNEXE 1-

Questionaire pour prêtres autochtones français

I- PRESENTATION DU DOCTORANT ET DE L'INTERLOCUTEUR

- Identité du doctorant: Hounguè Isaac, doctorant UPEC
- Rappel de l'objectif de l'entretien: étude doctorale
- Demande d'enregistrement de l'entretien à des fins de recherche scientifique
- Remerciement de l'interlocuteur et garantie de confidentialité
- Identité de l'interlocuteur : nom, prénom, nationalité, année d'ordination
- Quels sont les details sur les ministères antérieurs?
- Quels sont les details sur les ministères actuels?

II- QUESTIONS SUR LE CONTEXTE ET LA PROBLEMATIQUE

- Quelles sont vos appréhensions sur la pénurie des prêtres en France ?
- Que vous inspire le viellissement du clergé français ?
- Que dites-vous des diverses crises que connait l'Eglise?
- Quelles sont vos tâches professionnelles ?
- Comment s'organise une journée de prêtre en paroisse ?
- Comment faites-vous fonctionner la paroisse ?
- Avez-vous d'autres collègues prêtres ? Français ? Etrangers ?
- Comment se passe la collaboration avec eux ?
- Sentez-vous des différences de collaboration avec les prêtres étrangers ?
- Quelles réflexions faites-vous sur la présence des prêtres étrangers ?
- Que reprochez-vous précisément aux prêtres venus d'Afrique ?
- Quelles sont les difficultés d'intégration que vous observez au niveau des prêtres étrangers ?
- Quels soutiens leur apportez-vous dans leur intégration ?
- Connaissez-vous des prêtres étrangers qui ont réussi leur intégration ?

III- QUESTIONS SUR LA GESTION DES BENEVOLES

- Avez-vous des bénévoles engagés sur votre paroisse ?
- Leur effectif est-il en baisse ou en augmentation ?
- Que pensez-vous du rôle des bénévoles dans le fonctionnement des paroisses ?
- Pensez-vous être suffisamment préparés pour la mission de la gestion des bénévoles ?
- Quelles sont les grandes difficultés auxquelles vous êtes confrontés dans l'exercice de ce ministère ? Pouvez-vous nous donnez quelques exemples pour étayer vos propos?
- Quelles solutions préconisez-vous ou quelles suggestions avez-vous à faire pour surmonter ces difficultés ?
- Avez-vous connu des moments de tension ou de crise entre vous et vos bénévoles ?
- Quelles en sont les causes ? Et comment avez-vous géré ces genres de crise ?
- Comment recrutez-vous des bénévoles en paroisse ?
- Pensez-vous que c'est opportun pour l'Eglise d'avoir un mode spécifique de management des bénévoles en paroisse ?
- Avez-vous des astuces spéciales pour motiver vos bénévoles ?
- Le bénévolat est-il récompensé sur votre paroisse ? Si Oui, quelles sont les formes de récompense que vous utilisez ?
- Vous arrive-t-il de sanctionner vos bénévoles ? Comment procédez-vous ?
- Comment fidélisez-vous les bénévoles ?
- Comment gérez-vous les conflits entre bénévoles ?
- Pensez-vous que les bénévoles sont utiles pour le fonctionnement d'une paroisse ?

ANNEXE 2-

Questionaire pour les expatriés missionnaires

I- PRESENTATION DU DOCTORANT ET DE L'INTERLOCUTEUR

- Identité du doctorant: Hounguè Isaac, doctorant UPEC
- Rappel de l'objectif de l'entretien: étude doctorale
- Demande d'enregistrement de l'entretien à des fins de recherche scientifique
- Remerciement de l'interlocuteur et garantie de confidentialité
- Identité de l'interlocuteur : nom, prénom, nationalité, année d'ordination
- Quels sont les details sur les ministères antérieurs?
- Quels sont les details sur les ministères actuels?

II- QUESTIONS SUR LE CONTEXTE ET LA PROBLEMATIQUE

- Quelles sont vos appréhensions sur la pénurie des prêtres en France ?
- Que vous inspire la forte croissance du clergé dans les Eglises en Afrique ?
- Comment êtes-vous devenu missionnaire ?
- Quelles sont vos tâches en tant que missionnaire ?
- Vous sentez-vous utile à l'Eglise de France ?
- Comment sont vos relations avec vos paroissiens en général ?
- Comment sont vos relations avec vos collègues prêtres autochtones Français?
- Comment sont vos relations avec vos collègues prêtres expatriés missionnaires?
- Comment sont vos relations avec vos collaborateurs ?
- Quels sont les lieux où la différence se prononce entre votre Eglise d'origine et l'Eglise de France ?
- Quelles sont les grandes différences entre missionnaires européens venus en Afrique et missionnaires africains venus en France ?
- Quelles sont vos grandes difficultés de missionnaire ?
- Quelles sont vos difficultés d'expatriés ?
- Avec quelles stratégies vous avez pu dominer ces difficultés ?
- Quels sont à votre avis les défis urgents pour l'Eglise de France ?

- Quels sont les grands défis qui s'imposent aux missionnaires africains en France ?
- Quelles propositions faites-vous pour un fonctionnement managérial d'une paroisse ? Sur quoi voulez-vous insister ?
- Quelles propositions pour une meilleure gestion des collaborateurs les bénévoles ?
- Quelles propositions pour une socialisation rapide et efficiente des missionnaires ?
- Y a-t-il des problèmes particulièrement liés à votre statut de prêtre étranger ?
- Comment avez-vous réussi votre intégration en France ? Qu'avez-vous fait ?
- Quels sont les grands problèmes que vous rencontrez auprès des migrants ?
- Comment arrivez-vous à socialiser les migrants bénévoles ?

III- QUESTIONS SUR LA GESTION DES BENEVOLES

- Avez-vous des bénévoles engagés sur votre paroisse ?
- Leur effectif est-il en baisse ou en augmentation ?
- Que pensez-vous du rôle des bénévoles dans le fonctionnement des paroisses ?
- Pensez-vous être suffisamment préparés pour la mission de la gestion des bénévoles ?
- Quelles sont les grandes difficultés auxquelles vous êtes confrontés dans l'exercice de ce ministère ? Pouvez-vous nous donnez quelques exemples pour étayer vos propos?
- Quelles solutions préconisez-vous ou quelles suggestions avez-vous à faire pour surmonter ces difficultés ?
- Avez-vous connu des moments de tension ou de crise entre vous et vos bénévoles ?
- Quelles en sont les causes ? Et comment avez-vous géré ces genres de crise ?
- Comment recrutez-vous des bénévoles en paroisse ?
- Pensez-vous que c'est opportun pour l'Eglise d'avoir un mode spécifique de management des bénévoles en paroisse ?
- Avez-vous des astuces spéciales pour motiver vos bénévoles ?
- Le bénévolat est-il récompensé sur votre paroisse ? Si Oui, quelles sont les formes de récompense que vous utilisez ?
- Vous arrive-t-il de sanctionner vos bénévoles ? Comment procédez-vous ?
- Comment fidélisez-vous les bénévoles ?
- Comment gérez-vous les conflits entre bénévoles ?
- Pensez-vous que les bénévoles sont utiles pour le fonctionnement d'une paroisse ?

ANNEXE 3-

Questionnaire pour les bénévoles

I- PRESENTATION DU DOCTORANT ET DE L'INTERLOCUTEUR

- Identité du doctorant: Hounguè Isaac, doctorant UPEC
- Rappel de l'objectif de l'entretien: étude doctorale
- Demande d'enregistrement de l'entretien à des fins de recherche scientifique
- Remerciement de l'interlocuteur et garantie de confidentialité
- Identité de l'interlocuteur : nom, prénom, nationalité, situation matrimoniale
- Quelle Profession ? En activité ou à la retraite ?
- Quelles activités exercez-vous en tant que bénévole en paroisse ? Depuis quand ?

II- QUESTIONS SUR LE CONTEXTE ET LA PROBLEMATIQUE

- Pensez-vous avec votre bénévolat résoudre le problème de la pénurie des prêtres ?
- Comment appréciez-vous le lien de subordination des laïcs aux prêtres ?
- Etes-vous à l'aise dans cette relation de subordination ?
- Selon vous l'Eglise a-t-elle besoin d'un mode de management spécifique pour ses bénévoles en paroisse ?
- Que proposez-vous pour un management plus efficace des bénévoles en paroisse?
- Y a-t-il des problèmes particulièrement liés à votre statut d'étranger ?
- Comment avez-vous réussi votre intégration en paroisse ? Qu'avez-vous fait ?
- Quels sont les grands problèmes que vous rencontrez auprès des prêtres ?
- Comment arrivez-vous à vous socialiser en tant que bénévole migrant ?
- Parlez-nous de vos relations avec les prêtres responsables de la paroisse
- Quels sont les lieux de différence entre prêtres français et prêtres missionnaires étrangers?
- En quoi ressentez-vous l'utilité des prêtres missionnaires ?
- Qu'attendez-vous des prêtres missionnaires ?
- Comment aidez-vous pastoralement et matériellement les prêtres missionnaires ?
- Quelles sont les grands reproches fréquemment faits aux prêtres venus d'ailleurs ?
- Comment voyez-vous l'Eglise de France sans les missionnaires Africains ?

- Qu'est-ce qui justifie la réticence de certains fidèles par rapport à la présence des prêtres étrangers ?
- Quelles propositions faites-vous aux bénévoles pour mieux aider la socialisation des missionnaires ?
- Quelles suggestions faites-vous aux prêtres missionnaires qui veulent réussir leur intégration ?
- Quels sont les lieux qui peuvent favoriser une rapide intégration des prêtres étrangers ?
- Quelles propositions faites-vous aux prêtres pour une gestion managériale des paroisses à l'époque moderne ?

III- QUESTIONS SUR LA GESTION DES BENEVOLES EN PAROISSE

- Quelles sont les raisons de votre engagement ? Connaissez-vous d'autres raisons qui poussent les gens à s'investir au service des paroisses ?
- Vous sentez-vous indispensables ou utiles pour le fonctionnement de la paroisse ?
- Les prêtres et les fidèles apprécient-ils bien vos actions de bénévole ?
- Sur votre paroisse le bénévolat est-il en croissance ou en baisse ?
- Pensez-vous que vos prêtres assurent convenablement la gestion des bénévoles en paroisse ?
- Evoquez quelques difficultés que vous rencontrez avec les prêtres en paroisse
- Evoquez quelques difficultés que vous rencontrez avec les autres bénévoles
- Pourquoi malgré ces difficultés vous restez toujours comme bénévole au service de la paroisse ? Y a-t-il des avantages particuliers ?
- Pensez-vous que les bénévoles en paroisse peuvent être traités comme les autres bénévoles ? Ou sont les différences ?
- Comment avez-vous été recruté ? Connaissez-vous d'autres formes de recrutement des bénévoles en paroisse ?
- Quelles sont vos principales motivations ?
- Quels sont les grands besoins des bénévoles en paroisse pour un bon fonctionnement de l'organisation ?

Index des tableaux

Tableau 1: Synthèse de la mission des Européens en Afrique

Tableau 2: Synthèse des missionnaires africains en France

Tableau 3: Synthèse présentant les migrants et les expatriés traditionnels

Tableau 4: Présentation des grandes caractéristiques des expatriés traditionnels

Tableau 5: Présentation des caractéristiques du leadership des expatriés

Tableau 6: Synthèse des critères de non-traditionnalité

Tableau 7: Synthèse des grands problemes rencontrés par les expatriés non traditionnels

Tableau 8: Présentation de la socialisation des expatries non traditionnels

Tableau 9: Synthèse de presentation des compétences interculturelles

Tableau 10: Des facteurs déterminants la réussite des expatriés

Tableau 11: Roles des bénévoles dans l'ajustement des missionnaires

Tableau 12: Récapitulatif des paroisses parcourues en région parisienne

Tableau 13: Récapitulatif des paroisses visitées en dehors de la région parisienne

Tableau 14: Récapitulatif des interviews

Tableau 15: Synthèse de l'analyse des données

Tableau 16: La confrontation douloureuse à la peur de l'étranger

Tableau 17: La difficile rencontre avec les fidèles

Tableau 18: Le poids de l'histoire politique

Tableau 19: Niveau social trop bas pour les prêtres

Tableau 20: Impressions négatives de la société sur les prêtres

Tableau 21: Exigences de la modernité

Tableau 22: Différence de culture et de coutume.

Tableau 23: Difficultés d'adaptation au mode vestimentaire

Tableau 24: Pratiques liturgiques différentes

Tableau 25: Absence flagrante des jeunes

Tableau 26: Difficultés d'adaptation climatique

Tableau 27: Récapitulatif des difficultés évoquées par les missionnaires

Tableau 28: Fréquentation des fidèles

Tableau 29: Recherche d'informations dans les médias

Tableau 30: Observation environnementale

Tableau 31: Connaissance de l'histoire

Tableau 32: Formation aux habitudes religieuses en France

Tableau 33: Valorisation de l'identité religieuse du missionnaire

Tableau 34: Valorisation des compétences pastorales

Tableau 35: Valorisation des qualités humaines

Tableau 36: Valorisation des compétences linguistiques

Tableau 37: Récapitulatif des stratégies de compétences interculturelles

Tableau 38: Des élans de mauvais accueil chez certains

Tableau 39: Manque de confiance aux missionnaires

Tableau 40: Des élans de bon accueil chez d'autres

Tableau 41: Des corrections fraternelles

Tableau 42: Récapitulatif des relations avec les collègues autochtones

Tableau 43: Des affinités personnelles

Tableau 44: Des lieux de soutien et de partage d'expérience professionnelle

Tableau 45: Récapitulatif des relations avec les collègues expatriés

Tableau 46: Déceptions des bénévoles

Tableau 47: Question du respect de soi et de l'autre

Tableau 48: Respect de la place des laïcs

Tableau 49: Défi de moralité et d'intégrité du prêtre

Tableau 50: Mauvais accueil de certains paroissiens

Tableau 51: Missionnaires vus comme migrants

Tableau 52: Missionnaires, colonisés d'Afrique

Tableau 53: Soutien indéfectible des bénévoles migrants

Tableau 54: Récapitulatif des relations avec les collaborateurs bénévoles

Tableau 55: Contraction d'ensemble du catholicisme français (en % de la population totale

Tableau 56: Perspective européenne

Index des figures

Figure 1: Synthèse de la problématique et des questions de recherche

Figure 2: Classification des thèmes

Résumé

Historiquement considérée comme pourvoyeur de missionnaires pour l'Afrique, la France est devenue grand demandeur des prêtres appelés fidei donum c'est-à-dire des missionnaires envoyés par leur diocèse pour une durée déterminée pour aider une Eglise qui est en situation de pénurie de prêtres. Il s'agit d'une sorte de renversement de la mission. S'appuyant sur des entretiens réalisés auprès de 65 prêtres et 50 collaborateurs bénévoles, cette étude voudrait expérimenter la socialisation organisationnelle des expatriés missionnaires en contexte de paroisse. Confrontés à de multiples difficultés dès leur arrivée, ces missionnaires mettent en œuvre les compétences interculturelles afin de réussir leur intégration dans une société divisée par une crise migratoire sans précédent. Ils tentent quotidiennement de répondre aux nombreux défis qui s'imposent à eux dans une Eglise qui malgré ses écueils internes ne cesse de vanter son identité de « fille aînée de l'Eglise ». Cette étude s'intéresse essentiellement à traiter la problématique de la mise en œuvre des compétences interculturelles des expatriés non-traditionnels dans le processus de leur socialisation dans une organisation à forte culture historique. Cette recherche sur les compétences interculturelles a mis au jour de nombreuses clés pour rendre les opérations interculturelles beaucoup plus efficaces. Elle montre aux organisations les énormes avantages qu'elles peuvent espérer obtenir en tenant compte des facteurs culturels en situation. Elle montre comment la connaissance de plus d'une culture participe à l'efficacité dans la gestion et peut aider à créer des solutions innovantes.

Mots clés: Mission, Expatriation, Compétence interculturelle, Socialisation organisationnelle, Bénévolat

Abstract

Historically considered as a provider of missionaries for Africa, France has become a great demand for priests called fidei donum, i.e. missionaries sent by their diocese for a determined period of time to help a Church which is in a situation of shortage of priests. This is a kind of reversal of the mission. Based on interviews with 65 priests and 50 volunteer collaborators, this study aims to explore the organisational socialisation of missionary expatriates in a parish context. Confronted with multiple difficulties from the moment of their arrival, these missionaries apply intercultural skills in order to successfully integrate into a society divided by an unprecedented migration crisis. They try to respond daily to the many challenges they face in a Church which, despite its inner pitfalls, never ceases to boast of its identity as the "eldest daughter of the Church". This study is primarily concerned with addressing the issue of the implementation of intercultural competencies of non-traditional expatriates in the process of their socialisation in an organisation with a strong historical culture. This research on intercultural competence has uncovered many keys to making intercultural operations much more effective. It shows organisations the enormous benefits they can expect to gain by taking cultural factors into account in situations. It shows how knowledge of more than one culture contributes to management effectiveness and can help create innovative solutions.

Keywords: Mission, Expatriation, Intercultural competence, Organisational socialisation, volunteering