

Comment construire une culture synergétique dans une organisation binationale ? Le cas d'ARTE

Christoph Barmeyer, Eric Davoine et Birgit Gabriel

RÉSUMÉ

Dans cet article, nous étudions l'émergence de nouvelles pratiques organisationnelles dans un environnement binational. Nous adoptons une approche synergétique du management interculturel ainsi que le cadre conceptuel de la culture négociée pour analyser le développement et la co-construction de ces pratiques. En nous appuyant sur trois études de pratiques originales dans la chaîne franco-allemande ARTE, nous identifions trois types de facteurs facilitant le développement de pratiques synergétiques : les structures organisationnelles, les compétences des acteurs, et la régulation du processus d'apprentissage.

MOTS CLÉS

Management interculturel synergétique, culture négociée, passeurs de frontières, compétence interculturelle, pratiques organisationnelles

Cet article a été accepté pour publication et a fait l'objet d'une évaluation complète par les pairs, mais il n'a pas été soumis au processus d'édition, de mise en page et de relecture, ce qui peut entraîner des différences entre cette version et la version publiée. Veuillez citer cet article comme suit

This article has been accepted for publication and undergone full peer review but has not been through the copyediting, typesetting, pagination and proofreading process which may lead to differences between this version and the Version of Record. Please cite this article as:

Este artículo fue aceptado para publicación y sometido a una revisión completa por parte de pares, pero aún no ha pasado por el proceso de edición, maquetación, paginación y corrección de pruebas lo cual podría dar lugar a diferencias entre esta versión y la versión publicada. Por favor, cite este artículo de la siguiente manera

Christoph Barmeyer

Université de Passau

Passau, Allemagne

christoph.barmeyer@uni-passau.de

Éric Davoine

Université de Fribourg

Fribourg, Suisse

eric.davoine@unifr.ch

Birgit Gabriel

Coordinatrice RSE, ARTE et

Doctorante, Université de Passau, Allemagne

birgit.gabriel@arte.tv

Comment construire une culture synergétique dans une organisation binationale ? Le cas d'ARTE

RÉSUMÉ

Dans cet article, nous étudions l'émergence de nouvelles pratiques organisationnelles dans un environnement binational. Nous adoptons une approche synergétique du management interculturel ainsi que le cadre conceptuel de la culture négociée pour analyser le développement et la co-construction de ces pratiques. En nous appuyant sur trois études de pratiques originales dans la chaîne franco-allemande ARTE, nous identifions trois types de facteurs facilitant le développement de pratiques synergétiques : les structures organisationnelles, les compétences des acteurs, et la régulation du processus d'apprentissage.

MOTS CLÉS

Management interculturel synergétique, culture négociée, passeurs de frontières, compétence interculturelle, pratiques organisationnelles

How to Develop a Synergetic Organizational Culture in a Binational Context? The ARTE Case

ABSTRACT

In this article, we study the emergence of new organizational practices in a binational environment. We adopt a synergetic approach to intercultural management as well as the conceptual framework of negotiated culture to analyze the development and co-construction of these practices. Based on three studies of original practices in the Franco-German TV channel AR-TE, we identify three types of factors facilitating the development of synergetic practices: organizational structures, actors' competencies, and the regulation of the learning process.

KEYWORDS

Synergetic intercultural management, negotiated culture, boundary spanners, intercultural competence, organizational practices

¿Cómo desarrollar una cultura organizacional sinérgica en un contexto binacional? El caso de ARTE

RESUMEN

En este artículo estudiamos el surgimiento de nuevas prácticas organizacionales en un entorno binacional. Adoptamos un enfoque sinérgico de la gestión intercultural y el marco conceptual de la cultura negociada para analizar el desarrollo y la co-construcción de estas prácticas. Basándonos en tres estudios de prácticas originales en el canal de televisión franco-alemán AR-TE, identificamos tres tipos de factores que facilitan el desarrollo de prácticas sinérgicas: las estructuras organizacionales, las competencias de los actores y la regulación del proceso de aprendizaje.

PALABRAS CLAVE

Gestión intercultural sinérgica, cultura negociada, «boundary spanners», competencia inter-cultural, prácticas organizacionales

La recherche en management interculturel met traditionnellement l'accent sur les difficultés rencontrées dans les interactions entre protagonistes socialisés dans des environnements nationaux différents, ou conditionnés en situation par des contraintes institutionnelles et culturelles différentes (Chanlat & Pierre, 2018). Que ce soit dans la littérature sur les joint-ventures ou la coordination de filiales d'entreprises multinationales, ces différences culturelles sont souvent étudiées comme un handicap ou une difficulté à surmonter et peu d'études s'attachent à montrer que ces doubles contraintes culturelles peuvent jouer un rôle positif et amener les acteurs à développer de nouvelles pratiques innovantes avec un niveau supérieur de performance (Barmeyer & Franklin, 2016; Stahl *et al.*, 2017). Quelques rares études s'intéressent à la manière dont les acteurs développent des pratiques interculturelles innovantes, parfois appelées synergétiques (Brannen & Salk, 2000; Fregidou-Malama & Hyder, 2024). Peu d'études s'intéressent aux facteurs permettant de faciliter le développement de ces pratiques synergétiques, à part les travaux qui se focalisent sur les activités et les compétences d'acteurs organisationnels que l'on appelle « passeurs de frontières » ou « *boundary spanners* », et qui jouent un rôle d'interfaces interculturels (Barner-Rasmussen, 2017; Barner-Rasmussen *et al.*, 2014). Dans une étude sur les coopérations franco-allemandes dans le secteur du chemin de fer, Barmeyer & Davoine (2019) montrent également que des aspects organisationnels liés aux structures et aux processus de décision peuvent jouer un rôle favorable dans le développement de pratiques synergétiques. Les joint-ventures ont généralement comme finalité organisationnelle d'être des unités de passeurs de frontière (Khan *et al.*, 2015), et le profil de compétences et les implications de leurs managers semblent jouer un rôle particulièrement important dans leur capacité à être plus performantes et plus innovantes (Jiang *et al.*, 2023; Liu *et al.*, 2024).

Peu d'études montrent comment cette performance supérieure se développe ou plutôt se négocie dans les pratiques organisationnelles de l'entreprise. Dans notre recherche, nous souhaitons nous focaliser sur cette question de comment les acteurs développent des solutions synergétiques lorsqu'ils sont conditionnés par des socialisations nationales différentes et soumis aux doubles contraintes d'environnement institutionnels nationaux particulièrement contraignants. Nous prenons le cas de la chaîne franco-allemande ARTE pour notre étude, car il s'agit d'une organisation binationale qui se développe dans des contraintes nationales potentiellement conflictuelles de l'audiovisuel public dans les deux pays, relatives à des pratiques culturelles nationales différentes de l'audiovisuel et à des contraintes institutionnelles particulièrement fortes dans le service public. Nous mobilisons une approche de « culture organisationnelle négociée » pour décrire et comprendre l'émergence de pratiques interculturelles dans les contextes organisationnels d'entreprises multinationales (Brannen & Salk, 2000; Primecz *et al.*, 2011; Fregidou-Malama & Hyder, 2024). Notre étude s'intéresse à la construction négociée de trois pratiques synergétiques nouvelles dans trois domaines, et vise à éclairer les processus de négociation interculturelle, trop souvent occultés, pour illustrer les facteurs favorables à l'émergence de pratiques synergétiques.

Dans la première partie, nous présentons et discutons l'approche de « culture négociée » que nous mobilisons. Nous présentons ensuite les particularités du cas ARTE et les spécificités françaises et allemandes de son organisation et de son environnement. Nous analysons ensuite trois cas de pratiques négociées qui sont nos unités d'observation (Yin, 2014) : le « décalage » de la diffusion du programme TV dans les deux pays ; la mise en place d'une offre numérique franco-allemande ; la politique RH franco-allemande. Nous qualifions ces pratiques de pratiques interculturelles, car elles sont la conséquence d'une négociation entre des contraintes conflictuelles entre les environnements français et allemands. Dans les trois cas, nous décrivons les difficultés du processus de négociation et les facteurs de facilitation qui ont permis à ces solutions d'émerger. Dans la dernière section, nous discutons les contributions de l'étude et proposons de nouvelles pistes de recherche pour l'approche de la culture négociée.

De la « culture négociée » aux pratiques interculturelles synergétiques

Le concept de « culture négociée » développé par Brannen (1992) et approfondi dans le cadre d'une étude de cas dans une entreprise germano-japonaise par Brannen & Salk (2000), a été inspiré par Anselm Strauss (1978) et son

concept d' « ordre social négocié ». Celui-ci est très similaire au concept de « sens négocié » ou « significations négociées » que l'on trouve dans la psychologie sociale, la linguistique, les analyses de discours et les théories sociales constructivistes (Clausen, 2007). Selon cette approche, la culture peut être comprise comme un système de significations et d'interprétations partagées ou partiellement partagées entre un groupe d'individus, produit et reproduit à travers une interaction sociale (Gertsen & Zølner, 2020). En tant que « toile de significations » ou « répertoire sémantique » (Geertz, 1973), la culture permet une interprétation des pratiques. Lorsque les acteurs de différents groupes culturels interagissent les uns avec les autres à travers la recombinaison et la modification de leurs pratiques et significations culturelles, un nouvel « accord » culturel émerge. Dans les contextes interculturels, la signification n'est pas simplement transférée, mais (re-)créée ou négociée et dépend donc du contexte de l'action et de la communication. Cette approche d'une culture plus « fluide », (re)construite dans des processus continus d'interaction et de communication, est également présente dans les travaux récents de sciences de communication (Frame & Sommer, 2020; Szkudlarek *et al.*, 2020).

Par rapport aux concepts de « culture hybride » ou de « culture tierce » (Casmir, 1999), l'approche de culture négociée prend aussi en compte les aspects contextuels et organisationnels de la négociation (par exemple les ressources de pouvoir des acteurs) mais aussi les processus d'apprentissage réciproque et d'acquisition de connaissances qui se développent dans les interactions culturelles (Brannen & Salk, 2000; Bjerregaard *et al.*, 2009; Sackmann, 2021).

« [...] a central contribution of the negotiated culture perspective is to introduce sensitive-ness to local workplace social processes in shaping the possible emergence of shared cultural meanings, and how possible cultural tensions play out over time. How culture be-come salient during social interactions cannot, according to this literature, properly be understood without understanding the local context of interaction, which may serve to produce both cultural tensions and convergence. » (Bjerregaard *et al.*, 2009, 212)

Le mot « négocié » suggère que les processus d'ajustement ne sont pas réalisés de manière inconsciente, mais sont influencés par des intérêts, des stratégies et des ressources de pouvoir – ce qui peut impliquer une certaine tension entre les différents partis (Strauss, 1978). Le concept de « culture négociée » a été utilisé dans différentes études de cas empiriques, la première étant une entreprise germano-japonaise (Brannen & Salk, 2000), une coopération dano-japonaise ou une société japonaise aux Etats-Unis (Yagi & Kleinberg, 2011), avec des contextes de négociations variés pour les acteurs. Des études plus récentes de Bausch *et al.*, (2022), Egeland & Ly, (2023) et Fregidou-Malama & Hyder, (2024) se focalisent sur l'influence de contextes culturels multiples sur les pratiques organisationnelles de filiales d'entreprises multinationales et montrent l'émergence de pratiques synergétiques ou plus innovantes, différentes des pratiques standards promues par les maisons-mères.

Dans leur étude, Brannen et Salk (2000, p. 470-478) observent des pratiques culturelles ou interculturelles négociées qui émergent lentement au sein de l'organisation, à travers les interactions régulières entre les deux groupes nationaux. Les auteurs ont identifié des facteurs individuels et contextuels qui influencent le cours de cette négociation plus ou moins tacite. Parmi ces facteurs, elles identifient l'influence plus ou moins forte des cultures nationales sur la socialisation des acteurs ainsi que le cadre institutionnel et juridique des problèmes posés. Brannen et Salk (2000, p. 478) proposent également une typologie de ces pratiques culturelles négociées que l'on retrouve dans des publications plus récentes (Barmeyer & Davoine, 2019). La première catégorie, « Compromis par un groupe », décrit l'adoption de la pratique d'un groupe par l'autre. À proprement parler, il ne s'agit pas d'un compromis mais de l'adaptation d'un groupe aux normes et pratiques de l'autre groupe. La deuxième catégorie est celle du « Compromis entre deux groupes », lorsque les deux groupes tentent de faire des compromis ou d'adapter leurs pratiques en développant une solution à mi-chemin entre les deux normes. La troisième, le « Développement de pratiques innovantes par les deux groupes », correspond à de nouvelles pratiques qui ne sont pas directement influencées par les anciennes pratiques de l'un ou l'autre groupe. Enfin, la quatrième catégorie est la « Division du travail » entre les deux groupes nationaux afin de

minimiser les négociations supplémentaires sur des questions spécifiques où les solutions communes sont trop difficiles à trouver. La troisième catégorie représente la catégorie de pratiques synergétiques la plus intéressante à étudier. Ces solutions interculturelles dites synergétiques sont des solutions innovantes qui peuvent répondre, parfois avec un niveau de performance supérieure, aux injonctions souvent contradictoires de contraintes nationales qui peuvent être institutionnelles ou réglementaires, et/ou ancrées dans des représentations culturelles de collaborateurs, de consommateurs ou de parties prenantes de l'entreprise. Mais ce processus de développement de solutions interculturelles synergétiques reste peu étudié (Stahl *et al.*, 2017).

Cette approche de la « culture négociée » comme « culture organisationnelle négociée » ne nie pas l'existence de cultures nationales mais se focalise sur le processus de construction et de négociation de nouvelles pratiques et de nouvelles formes de collaboration qui émergent dans les interactions entre des groupes culturels (Adler & Aycan, 2018). Cette approche peut aider à considérer les différences nationales d'un point de vue synergétique selon lequel les différences peuvent être bénéfiques pour la créativité, l'innovation et les processus d'apprentissage (Stahl & Tung, 2015; Stahl *et al.*, 2017; Barmeyer & Franklin, 2016). L'ancien PDG de Renault-Nissan Carlos Ghosn, interviewé par Stahl & Brannen (2013) attribuait le succès de l'entreprise franco-japonaise après la fusion à la rencontre des cultures organisationnelles française et japonaise de Renault et de Nissan: leurs différences dans les processus de fabrication et d'organisation non seulement se sont « complétées », mais la gestion globale et continue de ces différences à tous les niveaux de l'entreprise a également permis aux organisations de créer ensemble quelque chose qu'aucune des deux n'aurait pu réaliser seule, qui n'est pas une culture de juste milieu mais une culture synergétique différente et nouvelle, qui permettait à l'entreprise d'être plus performante.

L'approche de culture organisationnelle négociée considère donc le management interculturel comme le management d'un processus dialogique réciproque, avec des dynamiques d'adaptation mutuelle, d'apprentissage et de développement qui peuvent contribuer à la réalisation des objectifs organisationnels voire à une performance supérieure (Barmeyer & Franklin, 2016). L'atteinte de ces objectifs nécessite toutefois la présence de facteurs facilitant et un certain contrôle du processus de négociation. Dans leur étude sur les pratiques de coordination entre la SNCF et la Deutsche Bahn, Barmeyer & Davoine (2019) montrent comment certaines pratiques et solutions techniques, réglementaires et organisationnelles se négocient face à la double contrainte potentiellement conflictuelle des standards que la SNCF comme la Deutsche Bahn ont l'habitude d'imposer à leurs partenaires européens. Ils montrent aussi que ces solutions émergent grâce à plusieurs facteurs : l'existence d'une structure indépendante de coordination et d'interface, les compétences d'interface ou de passeurs de frontières dans les organisations, l'existence de dispositifs de communication et concertation qui facilitent la réflexion sur les différences et les solutions, à commencer par les tandems binationaux d'experts, chargés de trouver des solutions ensemble. Barmeyer & Davoine (2019) invitent à continuer à approfondir l'étude des facteurs facilitant le développement de pratiques synergétiques dans des contextes organisationnels et sectoriels différents.

ARTE : un contexte d'organisation binationale innovante

ARTE est un cas original et spécifique de *joint-venture* car c'est une organisation binationale dans laquelle s'est établie une relative symétrie de pouvoir entre les deux groupes nationaux, avec une légitimité d'autorité des deux partenaires ce qui est assez rare dans les entreprises multinationales ou même dans les joint-ventures (Barmeyer & Davoine, 2019; Dörrenbächer & Geppert, 2011). Contrairement à de nombreuses *joint-ventures* ou entreprises multinationales (Piekkari *et al.*, 2014), la langue officielle de travail n'est pas l'anglais mais les deux langues nationales (le français et l'allemand) qui sont utilisées dans les pratiques de travail du siège d'ARTE à Strasbourg et qui sont les principales langues de diffusion du programme audiovisuel.

Les bases de la création de la chaîne de télévision culturelle européenne ARTE ont été posées en 1990 sous la forme d'un traité franco-allemand ayant pour objectif de « *consolider la compréhension et le rapprochement entre les peuples en Europe* » (Traité interétatique CCE, 1990, p. 1). Le projet franco-allemand a dès le départ comporté une ouverture vers l'Europe, comme l'illustre le premier nom de la chaîne, « Chaîne culturelle européenne (CCE) » (Traité interétatique CCE, 1990). Au cours de ses trois décennies d'existence, plusieurs accords d'association ont été conclus avec des radiodiffuseurs publics européens, dont le dernier en juin 2022 avec la Lituanie et l'Espagne (ARTE France, 2022). La centrale d'ARTE à Strasbourg est financée par les deux sociétaires nationaux, ARTE France à Paris et ARTE Deutschland à Baden-Baden, chacun à hauteur de 50 % par le biais de financements publics propres à chaque pays. Les deux sociétaires sont chacun responsables de 40 % du contenu des programmes d'ARTE, la centrale produisant une part de 20 % des programmes, composée de programmes d'information et de coproductions européennes. La centrale est également responsable de la diffusion des programmes d'ARTE.

Le siège d'ARTE est dirigé par un comité de gérance paritaire franco-allemand de quatre personnes, composé de représentants des sociétaires, qui assume à la fois la présidence de l'ensemble du groupe ARTE et la direction du siège. Les trois entités du groupe ARTE sont contrôlées par des organes de surveillance spécifiques à chacune d'entre elles. L'Assemblée générale, composée à parité de représentants français et allemands, décide des orientations stratégiques de la chaîne (ARTE G.E.I.E., 2023c). La création d'ARTE est une concrétisation de la stratégie d'alliance et de coopération entre les deux pays, dont les réglementations en matière d'audiovisuel sont très différentes. Alors que le système audiovisuel français est centralisé et contrôlé par des organismes de droit public, le système allemand repose sur un principe de décentralisation régionale. L'État fédéral ne peut pas imposer de règles pour les chaînes de l'audiovisuel public, lesquelles sont soumises au contrôle des *Länder* allemands et des membres de la société civile (Vianna, 2012, p. 2).

Le financement d'ARTE France, issue de l'ancienne chaîne de télévision culturelle française La SEPT, s'effectue, comme pour les autres médias publics français, sur la base d'un « Contrat d'objectifs et de moyens » mais ARTE France n'est pas soumise, comme les chaînes purement françaises, au contrôle de l'autorité de régulation ARCOM (anciennement CSA), qui attribue les fréquences de diffusion et impose des conditions de programmation. ARTE bénéficie également d'une position particulière du côté de l'audiovisuel public allemand, car la chaîne n'est pas soumise aux obligations du « *Medienstaatsvertrag* » sur les médias des *Länder* allemands (Medienstaatsvertrag (MStV), 2023/01. Juli 2023).

L'audiovisuel public allemand présente deux piliers. Le premier, l'ARD, est constitué de neuf stations régionales créées dans l'après-guerre, dont les plus importantes sont traditionnellement NDR (Hamburg), WDR (Cologne) et BR (Munich). Chaque station régionale diffuse à la fois un programme télévisé régional et plusieurs programmes radio. Ces stations régionales produisent, coproduisent et achètent des programmes audiovisuels, pour la diffusion sur les chaînes régionales, mais aussi pour la première chaîne de télévision (*Das Erste*). Le deuxième pilier de l'audiovisuel public allemand est la ZDF, dont les programmes audiovisuels sont produits depuis 1963 de manière centralisée à Mayence pour la deuxième chaîne et quelques chaînes thématiques, comme par exemple ZDF Info (La Revue des Médias, 2021). ARD et ZDF financent le pôle allemand d'ARTE, ARTE Deutschland à Baden-Baden et sont responsables à parts égales de la partie allemande des programmes d'ARTE.

Même si les responsabilités financières et de conception des programmes ont été réparties à égalité entre les États nationaux, on constate une asymétrie dans le fonctionnement du groupe ARTE, décrite par de nombreux auteurs (cf. par exemple : Hahn, 1997, pp. 275–278 ; Gräßle, 1995 ; Clergerie & Douniès, 2016, pp. 60–73). Pour l'Allemagne, une partie des programmes diffusés sur ARTE sont également diffusés sur ARD ou ZDF. Les rédactions allemandes d'ARD et de ZDF produisent ou commandent donc des programmes en vue d'une double diffusion sur ARTE et sur leurs

propres chaînes plus généralistes. ARTE France, par contre, développe ses programmes de manière entièrement indépendante des autres chaînes du service public français, lesquels sont destinés à être diffusés exclusivement sur ARTE (ARTE, 2023). Le rôle du siège d'ARTE à Strasbourg, appelé « centrale » par ses employés, n'est pas celui d'un siège d'entreprise classique où toutes les décisions sont prises, mais plutôt celui d'une unité de coordination, de négociation et d'ajustement, afin de construire un programme commun le plus cohérent possible entre des décisions prises chez ARTE France à Paris et dans les rédactions décentralisées de l'audiovisuel public allemand.

Dans notre étude, nous souhaitons montrer, à l'aide de trois cas de solutions négociées, comment la centrale d'ARTE, ARTE GEIE, parvient à initier et à développer des projets avec succès tout en menant son travail de coordination dans un contexte complexe de structures institutionnelles nationales et d'attentes variés chez les collaborateurs, les téléspectateurs et les instances de gouvernance des deux pays. Notre étude ne se focalise pas sur ARTE comme unité homogène d'observation mais comme un contexte dans lequel les unités d'observation sont trois processus de décision et mises en œuvre stratégiques de pratiques interculturelles innovantes.

Méthodologie

L'étude est réalisée dans le cadre d'une recherche doctorale d'une employée de la centrale d'ARTE à Strasbourg, qui a depuis 1992 exercé des fonctions d'encadrement d'équipes franco-allemandes. Cette présence dans l'entreprise a permis de donner au projet de recherche des caractéristiques ethnographiques, que des auteurs comme Brannen (2021) et Moore et Mahadevan (Moore & Mahadevan, 2020) qualifient de méthode efficace pour appréhender les phénomènes culturels par une immersion sur le terrain. Néanmoins une réflexivité particulière sur le double rôle de la chercheuse dans l'observation participante (Alvesson & Skoldberg, 2009) a été nécessaire, réflexivité favorisée par le regard extérieur des deux autres auteurs, superviseurs du travail doctoral, lesquels ont participé aux entretiens et validé les analyses de documents. Les trois auteurs ont des socialisations académiques et professionnelles franco-allemandes, et peuvent mener des entretiens de recherche dans les deux langues. D'un point de vue épistémologique, les auteurs situent leur projet de recherche dans une perspective interprétative, puisque leur objectif est de comprendre la coopération interculturelle de l'intérieur, de comprendre la signification que les personnes, en l'occurrence les collaborateurs du siège d'ARTE, accordent à leur monde social (Gertsen & Zølner, 2020). L'accès facilité aux différents types de données de l'entreprise et aux personnes interviewées a permis de collecter un vaste corpus de données. Pour tenir compte de cette « description riche » (Geertz, 1973), la méthodologie adoptée est inspirée de la *Grounded Theory Methodology* ou « théorie ancrée » (Glaser & Strauss, 2017) dans la lignée de Brannen (2021) qui utilise cette méthodologie pour ses recherches qualitatives de phénomènes de culture négociée. Pour Brannen (2021, p. 69), l'approche de théorie ancrée est certes inductive et fondée sur des observations de terrain mais sa dimension interprétative l'amène à faire appel systématiquement dans les interprétations des observations aux cadres conceptuels et aux résultats d'autres travaux de recherche.

Le processus de recherche s'est déroulé en plusieurs étapes depuis le début de l'année 2021. Dans un premier temps, un corpus de documents internes à ARTE a été analysé pour identifier et décrire plusieurs processus de négociation. Considérant la typologie de Brannen & Salk (2000) sur les processus de négociation culturelle, nous avons cherché à identifier les processus de négociation interculturelle qui ont donné lieu à des solutions innovantes. Nous avons identifié dans notre étude empirique une dizaine de ces processus, mais n'en présentons que trois dans cet article. Nous avons volontairement choisi trois domaines distincts (la diffusion décalée, la stratégie numérique, la politique RH) pour souligner que les solutions synergétiques ne sont pas spécifiques aux domaines créatifs des contenus de programme mais qu'ils concernent avant tout le développement de nouvelles règles ou de nouvelles pratiques organisationnelles dans des domaines très variés.

Pour identifier ces cas, nous avons d'abord interrogé des membres de la direction qui disposaient de la plus grande vue d'ensemble possible sur les processus globaux de l'entreprise, puis d'autres interlocuteurs aux perspectives complémentaires. Un guide d'entretien semi-structuré (Aguinis & Solarino, 2019) contenait un corpus commun de questions (cf. annexe 1) et a été complété et adapté en fonction de l'implication des personnes interviewées dans les processus de négociation. En plus des 26 entretiens menés avec 22 interlocuteurs, nous avons mobilisé de nombreux documents internes et des observations ethnographiques ont été réalisées avec une prise de notes systématique afin de documenter le processus de recherche (Charmaz, 2014).

Un autre ensemble de données secondaires complète les données. Il s'agit d'entretiens réalisés dans le cadre de deux précédents projets de recherche, un mené par l'employée d'ARTE, et un mené par les deux co-auteurs, dont l'accent était également mis sur le management interculturel franco-allemand. Cet ensemble de données secondaires a aussi été utile pour identifier les processus de négociation les plus pertinents. Le tableau 1 donne un aperçu de toutes les données sur lesquelles se base le présent projet de recherche.

Les entretiens nous ont également permis de collecter des informations et des représentations diverses afin de mettre en forme un récit des processus de négociation intégrant le récit officiel, les représentations et les stratégies des acteurs. Nous avons appliqué la méthode de la *Grounded Theory* à l'analyse de nos données, suivant l'approche de Strauss & Corbin (1990) qui préconisent des étapes de codage (ouvert, axial et sélectif), en utilisant le logiciel MAXQDA. Dans la première étape du codage ouvert de nos données il s'agissait de mettre nos propositions théoriques et notre connaissance du contexte organisationnel de côté, pour adopter une approche plus ouverte quant à l'interprétation des individus interviewés (Charmaz, 2014).

Dans la deuxième phase du codage axial, nous avons cherché des liens entre les codes en créant des catégories et en établissant des relations cohérentes qui unissent les catégories entre elles (Corbin & Strauss, 1990). Le « *coding paradigm* » de Strauss et Corbin (Corbin & Strauss, 2015; Seidel & Urquhart, 2013) nous a aidés à structurer nos catégories dans un cadre processuel, pour comprendre les stratégies des acteurs et l'influence du contexte et des antécédents sur le rôle de la centrale dans la négociation. Cette démarche nous a permis d'identifier les facteurs qui facilitent la négociation interculturelle (voir figure 1). Nous avons affiné notre analyse au fur et à mesure (codage sélectif) en suivant le principe de la « comparaison constante » entre la littérature et nos données (Charmaz, 2014).

Les catégories d'analyse du contexte (voir figure 1) ont été inspirées des deux recherches préalables des trois auteurs sur ARTE. Le modèle d'analyse prend également en compte les facteurs facilitateurs des processus de négociation interculturelle que Barmeyer & Davoine (2019) identifient dans le cas de la coopération franco-allemande entre la SNCF et la Deutsche Bahn. Ces catégories d'analyse ont été validées progressivement par les trois auteurs comme étant les plus appropriées pour analyser les trois cas sélectionnés qui représentent nos unités d'observation.

Résultats - Négocier interculturellement de nouvelles pratiques de travail

Nous présentons trois cas qui nous paraissent illustratifs de processus interculturels synergétiques. Nous présentons les difficultés rencontrées dues au contexte binational et finalement les solutions trouvées. Pour chaque cas, nous soulignons l'impossibilité de reprendre une solution nationale qui convienne à l'autre partenaire ou l'impossibilité de se contenter d'une solution médiane. Dans la quatrième section, nous analysons de manière transversale les facteurs facilitateurs qui ont permis de faire émerger ces solutions originales.

La diffusion décalée d'une offre commune de programmes

La conception d'un programme commun est liée à la mission principale d'ARTE, à savoir atteindre le plus grand nombre possible de téléspectateurs, en particulier dans les régions germanophones et francophones, avec une offre

de programme qui « reflète la diversité culturelle européenne » (ARTE G.E.I.E., 2023c). Avant le lancement d'ARTE en 1992, une grille de programmes a été négociée entre les parties française et allemande, puis régulièrement renégociée au cours des années suivantes. La grille des programmes définit en premier lieu le positionnement d'ARTE en termes de contenu et son identité. Selon Hahn, la grille des programmes d'ARTE est un compromis franco-allemand sur le plan du contenu, de la culture, de la langue, de la forme, de l'esthétique télévisuelle, mais aussi sur le plan de la technique et des finances (Hahn, 1997, pp. 217–218).

Les dirigeants d'ARTE ont dû prendre en considération des habitudes différentes des téléspectateurs français et allemands qui ont des plages horaires différentes pour le principal programme de soirée (« *prime time* »). En Allemagne le principal programme de soirée commence depuis des décennies à 20h15 précise sur toutes les chaînes. En France, le début du *prime time* varie entre 20h35 et 20h40 en 1990, et se situe en 2021 entre 20h55 et 21h05 (Conseil Supérieur de l'audiovisuel [CSA], 2021). Dans les premières années de la chaîne, la programmation d'ARTE avait un horaire commun de diffusion en France et en Allemagne, différent des horaires de télévision allemands et français, afin de ne pas être en concurrence avec les autres chaînes. Le début de soirée commençait vers 20h30, soit entre une forme de juste milieu entre la France et l'Allemagne. En raison des taux d'audience plutôt faibles, en particulier en Allemagne, une solution a été recherchée pour mieux satisfaire les habitudes télévisuelles des deux côtés du Rhin. Après de nombreuses expérimentations de programmation et des années de négociations entre le côté allemand et le côté français, la centrale de Strasbourg a réussi à imposer un décalage technique de la diffusion, qui a été considéré pendant longtemps comme une solution taboue. Une collaboratrice du siège l'exprime ainsi :

« [...] quand j'ai su qu'on faisait un décalage, je me suis dit, c'est la fin d'ARTE, pour moi on n'était plus une chaîne mais deux chaînes. [...] on était nombreux à penser comme ça, [...] C'était un tabou pour nous à l'époque, tu vois, de même d'envisager ça. [...] je pense qu'on avait des craintes pour nous, pour ARTE, pour la chaîne où on travaille, pour notre employeur [...] Mais finalement ça ne s'est pas trop mal passé. » (FF9, 126-130)

Les Allemands, en particulier, craignaient une division de l'offre de programmes entre l'Allemagne et la France, et donc une violation du principe fondamental de la chaîne, inscrit dans le contrat de formation de la chaîne, à savoir la conception d'un programme TV unique pour les deux publics. La solution mise en œuvre en 2010 a consisté à diffuser le même programme en France et en Allemagne avec un décalage de 30 minutes, de sorte que le *prime time* d'ARTE était diffusé à 20h45 en France et à 20h15 en Allemagne. L'uniformité du programme restait ainsi garantie.

Un responsable de la direction des programmes s'en souvient :

« [...] je me souviens très bien, c'est moi qui ai fait le croquis lors d'un déjeuner [...]. En disant, voilà, on a testé un dispositif plutôt favorable à l'Allemagne qui est le 21 heures. On voit que ça ne marche pas pour la France, on voit que ça marche pour l'Allemagne. Donc si on décale, c'est à dire que si on trouve une bonne solution pour l'Allemagne, une bonne solution pour la France, ce n'est pas pour autant que la chaîne explosera [...]. » (HF21, 73¹)

Dans les deux pays, ce décalage a permis d'augmenter de 14 % les audiences des programmes dans cette tranche horaire (ARTE Medienforschung, 2010 & 2011).

¹ Les entretiens ont été référencés comme suit. La première lettre est l'indication du genre : F pour femme et H pour homme. La deuxième lettre se réfère à la nationalité : A pour Allemand, F pour Français. Suivent une numérotation continue des interviews et une indication du paragraphe dans la transcription. HF21 se réfère ainsi à un homme français.

La stratégie numérique ARTE

Le deuxième cas concerne la stratégie d'ARTE dans le domaine des activités numériques, soit le contenu des programmes numériques et les développements technologiques qui permettent à ARTE de proposer ses programmes sur différentes plateformes. Les acteurs traditionnels du secteur audiovisuel connaissent depuis la fin des années 1990 une profonde transformation numérique qui les a fait passer du statut de « chaînes de télévision » à celui « d'entreprises de média ». À la fin des années 1990, de nombreuses chaînes de télévision ont commencé à mettre à disposition des contenus de programmes sur leurs propres portails Internet, par exemple la BBC avec son « iPlayer » (La Revue des Médias, 2022). Pour ARTE, c'est le lancement à partir de 1996 d'arte.tv, avec des informations complémentaires et des contenus de bonus, par exemple des interviews de réalisateurs (Rothenberger, 2008, p. 68).

En France, l'offre Internet s'est rapidement développée et un marché de producteurs spécialisés dans les contenus dits « web-only » a vu le jour, expérimentant des développements technologiques innovants, tels que les productions interactives, les productions en 3D et en réalité virtuelle. Cette nouvelle forme de production audiovisuelle a été soutenue par l'État français au titre de « l'exception culturelle », de la même manière que le cinéma et la production télévisuelle. Les chaînes ont développé leurs offres de *replay* et de médiathèque pour mettre à disposition des programmes TV sur Internet pendant une période déterminée après leur diffusion. En 2007, ARTE a lancé sa médiathèque « ARTE+7 », qui permettait de visionner une partie des programmes en ligne sept jours après leur diffusion à la télévision.

ARTE France à Paris était particulièrement active dans le domaine du numérique et a poussé la présence d'ARTE sur Internet en commençant à produire des contenus de programmes spécialement pour Internet. Ces programmes ont été adaptés par la centrale pour le public allemand avant la mise en ligne. Du côté allemand, aucun contenu « web-only » n'a été produit pour ARTE à ce moment-là, car la législation allemande avait imposé de fortes restrictions aux chaînes publiques dans le traité sur la radiodiffusion, notamment l'interdiction de contenus similaires à ceux de la presse, c'est-à-dire à forte teneur en texte (Medienstaatsvertrag (MStV), 2023/01. Juli 2023). Les dirigeants d'ARTE ont mis en garde contre un net déséquilibre des contenus dits « non linéaires » entre les parties allemande et française, qui menaçait l'équilibre paritaire de financement (ARTE, 1991, p. 5). Le contrat de formation d'ARTE n'ayant pas prévu la conception de contenus non linéaires en 1991, il fallait trouver une solution permettant aux maisons mères allemandes d'ARTE de produire des contenus Internet pour ARTE, à l'instar de la partie française, tout en respectant les dispositions légales. Le contrat de formation d'ARTE prévoyait la possibilité pour la partie allemande de compléter ARTE par une chaîne musicale, qui n'a cependant jamais été développée en tant que chaîne indépendante. (ARTE, 1991, p. 19). La partie française eut alors l'idée de créer une offre purement musicale sur Internet, qui permettrait à la partie allemande de concevoir pour Internet une offre musicale allemande initialement prévue pour la chaîne musicale, et de respecter ainsi les restrictions légales allemandes sur les contenus textuels.

Le directeur général d'ARTE France était un passionné de musique, « [...] *Quand il y a des nouvelles choses, c'est parce qu'il y a des gens qui sont passionnés, voilà. Et c'est un peu ce que je ressens de la chaîne aussi. [...] Il s'entendait très bien avec le directeur général d'ARTE Deutschland à l'époque [...] Et ils ont fait ça d'un commun accord.* » (HF39, 23)

ARTE Live Web (aujourd'hui ARTE Concert) a été lancé en 2009, développé progressivement et intégré à la partie allemande du financement d'ARTE. Avec en moyenne 2,5 millions de vidéos vues par mois en 2022, ARTE Concert est aujourd'hui l'une des diverses offres sur l'Internet d'ARTE. Cet exemple montre comment ARTE, en raison des restrictions liées à sa situation binationale, doit trouver des solutions créatives qui s'accordent avec les réalités législatives des deux pays. Un responsable l'exprime ainsi :

« Il y a des contraintes qui nous permettent aussi d'être meilleurs, en l'occurrence. Il y a des domaines où, dans le numérique, on est meilleur que les autres parce qu'il y a des contraintes et qu'on ne peut pas choisir la route la plus évidente et la plus courte. Et du coup, ça nous oblige à aller plus loin dans le questionnement aussi, d'aller plus loin dans la réflexion. » (HF23, 21)

Lorsque, quelques années plus tard, différents acteurs médias sur Internet comme Facebook et Youtube ont connu du succès, la configuration franco-allemande d'ARTE a de nouveau conduit à des solutions originales. Le siège d'ARTE a initié en 2019 la diffusion d'une offre de programmes sur Youtube. Cette offre a d'abord connu un grand succès en Allemagne, où le nombre d'abonnés a atteint 100 000 abonnés en quelques mois. À la demande de la centrale et encouragée par le succès inattendu en Allemagne, ARTE France a également commencé à mettre à disposition des droits de diffusion pour Youtube afin d'élargir l'offre de programmes ARTE du côté français sur cette plateforme. La centrale d'ARTE a ensuite négocié avec les différentes unités du sociétaire allemand afin d'acquérir progressivement des droits de diffusion étendus pour Youtube du côté allemand également, ce qui a été possible grâce à l'attitude favorable de la partie française. En janvier 2023, ARTE compte déjà plus de 10 millions d'abonnés sur Youtube (ARTE G.E.I.E., 2023a).

Politique des ressources humaines franco-allemande

Dans le domaine de la politique des ressources humaines du siège d'ARTE, l'entreprise a dû faire face à de nombreux défis franco-allemands liés au fait que le site du siège à Strasbourg emploie directement des Allemands et des Français dans un contexte légal français, les Allemands n'ayant pas de statut d'expatriés avec des contrats de droit allemand. En 2021, 629 personnes travaillaient au siège d'ARTE à Strasbourg, dont 69 % de Français, 26 % d'Allemands et 4 % de ressortissants d'autres pays. (ARTE G.E.I.E., 2023b). En cohérence avec le financement paritaire franco-allemand de la chaîne, ARTE GEIE essaie de poursuivre une politique de ressources humaines dans laquelle les intérêts du personnel français et allemand doivent être représentés de manière égale, ce qui représente un défi particulier pour les collaborateurs allemands, compte tenu du droit du travail français applicable à ARTE GEIE.

Dans les domaines administratifs et techniques d'ARTE GEIE, la part des collaborateurs français est prépondérante et l'entreprise rencontre des difficultés à trouver des candidats allemands. C'est pourquoi il a été proposé aux collaborateurs allemands de rester affiliés à la sécurité sociale allemande s'ils le souhaitent, afin de pouvoir par exemple continuer à effectuer des visites médicales en Allemagne (la ville allemande de Kehl n'est séparée de Strasbourg que par le Rhin) et de bénéficier de la prévoyance de retraite allemande. Pour ce faire, ARTE a négocié dès les années 1990 auprès des autorités allemandes et françaises l'autorisation d'établir des fiches de paie allemandes sur le territoire français et est ainsi la seule entreprise franco-allemande à établir simultanément des fiches de paie allemandes et françaises sur un même site, pour offrir une prestation adaptée au personnel allemand.

Dans le domaine de la représentation du personnel, l'entreprise cherche également ses propres solutions pour que les Allemands puissent être suffisamment représentés chez ARTE. Bien que le droit du travail français ne permette pas aux syndicats allemands d'être actifs dans une entreprise française, les représentants des syndicats allemands ont été invités peu après la création de la chaîne à participer aux négociations entre les syndicats français et la direction en tant qu'invités (sans droit de décision). À la demande de deux syndicats allemands, VERDI et DJV, qui souhaitaient renforcer la représentation du personnel de leurs collègues allemands, un accord spécifique à ARTE a été conclu en 2019, qui donne aux représentants syndicaux allemands chez ARTE la possibilité de participer activement à la négociation et à la signature des accords d'entreprise, si ces représentants allemands sont élus avec au moins 10 % des voix lors des élections du comité d'entreprise. Cette règle pragmatique a donc été négociée spécifiquement, car elle n'existe pas dans le droit du travail français. Le meilleur équilibre entre les représentants syndicaux français et allemands a conduit à une meilleure culture du dialogue pour résoudre au mieux les problèmes individuels des

collaborateurs allemands, ce qui est perçu comme très positif par le personnel allemand, et fait figure de bonne pratique exemplaire pour d'autres entreprises transfrontalières de la région.

Les facteurs facilitant la négociation interculturelle de solutions

Si l'on reprend la typologie de Brannen & Salk (2000) présentée dans la première section, nos trois cas ne correspondent pas tous, à première vue, à la catégorie des solutions innovantes, la « diffusion décalée à des horaires différents en France et en Allemagne » pourrait être associée à une solution de type « division du travail », les deux autres cas pourraient quant à eux être associés à des compromis d'un groupe national par rapport à l'autre. Toutefois, les *solutions trouvées* dans les trois cas présentent une dimension synergétique innovante par rapport à des situations de double contrainte institutionnelle et culturelle. Ainsi la diffusion décalée représente une innovation organisationnelle puisqu'elle est gérée sur le même site par des équipes franco-allemandes. La négociation sur la stratégie numérique a permis de trouver une solution pour développer une offre numérique en Allemagne qui n'était pas prévue par le cadre contractuel. La négociation sur la représentation du personnel a permis de trouver une solution qui fait figure de bonne pratique transfrontalière dans la région. Dans les trois cas, il y a une dimension synergétique importante.

Dans cette section nous présentons notre analyse des facteurs qui ont facilité le développement de ces solutions ou de ces pratiques innovantes, au-delà des contraintes institutionnelles nationales. Dans la partie méthodologie, nous rappelons comment nous avons procédé dans notre analyse, conformément à l'approche de théorie ancrée, nous avons d'abord essayé d'identifier une pluralité de facteurs émergents que nous avons progressivement essayé de regrouper sous trois catégories, qui correspondent à des catégories évoquées par Barmeyer & Davoine (2019) dans leur étude sur les coopérations entre la SNCF et la Deutsche Bahn. Nous identifions trois types de facteurs dans la présente étude : (1) *structures organisationnelles*, (2) *profils de compétences des acteurs* et (3) *processus d'apprentissage et relations interpersonnelles*.

Structures organisationnelles. Un premier facteur qui favorise chez ARTE GEIE la mise en œuvre de solutions innovantes, c'est le « regard croisé franco-allemand » qui est ancré dans les structures organisationnelles d'ARTE GEIE, à savoir la parité franco-allemande dans les instances de décision et de contrôle ainsi que dans les postes d'encadrement, par exemple lorsqu'un responsable de service est allemand, l'adjoint sera français et inversement. Au sein des équipes, la chaîne veille également à ce que les fonctions nécessitant une connaissance approfondie des spécificités du marché des médias, des réglementations et lois nationales (p. ex. finances, justice, RH, études des médias) soient occupées par des experts allemands et français, qui sont spécialement compétents dans leur domaine national et travaillent en étroite collaboration avec leur binôme de l'autre pays. Un ancien gérant estime que le principe de parité est indispensable :

« Sans parité [...] tu n'as pas seulement une perte de compétence, mais tu as aussi la perte du principe : "Tu gagnes ensemble ou tu perds ensemble " et c'est, je crois, le point décisif. Et c'est finalement le coup de génie de la construction d'ARTE telle qu'elle a été réalisée. » (HA22b, 20, traduction de l'allemand)

L'intégration des syndicats allemands décrite sous 5.3 est également un exemple d'adaptation des structures organisationnelles spécifiques à ARTE pour tenir compte du contexte franco-allemand. Un membre de la direction des ressources humaines explique :

« En clair, ce qui s'est passé, c'est qu'à un moment donné, ils voulaient que la voix du syndicat allemand porte comme le côté français. [...] Et donc nous avons fait un accord spécifique pour leur donner un certain nombre de droits que la loi ne leur donne pas. Mais on ne peut pas aller jusqu'au bout, donc on leur a donné suffisamment de droits pour qu'ils puissent faire leur travail, c'est-à-dire assister et négocier avec nous des accords. » (FF26, 78-80)

Profils de compétences des acteurs. Un autre facteur facilitant identifié est celui des profils de compétences des acteurs, compétences professionnelles, mais aussi interculturelles, et disposant d'une bonne connaissance des contextes français et allemand. L'importance des compétences interculturelles a souvent été soulignée par les personnes interrogées: elles ne concernent pas seulement la compétence cognitive, la connaissance d'un système culturel, d'un contexte et de ses éléments stratégiques, mais aussi un niveau affectif élargissant le champ d'action d'une personne (Müller & Gelbrich, 2013, p. 29).

« Il y a une sorte de "troisième créature" qui naît ici. [...] Si l'on prend le meilleur de la "boîte à qualités" allemande, et le meilleur de la "boîte à qualités" française, on obtient déjà un être tout à fait formidable, et ARTE est en mesure de créer de telles créatures, qui ont justement ajouté à leurs qualités de base les trésors de l'autre. » (FA12, 36, traduction de l'allemand)

Aux compétences interculturelles s'ajoutent les compétences linguistiques. Le contrat de formation d'ARTE prévoyait déjà en 1990 que les deux langues de travail au sein de l'organisation seraient le français et l'allemand (ARTE, 1991). La maîtrise des deux langues a donc été inscrite dans les contrats de travail des collaborateurs du siège d'ARTE à Strasbourg. Par conséquent, de nombreux collaborateurs d'ARTE Strasbourg sont bilingues : ils communiquent aussi bien en français qu'en allemand, en fonction du service et du projet, mais aussi du niveau de langue étrangère des participants. Les rédacteurs d'ARTE, en particulier, ont donc de très bonnes connaissances de l'autre langue d'ARTE, et beaucoup maîtrisent d'autres langues.

« [...] tu sais, je parle le franco-allemand. [...] pour moi c'est un enrichissement dans le sens où je trouve que dans les deux langues il y a des termes qui n'existent pas, enfin, il y a des termes qui n'existent dans une des deux langues, on va dire. [...] pour moi c'est une vraie extension, une vraie chance. » (FF11, Pos. 30)

Au siège d'ARTE, une loi non écrite de la politique linguistique d'ARTE est pratiquée, qui consiste à ce que chaque personne parle sa langue maternelle. Ce principe est particulièrement apprécié dans les départements de programmes et appliqué lors de réunions de plusieurs personnes.

« [...] le fait que chacun parle sa langue à ARTE, puisque c'est ça le principe, le principe n'est pas que chacun parle la langue de l'autre, c'est que chacun puisse comprendre ce que dit l'autre, crée pour moi un mindset d'attention aux couleurs de la langue d'autrui, à la façon de s'exprimer d'autrui, qui relativise le point de vue linguistique et le point de vue culturel dans lequel on se trouve. Et qui donc rend attentif. Je dirais que c'est un caractère d'ouverture mental plus que d'utilité et c'est là-dessus que moi, ça me paraît plus intéressant de conserver cet échange dans les deux langues. » (HF24,88)

Le bilinguisme de nombreux collaborateurs joue non seulement un rôle dans les relations professionnelles au siège d'ARTE, mais aussi dans les relations avec les sociétaires et partenaires en France et en Allemagne. Les collaborateurs du siège central assurent la médiation entre les sociétaires, fournissent un travail d'explication sur les structures organisationnelles et les processus de décision différents dans les deux pays.

Processus d'apprentissage et relations interpersonnelles. Notre étude de cas montre l'importance des relations dyadiques interpersonnelles dans les processus d'apprentissage dyadiques au sein des entreprises (Davoine et al., 2018). Nous avons observé le rôle crucial des paires ou dyades binationales travaillant ensemble et échangeant des connaissances et des contacts. Ces dyades partagent des connaissances spécifiques, des réseaux sociaux et de la légitimité dans leurs contextes nationaux respectifs.

« Mais je peux simplement dire ceci : ma collègue française et moi. Nous fonctionnons de manière totalement différente, plus différent, il n'y a pas. Et je pense que nous travaillons de la manière suivante : elle voit des choses que je ne vois pas et je vois des choses qu'elle voit peut-être différemment ou qu'elle ne voit pas. Et quand nous avons le temps de parler ensemble, il en ressort vraiment de bonnes choses. » (FA3, 110, traduction de l'allemand)

Ainsi, ces dyades contribuent à l'apprentissage systématique au sein de l'organisation et remplissent également, en binôme, une importante fonction de médiation ou de diplomatie. Outre la collaboration quotidienne entre dyades franco-allemands, le contexte interculturel de la centrale d'ARTE conduit à des processus d'adaptation et d'apprentissage marqués. Un responsable de programmes décrit le processus d'apprentissage de tous les directeurs des programmes qui ont dirigé la conférence franco-allemande des programmes jusqu'à présent :

« Ils ont très vite, en l'espace de quelques mois, connu une forte évolution, un processus d'apprentissage, parce qu'ils ont remarqué que si nous nous obstinions à maintenir nos habitudes, nos schémas de pensée et nos procédures, nous allions droit dans le mur. » (HA27, 73, traduction de l'allemand)

Plusieurs personnes interrogées rapportent que la coopération interculturelle conduit à une remise en question des idées considérées comme « évidentes », ce qui est perçu comme stimulant et permet d'élargir les horizons.

« Tu as une certaine idée et tout d'un coup, ils viennent de Paris et disent : "Attendez, attendez, on peut aussi voir ça tout à fait différemment". C'est extrêmement stimulant, c'est créatif et innovant et ça te tient constamment en éveil. » (HA27, 129, traduction de l'allemand).

Discussion et contributions

Notre étude de cas du secteur de la télévision, d'une organisation franco-allemande en tant qu'interface entre deux systèmes nationaux, s'est concentrée sur les pratiques interculturelles négociées qui ont émergé dans les interactions des acteurs. L'article nous semble apporter trois contributions au champ du management interculturel.

Premièrement, notre étude mobilise l'approche dynamique et contextualisée de la « culture négociée » en se focalisant sur le processus de négociation de pratiques et sur les solutions trouvées. Cette approche permet d'éviter d'approcher a priori le management d'une organisation binationale en essentialisant les cultures nationales, c'est-à-dire en ne considérant qu'une distance culturelle toute théorique qui se traduirait par la confrontation de deux boules de billard culturelles nationales amenées nécessairement à s'entrechoquer (Davoine *et al.*, 2014). Sans nier l'existence de différences nationales de contextes et de socialisation identifiées ailleurs (Barmeyer & Davoine, 2008), nous nous focalisons ici sur le processus de négociation et d'apprentissage réciproque qui voit émerger des pratiques et des significations nouvelles, spécifiques à l'organisation, et souvent innovantes et synergétiques. Ces trois cas, qui ne sont que quelques exemples de pratiques organisationnelles interculturelles négociées dans cette organisation binationale, illustrent ce que peuvent être des pratiques interculturelles synergétiques dans lesquelles les différences culturelles et institutionnelles ne sont pas simplement considérées comme des barrières et des problèmes mais peuvent se transformer en ressources complémentaires (Stevens *et al.*, 2008; Stahl & Tung, 2015). Plus de quarante ans après l'invitation d'Adler (1980) et dix ans après l'invitation de Stahl & Tung (2015), ces pratiques de synergie culturelle font encore l'objet de peu d'études et l'approche de « culture négociée », qui met l'accent sur les processus de négociation, semble une approche fertile pour étudier les interactions interculturelles avec une perspective positive (Barmeyer & Franklin, 2016).

Deuxièmement, l'étude de cas nous a permis d'identifier trois groupes de facteurs facilitant le développement de solutions synergétiques : (1) structures organisationnelles, (2) profils de compétences des acteurs et (3) processus d'apprentissage et relations interpersonnelles. Ces facteurs ont déjà été identifiés dans d'autres recherches mais qui souvent se focalisent sur l'un ou l'autre de ces facteurs. Par exemple, le rôle des structures et processus organisationnels a été étudié pour comprendre les processus d'apprentissage au sein des joint-ventures internationales (Gong *et al.*, 2007; Park & Harris, 2014; Triki *et al.*, 2019 ; Kim *et al.*, 2024). De même, le rôle des compétences individuelles des acteurs a été défini comme crucial dans les *joint-ventures* internationales ou les multinationales (Buckley *et al.*, 2002 ; Barner-Rasmussen *et al.*, 2014). Le rôle des relations interpersonnelles dyadiques a également été mis en évidence dans les processus d'échange de connaissances des *joint-ventures* internationales chinoises par

Luo (2002) et dans le transfert de connaissances des repatriés (Burmeister *et al.*, 2015; Davoine *et al.*, 2018). L'apport de notre étude est de considérer ces trois dimensions comme étant complémentaires et de les proposer comme cadre d'analyse pour étudier la négociation de pratiques ou la construction des cultures organisationnelles de travail dans les entreprises multinationales ou les *joint ventures*.

Troisièmement, notre étude contribue au débat sur les passeurs de frontières (Schotter *et al.*, 2017 ; Bartel-Radic & Munch, 2023 ; Jiang *et al.*, 2023) et sur leurs activités au sein des *joint-ventures* en montrant l'importance des dyades interfaces. Comme dans Barner-Rasmussen *et al.* (2014), le passeur de frontière est efficace par ses compétences et/ou sa position organisationnelle. C'est encore plus vrai dans les organisations où les dyades sont institutionnalisées. Le leadership bicéphale institutionnalisé et l'organisation symétrique avec des binômes ou des dyades d'experts facilitent le développement de compétences interculturelles collectives (Bartel-Radic, 2006; Barmeyer & Davoine, 2012). En raison des relations interpersonnelles fortes au sein des binômes d'experts, les dyades incarnent une sorte d'« unité d'apprentissage » au carrefour des langues, des systèmes organisationnels et des réseaux sociaux.

Notre étude de cas qualitative présente aussi des limites. Certaines sont liées au cas lui-même : par rapport à d'autres unités binationales, ARTE a plusieurs caractéristiques particulières qui en font un cas relativement unique et donc difficile à généraliser. Les résultats présentés montrent en effet qu'ARTE est une entreprise particulière en termes de diversité culturelle et de dynamisme, et que nos conclusions sur la culture négociée ne sont que partiellement transposables à d'autres entreprises internationales. Chez ARTE, il existe des conditions cadres particulièrement favorables aux processus de développement de compétences interculturelles que l'on ne trouve pas dans toutes les organisations.

Premièrement, la dimension symbolique et politique d'une chaîne de télévision publique, qui a pour mission de contribuer à la compréhension entre les peuples des pays européens, fait d'ARTE une entreprise exceptionnelle, valorisant les cultures des deux pays. Deuxièmement, la structure de l'entreprise vise une répartition des postes de direction dans tous les domaines de compétence entre des acteurs proposés par les organisations de télévision publique des deux pays. Une telle symétrie du pouvoir et des connaissances est rarement observée dans d'autres coopérations internationales (Barmeyer & Davoine, 2019), car dans la plupart des organisations internationales et même dans les *joint-ventures*, il existe un partenaire dominant. Troisièmement, les collaborateurs ont vécu une socialisation professionnelle et interculturelle en commun pendant des années et des décennies dans une même organisation, ce qui contribue à une culture d'entreprise hybride négociée et « soude » l'organisation de manière particulière.

Nous avons montré que différents facteurs - structure, compétences, processus d'apprentissage - facilitent le développement de nouvelles pratiques culturelles, mais notre étude ne permet pas d'identifier les influences relatives de ces trois facteurs. Nous sommes également conscients que d'autres facteurs contextuels peuvent influencer les processus d'apprentissage interculturel : par exemple, de fortes similitudes culturelles dans les différents groupes professionnels, la taille relativement petite d'ARTE, le processus collectif de socialisation et d'adaptation des acteurs pendant plusieurs décennies, etc. Mais même si certains de ces éléments ne sont pas faciles à reproduire dans un autre contexte organisationnel, ils nous aident à comprendre les conditions et les mécanismes d'un processus de co-construction de solutions interculturelles négociées.

Concernant les implications managériales, notre étude montre comment des solutions se construisent et se « tricotent » dans les pratiques quotidiennes d'une organisation binationale. Contrairement à de nombreuses multinationales, où les filiales étrangères adoptent souvent des règles et des pratiques anglo-saxonnes standardisées comme solutions (Geary & Aguzzoli, 2016; Minbaeva & Santangelo, 2018), nous décrivons ici le développement de solutions hybrides qui présuppose une compréhension approfondie des contextes nationaux et des modes de résolution spécifiques à ces contextes. Nous montrons l'importance de favoriser les échanges et les apprentissages réciproques qui favorisent le processus de négociation des solutions. Nos résultats soulignent également l'importance

des compétences interculturelles, à commencer par les compétences linguistiques, des acteurs ou des partenaires des processus de négociation, que l'on doit valoriser et préparer à endosser des rôles de *boundary spanners* ou passeurs de frontière. Enfin, nos résultats insistent sur la dimension collective des activités de passeurs de frontières ou d'interface interculturelle, et plus particulièrement sur l'importance des relations dyadiques d'apprentissage au sein de binômes binationaux.

Concernant les implications pour la recherche, ces dyades transfrontalières nous paraissent un champ d'étude prometteur au sein des organisations transnationales, en particulier dans celles qui, comme ARTE, ont des cultures professionnelles fortes. Dans la lignée d'autres auteurs qui encouragent à changer de paradigme (Bjerregaard *et al.*, 2009; Chanlat & Pierre, 2018; Primecz *et al.*, 2011; D'Iribarne *et al.*, 2020), nous recommandons également des études de cas ethnographiques longitudinales pour étudier l'interaction entre le développement des relations interpersonnelles et l'émergence de nouvelles cultures de travail. Notre étude montre aussi l'intérêt d'une approche positive (synergétique) de l'interculturalité et encourage des recherches futures sur d'autres facteurs organisationnels facilitant l'émergence de solutions synergétiques.

Références

- Adler, N. J. (1980). Cultural synergy: The management of Cross-Cultural Organizations. In W. W. Burke & L. D. Goodstein (Eds.), *Trends and issues in organizational development: Current theory and practice* (pp. 163–184). University Associates.
- Adler, N. J., & Aycan, Z. (2018). Cross-Cultural Interaction: What We Know and What We Need to Know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 307–333. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104528>
- Aguinis, H., & Solarino, A. M. (2019). Transparency and replicability in qualitative research: The case of interviews with elite informants. *Strategic Management Journal*, 40(8), 1291–1315. <https://doi.org/10.1002/smj.3015>
- Alvesson, M., & Skoldberg, K. (2009). *Reflexive methodology: New vistas for qualitative research* (2. ed.). SAGE.
- ARTE. (1991). *Contrat de formation du 30 avril 1991: à jour au 9 décembre 2020 - Document interne ARTE*. Association Relative à la Télévision Européenne.
- ARTE. (2023). *Le pôle français, ARTE France | ARTE*. <https://www.arte.tv/sites/corporate/le-pole-francais-arte-france/>
- ARTE France. (2022). *ARTE renforce son engagement européen : La chaîne valide un accord d'association avec les chaînes publiques espagnole RTVE et lituanienne LRT*. ARTE France. <https://arte-magazine.arte.tv/press-kit/2369>
- ARTE G.E.I.E. (2023a). *Audiences numériques Youtube: Document interne ARTE*.
- ARTE G.E.I.E. (2023b). *Bilan social 2022: Document interne ARTE*.
- ARTE G.E.I.E. (2023c). *Tout sur ARTE: Plaquette institutionnelle d'ARTE, 2023*. <https://www.arte.tv/sites/corporate/files/tout-sur-arte-plaquette-2023-web-v2-1.pdf>
- ARTE Medienforschung. (2010). *Reichweitenbilanz ARTE, Januar bis Dezember 2009, Frankreich: Abendprogramm - document interne ARTE GEIE*.
- ARTE Medienforschung. (2011). *Jahresbilanz ARTE 2010 - Deutschland: Abendprogramm (19 bis 3 Uhr), document interne ARTE GEIE*.
- Barmeyer, C. & Davoine, E. (2008). « Culture et gestion en Allemagne : la « machine bien huilée », In E. Davel, J.-P. Dupuis & J.-F. Chanlat (Eds.), *Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées*, Québec, Presses de l'Université Laval et Télé-université (UQAM).

- Barmeyer, C., & Davoine, E. (2012). Le développement collectif de compétences interculturelles dans le contexte d'une organisation binationale : le cas d'ARTE. *Annales Des Mines - Gérer Et Comprendre*, 107(1), 63–73. <https://doi.org/10.3917/geco.107.0063>
- Barmeyer, C., & Davoine, E. (2019). Facilitating intercultural negotiated practices in joint ventures: The case of a French–German railway organization. *International Business Review*, 28(1), 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.06.001>
- Barmeyer, C., & Franklin, P. (Eds.). (2016). *Intercultural Management: A Case-Based Approach to Achieving Complementarity and Synergy*. Palgrave Macmillan.
- Barner-Rasmussen, W. (2017). Linguistic skills: The fundament of boundary spanning in international organizational contexts? In P. Yanaprasart & C. Gaibrois (Eds.), *Overcoming barriers, bridging boundaries and deconstructing borders in multilingual professional settings: Une perspective comparative* (pp. 7–24). Neuchâtel, Vals-Asla. https://arbor.bfh.ch/17531/1/bulletin_vals_asla_2017_106.pdf
- Barner-Rasmussen, W., Ehrnrooth, M., Koveshnikov, A., & Mäkelä, K. (2014). Cultural and language skills as resources for boundary spanning within the MNC. *Journal of International Business Studies : JIBS : The Journal of the Academy of International Business*, 45(7), 886–905. <https://doi.org/10.1057/jibs.2014.7>
- Bartel-Radic, A. (2006). Intercultural learning in global teams. *Management International Review*, 46(6), 647–677. <https://doi.org/10.1007/s11575-006-0121-7>
- Bartel-Radic, A., & Munch, F. (2023). Cross-cultural boundary spanning activities in a global team: Insights from an ethnographic case study. *International Journal of Cross Cultural Management*, 23(2), 339–365. <https://doi.org/10.1177/14705958231185432>
- Bausch, M., Barmeyer, C., & Mayrhofer, U. (2022). Facilitating factors in the cross-cultural transfer of management practices: The case of a German multinational in Brazil. *International Business Review*, 31(2), 101921. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2021.101921>
- Bjerregaard, T., Luring, J., & Klitmøller, A. (2009). A critical analysis of intercultural communication research in cross-cultural management. *Critical Perspectives on International Business*, 5(3), 207–228. <https://doi.org/10.1108/17422040910974695>
- Brannen, M. Y. (1992). Organizational Culture in a Binational Context: A Model of Negotiated Culture. *Anthropology of Work Review*, 13(2), 9–11. <https://doi.org/10.1525/awr.1992.13.2-3.9>
- Brannen, M. Y. (2021). From a distance to up close and contextual: Moving beyond the inductive/deductive binary. *Journal of International Business Studies*, 53(1), 64–71. <https://doi.org/10.1057/s41267-021-00473-8>
- Brannen, M. Y., & Salk, J. E. (2000). Partnering Across Borders: Negotiating Organizational Culture in a German-Japanese Joint Venture. *Human Relations*, 53(4), 451–487. <https://doi.org/10.1177/0018726700534001>
- Buckley, P. J., Glaister, K. W., & Husan, R. (2002). International Joint Ventures: Partnering Skills and Cross-Cultural Issues. *Long Range Planning*, 35(2), 113–134. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(02\)00034-1](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(02)00034-1)
- Burmeister, A., Deller, J., Osland, J., Szkudlarek, B., Oddou, G., & Blakeney, R. (2015). The micro-processes during repatriate knowledge transfer: the repatriates' perspective. *Journal of Knowledge Management*, 19(4), 735–755. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2015-0011>
- Casmir, F. L. (1999). Foundations for the study of intercultural communication based on a third-culture building model. *International Journal of Intercultural Relations*, 23(1), 91–116. [https://doi.org/10.1016/S0147-1767\(98\)00027-3](https://doi.org/10.1016/S0147-1767(98)00027-3)
- Chanlat, J.-F., & Pierre, P. (2018). *Le management interculturel: Évolution, tendances et critiques*. Editions EMS, management & société; Cyberlibris. <https://doi.org/10.3917/ems.chanl.2018.01>
- Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory* (2nd edition). *Introducing qualitative methods*. SAGE.

- Clausen, L. (2007). Corporate Communication Challenges. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 7(3), 317–332. <https://doi.org/10.1177/1470595807083376>
- Clergerie, J.-L., & Douniès, A. (2016). *Arte, une réussite franco-allemande: Le défi juridique*. Sciences sociales. Editions Mimésis.
- Conseil Supérieur de l'audiovisuel. (2021). *Horaires en première partie de soirée : des efforts à reprendre*. <https://www.csa.fr/Informer/Espace-presse/Communiques-de-presse/Horaires-en-premiere-partie-de-soiree-des-efforts-a-reprendre>
- Corbin, J. M., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, 13(1), 3–21. <https://doi.org/10.1007/BF00988593>
- Corbin, J. M., & Strauss, A. L. (2015). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (Fourth edition). SAGE.
- Davoine, E., Barmeyer, C., & Rossi, C. (2018). Retaining Repatriate Knowledge at the Crossroads Between Global Knowledge Management and Global Talent Management. *Management International*, 22, 142–154. <https://doi.org/10.7202/1062501ar>
- Davoine, E., Schröter, O. C., & Stern, J. (2014). Cultures régionales des filiales dans l'entreprise multinationale et capacités d'influence liées à la langue : une étude de cas. *Management International*, 18, 165–177. <https://doi.org/10.7202/1027871ar>
- D'Iribarne, P., Chevrier, S., Henry, A., Segal, J.-P., & Tréguer-Felten, G. (2020). *Cross-cultural management revisited: A qualitative approach* (First edition). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1057/s41267-021-00442-1>
- Dörrenbächer, C., & Geppert, M. (Eds.). (2011). *Politics and Power in the Multinational Corporation: The Role of Institutions, Interests and Identities* (Online-Ausg). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511973352>
- Egeland, T., & Ly, A. (2023). The role of recontextualization and socialization practices in transferring corporate values from a small Norwegian IT company to an Indian subsidiary. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(17), 3336–3367. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2119596>
- Frame, A., & Sommier, M. (2020). Penser les tensions interculturelles en organisation. *Communication Et Organisation*(58), 11–24. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.9187>
- Fregidou-Malama, M., & Hyder, A. S. (2024). Constructing organizational culture in an international subsidiary: Elekta healthcare services in Greece. *International Business Review*, 33(4), 102293. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2024.102293>
- Geary, J. F., & Aguzzoli, R. (2016). Miners, politics and institutional caryatids: Accounting for the transfer of HRM practices in the Brazilian multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 47(8), 968–996. <https://doi.org/10.1057/jibs.2016.24>
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures* (Third edition). Basic Books.
- Gertsen, M. C., & Zølner, M. (2020). Interpretive Approaches to Culture: What is Interpretive Cross-Cultural Management Research? In B. Szkudlarek, L. Romani, D. Caprar, & J. Osland (Eds.), *The SAGE handbook of contemporary cross-cultural management* (pp. 34–50). SAGE. <https://doi.org/10.4135/9781529714340.n5>
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2017). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203793206>
- Gong, Y., Shenkar, O., Luo, Y., & Nyaw, M.-K. (2007). Do multiple parents help or hinder international joint venture performance? The mediating roles of contract completeness and partner cooperation. *Strategic Management Journal*, 28(10), 1021–1034. <https://doi.org/10.1002/smj.626>

- Gräßle, I. (1995). *Der europäische Fernseh-Kulturkanal ARTE: Deutsch-französische Medienpolitik zwischen europäischem Anspruch und nationaler Wirklichkeit*. Zugl.: Berlin, Freie Univ., Diss., 1993 u.d.T.: Gräßle, Inge: Deutsche und französische Medienpolitik. *Deutsch-französische Studien zur Industriegesellschaft: Vol. 18*. Campus-Verl.
- Hahn, O. (1997). *ARTE - der europäische Kulturkanal: Eine Fernsehsprache in vielen Sprachen*. Zugl.: Bochum, Univ., Diss., 1997. Fischer.
- Jiang, F., Liu, L. X., & Li, J. (2023). From horizontal knowledge sharing to vertical knowledge transfer: The role of boundary-spanning commitment in international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, 54(1), 182–202. <https://doi.org/10.1057/s41267-022-00507-9>
- Khan, Z., Lew, Y. K., & Sinkovics, R. R. (2015). International Joint Ventures as Boundary Spanners: Technological Knowledge Transfer in an Emerging Economy. *Global Strategy Journal*, 5(1), 48–68. <https://doi.org/10.1002/gsj.1089>
- Kim, H., Park, B. I., Al-Tabbaa, O., & Khan, Z. (2024). Knowledge transfer and protection in international joint ventures: An integrative review. *International Business Review*, 33(5), 102300. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2024.102300>
- Medienstaatsvertrag (MStV), 2023. https://www.die-medienanstalten.de/fileadmin/user_upload/Rechtsgrundlagen/Gesetze_Staatsvertraege/Medienstaatsvertrag_MStV.pdf
- Liu, D., Fu, N., Wang, G., & Su, L. (2024). Past, present, and future of international joint ventures. *Journal of Business Research*, 176, 114568. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114568>
- Luo, Y. (2002). Stimulating Exchange in International Joint Ventures: An Attachment-based View. *Journal of International Business Studies*, 33(1), 169–181. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8491010>
- Minbaeva, D., & Santangelo, G. D. (2018). Boundary spanners and intra-MNC knowledge sharing: The roles of controlled motivation and immediate organizational context. *Global Strategy Journal*, 8(2), 220–241. <https://doi.org/10.1002/gsj.1171>
- Moore, F., & Mahadevan, J. (2020). Ethnography and Cross-Cultural Management. In B. Szkudlarek, L. Romani, D. Caprar, & J. Osland (Eds.), *The SAGE handbook of contemporary cross-cultural management* (pp. 127–140). SAGE. <https://doi.org/10.4135/9781529714340.n11>
- Müller, S., & Gelbrich, K. (2013). *Interkulturelle Kommunikation. Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften*. Vahlen.
- Park, J., & Harris, S. (2014). Microfoundations for learning within international joint ventures. *International Business Review*, 23(3), 490–503. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.08.011>
- Piekkari, R., Welch, D. E., & Welch, L. S. (2014). *Language in international business: The multilingual reality of global business expansion*. Edward Elgar Publishing.
- Primecz, H., Romani, L., & Sackmann, S. (2011). Culture and negotiated meanings: The value of considering meaning systems and power imbalance for cross-cultural management. In H. Primecz, L. Romani, & S. Sackmann (Eds.), *Cross-cultural management in practice: Culture and negotiated meanings* (pp. 1–17). Edward Elgar. <https://doi.org/10.4337/9780857938725>
- La Revue des Médias. (2021). *L'audiovisuel public allemand, entre autonomie et dépendance*. <https://larevuedesmedias.ina.fr/audiovisuel-public-allemand-entre-autonomie-et-dependance>
- La Revue des Médias. (2022, November 14). *1989-2019 : comment trente ans d'Internet et de web ont changé les médias*. <https://larevuedesmedias.ina.fr/1989-2019-comment-trente-ans-dinternet-et-de-web-ont-change-les-medias>

- Rothenberger, L. (2008). *Von elitär zu populär? Die Programmentwicklung im deutsch-französischen Kulturkanal arte*. Zugl.: Eichstätt-Ingolstadt, Kath. Univ., Diss., 2008. *Forschungsfeld Kommunikation: Vol. 27*. UVK Verl.-Ges.
- Sackmann, S. A. (Ed.). (2021). *Contributions to Management Science Ser. Culture in Organizations: Development, Impact and Culture-Mindful Leadership*. Springer International Publishing AG. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=6840114> <https://doi.org/10.1007/978-3-030-86080-6>
- Schotter, A. P. J., Mudambi, R., Doz, Y. L., & Gaur, A. (2017). Boundary Spanning in Global Organizations. *Journal of Management Studies*, 54(4), 403–421. <https://doi.org/10.1111/joms.12256>
- Seidel, S., & Urquhart, C. (2013). On Emergence and Forcing in Information Systems Grounded Theory Studies: The Case of Strauss and Corbin. *Journal of Information Technology*, 28(3), 237–260. <https://doi.org/10.1057/jit.2013.17>
- Stahl, G. K., & Brannen, M. Y. (2013). Building Cross-Cultural Leadership Competence: An Interview With Carlos Ghosn. *Academy of Management Learning & Education*, 12(3), 494–502. <https://doi.org/10.5465/amle.2012.0246>
- Stahl, G. K., Miska, C., Lee, H.-J., & Luque, M. S. D. (2017). The upside of cultural differences. *Cross Cultural & Strategic Management*, 24(1), 2–12. <https://doi.org/10.1108/CCSM-11-2016-0191>
- Stahl, G. K., & Tung, R. L. (2015). Towards a more balanced treatment of culture in international business studies: The need for positive cross-cultural scholarship. *Journal of International Business Studies*, 46(4), 391–414. <https://doi.org/10.1057/jibs.2014.68>
- Stevens, F. G., Plaut, V. C., & Sanchez-Burks, J. (2008). Unlocking the Benefits of Diversity. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 116–133. <https://doi.org/10.1177/0021886308314460>
- Strauss, A. L. (1978). *Negotiations: Varieties, contexts, processes, and social order* (1. ed.). *The Jossey-Bass social and behavioral science series*. Jossey-Bass.
- Szkudlarek, B., Osland, J. S., Nardon, L., & Zander, L. (2020). Communication and culture in international business – Moving the field forward. *Journal of World Business*, 55(6), 101126. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2020.101126>
- Traité interétatique CCE (Ed.). (1990, October 2). *Traité interétatique: Création de la "Chaîne Culturelle Européenne" (CCE) - document interne ARTE*.
- Triki, D., Moncef, B., & Belkhaïr, G. (2019). Confiance, communication et apprentissage dans les joint-ventures internationales (JVI) au Maroc. *Management & Avenir*, N° 107(1), 61–83. <https://doi.org/10.3917/mav.107.0061>
- Vianna, N. (2012). Culture et télévision en Europe : le cas d'Arte. *Communication Et Organisation*. Advance online publication. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.2376>
- Yagi, N., & Kleinberg, J. (2011). Boundary work: An interpretive ethnographic perspective on negotiating and leveraging cross-cultural identity. *Journal of International Business Studies*, 42(5), 629–653. <https://doi.org/10.1057/jibs.2011.10>
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5. edition). SAGE.

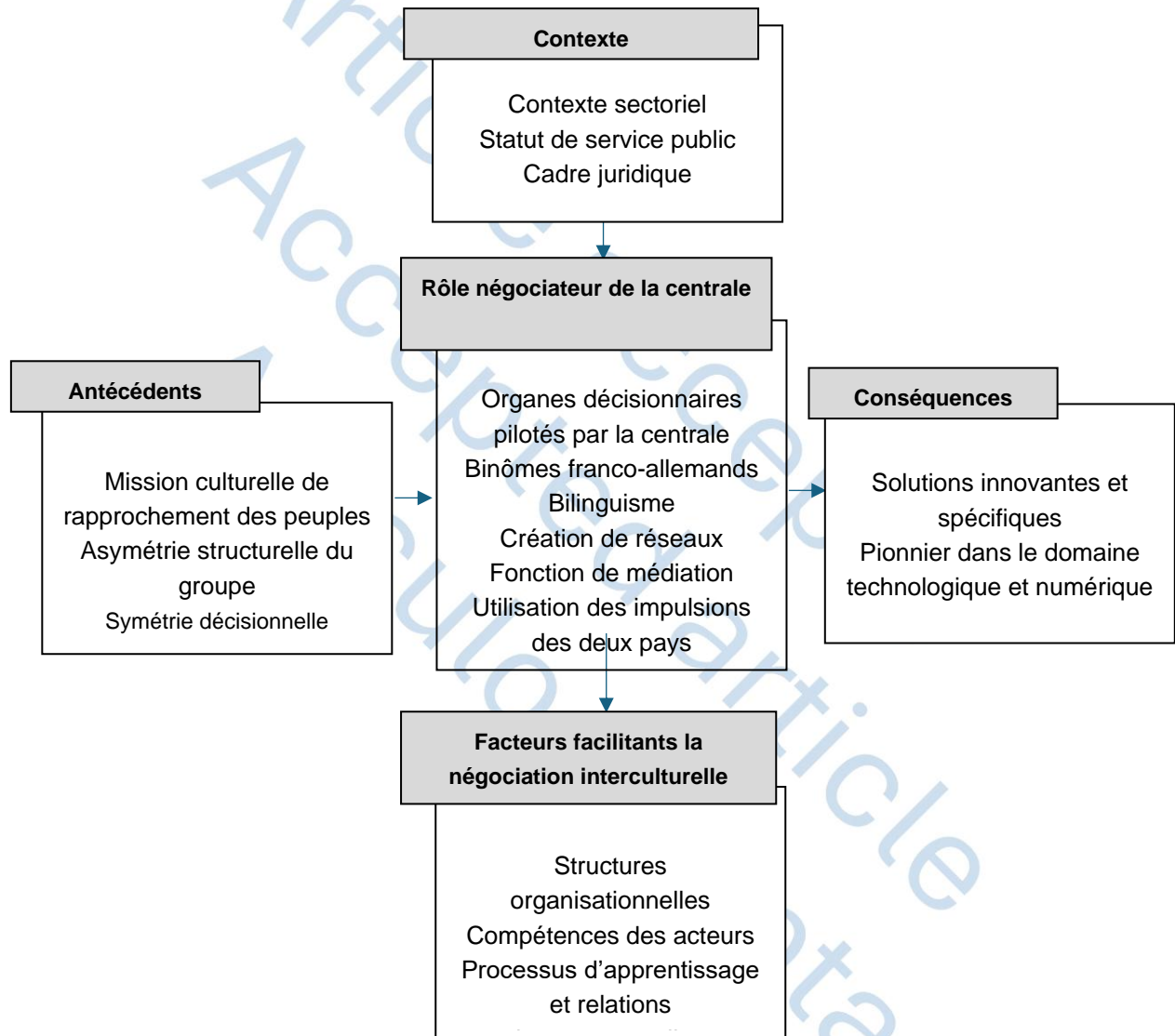
Tableaux et illustrations

Tableau1. Documents mobilisés pour l'étude

Type de documents	Détail des documents	Nombre de documents	Période de collecte des données
Interviews spécifiques au projet	Transcription de 26 interviews avec 22 collaborateurs d'ARTE, dont 7 interviews menées en français et 15 interviews menées en allemand.	33 h d'ITV	2021-2023
Publications institutionnelles d'ARTE	Plaquettes institutionnelles, site internet, communiqués de presse, rapports d'activités et publications spéciales, communiqués de presse https://www.arte.tv/sites/corporate/publications-institutionnelles/	>100 documents	1993-2023
Documents internes ARTE	Procès-verbaux de groupes de travail transversaux des 3 entités du groupe, procès-verbaux du comité d'entreprise et du comité social et économique d'ARTE GEIE, documents divers	121	1993-2023
Mémos et journal de recherche	Notes et réflexions sur les collections de données, ainsi que des considérations analytiques	155	2021-2023
Observation participante	Notes de 3 conférences de programmes d'ARTE et de 6 réunions préparatoires	42 pages	2021-2023
Données secondaires : interviews	Transcription de 19 interviews avec 20 collaborateurs d'ARTE, dont 9 interviews menées en français et 10 interviews menées en allemand issues d'un projet de recherche antérieure d'une des auteurs	19 h d'ITV	2016-2018
Données secondaires : interviews	Transcription de 31 interviews avec 31 collaborateurs d'ARTE, dont 20 interviews menées en français et 11 interviews menées en allemand issues d'un projet de recherche antérieure de deux autres auteurs	40 h d'ITV	2007-2008

Illustrations

Illustration 1. Modèle d'analyse sur la base de Strauss & Corbin (1990)



Guide d'entretien

Structure du questionnaire :

1. Introduction et rapport personnel au contexte interculturel (1-2)
2. Questions sur les problèmes et solutions dans la coopération franco-allemande (3-9)
3. Questions sur le rôle de coordination interculturelle du siège à différents niveaux (*boundary spanning*) (10-11)
4. Questions sur des facteurs contextuels (12-14)
5. Conclusion (15-16)

1. Avant de rejoindre ARTE, aviez-vous une expérience avec L'Allemagne, dans le cadre de votre travail ou en dehors ?
2. Dans quelle mesure le fait qu'ARTE soit une entreprise binationale a-t-il joué un rôle pour vous ?
3. Est-ce qu'il y avait dans le passé, ou actuellement, des problèmes franco-allemands à ARTE pour lesquels des solutions spécifiques ont dû être trouvées ?
4. Dès qu'il n'y a plus d'exemples de la part de la personne interviewée, abordez les sujets suivants : thèmes identifiés lors de l'analyse documentaire
5. Comment le "franco-allemand" s'exprime dans le contenu des programmes ?
6. Est-ce qu'il y a des résultats "spécifiquement franco-allemands" des processus transversaux et des groupes de travail à ARTE ?
7. Comment les deux langues d'ARTE sont traitées dans votre contexte de travail ?
8. Dans le domaine de la communication et du marketing, comment les deux marchés d'ARTE sont-ils traités ?
9. Est-ce que vous vous souvenez de projets franco-allemands dont ARTE peut être fière parce qu'ils étaient particulièrement complexes ? Et que les solutions trouvées étaient inhabituelles ou nouvelles ?
10. Quel est le rôle de coordination entre les parties allemande et française que la centrale à Strasbourg assume ?
11. Nous avons déjà parlé de la conférence de programme et nous voudrions à nouveau poser une question spécifique sur le rôle de leadership du Directeur des programmes.
12. Est-ce que la coopération franco-allemande a évolué au fil des ans ?
13. Mon étude précédente a montré qu'un grand nombre de collaborateurs d'ART estiment qu'une culture organisationnelle propre à ARTE s'est formée, un hybride entre la culture allemande et la culture française. Êtes-vous d'accord avec cela ? Et si oui, qu'est-ce qui caractérise cette culture ARTE ?
14. Le fait que le siège social soit situé en France a-t-il une influence sur la coopération franco-allemande ?
15. ARTE est une organisation franco-allemande. Quelles sont vos réflexions sur votre expérience dans cette organisation binationale ? Avez-vous rencontré des problèmes ? Y a-t-il des éléments qui peuvent être améliorés ?
16. Y a-t-il autre chose que vous souhaitez ajouter ?