

LE DÉVELOPPEMENT COLLECTIF DE COMPÉTENCES INTERCULTURELLES DANS LE CONTEXTE D'UNE ORGANISATION BINATIONALE : LE CAS D'ARTE

EN QUÊTE DE THÉORIES

La recherche en management interculturel se focalise souvent sur les incidents critiques dans les interactions interculturelles et ne met que rarement en avant l'aspect constructif de ces interactions qui peuvent contribuer au développement de compétences interculturelles.

La compétence interculturelle a fait l'objet de nombreuses définitions et de nombreux modèles, qui se limitent souvent à une approche individuelle de la compétence, alors que la compétence interculturelle est avant tout observable dans des interactions sociales contextualisées. Notre article vise à montrer que la compétence interculturelle peut être le produit d'un apprentissage collectif et que certains contextes sont particulièrement favorables à cet apprentissage. Nous présenterons le cas emblématique de la chaîne de télévision européenne ARTE, basée à Strasbourg, et que l'on peut qualifier de « laboratoire d'inter-culturalité ».

Par **Christoph BARMEYER*** et **Eric DAVOINE****

* Professeur à l'université de Passau (Allemagne), titulaire de la chaire Communication Interculturelle et professeur affilié au centre de recherche "HuManiS" (EA1347) de l'École de Management/Université de Strasbourg.

** Professeur à l'université de Fribourg (Suisse), titulaire de la chaire Ressources Humaines et Organisation.

Avec l'internationalisation de leurs activités, les entreprises doivent gérer des collaborateurs d'origines nationales et culturelles de plus en plus diverses. Cette « inter-culturalisation intra-organisationnelle » entraîne des conséquences pour l'entreprise qu'il est nécessaire de comprendre et de prendre en compte (BOLTEN, 2010 ; D'IRIBARNE 1998). Si la recherche en management interculturel (BARMAYER et MAYRHOFER, 2002 ; DUPRIEZ et SIMONS, 2000) se focalise souvent sur les incidents critiques dans les interactions interculturelles, elle ne met que rarement en avant l'aspect constructif de ces interactions, qui peuvent contribuer au développement de compétences interculturelles (BARMAYER, 2007 ; BREUER et DE BARTHA, 1993).

La compétence interculturelle a fait l'objet de nombreuses définitions et de nombreux modèles (DEARDORFF, 2009 ; LEE *et al.*, 2008 ; STRAUB, 2007 ; THOMAS, 2003) qui se limitent souvent à mesurer les aptitudes d'un individu à l'interaction interculturelle. Or, la compétence interculturelle est difficile à attribuer de manière isolée et définitive à un individu donné, car elle est avant tout observable dans des interactions sociales qui ont lieu dans des contextes professionnels et organisationnels spécifiques (BARMAYER, 2008 ; DEVAL *et al.*, 2008 ; LEE *et al.*, 2008 ; THOMAS, 2003). Il semblerait qu'il existe aussi des apprentissages culturels collectifs, sources de compétences interculturelles collectives (BARMAYER, DAVOINE, GÜSEWELL, 2008). Cet article vise à montrer que certains contextes sont particulièrement favorables au développement d'une compétence interculturelle collective. Nous présenterons le cas, exemplaire, de la chaîne de télévision européenne ARTE, créée en 1991, et notamment de sa centrale, ARTE G.E.I.E. (1), localisée à Strasbourg, que l'on peut qualifier de « laboratoire d'inter-culturalité » ou d'« organisation interculturelle » (SCHLIE, 2010).

LA NOTION DE COMPÉTENCE INTERCULTURELLE

Au cours des dernières années, ce sont surtout des chercheurs d'origine nord-américaine (BRISLIN et YOSHIDA, 1994 ; DEARDORFF, 2009 ; DINGES, 1996 ; GUDYKUNST *et al.*, 1977) qui ont proposé des modèles, des concepts et des définitions de la compétence interculturelle, ainsi que des instruments permettant de la mesurer. On trouve aussi plusieurs auteurs allemands (BARMAYER, 2007 ; BOLTEN, 2001 ; STRAUB, 2007 ; THOMAS, 2003) et français s'intéressant à cette notion (CHEVRIER, 2003 ; DEMORGON,

(1) Groupement Économique d'Intérêt Européen. Pour plus de simplicité, seule la désignation ARTE sera employée dans la suite de cet article, même s'il s'agit uniquement de la centrale sise à Strasbourg et si ARTE Deutschland et ARTE France ne sont pas concernés.

1996 ; LADMIRAL et LIPIANSKY, 1989 ; LEE *et al.*, 2008 ; USUNIER, 1992).

Développée, à l'origine, dans le cadre de recherches sur la communication interculturelle et sur l'expatriation (DEARDORFF, 2009 ; LANDIS, BENNET *u.* BENNETT, 2004 ; CERDIN, 2010), la notion de compétence interculturelle est une notion aux contours souvent flous qui regroupe l'ensemble des attitudes, traits de personnalité, connaissances et aptitudes qui permettent à l'individu de faciliter sa communication ou son interaction avec des individus venant d'autres environnements culturels. D'après Brislin et Yoshida (1994), la compétence interculturelle contribue au fait que les acteurs de l'interaction interculturelle ressentent une satisfaction subjective, réalisent avec succès leurs objectifs et nouent des relations sociales solides.

Deux approches de la compétence interculturelle peuvent être distinguées. La première approche est d'orientation économique : elle intègre l'idée d'efficacité dans la communication, ainsi que l'atteinte d'objectifs de la coopération interculturelle. Dans cette approche, compétence et performance sont étroitement liées (BERGEMANN et BERGEMANN, 2005 ; BREUER et DE BARTHA, 1993). La seconde approche, issue d'une tradition humaniste des sciences de la culture et de l'anthropologie, considère plutôt le développement humaniste des individus à travers les contacts culturels et vise plutôt à une cohabitation harmonieuse et pacifique entre les hommes (BARMAYER, 2007).

Pour délimiter la compétence interculturelle, on peut utiliser une structure de caractéristiques, de composantes et de dimensions identifiées par la recherche psycho-sociale (ROSENBERG et HOVLAND, 1960). D'après ce modèle, la compétence interculturelle se décline en trois dimensions : affective, cognitive et comportementale (BARMAYER, 2008 ; GUDYKUNST *et al.*, 1977 ; LANDIS et BHAGAT, 1996). Le tableau 1 de la page suivante propose un ensemble de composantes de la compétence interculturelle construit à partir d'une synthèse de la littérature, des composantes classées en fonction de ces trois dimensions (LANDIS *et al.*, 2004). Nous reprendrons cette classification dans la partie empirique de notre article, pour structurer nos observations.

Cette classification de caractéristiques ou de composantes de la compétence interculturelle fait l'objet de critiques (STRAUB, 2007 ; THOMAS, 2003). En effet, elle présente le profil d'un individu moderne et efficace doté de qualités abstraites et idéalisées que personne n'arrive véritablement à posséder. Il est de plus difficile de définir le caractère spécifiquement interculturel de certaines composantes, comme par exemple l'empathie ou la conscience de soi. La compétence interculturelle est donc souvent perçue comme un élément dilué dans la catégorie plus générique des compétences interpersonnelles ou des compétences



Dimension affective attitudes, valeurs, sensibilité	Dimension cognitive notions, savoir, compréhension	Dimension comportementale facultés, aptitudes, action
<ul style="list-style-type: none"> – Empathie – Ouverture d'esprit – Distanciation – Attitude de non-jugement – Tolérance à l'ambiguïté – Tolérance à la frustration – Polycentrisme 	<ul style="list-style-type: none"> – Connaissance des systèmes politiques, sociaux, économiques, managériaux – Connaissance des dimensions culturelles – Connaissances des langues étrangères – Conscience de soi 	<ul style="list-style-type: none"> – Aptitude à appliquer les connaissances cognitives – Aptitude à communiquer – Aptitude à mettre en pratique ses connaissances linguistiques – Aptitude à la méta-communication – Flexibilité comportementale – Autodiscipline

Tableau 1 : Composantes clés de la compétence interculturelle (BARMAYER, 2007 ; BOLTEN, 2001 ; OGAY, 2000).

sociales. Enfin, la compétence interculturelle est relative à des situations et à un contexte spécifique d'interactions, c'est-à-dire à un environnement organisationnel composé d'éléments signifiants (au sens de *sense-making*) avec lesquels se construit le cadre de perception et d'interprétation des actions et des interactions (DAVEL *et al.*, 2008 ; GEERTZ, 1973 ; D'IRIBARNE, 1989). Ce contexte d'interactions paraît essentiel pour l'utilisation de compétences, et pourtant il est absent des listes de caractéristiques, comme si la compétence était développée et détenue par un individu indépendamment de tout contexte.

Nous chercherons, dans cet article, à montrer que la compétence interculturelle peut être une compétence collective issue d'un apprentissage organisationnel et construite dans un contexte d'interactions particulier. Pour illustrer notre propos, nous utiliserons les témoignages de cadres supérieurs français et allemands d'ARTE, des témoignages collectés dans le cadre d'une étude de cas.

Le cadre de l'étude : ARTE – Une organisation binationale

Nous présentons dans cette partie l'entreprise ARTE G.E.I.E. et les éléments contextuels de son environnement. Depuis 1991, la centrale de la chaîne de télévision européenne ARTE, sise à Strasbourg, est un lieu de coopération interculturelle intense (CLÉMENT, 2011 ; SCHLIE, 1990, 2010 ; SCHROEDER, 1998) où travaillent environ 450 cadres, techniciens et employés qualifiés.

C'est le 30 avril 1991 que la chaîne télévisuelle culturelle européenne ARTE (Association Relative à la Télévision Européenne) a été fondée à Strasbourg en tant que G.E.I.E. (Groupement d'Intérêt Économique Européen). L'article 2 du traité fondateur d'ARTE G.E.I.E. définit la mission de la chaîne : « *Le groupe-*

ment a pour objet de concevoir, réaliser, diffuser ou faire diffuser par satellite ou par tout autre moyen des émissions de télévision ayant un caractère culturel et international au sens large, et propres à favoriser la compréhension et le rapprochement des peuples » (2).

Les programmes de la chaîne sont diffusés simultanément en allemand et en français, et ils font partie intégrante des paysages audiovisuels français et allemand. Deux pôles nationaux sont impliqués de manière équitable dans la gouvernance de l'organisation : le pôle de production d'émissions culturelles, La SEPT, devenu aujourd'hui ARTE France (dont le siège est à Paris), et ARTE Deutschland TV GmbH (dont le siège est à Baden-Baden), qui est le pôle de coordination de programmes provenant des chaînes publiques allemandes ARD et ZDF (3).

La centrale d'ARTE à Strasbourg est responsable de la grille de programmation, de la gestion de l'antenne et de la diffusion, ainsi que des émissions d'information (*Arbeitsgemeinschaft Rundfunkwerbung*, 1989 ; CLÉMENT, 2011). C'est la centrale qui est également responsable des choix de rédaction du journal télévisé, des soirées à thème et de la production de certains magazines. De plus, l'équipe franco-allemande de la centrale est responsable des différentes versions linguistiques des programmes, de l'administration générale, des relations publiques et des relations avec les partenaires européens : « *Le choix de Strasbourg comme siège commun du groupe est une "solution de compromis" entre la proposition française de choisir Paris, où sont centralisées la politique et l'économie nationales, et le refus de cette suggestion du côté allemand, car l'on y voyait, pour le projet, le risque d'une coloration française trop importante* » (SCHLIE, 1990).

La centrale d'ARTE à Strasbourg est donc le terrain d'étude de cet article avec « *430 collaborateurs français et allemands (qui) assurent le bon fonctionnement d'ARTE G.E.I.E., sans compter la participation de jour-*

(2) <http://www.arte.tv/fr/Contrats-de-fourniture-et-de-service/2153580,CmC=2196170.html> (téléchargé le 25 septembre 2010).

(3) ARTE Deutschland TV GmbH coordonne pour ARD et ZDF (parties prenantes à raison de 50 % chacune) la proposition de programmes,

le financement par la redevance TV du côté allemand, les réalisations et les livraisons de programmes à la centrale à Strasbourg. En revanche, ARTE France est issue de La SEPT (fondée en 1986), chaîne considérée comme précurseur d'une chaîne de télévision culturelle avec mission européenne, elle coproduit et acquiert les programmes pour ARTE G.E.I.E.





« La chaîne ARTE (Association Relative à la Télévision Européenne) a été fondée à Strasbourg le 30 avril 1991 afin de concevoir et de diffuser des émissions de télévision “propres à favoriser la compréhension et le rapprochement des peuples” ». “The happy marriage”, gravure sur bois colorisée, école anglaise du XVII^e siècle, collection privée.

nalistes pigistes ou indépendants, intermittents du spectacle et prestataires de services divers. Les collaborateurs ont en moyenne 42 ans et 9 ans d'ancienneté » (ARTE, plaquette institutionnelle 2010). Parmi ceux-ci, 63 % sont des femmes et 37 % des hommes ; 72 % des employés sont des Français, 24 % des Allemands, les autres collaborateurs étant originaires de pays tiers. À part les collaborateurs responsables des programmes, du personnel de l'administration et de la technique, la centrale strasbourgeoise est coordonnée par quatre instances de gouvernance :

- Le *Comité de gérance*, qui est composé du Président, du Vice-président, du directeur des programmes et du directeur de la gestion (deux Allemands et deux Français) ;
- L'*Assemblée générale*, qui correspond à la plus haute instance du groupe. Elle est formée de six représentants français et six représentants allemands d'ARTE France et d'ARTE Deutschland ;
- La *Conférence des Programmes*, qui comprend quatre responsables de la centrale et des pôles nationaux ; elle

est présidée par le directeur des programmes. Elle définit la ligne éditoriale de la chaîne ;

- Le *Comité consultatif* des programmes, qui conseille le Comité de gérance et l'Assemblée générale en matière de programmes. Ses membres, huit Français et huit Allemands, sont des personnalités de la vie civile et culturelle de leur pays respectif.

Ces quatre instances, ainsi que la plupart des services et départements d'ARTE, sont composés de manière paritaire. À chaque chef de service d'une nationalité correspond le plus souvent un adjoint d'une autre nationalité. La parité ne peut être garantie dans tous les services de l'organisation, car la centrale se trouvant à Strasbourg est certes dans une zone frontalière, mais aussi sur un marché de l'emploi plutôt français pour le personnel technique et administratif et dans un espace de législation française. Pour cette raison, certaines fonctions ou départements (comme la logistique et la technique) ne doivent pas forcément être occupés de façon paritaire. Ainsi, le département des ressources humaines était, par exemple, en 2008,

composé presque exclusivement de collaborateurs français.

MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE DE CAS

La recherche empirique a été menée comme une étude de cas exemplaire (YIN, 2003a) à partir de laquelle on peut illustrer et développer une hypothèse théorique (EISENHARDT, 1989), dans le cas présent, celle de la construction collective et organisationnelle de la compétence culturelle.

Au préalable, dans la *phase de préparation et de conception* du projet de recherche, une importante étude documentaire a été menée pour comprendre l'histoire d'ARTE, ses particularités structurelles et ses enjeux politiques.

Le questionnement central de l'étude portait initialement sur les différences de perception des rôles managériaux. Un guide d'entretien a été composé à partir de guides d'entretien de différentes études comparatives relatives aux comportements de managers allemands et britanniques (STEWART *et al.*, 1994 ; WALGENBACH, 1994), français et britanniques (WINCH, 2000), et français et allemands (DAVOINE, 2002). Le guide d'entretien considéré (4) a été discuté de façon détaillée avec les responsables du département des ressources humaines et quelques cadres supérieurs d'ARTE, et certaines questions ont été adaptées au contexte spécifique d'ARTE Strasbourg. Pendant la *phase de collecte* (en mai et juin 2008), 30 cadres français et allemands ont été interrogés individuellement : 11 cadres allemands et 19 cadres français ; 13 femmes et 17 hommes ; 16 exerçant dans les services de programmation et d'antenne et 14 dans l'administration. Les entretiens semi-directifs ont été menés systématiquement dans la langue maternelle du cadre interrogé et cela, simultanément par les auteurs de cet article, un Allemand et un Français, pour minimiser les éventuelles perceptions sélectives des chercheurs dues à leur propre biais culturel. Les entretiens qui, au total, représentent une durée de presque soixante heures, ont été retranscrits, puis envoyés aux personnes interrogées pour être validés et approuvés pour utilisation. Dans certains cas, quelques passages de texte ont été modifiés ou rayés (en général, il s'agissait de problèmes internes non pertinents pour l'étude et qui auraient pu permettre d'identifier la personne interviewée).

Dans la *phase d'analyse*, le contenu des 500 pages de texte a été analysé à partir de catégories thématiques

(4) Ce guide d'entretien, dans sa première partie, aborde des questions relatives à la perception du rôle du cadre, la relation avec les collaborateurs et les supérieurs, le planning, les moyens de communication et les méthodes de coordination et de contrôle. La seconde partie traite des questions relatives au contexte organisationnel binational (WINCH, 2000).

et lexicales identifiées dans la recherche franco-allemande (BARMAYER et DAVOINE, 2005 ; PATEAU, 1998). Différentes techniques de contrôle de qualité, de fiabilité et de validation ont été utilisées, conformément au guide de méthode d'analyse de contenu de Mayring (2008). Nous nous focaliserons, dans cet article, sur les résultats d'une partie de l'analyse concernant la compétence interculturelle et la mise en évidence de ses différentes composantes, à savoir les dimensions affective, cognitive et comportementale. Le processus de validation s'est achevé avec la *phase finale*, qui s'est conclue en septembre 2008 par une présentation de plusieurs heures par les auteurs et par une discussion avec les participants aux interviews et des membres de la direction d'ARTE. La présentation a permis de valider les conclusions de l'étude selon un principe de validation interne des résultats (YIN, 2003b).

LA COMPÉTENCE INTERCULTURELLE DES CADRES D'ARTE

Au cours de notre enquête, nous avons été particulièrement frappés par la conscience de l'existence de différences, chez tous les cadres rencontrés, par la qualité de la réflexion sur l'interaction entre les deux groupes nationaux et par la présence chez les individus rencontrés de caractéristiques qui nous semblaient correspondre aux composantes (définies *supra*) de la compétence interculturelle. Dans cette partie, nous présentons nos observations concernant la compétence interculturelle ARTE à partir de phrases témoins des participants, que nous structurons à l'aide des trois dimensions de Rosenberg et Hovland (1960).

La dimension affective

L'inter-culturalité s'accompagne d'abord d'expériences émotionnelles et affectives qui nous permettent de (ou nous obligent à) prendre conscience du fait que les comportements que nous considérons *a priori* comme normaux ne le sont pas, pour les autres protagonistes de l'interaction. La dimension affective de la compétence interculturelle consiste à savoir identifier ces affects et à savoir prendre ses distances, c'est-à-dire à faire preuve de distanciation par rapport à ces affects et à accepter des comportements culturels qui ne nous sont pas habituels. Presque tous les cadres rencontrés ont fait preuve de cette conscience de leur programmation culturelle, illustrée par de nombreux exemples d'expériences et de confrontations. Ces confrontations n'étant pas des événements uniques, mais des expériences récurrentes dans le quotidien de l'organisation binationale ARTE ; elles contribuent à une réflexion critique, à une mise à distance, voire à une transformation des modes de travail initialement acquis.

Il est étonnant de constater à quel point certains collaborateurs tiennent aux modèles et aux structures qu'ils connaissaient avant ; même dix ans après leur « *Oui, chez nous à ZDF, cela se passait comme ça...* ». D'autres se détachent complètement de leurs habitudes, se sont parfaitement intégrés ici et choisissent les meilleures caractéristiques des deux systèmes. On voit même des Allemands utiliser, par exemple, le « *système D à la française* »... (interviewé DF6).

Si la plupart des cadres disent avoir adapté leur style de travail et développé de nouveaux comportements, des « *surprises interculturelles* » surgissent régulièrement, du fait que l'environnement d'ARTE est à géométrie culturelle variable. Dans cet environnement, le caractère national des comportements est difficile à identifier ou à délimiter de manière précise, car il y a des processus d'adaptation mutuels qui s'effectuent entre les Français et les Allemands :

« *Le mode de management que j'ai aujourd'hui, il provient de la confrontation que j'ai eue, au départ, avec les collègues allemands* » (interviewé FM30).

« *Le franco-allemand, c'est beaucoup plus compliqué qu'on ne le croit. Et dans le même temps, c'est terriblement enrichissant et ça renforce l'efficacité parce que les points de vue, les modes de fonctionnement ou les méthodes sont plus diversifiés* » (interviewé FF11).

Quand la réunion s'est terminée, la collaboratrice est venue vers moi et m'a dit : « *Vous savez, ça fait longtemps que je vous connais, eh bien vous avez décidé aujourd'hui, pour la première fois, comme un Français, dans une telle situation. À l'époque, quand vous êtes arrivé chez nous, vous étiez un Allemand pur et dur, vous n'auriez jamais décidé ainsi !* » (interviewé DM13).

« *Parfois, quand, au cours d'une réunion, je m'exprime en français, il y a des effets bizarres qui se produisent. Il se peut que quelqu'un se sente agressé, alors que je n'avais pas du tout l'intention de dire ce qu'il a compris, car j'avais une autre idée – allemande – en tête. Peut-être est-ce dû aussi au fait que j'ai traduit mon idée littéralement de l'allemand au français, et cette traduction prend une toute autre signification. C'est un problème que beaucoup de Français sous-estiment. Ils pensent que si un Allemand parle bien le français, il sait tout à fait ce qu'il est en train de dire et qu'il exprime à 100 % ce qu'il avait l'intention d'exprimer, alors que justement, souvent, ce n'est pas le cas* » (interviewé DM14).

Ce que nous souhaitons mettre en évidence ici, c'est cette conscience de soi et cette réflexion sur la programmation culturelle que nous avons identifiées chez la plupart de nos interlocuteurs et qui sont liées à la confrontation permanente entre les deux groupes nationaux.

La dimension cognitive

La dimension cognitive de la compétence interculturelle est liée à la connaissance de l'existence de différences nationales, par exemple la connaissance des

spécificités nationales des méthodes de travail ou des spécificités des parcours de formation de l'autre groupe national. Au cours de longues années de collaboration franco-allemande, chaque groupe professionnel d'ARTE – les journalistes, les producteurs, les traducteurs, les comptables ou les juristes – a acquis un important savoir sur les particularités nationales de la culture métier de l'autre pays :

« *Les Volljuristen [...] ont fait plus de choses, ils ont étudié le Droit dans la pratique, plus que les Français* » (interviewé FM12).

« *On (les journalistes) travaille sur les mots, sur les gens, sur l'histoire... On est des conteurs d'histoires, mais on n'a pas la même façon de les raconter, en Allemagne et en France* » (interviewé FM24).

« *La production d'un film se fait partout dans le monde entier, de la même façon ; c'est pourquoi les producteurs ont essentiellement la même manière de travailler. Bien sûr, il y a aussi des différences. En France, ce qui vient de Paris, la capitale, est toujours considéré comme primordial. Ça, c'est, bien sûr, une différence par rapport aux Allemands, qui savent bien évidemment que la plus grande et la plus importante chaîne de télévision allemande a son siège à Mayence. Mais un producteur français pensera, en allant à Mayence, que ce n'est pas vraiment important, puisque Mayence n'est qu'une ville de Province* » (interviewé DM29).

Certaines personnes soulignent même que la culture métier peut avoir une autre signification dans le pays partenaire.

« *La perception que j'ai de la culture métier en Allemagne, c'est que c'est une vraie institution. On a réussi lorsque l'on a monté l'échelle. Et c'est bien droit ! Et on réussit quand on reste bien dans la voie que l'on a choisie au début et que l'on gravit petit à petit les échelons. Cette culture métier donne la légitimité de fait. Si l'on en est arrivé là, c'est que comme tout le monde on est forcément passé par tout le reste, on ne peut être que bon. Les Français sont beaucoup plus, comme moi, des parachutistes du genre touche à tout. Et la légitimité n'est jamais acquise. [...]*

« *On n'a pas la légitimité du métier en France, ou du moins, nettement moins* » (interviewé FF11).

Enfin, beaucoup d'éléments recueillis font référence à des méthodes de travail différentes dans les groupes nationaux, par exemple dans la structuration des tâches, les prises de décision ou les formes de communication.

« *Pour prendre une décision, les Allemands ont besoin de temps. C'est-à-dire qu'avant de prendre une décision, on se réunit, on examine toutes les possibilités, d'une manière beaucoup plus approfondie que du côté français. C'est très net. Mais du côté allemand, une fois que c'est parti, c'est parti ! On n'arrête plus le train...* » (interviewé FM24).

« *Quand je vais à une réunion, j'ai un ordre du jour. Pour les Français, c'est sympa, c'est un "nice to have". Pour les Allemands, l'ordre du jour est une bible : si on*

ne la respecte pas, c'est la fin du monde. [...] Les Allemands rédigent un procès-verbal de tout ce qui a été dit. Pour l'Allemand, le contenu du PV fait acte jusqu'à l'Apocalypse, à moins d'un changement officiellement validé » (interviewé DM13).

« La différence, dans le leadership ? C'est que l'Allemand va demander des procès-verbaux écrits, va demander une prise de décision, va essayer plus facilement de déléguer, de dire "toi tu fais ça, toi tu fais ça" ... pour que l'on avance, dans les dossiers » (interviewé FM10).

Ce qui paraît ici important, c'est d'identifier chez nos interlocuteurs une compréhension et une connaissance approfondie de la culture nationale de travail de l'autre groupe, une connaissance des différences nationales de pratiques autant qu'une compréhension des éléments culturels et institutionnels (par exemple, les parcours de formation, la centralisation parisienne, la structuration des métiers...) qui conditionnent ces spécificités.

La dimension comportementale

La troisième (et dernière) dimension de la compétence interculturelle est l'aptitude des acteurs à s'adapter aux attentes de l'autre culture et à modifier leurs propres comportements à cette fin. Dans les entretiens, c'est surtout l'aspect de la communication interpersonnelle qui a été particulièrement souligné :

« Le contact avec les Allemands est plus neutre, disons, plus rationnel. Pour communiquer avec les Français, je dois intégrer plus d'intertexte et plus d'éléments irrationnels » (interviewé DM7).

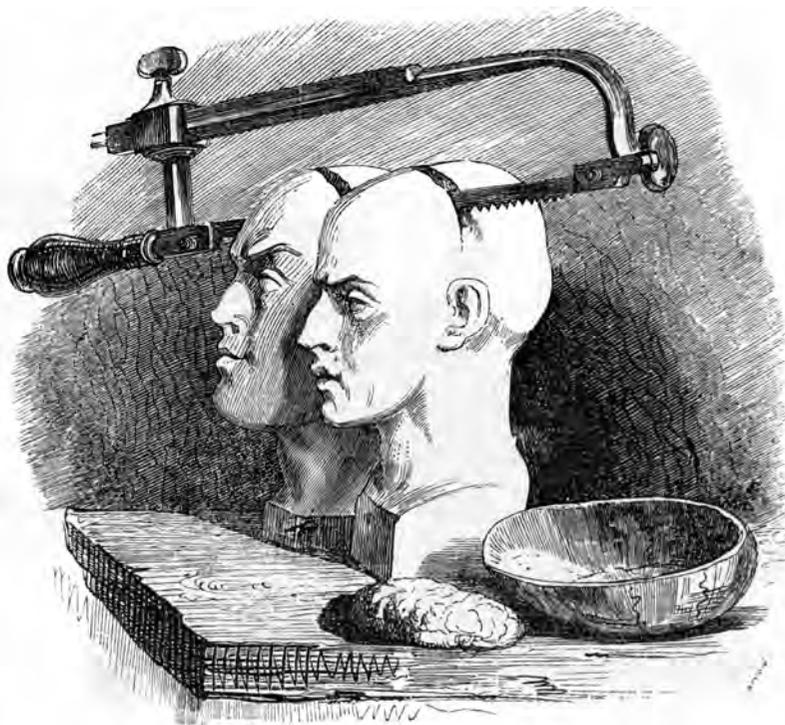
« Moi-même, j'ai intégré des éléments de la communication française dans ma façon de m'exprimer... On parle beaucoup ensemble et on tourne, d'abord, autour du pot, avant d'arriver au sujet central. Un Allemand perd bien

moins de temps. Pour lui, le temps, c'est de l'argent. Même pour écrire des lettres ou des mails. J'ai aussi dû apprendre qu'il faut savoir enrober ce que l'on veut exprimer. Le message doit être bien formulé, ce qui fait soupirer un Allemand : "Mon Dieu, encore du temps perdu..." » (interviewé DF16).

Un autre aspect comportemental concerne l'adaptation du comportement d'encadrement en situation interculturelle.

Une adaptation consciente du style de management a été réalisée aussi bien par les cadres allemands que par les cadres français pour répondre aux attentes des collaborateurs de l'autre groupe national.

Les cadres français ont dit avoir essayé de changer leur style de management de manière à ce que les collaborateurs allemands participent davantage aux décisions et à leur laisser plus d'autonomie. Et les cadres allemands ont expliqué qu'ils étaient plus directifs avec les collaborateurs français, lesquels semblaient avoir



« Une adaptation consciente du style de management a été réalisée aussi bien par les cadres allemands que par les cadres français pour répondre aux attentes des collaborateurs de l'autre groupe national ». Illustration de Grandville (1803-1847) pour "Les Voyages de Gulliver" de Jonathan Swift : sur l'île volante de Laputa, on a trouvé le moyen de régler les affrontements politiques : en sciant les crânes des meneurs des partis opposés, en partageant leurs cerveaux en deux et en mettant dans chaque tête des cerveaux constitués de deux moitiés complémentaires.

© GUSTAV LEEMAGE

besoin d'un cadre d'objectifs plus précis.

« Quand j'ai commencé à travailler avec l'équipe française, j'ai senti qu'il y avait le souhait que j'exerce du contrôle, ce que, moi, je ne trouvais pas naturellement nécessaire. [...]. Des collaborateurs qui demandent, avant un jour férié ou un week-end : "Est-ce que l'on peut faire le point ?" [...]. C'est toujours du côté français que l'on ressent [le fait] qu'ils aimeraient avoir plus de contrôle et qu'ils attendent de leur patron qu'il leur demande : "Vous en êtes où ?" et "Est-ce que ceci est fait ?". Ce n'est pas quelque chose que j'aie dans le sang et, ainsi, j'ai dû me résoudre à changer ma façon de faire » (interviewé DF 12).

« Quand je suis arrivé là, à l'école, la vision du bon manager que j'avais apprise, c'était le despote éclairé qui pouvait régler tous les problèmes. Et puis, je me suis aperçu très vite que, finalement, il fallait que je change.

On m'a dit : "Attends... : Tu devrais quand même écouter ce que l'on a envie de te dire !..." ». (interviewé FM30).

« Avec mon style de direction personnel, je préfère l'idée du consensus, ce qui est bien sûr plutôt allemand. On discute beaucoup, et avant tout, du contenu et des problèmes techniques. Mais j'ai également intégré des éléments français, par exemple, prendre le temps de discuter autour du problème central et prendre le temps de créer d'abord une bonne ambiance » (interviewé DF 16).

Ce qui est intéressant ici, c'est aussi de constater que la connaissance des normes de comportements et des attentes se traduit par des adaptations de comportements quel que soit le groupe national considéré. De plus, aucun des styles de direction ne s'est imposé comme modèle à suivre, les deux modèles nationaux formant deux pôles d'un champ de tension dans lequel les membres de l'organisation peuvent se comporter librement.

LA COMPÉTENCE INTERCULTURELLE : RÉSULTAT D'UN PROCESSUS COLLECTIF DE SOCIALISATION ET D'APPRENTISSAGE

La présence de cette forte compétence interculturelle chez les cadres d'ARTE est due à la conjonction de plusieurs facteurs qui ont favorisé un apprentissage interculturel collectif. Nous avons étudié plus particulièrement la socialisation des acteurs à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation ARTE, et on observe une dynamique de différents facteurs culturels souvent difficiles à distinguer.

Le premier facteur est la culture organisationnelle d'ARTE. ARTE est une entreprise jeune, avec un niveau très bas de *turnover* du personnel, y compris chez les cadres qui sont souvent des « montagnards » ayant gravi les échelons hiérarchiques à l'intérieur de l'entreprise. Nous avons constaté que beaucoup de collaborateurs d'ARTE rencontrés travaillent pour cette chaîne depuis sa création (dans les années 1990). Nombreux sont ceux qui sont entrés très jeunes dans l'entreprise et ont ainsi développé des modes de travail et de management dans une phase où l'organisation se développait. Ils ont, en quelque sorte, grandi avec l'entreprise, dans un contexte qui n'était jamais exclusivement national, mais au contraire toujours marqué par la confrontation de deux cultures nationales. Ces collaborateurs ont construit leur carrière dans ce contexte d'interaction spécifique avec des constellations différentes de relations managériales. Ils ont pu avoir parfois un supérieur hiérarchique allemand, ou parfois un supérieur français, ainsi que des collègues et des collaborateurs français ou allemands. De cette manière, ils ont eux-mêmes participé, dans ce contexte particulier, au processus de construction d'un mode de fonctionnement collectif auquel collaborateurs français et allemands ont, tous, contribué.

« Je pense que les différences franco-allemandes se sont amoindries non pas à cause du métier mais par le fait de travailler ensemble depuis longtemps. Je pense que l'on a appris à se comprendre : on (les Français) va se poser un peu plus, on va discuter, et eux (les Allemands), ils vont accélérer et vont "s'asseoir" sur leur volonté de plus de formalisme » (interviewé FM3).

De plus, un nombre important de collaborateurs d'ARTE ont aussi fait l'expérience d'une socialisation extra-organisationnelle multiculturelle – parcours de formation, stages ou premières expériences professionnelles – qui a eu lieu dans différents pays et régions, et qui peut ainsi conduire à une identité culturelle complexe. Ces collaborateurs détiennent des compétences linguistiques, une connaissance du contexte culturel et sociétal de l'autre pays, et, ce qui n'est pas négligeable, ils ont aussi un intérêt, une curiosité, parfois un lien sentimental à l'égard de l'autre pays. Ces derniers critères sont particulièrement importants pour passer le processus de recrutement dans cette organisation explicitement franco-allemande dont la vocation est explicitement de travailler au rapprochement et à la compréhension entre les deux pays. Cette approche plus idiosyncrasique de la culture permet de rappeler que la compétence interculturelle de l'organisation est aussi une question de sélection et non pas seulement une question de développement organisationnel.

Il existe également chez ARTE de nombreux collaborateurs qui peuvent jouer un rôle d'interface interculturelle. Une interface interculturelle joue le rôle, de façon plus ou moins consciente, d'intermédiaire entre des personnes ou des organisations qui sont originaires d'au moins deux systèmes culturels différents, et contribue à un meilleur fonctionnement des processus communicationnels et coopératifs. Chez ARTE, nous avons rencontré de nombreuses personnes bilingues qui s'intéressent à l'autre pays et qui détiennent une véritable expertise sur l'autre pays. De plus, les zones frontalières, comme l'Alsace, sont souvent des zones de socialisation biculturelle indirecte. Les Alsaciens qui travaillent chez ARTE – surtout ceux qui parlent le dialecte alsacien et qui ont grandi dans un environnement bilingue – ont accès aux deux langues et aux deux cultures nationales, qui sont constitutives de leur forte identité régionale. Souvent nos interlocuteurs alsaciens perçoivent intuitivement les différences culturelles, ils comprennent mieux que les « purs » Allemands ou les « purs » Français la logique des deux systèmes et peuvent ainsi basculer plus facilement d'une logique de comportement à l'autre. La présence de nombreux Alsaciens et de nombreux Franco-allemands bilingues et biculturels (probablement plus de la moitié des effectifs y compris dans l'encadrement) contribue fortement au bon fonctionnement de la communication et de la coopération interculturelle chez ARTE.

Enfin, la coopération interculturelle est également facilitée par les structures organisationnelles paritaires et par la structure de gouvernance des pôles nationaux, qui assurent une certaine symétrie des pouvoirs des deux groupes nationaux. Contrairement à d'autres *joint-ventures* et fusions bi- ou multiculturelles, il n'existe pas de culture véritablement dominante dans l'encadrement d'ARTE. Nous avons bien sûr constaté que les cadres *allemands* interviewés sont généralement plus conscients de leur processus d'adaptation, ce qui est certainement dû, malgré la structure hiérarchique paritaire, à une organisation davantage française qu'allemande car la chaîne est une organisation localisée géographiquement et juridiquement en France. Nous avons déjà souligné que dans certains services, par exemple dans les services RH ou logistique, on ne retrouve pas de parité, les équipes y sont surtout françaises. Néanmoins, le principe de la parité et de la symétrie de pouvoir chez les parties prenantes amène un contexte particulier dans lequel les deux groupes nationaux ont des positions hiérarchiques équivalentes et dans lequel ils doivent rester à l'écoute de l'autre partenaire et de l'autre culture nationale. Enfin, la finalité de l'organisation, la mission d'entente et de coopération entre les peuples allemand et français, ainsi que le projet culturel de la chaîne, sont en soi des éléments qui permettent aussi d'attirer des individus prédisposés à la coopération interculturelle et qui sont favorables au développement d'une compétence interculturelle chez les membres de l'organisation.

CONCLUSION

Pour conclure, nous avons constaté pendant notre enquête auprès des cadres supérieurs d'ARTE une compétence interculturelle particulièrement développée chez la plupart de nos interlocuteurs. Nous définissons cette compétence interculturelle par plusieurs éléments : une conscience et une distanciation vis-à-vis de sa propre « programmation » culturelle, une connaissance d'autres systèmes culturels et une aptitude à adapter ses conceptions et ses comportements au travail. Cette compétence interculturelle se développe à partir d'une combinaison complexe de sensibilité interculturelle et de connaissances acquises individuellement, ainsi qu'au travers d'un apprentissage progressif *via* les interactions interculturelles régulières d'une organisation binationale.

Par rapport à d'autres cas d'organisations issues de fusions, d'acquisitions ou de filiales de multinationales, ARTE représente un cas exemplaire intéressant parce que de nombreux facteurs contextuels viennent favoriser le développement de compétences interculturelles chez les acteurs. Le terreau organisationnel est d'abord favorable parce que la mission et l'environne-

ment organisationnel de la chaîne permettent d'attirer des profils particulièrement riches en compétence interculturelle, mais aussi parce qu'ils sont propices aux réflexions sur l'inter-culturalité et sur les identités culturelles. Enfin, la structure organisationnelle et hiérarchique, dans laquelle les directeurs, mais aussi les chefs de service et leurs adjoints, doivent être paritairement originaires des deux pays, semble particulièrement favorable à des processus d'adaptation mutuelle des acteurs des deux groupes nationaux. Difficiles à reproduire à l'identique dans d'autres environnements organisationnels, ces facteurs méritent d'être identifiés dans ce cas exemplaire, tant ils semblent contribuer à la réussite de projets binationaux. ■

BIBLIOGRAPHIE

- Arbeitsgemeinschaft Rundfunkwerbung (sous la direction de), « Deutsch-französische Erklärung zum Europäischen Kulturkanal [Gemeinsame Erklärung zum Europäischen Fernsehkanal] », *Media Perspektiven*, Reihe Dokumentation, II, 94, 1989.
- BARMAYER (Christoph) & MAYRHOFER (Ulrike), « Le Management interculturel : facteur de réussite des fusions-acquisitions internationales ? », *Gérer & Comprendre*, Annales des Mines, n°70, pp. 24-33, mars 2002.
- BARMAYER (Christoph) & DAVOINE (Eric), « Problèmes interculturels du management franco-allemand. Théories et pratiques », *Revue d'Allemagne*, vol. 37, n°3, pp. 415-430, 2005.
- BARMAYER (Christoph), DAVOINE (Eric) & GÜSEWELL (Andrea), « Développer les compétences interculturelles. Le groupe Bosch », in PERETTI (Jean-Marie) (Hg.), *Tous talentueux*, Paris, Éditions Eyrolles, pp. 347-354, 2008.
- BARMAYER (Christoph), *Management interculturel et styles d'apprentissage. Étudiants et dirigeants en France, en Allemagne et au Québec*, Québec, PUL, 2007.
- BARMAYER (Christoph), « Les compétences interculturelles », in BARMAYER (C) (sous la direction de) & WAXIN (M.-F.), *Gestion internationale des Ressources Humaines*, Paris, Liaisons, pp. 209-248, 2008.
- BENNETT (Janet) & BENNETT (Milton), « Developing Intercultural Sensitivity. An integrative approach to global and domestic diversity », in LANDIS (D.), BENNETT (J) & BENNETT (M.) (sous la direction de), *Handbook of Intercultural Training*, London, Sage, pp. 147-165, 2004.
- BERGEMANN (Britta) & BERGEMANN (Nils), *Interkulturelle Managementkompetenz. Anforderungen und Ausbildung*, Heidelberg, Physica-Verlag, 2005.
- BOLTEN (Jürgen), *Interkulturelle Kompetenz*, Landeszentrale für politische Bildung Thüringen, 2001.
- BOLTEN (Jürgen), « Können Organisationen interkulturelle Kompetenz ausbilden ? Zum Zusammenspiel

- von interkultureller Organisations- und Personalentwicklung und interkulturellen Wissensmanagement », in BARMAYER (C.I.) & BOLTEN (J.) (sous la direction de), *Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung*, Sternenfels u. Berlin, Verlag Wissenschaft & Praxis, pp. 91-114, 2010.
- BRISLIN (Richard W.) & TOMOKO (Yoshida) (sous la direction de), *Improving Intercultural Interactions*, London, Sage Publications, 1994.
- BREUER (Jochen P.) & DE BARTHA (Pierre), « La médiation interculturelle au secours des partenaires franco-allemands », *Gérer & Comprendre*, Annales des Mines, n°30, pp. 50-58, 1993.
- CERDIN (Jean-Luc), « De l'expatriation traditionnelle aux nouvelles formes d'expatriation : une gestion d'alternatives », in CAZAL (Didier) & DAVOINE (Eric), LOUART (Pierre) & CHEVALIER (Françoise) (sous la direction de) : *GRH et mondialisation. Nouveaux contextes, nouveaux enjeux*, Paris, Vuibert, pp. 221-240, 2010.
- CHEVRIER (Sylvie), *Le Management interculturel*, Paris, PUF, 2003.
- CLÉMENT (Jérôme), *Le Choix d'ARTE*, Paris, Grasset, 2011.
- DAVOINE (Eric), *Zeitmanagement deutscher und französischer Führungskräfte*, Wiesbaden, Gabler, 2002.
- DAVEL (Eduardo), DUPUIS (Jean-Pierre) & CHANLAT (Jean-François) (sous la direction de), *Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées*, Québec, Presse de l'Université Laval et TÉLUQ/UQAM, 2008.
- DEMORGON (Jacques), *Complexité des cultures et de l'interculturel*, Paris, Anthropos, 1996.
- D'IRIBARNE (Philippe), *La Logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Seuil, 1989.
- D'IRIBARNE (Philippe) (sous la direction de), *Cultures et Mondialisation. Gérer par-delà les frontières*, Paris, Seuil, 1998.
- LEE (Yih-teen), CALVEZ (Vincent) & GUENETTE (Alain Max) (sous la direction de), *La Compétence culturelle : s'équiper pour les défis du management international*, Paris, L'Harmattan, 2008.
- GUDYKUNST (William B.), WISEMAN (Richard L.) & HAMMER (Mitchell R.), in "Determinants of a Sojourner's Attitudinal Satisfaction. A Path Model", in B. D. RUBEN (sous la direction de), *Communication Yearbook I*, pp. 415-425, 1977.
- DEARDORFF (Darla) (sous la direction de) (2009), *The SAGE Handbook of Intercultural Competence*, Thousand Oaks, Sage, 2009.
- DINGES (Norman) & BALDWIN (Kathleen D.), "Intercultural Competence. A Research Perspective", in LANDIS (D.) & BHAGAT (R. D.) (sous la direction de), *Handbook of Intercultural Training*, A Thousand Oaks, CA, Sage, pp. 106-123, 1996.
- DUPRIEZ (Pierre) & SIMONS (Solange) (sous la direction de), *La Résistance culturelle. Fondements, applications et implications du management interculturel*, Bruxelles, De Boeck Université, 2000.
- EISENHARDT (Kathleen), "Building Theory from case study research", *Academy of Management Review*, vol. 14, n°4, pp. 532-550, 1989.
- GEERTZ (Clifford), *The interpretation of cultures*, New York, Basic, 1973.
- LADMIRAL (Jean-René) & LIPIANSKY (Edmond Marc), *La Communication interculturelle*, Paris, Armand Colin, 1989.
- LANDIS (Dan) & BHAGAT (Rabi D.) (sous la direction de), *Handbook of Intercultural Training*, Thousand Oaks, CA, Sage, pp. 106-123, 1966.
- LANDIS (Dan), BENNETT (Janet) & BENNETT (Milton) (sous la direction de) (2004). *Handbook of Intercultural Training*, London, Sage, 2004.
- MAYRING (Philipp), *Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken*, Weinheim/Basel, Beltz, 2008.
- PATEAU (Jacques), *Une étrange alchimie. La dimension interculturelle dans la coopération franco-allemande*, Paris, CIRAC, 1998.
- ROSENBERG (Milton J.) & HOVLAND (Carl I.), "Cognitive, affective and behavioral components of attitudes", in HOVLAND (C.I.) & ROSENBERG (M.J.), *Attitude organization and change*, New Haven, CT, Yale University Press, in PRATKANIS (A.R.), BRECKLER (S.J.) & GREENWALD (A.G.) (sous la direction de), *Attitude Structure and Function*, Hillsdale New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, pp. 1-14, 1960.
- SCHLIE (Hans-Walter), « Die Entstehung des deutsch-französischen Kulturkanals », in *Dokumente*, n°46, pp. 32-36, Februar 1990.
- SCHLIE (Hans-Walter), « Interkulturelle Kommunikation in einer deutsch-französischen Organisation. Der Europäische Kulturkanal ARTE », in BARMAYER (C. I.), GENKOVA (P.) & SCHEFFER (J.) (sous la direction de), *Interkulturelle Kommunikation und Kulturwissenschaft. Grundbegriffe, Wissenschafts-disziplinen, Kulturräume*, Passau, Verlag Karl Stutz, pp. 429-441, 2010.
- SCHROEDER (Michael), « Herausforderungen des Interkulturellen Managements für den deutsch-französischen Kulturkanal ARTE », in BARMAYER (C.I.) & BOLTEN (J.) (sous la direction de), *Interkulturelle Personalorganisation*, Sternenfels u. Berlin, Verlag Wissenschaft und Praxis, pp. 49-58, 1998.
- STRAUB (Jürgen), « Kompetenz », in STRAUB (J.), WEIDEMANN (A.) & D. WEIDEMANN (sous la direction de), *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kompetenz*, Stuttgart/Weimar, Metzler, pp. 35-46, 2007.
- STEWART (Rosemary) et al., *Managing in Britain and Germany*, London and New York, Palgrave Macmillan, 1994.
- THOMAS (Alexander), « Interkulturelle Kompetenz. Grundlagen, Probleme und Konzepte », in BENSELER (Frank) et al., *Erwägen Wissen Ethik (EWE)*,

Diskussionseinheit: Interkulturelle Kompetenz – Grundlagen, Probleme und Konzepte, Stuttgart, Jg. 14, n°1, pp. 137-150, 2003.

USUNIER (Jean-Claude), *Commerce entre cultures*, Paris, PUF, 1992.

WALGENBACH (Peter), *Mittleres Management: Aufgaben – Funktionen – Arbeitsverhalten*, Wiesbaden, Dr. Th. Gabler Verlag, 1994.

WINCH (Graham M.), “Organization and Management in an Anglo-French Consortium: The case of Transmanche-Link”, *Journal of Management Studies*, vol. 37, n°7, pp. 663-665, 2000.

YIN (Robert K.), *Case study research: Design and methods*, Thousand Oaks, Sage, 2003a.

YIN (Robert K.), *Applications of case study research*, Thousand Oaks, Sage, 2003b.