

## CHAPITRE 1. PROPOS INTRODUCTIFS

*« Les cultures des entreprises sont comme les cultures des pays. N'essayez jamais d'en changer une. Essayez, au contraire, de travailler avec ce que vous avez. »*  
(Peter Drucker, 1909-2005)<sup>1</sup>

### 1. UN LIVRE ÉCRIT À QUATRE MAINS...

Écrire un ouvrage seul n'est pas un acte anodin et écrire un ouvrage à deux l'est encore moins. Comme le résume si bien l'économiste français Michel Volle, « un article, c'est une fenêtre ; un livre, c'est une maison » (Volle *et al.*, 2018, 10mn39s). Les deux auteurs ont déjà fabriqué plusieurs fenêtres ensemble (Gargam & Xie, 2020 ; Gargam & Xie, 2021 ; Gargam & Xie, 2022a ; Gargam & Xie, 2022b ; Gargam & Xie, 2022c ; Gargam & Xie, 2022d ; Gargam & Xie, 2022e ; Gargam & Xie, 2023). Il ne fait aucun doute que ces huit travaux préalables ont constitué pour eux un terrain d'expérimentation et un socle de confiance avant de se lancer dans l'édification d'une maison en papier. Cette fois-ci, le format du livre leur est apparu comme un passage obligé pour communiquer au lectorat une pensée structurée et développée<sup>2</sup> sur un sujet éminemment sensible. D'ailleurs, la nature

---

1. "Company cultures are like country cultures. Never try to change one. Try, instead, to work with what you've got." (Peter Drucker, 1909-2005)

2. « Ce qu'il faut retenir, c'est que sans des études approfondies et détaillées de ces mondes, les conceptions que nous en avons seraient pitoyablement inadéquates. » (Van Maanen, 2011, p. 229)

du sujet – la boussole comportementale Chine-France – favorise voire impose la coécriture pour construire une maison digne de ce nom.

## 2. ...PAR UN FRANÇAIS ET UNE CHINOISE...

Écrire un ouvrage seul sur la Chine et la France place automatiquement l'auteur dans une posture illégitime. En effet, il ne peut pas remplir toutes les conditions requises pour traiter les deux pays sérieusement<sup>3</sup> et en connaissance de cause<sup>4</sup>. Écrire un ouvrage à deux – un(e) Français(e) et un(e) Chinois(e) – est donc le minimum requis pour aborder ce sujet. Le premier auteur et le second auteur satisfont à l'ensemble de ces conditions.

Du côté français, Fabien Gargam y a vécu tout le système scolaire dans l'enseignement privé et l'enseignement public avec, en point d'orgue, le passage du baccalauréat général avant d'intégrer plusieurs universités et grandes écoles. Au niveau familial, il a évolué au sein d'un foyer traditionnel où il est l'aîné de trois enfants avec une proximité intergénérationnelle. Au niveau sportif, il a pratiqué un sport collectif puis un sport individuel de manière intensive. Sur le plan professionnel, il travaille actuellement pour une université située à Suzhou. Au préalable, il a occupé diverses responsabilités dans le secteur privé et le secteur public, principalement en France, en tant qu'employé, cadre, intrapreneur, entrepreneur, conseiller du directeur général et ATER<sup>5</sup>. Toute cette expérience lui a permis d'emmagasiner des connaissances précises sur l'Hexagone.

Du côté chinois, Yuzhen Xie y a vécu tout le système scolaire avec le fameux passage de l'examen du Gaokao (高考)<sup>6</sup> avant d'intégrer une université dite « 211 » et « 985 »<sup>7</sup>. Au niveau familial, elle a évolué

3. Par sérieusement, il faut entendre : faire preuve de distanciation et d'objectivité.

4. Par en connaissance de cause, il faut entendre : avoir vécu personnellement toutes les étapes majeures d'une vie – de la naissance à l'âge adulte – soit en Chine soit en France.

5. Pour en savoir davantage sur l'acronyme ATER, le lectorat peut consulter le lien suivant : <https://www.education.gouv.fr/attache-temporaire-d-enseignement-et-de-recherche-ater-12767>

6. Pour en savoir davantage sur le Gaokao, le lectorat peut consulter le lien suivant : <https://lepetitjournal.com/shanghai/comprendre-chine/comprendre-chine-gaokao-339740>

7. Pour en savoir davantage sur le « 211 » et le « 985 », le lectorat peut consulter le lien suivant : <https://www.chinaeducercenter.com/en/cedu/ceduproject211.php>. Même si le « 211 » et le « 985 » font dorénavant partie de l'initiative « Double First-Class » depuis 2019, les individus et les organisations en Chine raisonnent toujours selon les listes « 211 » et « 985 » pour déterminer le prestige des universités. Pour en savoir davantage sur la relation entre le « 211 », le « 985 » et l'initiative « Double First-Class », le lectorat peut consulter le lien suivant : [http://www.moe.gov.cn/jyb\\_hyq/hyq\\_zczx/moe\\_1346/moe\\_1366/201911/t20191128\\_409940.html](http://www.moe.gov.cn/jyb_hyq/hyq_zczx/moe_1346/moe_1366/201911/t20191128_409940.html)

au sein d'un foyer traditionnel où elle est l'enfant unique avec de forts liens intergénérationnels. Au niveau culturel, elle a pratiqué la calligraphie (书法), s'est exercée à la peinture chinoise (国画) et a joué de l'ocarina (陶笛). Sur le plan professionnel, elle travaille actuellement pour une licorne technologique basée à Shanghai et elle a déjà expérimenté le rythme de travail « 996 »<sup>8</sup>. De sa naissance à aujourd'hui, elle a pu directement observer l'évolution fulgurante de l'empire du Milieu. Concrètement, elle a été l'un des nombreux témoins du basculement entre une Chine sans smartphone et une Chine désormais ultramoderne.

Le fait que les deux auteurs remplissent toutes les conditions ne suffit pas pour autant. Encore faut-il qu'ils puissent communiquer et collaborer ensemble dans la durée, nonobstant les grandes différences culturelles qui les séparent. Pour ce faire, ils se sont progressivement familiarisés avec la notion de bicéphalité (Gargam & Xie, 2023) jusqu'à ce que cette nouvelle manière de procéder devienne naturelle pour eux. Dans le cadre de la coécriture, la bicéphalité consiste avant tout à se tolérer et à se respecter en ne plaquant pas la grille de lecture de sa propre culture sur les éléments et les situations qui relèvent de l'autre culture.

### 3. ...PAR UN ENSEIGNANT-CHERCHEUR ET UNE PRATICIENNE...

Écrire un ouvrage à deux sur la Chine et la France peut avoir une portée plus ou moins étendue. Le fait que les deux auteurs travaillent respectivement dans le monde académique et le monde de l'entreprise confère à ce livre une plus grande portée, puisque les deux perspectives y sont intégrées. Néanmoins, concilier le monde de la théorie et le monde de la pratique n'est pas une mince affaire. En effet, tout ou presque les divise (méthode, base temporelle, finalité, système de validation, système de reconnaissance, etc.). Pleinement conscients de cela, les deux auteurs ont suivi à la lettre les 10 conditions – de C1 à C10 – permettant de réduire l'incertitude liée à la complétude d'un travail intellectuel commun (Gargam, 2011). La nature et la finalité des sciences de gestion<sup>9</sup> (management) se prêtent bien à l'exercice.

8. Pour en savoir davantage sur le « 996 », le lectorat peut consulter le lien suivant : <https://www.rfi.fr/fr/asie-pacifique/20190415-geants-tech-chinoise-defendent-996-jack-alibaba>

9. Pour la partie profane du lectorat, le lien qui suit peut lui être utile : [https://fr.wikipedia.org/wiki/Sciences\\_de\\_gestion](https://fr.wikipedia.org/wiki/Sciences_de_gestion)

C1. Plus les motivations du chercheur et du praticien sont claires et partagées, plus l'incertitude relative à la finalisation du manuscrit escompté est réduite.

C2. Plus la relation et les rôles qui en découlent sont clairs et partagés, plus l'incertitude relative à la finalisation du manuscrit escompté est réduite.

C3. Plus les profils du chercheur et du praticien sont partagés objectivement, plus l'incertitude relative à la finalisation du manuscrit escompté est réduite.

C4. Plus une prise de conscience de ses spécificités et de celles de son partenaire d'écriture est effective, plus l'incertitude relative à la finalisation du manuscrit escompté est réduite.

C5. Plus le praticien est libre de divulguer des données issues de son domaine d'expertise, plus l'incertitude relative à la finalisation du manuscrit escompté est réduite.

C6. Plus le chercheur et le praticien définissent une échelle de temps commune et adaptée aux deux parties, plus l'incertitude relative à la finalisation du manuscrit escompté est réduite.

C7. Plus le chercheur et le praticien se dévoilent mutuellement leurs agendas dans le but de positionner des créneaux fermes de travail, plus l'incertitude relative à la finalisation du manuscrit escompté est réduite.

C8. Plus le chercheur tolère l'expérience limitée du praticien en écriture, plus l'incertitude relative à la finalisation du manuscrit escompté est réduite.

C9. Plus le chercheur et le praticien, confiants l'un envers l'autre, négocient leur entente formellement, plus l'incertitude relative à la finalisation du manuscrit escompté est réduite.

C10. Plus le chercheur et le praticien se répartissent le travail objectivement et partagent les modalités des interactions au préalable, plus l'incertitude relative à la finalisation du manuscrit escompté est réduite.

En outre, deux facteurs ont grandement favorisé la collaboration entre les deux auteurs. D'un côté, l'enseignant-chercheur français avait une expérience significative en tant que praticien et il travaille en Chine depuis cinq ans. De l'autre côté, la praticienne chinoise s'intéresse activement à l'écriture et elle travaille en relation étroite avec l'Europe chaque jour. Cette autre facette de la bicéphalité leur

a permis de s'entraider et de compléter les faiblesses de l'un avec les forces de l'autre pour rendre le duo bien meilleur que dans un état solitaire (Gargam & Xie, 2023). Ils ont ainsi pu mobiliser un répertoire augmenté et hétérogène mêlant la méthodologie et l'abstraction occidentales avec la sagesse et la contextualisation chinoises.

#### 4. ...SUR LA CHINE ET LA FRANCE

Les deux auteurs n'ont pas écrit ce livre sur la Chine et la France pour eux-mêmes, étant donné qu'ils y baignent quotidiennement. Ils l'ont écrit pour endiguer les erreurs fondamentales de compréhension entre les deux pays et améliorer la nature de leurs futures interactions en tous genres.

La Chine compte environ 135 000 apprenants de la langue française (Zhang, 2018 ; Faguowenhua, 2019) et la France compte approximativement 44 000 apprenants du mandarin (European Association for Chinese Teaching, 2017). Rapportés à leurs populations respectives, ces apprentis polyglottes se trouvent en proportion infinitésimale. Le fossé communicationnel qui sépare ainsi ces deux pays entrave leurs compréhensions mutuelles. Cependant, une proximité d'ordre honorifique existe entre la Chine et la France. Au niveau de la puissance langagière, le mandarin et le français sont respectivement les deuxième et troisième langues les plus influentes au monde (Chan, 2016). Au niveau de la puissance nationale, la Chine et la France occupent respectivement les deuxième et septième rangs des pays les plus forts à l'échelle mondiale (U.S. News & World Report *et al.*, 2022). Dans ces conditions, il s'avère essentiel que les deux pays puissent mieux se comprendre en dépit de la barrière langagière. Pour discerner et caractériser leurs spécificités, la comparaison représente une méthode appropriée (Vigour, 2005). Que nous enseigne la littérature scientifique sur la comparaison Chine-France ? Les deux auteurs ont effectué une revue de littérature trilingue (mandarin, français, anglais) articulée en deux volets complémentaires et ils ont constaté que les connaissances produites dans ce vaste champ d'étude sont paradoxalement maigres et inconsistantes. Afin d'améliorer l'état actuel des choses tant sur le plan théorique qu'empirique, les auteurs ont cherché à résoudre la problématique suivante : Comment décoder les comportements respectifs de la Chine et de la France ? Pour ce faire, le livre comporte 10 chapitres.

Le chapitre 1 en cours concerne les propos introductifs au sein desquels la nécessité de la coécriture, le profil des deux auteurs et le contenu de l'ouvrage sont exposés.

Le chapitre 2 dresse un état de l'art sur la comparaison Chine-France et catégorise le savoir existant en types d'auteurs, en niveaux d'analyse et en méthodologies de recherche.

Le chapitre 3 présente la théorie des six dimensions culturelles, contextualise le modèle par l'intermédiaire de son auteur Geert Hofstede, expose les principales critiques émises à l'égard du modèle et énonce les appels lancés pour examiner la culture différemment.

Le chapitre 4 décrit de manière exhaustive la méthode collaborative d'envergure adoptée et l'édifice méthodologique architecturé pour rendre compte des résultats.

Le chapitre 5 explicite les quatre valeurs identifiées et schématise la trame d'analyse commune aux neuf mini-cas avant de les dévoiler un par un en profondeur. L'ordre public (公共秩序), la consommation automobile (汽车消费), les démarches administratives (行政手续), les relations familiales (家庭关系), le transport ferroviaire (铁道交通), la narration cinématographique (电影叙事), la fête nationale (国庆节), les moyens de paiement (支付方式) et le logement universitaire (学生住宿) permettent au lectorat de vivre neuf plongées successives en Chine et en France simultanément. Cette expérience livresque unique en son genre aboutit à la captation d'une vision panoramique pleinement fondée des deux mondes.

Le chapitre 6 révèle la boussole comportementale Chine-France, les trois menaces existantes avant sa formalisation et les trois opportunités que ce nouvel outil offre dorénavant.

Le chapitre 7 examine les implications théoriques de la boussole comportementale Chine-France au niveau des dimensions culturelles, des comportements et de l'observation.

Le chapitre 8 considère trois implications empiriques de la boussole comportementale Chine-France en mettant en avant la nécessité de l'effet miroir, le management des valeurs d'un pays et la visualisation du contexte.

Le chapitre 9 explore quatre pistes dignes d'intérêt pour les années à venir : l'approfondissement du modèle avec les hypothèses sous-jacentes, la déclinaison de la boussole comportementale à d'autres pays, la fondation du champ d'étude Chine-France et une vision plurielle du management.

Le chapitre 10 conclut l'ouvrage en s'inscrivant dans une temporalité passée, présente et surtout future.

Enfin, le dernier élément, mais non le moindre, est la bibliographie. Placée sous le sceau de l'ambidextrie réflexive<sup>10</sup> (Gargam, 2021), elle comprend un grand nombre de références dont les plus récentes datent de 2023. Celles-ci apparaissent en français, en mandarin et inévitablement en anglais. La bibliographie est de nature diverse et variée. Les articles académiques côtoient indistinctement les articles de presse, les rapports gouvernementaux, les rapports d'entreprises, les analyses d'experts sans oublier, bien évidemment, les livres.

---

10. Cette posture méthodologique est présentée et détaillée dans les propos conclusifs. Le lecteur sera davantage en mesure de saisir l'ambidextrie réflexive à la fin de l'ouvrage.