

C-uppsats i franska

VÅRTERMINEN 2005 (Semestre n°1 : 2005)

HANDLEDARE (Tuteur): Jacques Mangold

MANAGEMENT INTERCULTUREL

Le management français en Suède



Kurs : FR1035 FRANSKA INOM SKM
Kompletterande påbyggnadskurs
3001 Uppsats (10 p)

Sommaire

1. Introduction	4
1.1 Problématique	4
1.2 Méthodologie	5
2. Aspects théoriques	7
2.1 Diverses approches du management à la suédoise	7
2.1.1 L'approche d' Hofstede	7
2.1.2 L'approche d'Ingrid Tollgert-Andersson	12
2.1.3 L'approche du Ministère de l'Economie français	14
2.1.4 L'approche de Barbara Czarniawska	15
2.2 Diverses approches du management à la française	16
2.2.1 L'approche Ingrid Tollgert-Andersson	16
2.2.2 Etude de la revue « les nouvelles tendances du management »	18
2.3 Le manager interculturel : ses compétences et son caractère	20
2.3.1 Compétences interpersonnelles	21
2.3.2 Tolérance face à l'incertitude	22
2.3.3 Patience et respect	22
2.3.4 Force de l'ego	23
2.3.5 Sens de l'humour	23
2.3.6 Compréhension des interdépendances	24
2.3.7 Volonté de partager le pouvoir	24

3. Interviews et analyses	25
3.1 Impressions des expatriés sur l'organisation suédoise	25
3.2 Actions des Français en poste sur le management suédois	27
4. Résultats	29
4.1 Désirs de s'adapter	29
4.2 Impétuosité et impulsivité	30
4.3 Spécificité française	30
4.4 Non-exclusivité du modèle français	31
5. Conclusion	32
6. Bibliographie	33
Annexes	34
Annexe 1. Questionnaire	35
Annexe 2. Tableau des quatre dimensions culturelles de Hofstede	36

1. Introduction

La mondialisation économique a un impact véritable sur les schémas d'organisation des entreprises qui ne cessent d'évoluer pour s'adapter à la concurrence devenue désormais globale et planétaire. Chaque marché nouvellement ouvert ou accessible est une promesse de croissance mais aussi une promesse de bouleversement au sein de l'entreprise. En effet, outre les différentes techniques d'implantation dans un nouveau pays cible, il est nécessaire de revoir en partie son mode organisationnel et son management. Il faut s'adapter pour faire comprendre au mieux aux employés la politique de l'entreprise et sa culture. La réciprocité de l'adaptation est clairement essentielle, l'entreprise ou même le dirigeant expatriés dans une structure étrangère devront, dans un souci de collaboration, se conformer aux pratiques régionales.

Les entreprises procèdent, par sûreté, à des essais par petits bonds régionaux en s'implantant sur des marchés frontaliers ou peu éloignés du pays d'origine. La Suède est l'un de ces marchés pour les entreprises françaises.

1.1 Problématique

Le management à la française a des particularités propres à sa culture. La compréhension du modèle français de management nécessite une connaissance de l'histoire de la France et de ses traditions, tout comme il est nécessaire, pour diriger en Suède, de comprendre le modèle suédois et par corollaire, de connaître l'histoire de la Suède. L'héritage laissé par les choix de théories organisationnelles se reflète dans les techniques de management moderne : le modèle si administratif d'Henry Fayol pour la France et les ressources humaines apparues en Suède lors des transformations des chaînes de montage Saab en équipe autonome.

Mon mémoire a pour but de mettre en avant les spécificités du management français en terre suédoise, de comprendre les décalages culturels qui se répercutent dans le management et de déceler ce qui fait des managers français ou dirigeants des ambassadeurs de cette fameuse exception culturelle française.

La problématique est la suivante : *le management à la française doit-il s'adapter à l'organisation et à la culture suédoise ?*

Je n'ai pas abordé le pouvoir des syndicats et des actionnaires au sein des compagnies, j'ai volontairement écarté leurs influences et leurs rôles pour mieux me concentrer sur le manager et son management. Ces limites sont présentes car chacun de ces acteurs agit, soit de manière passive, soit de manière active sur le manager ; ce caractère variable risque de parasiter la bonne compréhension du management à la française.

Mon mémoire s'articule autour de trois parties, présentant dans un premier temps la théorie managériale suédoise, le management à la française et les traits du manager interculturel, pour ensuite s'orienter, dans une deuxième partie, vers une approche plus concrète avec un aperçu des sentiments des managers et autres cadres français expatriés en Suède, soit plus exactement l'analyse des interviews. Ma troisième et dernière partie fera part de mes résultats qui découlent du rapprochement de mes deux premières parties.

1.2 Méthodologie

Dans le cadre de mes recherches, j'ai été amenée à contacter plusieurs professionnels français installés en Suède pour avoir un point de vue moins théorique sur la question et connaître quels ont été leurs efforts d'intégration et si justement leurs habitudes managériales avaient changé. J'ai pris contact avec plusieurs entreprises françaises implantées en Suède. Pour cela ma méthodologie a été la suivante : je me suis mise en relation dès le mois de novembre avec l'Ambassade de France en Suède et surtout avec

la Chambre de Commerce française en Suède. Je me suis déplacée les voir pour rassembler les informations nécessaires sur les entreprises françaises. Elles m'ont donné une base de données comportant les différents membres de la Chambre de Commerce et les noms des principaux ressortissants français de ces entreprises. J'ai ensuite contacté des cibles potentielles par e-mail en expliquant ma démarche.

Cela fut assez ardu d'avoir des retours précis sur mes questions posées dans mon questionnaire (voir annexe 1) ; en effet, malgré une explication de ma démarche, beaucoup avait mieux à faire. J'ai décidé alors de les appeler directement et me suis encore une fois trouvée confrontée à plusieurs réticences dues à un manque de temps de leur part. Finalement le nombre d'interviewés atteint trois personnes dans trois différentes entreprises françaises.

J'ai pu déjà avant même d'avoir eu un retour m'apercevoir d'une différence flagrante : lors d'une étude antérieure que j'ai faite sur les Suédois en terre française, ces derniers étaient beaucoup plus disponibles pour une interview et prenaient du temps pour y répondre. Malgré leur statut ou leur fonction au sein de l'organisation, ils avaient toujours du temps à me consacrer et n'étaient jamais obtus, ce qui n'était pas le cas avec les dirigeants français qui voyaient mon étude comme une perte de temps pour eux.

Les interviewés ont préféré garder l'anonymat pour des raisons compréhensibles liées à leurs fonctions et place dans l'entreprise, ils ne voulaient pas que certaines de leurs réponses puissent leur nuire. En effet, il n'est pas facile pour un français de reconnaître ses erreurs de jeunesse dans une nouvelle organisation, aussi il a été très difficile pour moi d'avoir des exemples précis de situation où l'expatrié a fait des impairs pour cause d'incompréhension culturelle.

Parmi les personnes interrogées certaines sont en mission de courte durée et d'autres sont clairement installés en Suède. De plus, certaines expériences partagées ne se sont

pas déroulées au sein de compagnies de même taille ayant aussi des cultures d'entreprises différentes.

2. Aspects théoriques

2.1 Diverses approches du management à la suédoise

Nous allons voir plusieurs approches d'auteurs du management interculturel qui se sont penchés sur le management suédois. Nous verrons les quatre dimensions d'Hofstede qui ont révolutionné le management interculturel, le consensus et le management suédois d'Ingrid Tollgert-Andersson, l'approche du ministère de l'Economie Française ainsi que le point de vue de Barbara Czarniawska.

2.1.1 L'approche d' Hofstede¹

La base du management interculturel a été élaborée dans les années 1960 par le célèbre professeur Hofstede qui créa quatre dimensions pour structurer les différences de style de management de plusieurs pays ainsi que les différences culturelles : distance hiérarchique, individualisme, aversion pour l'incertitude et masculinité/féminité. Il mit en place une échelle de notation de 1 à 100 afin de se repérer et de pouvoir comparer aisément les différences pays par pays. Le professeur hollandais, pour réaliser cette étude statistique, a enquêté pendant près de quatre ans à travers cinquante pays et a questionné plus de 116 000 personnes (entre les années 1968 et 1972). Le fait de travailler dans l'une des plus grandes multinationales (I.B.M) de la planète fut un véritable atout renforcé encore par sa place de directeur administratif.

¹ *Cultures Consequences* par G. Hofstede (1980)

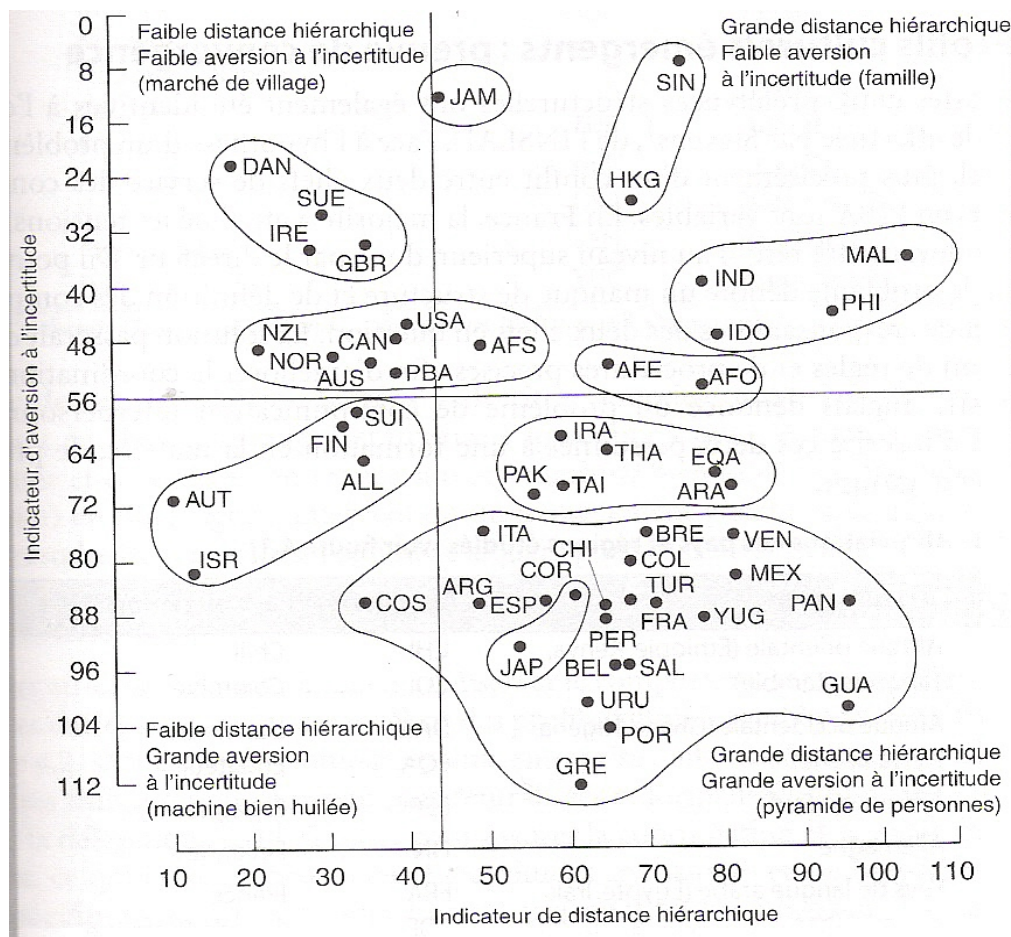
Les quatre dimensions que l'on va étudier sont indispensables pour avoir un profil exact du type de management suédois. On comprendra à quel niveau l'adaptation est nécessaire pour un manager français. Les travaux d'Hofstede peuvent être jugés non représentatifs car étant basés sur une seule entreprise et remontant à plus de trente ans. Pourtant des études postérieures viennent corroborer ses conclusions en distinguant les mêmes dimensions et profils d'organisations. C'est ainsi que le modèle d'Hofstede est le plus fréquemment étudié et utilisé pour les études de management interculturelles.

Voici les quatre dimensions essentielles du management interculturel :

Distance hiérarchique

La première dimension est la distance qui sépare chaque employé dans l'entreprise, la hiérarchie en somme. Quelles sont les personnes qui ont le pouvoir de décision et le pouvoir tout court ? Elle révèle dans quelle mesure une société accepte la répartition inégale du pouvoir au sein des institutions et des organisations. La Suède a un indice très faible, soit 31 (voir annexe 2) ; cela souligne le fait que l'organisation est plate et décentralisée. La position due au poste ou même le statut social n'a que très peu d'influence sur les interactions personnelles au sein de l'organisation. Le manager suédois, malgré son titre, ne peut bénéficier de passe-droits; chacun dans l'organisation a les mêmes droits et chacun peut s'exprimer et participer à la stratégie de l'entreprise. L'individu est associé et pris en considération dans la politique de l'entreprise ; cela est d'ordre informel et permet d'instaurer une ambiance sereine. Cet aspect est primordial car il permet à chacun de participer et de se sentir libre d'agir. Les employés sont écoutés et leurs idées sont prises en considération quel que soit la position de leur auteur. Ainsi l'employé n'est pas cantonné aux définitions précises de son poste, il peut dépasser ses limites sans en référer outre mesure et surtout sans crainte de son responsable direct. En Suède, les employés sont encouragés à faire preuve d'initiative au sein de leur entreprise et ainsi à prendre des responsabilités. Les idées des employés

peuvent s'avérer de véritables leviers de croissance pour l'entreprise. On peut noter donc un management plus démocratique où les élites ne sont pas seules à décider.



Carte de Hofstede, prise du livre *Management Interculturel* de S. Schneider et J.L Barsoux (2003).

L'aversion pour l'incertitude

Elle fait référence au malaise dû au manque de prévisibilité et de stabilité. Hofstede dans cette dimension souligne le besoin d'avoir des règles écrites et non-écrites concernant le travail en entreprises. La Suède a eu un indice des plus faibles avec seulement 29. Les règles y sont peu nombreuses et sont flexibles selon la conjoncture. Le changement peut intervenir et créer une rupture avec des habitudes managériales sans que cela bouleverse les employés et ne les effraie. On accorde moins

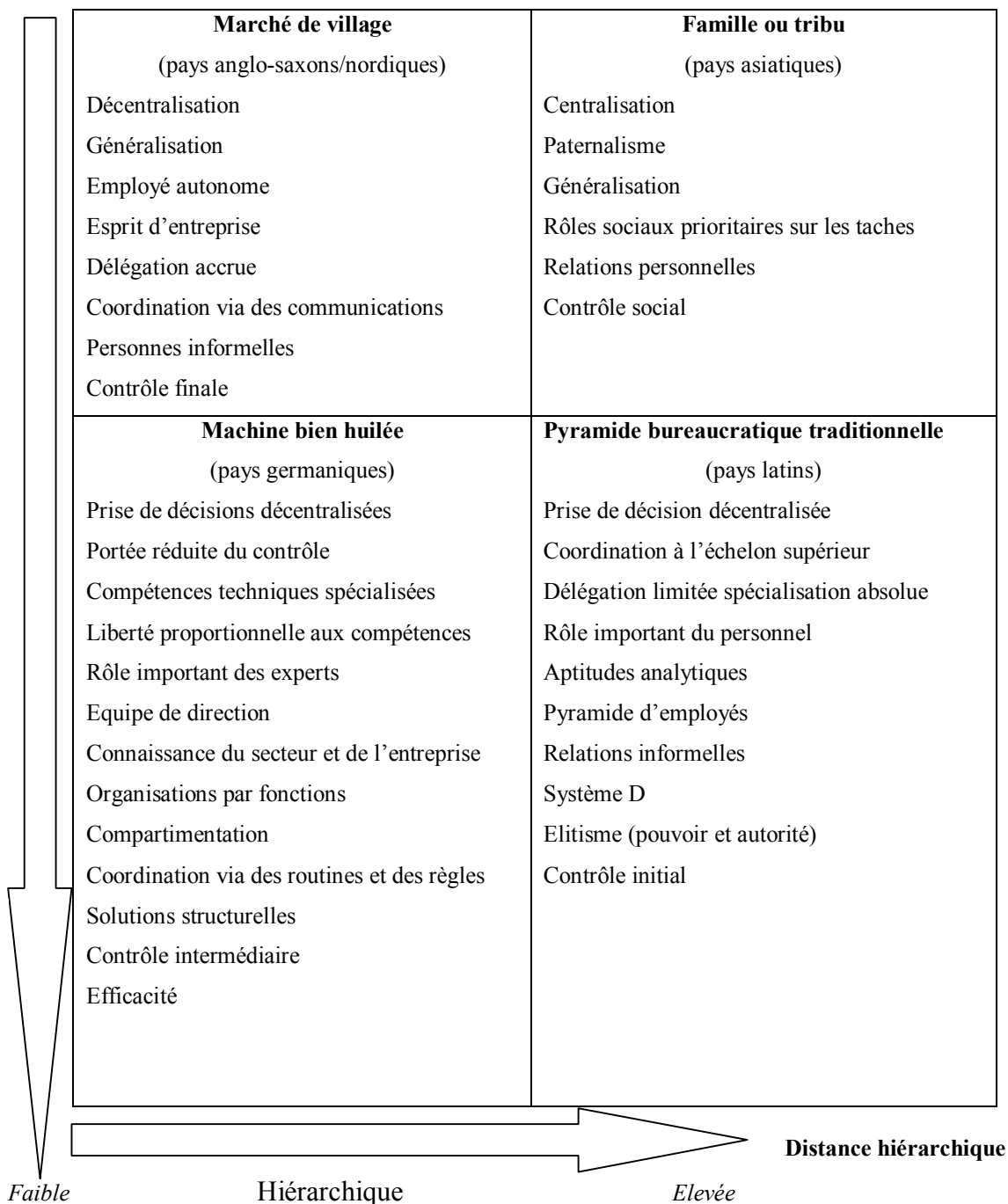
d'importance aux détails et les risques ne sont pas une source de tension, on affronte ces derniers lorsque ceux-ci se présentent.

Aversion à l'incertitude

Faible

Formalisation

Elevée



Profils culturels émergents, basé sur Hofstede, pris du livre *Management Interculturel* de S. Schneider et J.L Barsoux (2003).

L'individualisme

Cette dimension définit la place de l'individu, son attitude au sein de l'organisation. Elle indique dans quelle mesure les personnes préfèrent s'occuper d'elles-mêmes et de leurs proches en marquant une indépendance émotionnelle envers les groupes, organisations et autres collectivités. L'individualisme est un caractère typique des pays occidentaux aussi la Suède a eu un indice élevé de 71. La personne en tant que telle a ses propres objectifs et buts, ces derniers étant prioritaires par rapport à ceux de l'organisation. L'individu va s'épanouir en fonction du degré de responsabilité qu'il a dans l'entreprise. L'association des intérêts de l'entreprise et de ceux de l'individu sont fort heureusement courants et cette convergence permet à chacun d'évoluer et de prospérer.

L'opposition entre masculinité/féminité

Elle révèle une tendance pour des valeurs soit masculines comme l'assurance, la compétitivité, le matérialisme... ou féminines comme l'enrichissement personnel, la qualité de vie, les relations etc. La Suède est le pays qui a l'indice le plus faible au monde soit 5. En Suède, il est bien vu de ne pas montrer ses ambitions au sein de l'organisation ; on essaie de rester modeste et de camoufler ses envies ; les personnes carriéristes et qui se vantent de leur succès, ne sont pas appréciées. La qualité de vie est prioritaire sur la carrière et le statut matériel. L'égalité sociale est grande tout comme celle qui existe entre les sexes. Les dirigeants dans les cultures féministes comme la Suède ont pour rôle de garantir le bien-être de leurs employés et de prouver leur intérêt pour la responsabilité sociale.

2.1.2 L'approche d'Ingrid Tollgert-Andersson²

Le consensus à la suédoise

Les Suédois s'efforcent toujours d'atteindre les consensus et la collaboration. Ils estiment que les conflits ne sont pas utiles et qu'ils ont un impact plus que négatif sur la productivité. Il faut éviter de lancer des sujets qui feront débat et qui engendreront un trouble dans l'entreprise. Pour éviter les conflits, on essaie de prendre des décisions avec précaution et celles-ci doivent être prises mutuellement sans quoi elles ne seront pas approuvées et seront reportées. Les conflits sont donc considérés comme un péril en Suède, car il s'agit d'un signe de disfonctionnement. Les Suédois procèdent à une analyse minutieuse et consciencieuse des problèmes en essayant d'éviter les réactions purement spontanées et non réfléchies. Les Suédois peuvent critiquer mais de manière constructive afin de maintenir une atmosphère adaptée pour une discussion détendue et sympathique. L'essentiel des discussions est de trouver une solution qui aille à chaque participant pour que ces derniers sentent qu'il y a gagné quelque chose. Le fait de prendre une décision collégialement est un signe de maturité et de grande responsabilité. Changer une décision prise dans un processus de décision orienté vers le groupe est considéré comme un manque de respect vis-à-vis du résultat et du processus consensuel. Cela affecte l'implication des membres bien plus profondément que lors d'un processus de prise de décision moins consultatif. Cette attitude peut paraître étonnante. En effet, comment peut-on exprimer son opinion et ensuite accepter un compromis qui ne sera jamais vraiment ce qu'on a d'abord imaginé. Tout ceci dépend de l'individualité.

² *Svenskt ledarskap i Europa* par I. Tollgert-Andersson (1996)

Le management par objectif

Les Suédois sont plus intéressés par le futur que par le passé. Il est courant de voir au delà de l'objectif. Ils préfèrent le management par objectif plutôt que le management par la règle qui est liée très souvent à une bureaucratie lourde. La substance est plus importante que la forme. Les objectifs sont établis pour chaque département puis par fonction et enfin par individu. Les plans d'action sont ensuite mis en place pour, à juste titre, atteindre les objectifs. On entend bien évidemment mener à terme les plans établis et tous changements nécessitent une renégociation. Les Suédois malgré le fait qu'ils aiment tout planifier sont aptes et prêts à prendre des risques. Ils n'ont pas peur de faire des erreurs et de revenir dessus. Ils assument pleinement leurs responsabilités et ne rejettent jamais la faute sur quelqu'un d'autre.

Les Suédois n'ont pas besoin d'être rassurés par une multitude de règles ou autres procédures, ils sont favorables au changement et apprécient les idées innovantes et les comportements hors du commun ou non formatés. Ils ne vont pas à l'encontre du changement en ayant un comportement inapproprié et opposé à ce dernier. La taille de l'organisation joue un rôle dans la capacité à prendre des risques. Plus l'entreprise est grande, plus celle-ci est dépendante des règles communes qu'elle s'impose. La petite organisation, taille la plus courante pour une entreprise suédoise, est plus flexible et plus polyvalente, aussi les employés sont plus aptes et enclins à la prise de décision. L'organisation suédoise est donc un système de tâches pour lequel il faut bien identifier ce qui doit être fait et non qui le fait. La structure est définie par activités et la hiérarchie n'existe que pour attribuer des responsabilités. L'autorité dépend en cela de la fonction occupée et est spécifique au travail et non à la personne. Dans ce cas, la coordination et le contrôle sont impersonnels, décentralisés et font partie de la structure et des systèmes. Les règles sont appliquées de façon universelle et si elles ne fonctionnent pas, elles sont modifiées plutôt qu'ignorées ou sont respectées. Ils recourent à des consultants en management pour trouver la meilleure façon d'établir une stratégie, concevoir la

structure, classer les postes, définir des grilles de salaires et mettre au point des programmes de type qualité total ou management de la performance.

2.1.3 L'approche du ministère de l'Economie français³

La ponctualité au travail

La ponctualité au travail dépend essentiellement de l'importance que l'on donne au temps. Dans une organisation suédoise le temps rythme et délimite le travail. On est structuré dans ses actions et elles sont inscrites préalablement dans un planning clair auquel on doit s'y tenir. Les réunions par exemple doivent commencer à l'heure et aucun retard n'est permis. Cet aspect comporte des avantages mais aussi des inconvénients. En effet, cela peut paraître contraignant de devoir partir à l'heure exacte bien que le travail journalier ne soit pas fini. Ce qui peut paraître étonnant pour des Français ne l'est pas pour les Suédois qui se plient aux horaires sans mot dire. Cela n'est en rien un manque de rigueur ; non il s'agit juste d'une approche distincte de celle des Français.

L'espace professionnel

L'espace professionnel des Suédois favorise les échanges et la communication. L'open-space est plus que fréquent et bien que les organisations françaises aient adopté ces pratiques pour modeler l'espace de travail, il est évident que cela reste tout de même moins répandu qu'en Suède. Ainsi la communication entre collègue est facilitée, les échanges d'informations sont plus faciles et directes, on peut gérer un problème à plusieurs, de plus l'information circule plus aisément et elle n'est pas réservée à une seule personne. Il n'est pas nécessaire de prendre rendez-vous avec son supérieur pour

³ Ministère de l'économie français : FNEGE / Synthèse FACE 2003 / Conseils aux entreprises.

le rencontrer : il pratique généralement la politique de la « porte ouverte ». Ces barrières physiques sont donc mises de côté en Suède afin de générer un climat de travail convivial où chacun peut s'entretenir avec son collègue sans crainte de représailles par sa hiérarchie ou sans que les informations deviennent cloisonnées. Le désavantage de cette ouverture aux autres dans les bureaux est la discipline. On ne doit pas déranger son voisin direct lors d'un entretien téléphonique trop bruyant etc.

2.1.4 L'approche de Barbara Czarniawska⁴

Responsabilité et délégation

Les managers, en Suède, ne donnent pas d'instructions systématiques et d'ordres détaillés à leurs employés. Ils n'ont pas le rôle de suivre en détails les différentes étapes de travail de leurs employés. Le manager suédois n'est pas là pour faire travailler les employés. Il est sous-entendu que chaque individu veut travailler et veut faire de son mieux et donner le meilleur de soi. On considère aussi au sein de l'organisation suédoise qu'un employé en connaît autant sur le travail qu'il effectue que n'importe quelle autre personne au sein de l'entreprise. Le manager suédois se définit plus comme un coach qui encourage et soutient son équipe. Il préfère que ses employés décident de la façon dont ils veulent travailler. Il aide à planifier et à guider mais il ne donne pas d'ordres. Le leader suédois privilégie un mode de communication directe, où les têtes à têtes sont fréquents. Ainsi, les dialogues personnels permettent aux employés d'interpréter la vision et les aide à élaborer des actions indépendantes. Cette communication fréquente permet une compréhension commune et une interprétation individuelle de l'employé. Le manager suédois à l'habitude de déléguer la responsabilité et l'autorité à toute personne dans l'organisation. Il préfère que ses employés

⁴ *Organisationsteori på svenska* par B. Czarniawska (1998)

s'impliquent à tout niveau et prennent des initiatives. Toute personne au sein de l'entreprise a le droit d'émettre des jugements et de tirer des conclusions et ainsi prendre des décisions et les mettre en application sans demander la permission. Etre directif peut-être ressenti comme de l'impolitesse, les sentiments et l'autonomie de la personne n'étant pas respectés. C'est en opposition avec d'autres environnements où être directif est perçu comme très efficace. Pourtant il n'y a pas nécessairement de lien entre efficacité et directivité.

2.2 Diverses approches du management à la française

Le management à la française diverge sensiblement du management suédois au niveau déjà du choix du mode d'organisation (bureaucratie contre ressources humaines et volvoïsme) (Gauchon, 1999). Si l'on devait reprendre un par un les dimensions d'Hofstede, il apparaîtrait des différences sur presque chacune de celles-ci.

On va justement insister peut-être exagérément sur certains de ces aspects qui caractérisent si bien le management français. Nous verrons les approches du management français d'Ingrid Tollgert-Andersson qui dressent un portrait de l'organisation et de ses employés et nous nous pencherons sur une étude faite sur les nouvelles tendances de management française pour avoir un profil exact du management et du manager français.

2.2.1 L'approche d'Ingrid Tollgert-Andersson⁵

Le management à la française à plusieurs synonymes amusant comme le management type Louis XIV ou napoléonien⁶, ce qui souligne bien ici la hiérarchie ambiante dans les

⁵ *Svenskt ledarskap i Europa* par I. Tollegerdt-Anderson (1996)

⁶ www.francofil.se

organisations et la foi dans le chef : le manager est roi, il est autoritaire et percutant, il a du charisme et est volontaire. Il est le seul à prendre la décision finale, il est reconnu comme ayant le plus de compétences et personne ne peut remettre en cause son statut. Le management à la française est donc caractérisé aussi par un certain manque de souplesse dans le processus de décision à travers les différents échelons de la pyramide hiérarchique. Le nombre élevé de sous-chefs étant légèrement caricatural, certains diront qu'il s'agit là de la cour du roi ou même, plus impériale, des proches lieutenants fidèles⁷... Le management français tient à ses postes et au statut édicté par l'organisation ; l'employé est fier de sa position et de son rôle dans l'organisation, son épanouissement est liée à sa fonction ; son travail définit qui il est et ses aspirations. Tout cela aboutit à une limitation du dialogue entre les composantes de l'entreprise ; l'espace professionnel ne favorise hélas non plus les échanges même si la tendance n'est plus aux espaces fermés ; il est pourtant encore évident que ces derniers restent toujours présent, cela n'aidant pas à la communication et aux échanges d'informations entre employés.

Les règles sont fréquentes dans l'entreprise : le processus d'action est lourd et chacun est limité à sa tâche ; l'initiative bien qu'appréciée ne sera valorisée qu'après regard et critique d'un supérieur direct.

L'organisation française est très bureaucratique et la rapidité des décisions managériales est faible. On ne peut remettre en cause les règles mêmes inadaptées, il faut pour cela attendre un feedback général et que l'organisation soit dans une position délicate, pour qu'on daigne réagir.

On ne cherche pas le consensus, on s'affronte dans l'organisation à celui qui a la meilleure idée sans jamais céder pour un compromis. Les conflits sont récurrents et plombent un peu l'ambiance de l'organisation. Le chef prend toujours la bonne décision et la meilleure surtout... Il choisit éventuellement une solution qui émane d'une

⁷ www.francofil.se

personne et non forcément du groupe de travail. Le manager peut aussi contrôler le travail du groupe et intervenir dedans sans ménagement aucun pour l'équipe.

On peut constater donc que la communication n'est pas toujours des plus aisée et que les informations circulent mal. L'information peut être laissée de côté sans être traitée ou encore seulement réservée à une élite qui en fait un instrument de pouvoir. Tout doit être mis par écrit et formalisé, il faut que cela puisse servir de preuves et de bases de travail.

L'ambiance est formelle au sein des organisations françaises, le respect des règles est important pour ne pas heurter ses collègues ; cela étant une marque de politesse. Ce qui permet d'avoir rapidement des alliés au sein de l'organisation sur qui l'on peut compter.

Les limites entre milieu professionnel et sphère privée sont très nettes : on ne fait pas interagir les deux.

2.2.2 Etude de la revue « Les nouvelles tendances de management ⁸ »

Le management à la française implique un contrôle des résultats optimum. En effet, les managers français suivent précisément les résultats d'une action opérationnelle ou d'ordre stratégique afin de connaître précisément la performance de cette dernière. Cet aspect du management implique une totale immersion du manager français dans les différents services sous sa responsabilité.

Le manager français est donc complètement investi dans son rôle de dirigeant ou chef d'équipe ; on peut apprécier son caractère polychronique, il peut s'occuper de plusieurs tâches sans être moins performant pour autant. Cette capacité est remarquable et typique

⁸ *Les nouvelles tendances de management* par S.Monchatre, J. Pomian, C. Roche, J-F Manzoni, A. Bayser, V. Georgeault, P. Maréchal et J-L. Barsoux (2005)

du management à la française ; le fait d'être polychronique souligne le fait que le manager français va vouloir concentrer vers lui le maximum de travail pour affirmer sa position de leader, et il va de ce fait, déléguer le travail vers lui. Il est apprécié comme étant la personne la plus capable et apte à gérer et ainsi il est fréquent que ses compétences soient souvent perçues comme supérieures ; il apparaît comme un spécialiste hautement qualifié.

Ce caractère de qualification professionnelle est cher aux Français. En effet, il est primordial d'avoir eu un cursus académique brillant pour faire valoir ses connaissances et ses compétences, lorsque l'on est responsable. On accorde donc beaucoup d'importance aux diplômes pour la progression vers les hautes fonctions de l'entreprise. Les Français essaient de se différencier par rapport à leurs collègues par leurs compétences et leurs savoir-faire inhérents à leur parcours scolaire et à celui appris en entreprise. Ils ne vont pas, dans la plupart des cas, partager cette expérience avec n'importe qui ; ils vont s'en servir comme d'avantage compétitif pour justement briguer des postes basés plus haut dans la pyramide organisationnelle. Cette manœuvre est coutumière et totalement acceptée en entreprise. On peut travailler en équipe et avoir des objectifs personnels amenant une certaine compétition au sein du groupe de travail... Cela peut effectivement nuire à la réalisation des objectifs selon si l'ambiance professionnelle est respectée ou pas, ce qui nous renvoie au fait de se faire des alliés dans l'entreprise.

Le management à la française implique que l'on soit loyal envers son organisation. Les employés, cadres ou dirigeants travaillent tous vers un même but et chacun arrive à marier ses objectifs personnels avec ceux dictés par la compagnie. Cela nous amène au fait que les Français ont des objectifs et qu'ils sont encouragés à les atteindre : le manager va motiver ses employés en suivant précisément la mission en cours. Cette présence et l'importance des objectifs vont accroître le stress de l'employé qui donnera le meilleur de lui-même pour satisfaire son supérieur. L'employé pourra solliciter, parfois abusément son supérieur, pour être certain de la marche à suivre sans que cela se

concrétise avec plus d'efficacité et de résultats... Outre cet aspect, il peut y avoir une approche managériale différente ; de part son statut dans l'entreprise un cadre peut être chargé d'une mission avec des objectifs à atteindre avec une totale autonomie de réalisation. Le fait est que ce dernier sera motivé car il devra assumer son rôle et qu'il devra briller dans son travail pour ensuite en tirer un bénéfice gratifiant personnellement. La réalisation de sa mission et le fait d'avoir atteint les objectifs, voir d'aller au delà de ces derniers, permettent aux employés français de se valoriser au sein de l'entreprise et surtout de demander à son supérieur une promotion. En effet, il est assez courant que des primes, promotions variables, gratifications en nature, parts dans l'entreprise ou autres surplus de vacances motivent l'employé français à faire preuve de créativité, d'initiatives pour aller bien au delà de l'objectif.

Le management à la française est particulier et très latin. Il est performant dans une organisation coutumière de son fonctionnement. La particularité structurelle est pimentée par des comportements culturels des employés. Le management à la française se veut efficace, productif et clair : on veut obtenir le meilleur de chacun.

2.3 Le manager interculturel : ses compétences et son caractère⁹

Il est intéressant de voir ce que demande la direction d'une compagnie à son manager lorsque celui-ci s'expatrie ; cela permet de voir les caractéristiques communes des managers suédois ou français lorsqu'ils exercent à l'étranger, mais aussi d'apercevoir leurs compétences et leurs manières d'être que l'on retrouve dans les styles de management ensuite à différents degrés.

⁹ *Management interculturel* par S.Schneider et J.L Barsoux (2003)

Le manager français doit prendre en compte l'ensemble des dimensions d'Hofstede ainsi que s'informer sur les pratiques managériales et sur le type d'organisation auquel il aura à faire lors de son intégration en Suède. Le manager français n'a pas véritablement coutume de travailler avec ces différences organisationnelles mais aussi culturelles ; plusieurs cas de fusions entre des entités françaises et suédoises se sont soldées par l'échec de ces dernières car les employés et les dirigeants avaient des visions opposées au mode de fonctionnement de l'entreprise. Evidemment ce qui s'opposa dans ce genre d'exemple fut la ligne organisationnelle historiquement prise par les Français et les Suédois : la bureaucratie française face aux ressources humaines suédoises; mais aussi un mode de management lourd et autoritaire face à un management plus égalitaire et moderne. Si l'on veut réussir son intégration, il faut dès lors être conscient des efforts que l'on aura à fournir et du temps que cela nécessitera. Aussi le manager français devra être prédisposé à affronter un choc culturel en travaillant dans une structure suédoise et devra être prêt à faire des compromis mais surtout à être humble et respectueux de la nouvelle structure qui l'accueille. Ce leader expatrié devra faire preuve de compétences et d'ouverture d'esprit pour que sa mission soit une véritable réussite. Aussi on va se pencher sur ce qui définit un manager expatrié et ce pour quoi il a été choisi. Son caractère et cette fiche signalétique de profil permettent de comprendre les attitudes et les comportements à adopter pour réussir une intégration ou tout du moins une collaboration chaleureuse.

2.3.1 Compétences interpersonnelles

Elles sont souvent considérées comme essentielles, voire incontournables. En effet, la capacité d'établir des relations aide le dirigeant à s'intégrer au tissu social de la culture d'accueil. Les besoins d'amitié et d'intimité sont satisfaits, le transfert de savoir a lieu et la coordination et le contrôle en ressortent améliorés. Grâce aux relations et à la confiance instaurées, le dirigeant expatrié peut utiliser les informations critiques et réduire ainsi les incertitudes du quotidien.

Les entreprises ont beau admettre l'importance des compétences interpersonnelles, elles ne les prennent que rarement comme critère de sélection. En pratique, un dirigeant est retenu pour une mission à l'étranger si ses performances au sein de l'entreprise ne font aucun doute et qu'il est l'homme qui apporte des résultats. Le choix peut aussi porter sur les plus ambitieux afin d'établir un plan de carrière. Dans tous les cas, la sélection se fonde sur les compétences techniques ou conceptuelles plutôt qu'interpersonnelles.

2.3.2 Tolérance face à l'incertitude

Il faut savoir agir malgré l'absence, le manque de crédibilité et/ou la contradiction des informations. La situation change sans prévenir, le comportement de la main-d'œuvre locale est imprévisible : il revient au dirigeant de s'adapter en suivant parfois son instinct. Pour cela il faut admettre qu'il peut rencontrer incertitude et ambiguïté, que tout n'est pas aussi simple qu'il y paraît et que plusieurs perspectives sont envisageables. Sinon, on revient au modèle de raisonnement dogmatique et de comportement rigide empêchant de réagir correctement.

2.3.3 Patience et respect

Ces deux vertus sont essentielles car les cultures fonctionnent à des rythmes différents et il faut du temps pour comprendre son ensemble. Les expatriés doivent éviter de comparer sans cesse la nouvelle culture à celle de leur pays d'origine et s'intéresser au contraire aux causes locales expliquant la situation. Dans la pratique, cette règle d'or est très souvent bafouée.

2.3.4 Force de l'ego

D'un autre côté, les expatriés doivent entretenir un ego fort (narcissisme sain) afin d'aborder une autre culture sans crainte de perdre leur propre identité, et de réussir à être autocritiques et ouverts aux feedback. De cette façon ils peuvent agir correctement en cas d'échec qu'ils verront comme une expérience enrichissante plutôt qu'un revers blessant ou une remise en cause de leur image pouvant aller jusqu'à ruiner leur confiance en eux. L'ego fort permet également de mieux gérer les moments de stress ce qui est bienvenu lorsque le dirigeant n'a pas près de lui des membres de sa famille ou un soutien social.

2.3.5 Sens de l'humour

Cette qualité est souvent mentionnée juste en passant, bien qu'elle présente des avantages bien réels : elle fournit un mécanisme de gestion et elle facilite le relationnel. En faisant jouer leur sens de l'humour, les dirigeants atténuent la frustration et l'incertitude et la confusion liée aux environnements inconnus. Une distance est instaurée entre la personne et la situation, et le regard porté est plus juste. De plus il faut savoir rire de ses propres erreurs pour ne pas se laisser aller à la déprime.

Il ne faut pas oublier pour autant que les sujets de plaisanterie ne sont pas les mêmes d'une culture à l'autre. L'humour anglais consiste souvent à se moquer de soi-même et des autres avec un esprit un peu pince-sans-rire et sarcastique. En France en revanche, la moquerie est mal vue car elle est ressentie comme une humiliation. Dans une mentalité asiatique, elle ne cadre pas avec la préservation de l'estime de soi.

2.3.6 Compréhension des interdépendances

Le management d'envergure internationale suppose une plus grande compréhension des interdépendances entre les unités de l'organisation dans le monde et la reconnaissance de l'impact des initiatives respectives. Plus que dans des relations verticales entre maison mère et les filiales, les dirigeants internationaux s'engagent dans les interactions des fonctions et de pays. Ils possèdent différentes casquettes selon l'équipe à laquelle ils prennent part, en tant que responsable ou simple membre.

2.3.7 Volonté de partager le pouvoir

Les relations entre le pays d'origine et les pays d'implantation ne s'apparentent plus à un rapport patron/subalternes. Contrairement à ce qui était vrai dans le passé, les entreprises cherchant une expansion ne peuvent plus se dire que les clients les plus sophistiqués, le marché le plus développé et les meilleurs fournisseurs se trouvent sur le territoire national. La distribution des ressources et des marchés a donc retiré les pouvoirs au siège social. De plus, les actionnaires sont de plus en plus nombreux à ne pas être du pays d'origine de l'entreprise.

Un pouvoir économique accru, un accès plus large à la formation professionnelle et la décentralisation des organisations ont placé les relations sur un pied d'égalité. Par conséquent, les représentants de la maison mère ne peuvent plus régenter des homologues étrangers tout aussi avancés, et doivent donc se vendre comme ils le feraient avec des collègues ; bien plus, l'étranger peut même être leur patron. Ainsi au milieu des années 90, plus de deux millions d'Américains travaillaient déjà pour des employeurs étrangers installés aux Etats-Unis.

3. Interviews et analyses

3.1 Impressions des expatriés sur l'organisation suédoise

Lors de mes interviews, je me suis aperçue très rapidement des problèmes d'adaptation récurrents au niveau des expatriés dans leur nouvel environnement. De plus, les études préalables ont été renforcées par cette confrontation avec la réalité du terrain.

Le problème d'adaptation structurelle est le principal souci rencontré. En effet, la confusion engendrée au début des prises de fonction est courante. Les managers et autres cadres français ne sont pas forcément préparés aux différences culturelles. Ils ont tendances à reproduire les mêmes schémas qu'en France et faire des erreurs d'intégration. Ils n'ont pas étudié la culture suédoise ou ont juste lu quelques guides touristiques relatant de manière succincte l'histoire suédoise. Les expatriés n'ont pas consacré de temps à cette recherche et avaient comme approche « on verra bien quand on y sera ». Pourtant cela aurait été plus qu'utile pour comprendre dès leurs arrivées les problèmes auxquels ils allaient être confrontés.

Les managers français ont eux quelques problèmes concernant la franchise des Suédois. En effet, certaines informations étant par nature confidentielle ou devant rester dans un cercle d'initiés, les Suédois n'arrivent pas, dans certains cas, à garder pour eux les informations. Cela a pour effet fâcheux de créer des tensions car leur sincérité les dessert et les catégorise dans la classe des personnes indignes de confiance. Ces sentiments peuvent paraître excessifs mais ils sont compréhensibles lorsqu'il est nécessaire et vital de garder le secret.

L'autre problème a été les capacités linguistiques des Français en Suède. Beaucoup, même bilingue en anglais (très peu parle suédois même après plusieurs années sur place !), n'avait pas l'accent approprié pour être compris malgré une grammaire parfaite. Cela pose des problèmes évidents lors des réunions hebdomadaires mais après

plusieurs mois le malaise s'est estompé. Ils ont parfaitement compris que l'intégration dans l'organisation passe par l'étude de la langue du pays et donc de gros effort sur soi pour prendre sur son temps libre afin de s'instruire.

Les différents expatriés ont été surpris par le rôle de leurs supérieurs et attendaient plus de cadrage de ce dernier dans leurs tâches. Ils ont demandé certaines clarifications sur leurs missions et objectifs. Tout n'était pas clair et évident à prime abord, ils ont eu besoin de ressentir les contours de leur poste. Cette impression est renforcée lorsque l'on arrive dans un nouveau pays et même si l'on se rassure en se disant qu'il s'agit d'une entreprise nationale, la différence reste flagrante et déroutante. Il y a ici un trait du management suédois auquel les Français ont eu du mal à s'adapter ; ils n'ont pas su que les managers suédois ont l'habitude d'énoncer de manière assez vague les objectifs créant ainsi du stress lié à une responsabilité trop étouffante et mal définie. Mais cette façon d'agir est une preuve de confiance et de responsabilité.

Les Français ont eu du mal à s'adapter aux horaires suédoises et à la mentalité concernant son temps de travail. Les « fika » ou pauses-café viennent (à 9h45 et 14h45 rythmer les journées de travail. Cette pause qui légalement ne doit pas dépasser 15 minutes s'étale généralement sur 30 minutes à chaque fois. Certains Français n'ont pas compris qu'il s'agissait aussi d'un moment de réunion informelle où les employés échangeaient, sans hiérarchie aucune, des informations sur divers projets. Aussi il a été décidé de limiter le plus possible ces « raster / fikapausen ». Le contrôle systématique n'est pas très bien vu et les employés suédois n'ont pas apprécié à juste titre que l'on s'insinue dans leurs affaires et dans leur temps libre légal. Les managers français n'ont pas bien aussi cerné que le temps de travail est de 40 heures en moyenne et que les heures supplémentaires ne sont pas souvent obligatoires. La plupart des Français sont restés au travail malgré leur dépassement d'heures légales. Ils ont ressenti le besoin de finir le travail journalier et de faire participer leur équipe. Encore une fois cette sensation de perte de contrôle au sein de leur organisation a déplu aux employés suédois

qui n'ont pas compris cet acharnement. Ils ont ressenti un manque de confiance envers eux, ils n'ont pas apprécié ce dirigisme sans concertation.

3.2 Actions des Français en poste sur le management suédois

Les Français en poste ont aussi mis en place leurs habitudes de management et de décisions ; certains ont clairement défini les limites et les règles dans leur nouvelle organisation. Les relations informelles et la communication non contrôlée ont été modifiées et l'information centralisée. Il en a découlé un accroissement de la distance entre les employés suédois et les français. Cela aboutit aussi à certaines tensions au sein des équipes interculturelles. Les Suédois voyaient cela d'un mauvais œil car ils ne comprenaient pas pourquoi des Français pouvaient sans consultations préalables avec leur équipe décider de la marche à suivre. Les Suédois ont aussi trouvé choquant que les managers français puissent montrer leur autorité et qui ils sont. Cela a donc engendré des conflits larvés qui n'ont pas éclaté comme à l'accoutumée en France. Cela a été plus discret mais les répercussions ont été tout aussi importantes.

Les employés suédois ont l'habitude que leur responsable leur délègue du travail ce qui est considéré comme normal et comme signe de maturité. Les managers français ont par principe besoin d'avoir l'œil sur tout pour que rien ne leur échappe. Cette manœuvre en France est considérée comme une marque de compétence, d'implication et de professionnalisme. Ce n'est en aucun cas ce qui est perçu en Suède. La délégation permet de mieux faire comprendre aux employés leur importance dans l'organisation et c'est un moyen de cohésion au sein des équipes de travail. L'impression laissée par ces managers était qu'ils ne les considéraient pas comme assez aptes et compétents pour se voir confier du travail intéressant.

Les cadres français ont aussi manifesté leur impatience et leur désinvolture lorsqu'ils étaient excédés par trop de consensus et les procédés de prise de décision. Ils voulaient

plus de rapidité dans la réflexion, que l'on ne tourne pas autour du pot et qu'on agisse. Ce point-ci est un véritable problème soulevé par les Français interrogés. En effet, ils n'étaient pas habitués à autant de négociation et de participation de la part des employés. Le consensus à la suédoise est un trait qui a provoqué à l'évidence un véritable choc culturel. Les Français estiment qu'il s'agit d'une perte de temps qui nuit à la productivité au final et paradoxalement estiment que cela engendre une certaine lourdeur bureaucratique... La majorité des expatriés ont très vite compris les aspects bénéfiques de cette procédure managériale ; aussi en s'adaptant, ils ont réalisé que cela permettait que chaque employé soit conscientisé des changements ou des choix stratégiques, et qu'au final le temps perdu en réflexion commune était moins important que celui qui aurait été pris à expliquer à chacun les choix. La fusion Renault-Volvo s'est soldée par un échec car les Français ont perdu patience devant les sempiternelles discussions des Suédois et ces derniers ont très mal pris la non-consultation des équipes de travail pour décider de la marche à suivre. Cet exemple prouve que réfléchir au mode de gestion d'une entreprise est vital et que la perte de temps et d'argent dans ce projet de fusion aurait été évité avec plus d'adaptabilité et de conscience de l'autre au niveau culturel.

Les Français dirigeants ont eu un sentiment d'apaisement au sein des organisations suédoises après s'être rendu compte de l'ambiance peu stressante y régnant. Ils s'y sont adaptés petit à petit. Evidemment ce sentiment dépend de la taille de l'entreprise et des missions confiées, mais les cadres se sont très vite aperçus de la place de l'humain dans l'organisation et de cette dimension de féminité/masculinité où l'on considère plus importante la qualité de vie que la recherche de compétitivité à outrance.

4. Résultats

Il est apparu que les Français expatriés avaient une implication différente selon leur motivation pour venir travailler en Suède. Certains étaient là pour le cadre et la qualité de vie et d'autres pour acquérir des compétences de manager internationaux ou une expérience valorisante permettant de faciliter l'obtention de postes à responsabilité de retour en France. Cette motivation peut être ressentie par les employés suédois qui prendront note de la volonté de s'intégrer et des efforts faits. Cela aura donc un impact plus ou moins significatif dans les relations interpersonnelles dans l'entreprise. Elle pourra engendrer plus de respect et de sympathie.

4.1 Désirs de s'adapter

Parmi ce patchwork, il n'a pas été facile de comprendre aux mieux les difficultés rencontrées et les réponses des expatriés face à elles. Il n'en demeure pas moins que les Français cadres ou dirigeants ont tout de suite essayé de s'adapter et de comprendre les différents processus. Il est évident que cela n'a pas été fait du jour au lendemain, et que de nombreux efforts ont été consentis pour s'intégrer dans une organisation et une société si riche humainement.

L'analyse précédente montre avec effet quels sont les points qui ont posés des soucis et qui ont été décourageants pour les Français travaillant en Suède. Certaines variables interviennent aussi de manière indirecte comme la famille et sa place dans la société suédoise. La vie privé influe aussi sur l'expatrié, le moral joue un rôle prépondérant au quotidien ainsi il est apparu qu'une famille mal intégrée avait des répercussions sur l'humeur du manager français et une influence sur l'entreprise.

4.2 Impétuosité et impulsivité

Il s'est avéré que malgré une compréhension de la culture suédoise et des pratiques managériales, les Français n'ont tout de même pas abandonné certains automatismes culturels et structurels (impétuosité et impulsivité). En effet, si dans le temps la tendance au management à la française s'est estompée ou s'est adaptée par complémentarité, les traits culturels nationaux restent bien présents et sont parfois ressentis comme un handicap plus qu'une force. Cette frustration de ne pas pouvoir se détacher de sa culture et d'attitudes pré-établies engendre un malaise pour les Français qui se sentent comme définitivement étrangers tant dans l'entreprise que dans la société suédoise. Aussi certains estiment qu'il vaut mieux être soi-même pour être un bon leader, et gérer au mieux les différences culturelles en essayant de créer un avantage de cette association. La prise en compte des spécificités suédoises et l'adaptation de son management en conséquence étant nécessaires.

Les difficultés sont aussi d'ordres personnelles et doivent aussi être considérées cas par cas. Un manager français peut aussi avoir des traits de caractère favorables à son intégration ou au contraire être le stéréotype du manager français c'est-à-dire soit un manager à la mentalité globale et comprenant les diverses interactions entre les employés de nationalité et d'horizons différents ou au contraire un manager appliquant sa méthode sans flexibilité et compromis.

4.3 Spécificité française

Le manager français et autres cadres sont les vecteurs de la spécificité française au niveau managérial aussi le management à la française peut se concevoir à partir du moment où les employés suédois sont familiarisés avec leurs méthodes de travail et que l'entreprise est de culture française. Les Suédois comprennent plus facilement le

manager français dans ses choix et dans sa manière de faire...Même si ces derniers peuvent montrer du mécontentement.

On peut alors se rendre compte que les Français vivant depuis des années en Suède ont toujours malgré eux gardé leur trait culturel et une mentalité d'approche française. Il est difficile de perdre complètement son identité nationale, on peut l'oublier et avoir un sentiment d'être devenu suédois, sentiment renforcé lorsque l'on a épousé la culture sous tous ses aspects... (femme, enfants, Systembolaget...) mais cette spécificité française reste marquée et si l'on a mis de côté le management à la française pour embrasser définitivement le modèle suédois, il n'en demeure pas moins qu'il restera un minimum de « résidus » de traits culturels dans l'organisation suédoise ; le manager français ne sera pas forcément conscient de ces traces et seules ses relations suédoises pourront justement s'en apercevoir.

4.4 Non-exclusivité du modèle français

Les managers ont aussi leurs propres approches de la gestion des ressources de l'entreprise, même si elles sont influencées par la culture elles peuvent s'avérer adéquates et en concordance avec la méthode suédoise. Le modèle français n'est pas exclusif et n'imprègne pas obligatoirement tous les managers envoyés en Suède. Le cursus d'apprentissage des managers leur a permis aussi d'être préparés à diverses cultures et styles d'organisation ; aussi appliquent-ils et adaptent-ils un management plus global et passe-partout en tenant compte de leur profil culturel et considérant les forces et les faiblesses de celui-ci. On peut adapter un management globalisant avec des caractéristiques culturelles noyées dans ce dernier, et ainsi réussir une intégration du modèle de management français. Tout dépend au final de la réponse des employés suédois et en fonction de celle-ci les managers français vont recadrer leurs actions. Les interactions sont donc primordiales et cet ajustement nécessite du temps.

5. Conclusion

Le mémoire m'a permis de me rendre compte des difficultés de gestion lorsque l'on doit s'intégrer dans une nouvelle entreprise de culture suédoise. Il m'a permis aussi de me rendre compte des particularités propres à chacun des types de management. Les managers français commettent pour la plupart de nombreuses erreurs d'intégration et de management. Ils sont confiant en eux-mêmes, sont assez optimistes et ont foi en leur méthode de gestion française. Cette approche s'avère désastreuse lorsque l'on ne prend pas le temps de comprendre l'autre, sa culture et son fonctionnement. Des incompréhensions vont apparaître donc et vont engendrer un sentiment de frustration général.

Le management à la française n'a véritablement pas sa place dans une organisation purement suédoise, ce constat peut sembler évident pourtant il en est sensiblement autrement. La forme brute sans concession et sans ajustement engendre forcément sa répulsion en Suède, mais tout comme les individus s'adaptent à leur nouvel environnement, leurs manières d'être et de faire évoluent aussi et le mode de gestion mute peu à peu pour tendre vers un mécanisme managérial acceptable par tous. Ce type de management reste français car ce dernier même approprié à la structure organisationnelle suédoise comporte des traits culturels qui vont se ressentir dans la réflexion du manager. Le temps d'adaptation diffère des aptitudes des expatriés et de leur volonté de réussir au mieux leur intégration dans un pays si dynamique.

Une lueur d'espoir éclaire, tout de même, l'horizon des sombres inquiétudes des managers français expatriés en Suède : la globalisation.

Cette dernière vient renforcer la culture de l'entreprise qui sera la même dans n'importe quel pays. Aussi ce phénomène viendra (hélas) supplanter les cultures nationales et permettra à chacun de travailler avec un même schéma d'organisation et surtout avec les mêmes idées et procédés.

5. Bibliographie

Ouvrages

Czarniawska, B. (1998), *Organisationsteori på svenska*, Liber Ekonomi: Malmö.

Hofstede, G. (1980), *Cultures Consequences*, Beverly Hills: Sage.

Gauchon, P. (1999), *Sous la crise, la croissance. Les mutations économiques et sociales de la France depuis 1973*, Paris : Presses Universitaires de France.

Schneider, S & Barsoux J.L. (2003), *Management interculturel*, Paris: Pearson Education France.

Tollgerdt-Andersson, I. (1996), *Svenskt ledarskap i Europa*, Malmö: Liber-Hermods.

Articles et revues

Ministère de l'économie français : FNEGE / Synthèse FACE 2003 / Conseils aux entreprises.

Monchatre, S., Pomian J., Roche C., Manzoni J-F., Bayser A., Georgeault V., Maréchal P. et Barsoux J-L. (2005), *Les nouvelles tendances de management*, Paris : La Documentation Française.

Sites Internet

www.franceouvertureconseil.fr.st

www.ambafrance-se.org

www.missioneco.org

www.ccsf.se/fr

www.finances.gouv.fr

www.francofil.se

www.photos-suede.com/forum

www.sweden.se

Interviews

Trois français, voulant garder l'anonymat, expatriés en Suède travaillant dans des entreprises françaises.

ANNEXES

ANNEXE 1

Questionnaire:

- 1) Quelles ont été les principales difficultés rencontrées lors de votre prise de fonction en Suède ?
- 2) Comment avez-vous réagi face à ces problèmes?
- 3) Etiez-vous bien préparé à la culture suédoise?
- 4) Avez-vous commis des erreurs managériales liées au management français ?
- 5) Les employés suédois en ont-ils été offensés ?
- 6) Avez-vous adapté votre management aux spécificités suédoises ?
- 7) Avez-vous eu des problèmes avec le fameux consensus suédois ?
- 8) Avez-vous eu du mal à déléguer les tâches ?
- 9) Que pensez-vous de l'atmosphère informelle ?
- 10) Quelles langues parlez- vous ?
- 11) Vos objectifs vous ont-ils été bien expliqués par vos supérieurs ?
- 12) L'intégration de votre famille a-t-elle été facile et a-t-elle eu une influence sur votre morale et management ?
- 13) Qu'avez-vous ressenti au niveau du rythme des journées de travail ?
- 14) Y a-t-il un point de caractère suédois qui vous a un peu bousculé ?
- 15) Quelles ont été vos motivations pour vivre en Suède ?

ANNEXE 2

Tableau des quatre dimensions culturelles de Hofstede

Pays	Distance chef/collaborateur	Eviter l'incertitude	Individualisme	Masculinité
USA	40	46	91	62
Allemagne	35	65	67	66
Angleterre	35	35	89	66
France	68	86	71	43
Japon	54	92	46	95
Belgique	65	94	75	54
Espagne	58	86	51	42
Italie	50	75	76	66
Mexique	81	82	30	69
Pays bas	38	53	80	14
Suisse	35	58	68	70
Australie	36	51	90	61
Autriche	11	70	55	79
Danemark	18	23	74	16
Finlande	33	59	63	26
Norvège	31	50	69	8
Suède	31	29	71	5