

SUEDE

(mission à Stockholm du 3 au 10 octobre 2004)

1 CONTEXTE

La Suède est un pays moderne et innovant avec un système social riche et facilitant.

Le pays fonctionne depuis de nombreuses années sur une continuité politique et sociale. Les changements qui se sont imposés en particulier en terme de performance des services publics ou d'équilibre du contrat social ont été menés par une alternance politique provisoire et n'ont pas été remis en cause par le gouvernement démocrate revenu au pouvoir.

1.1 Atouts

Internet (haut débit) et plus généralement les nouvelles technologies sont omniprésentes au travail comme à la maison (e-gouvernement, travail en réseau depuis le domicile, cours en réseau à l'école, paiement des impôts par SMS, ...).

Les règles du marché sont acceptées voire intégrées par une large majorité de la population, y compris par les syndicats qui militent pour la formation des employés et participent activement aux conseils d'administration des entreprises.

1.2 Faiblesses

La Suède est handicapée par sa situation géographique éloignée des principaux marchés européens, ce qui augmente ses coûts de transport.

A cette faiblesse s'ajoute le taux d'imposition qui est parmi les plus forts du monde et renchérit le coût du travail.

Ces caractéristiques pèsent dans les délocalisations et ont conduit par exemple General Motors à préférer à l'usine SAAB une usine en Allemagne pour fabriquer la future Opel Astra.

En outre, nous avons eu le sentiment d'une grande étanchéité de la frontière suédoise : « *Nous on veut vivre heureux en Suède* ». Même les grands groupes suédois ont du mal à exporter le modèle social suédois (difficultés syndicales d'IKEA en France).

Enfin, la situation de confort généralisé, résultat d'une large redistribution des richesses, amène de nombreux observateurs à faire le constat que la jeune génération revendique un droit au confort et n'a pas la combativité qui a permis à la génération précédente d'atteindre ce résultat.

1.3 Défis

Le modèle de management suédois consiste en une recherche permanente de **consensus**. Cette dynamique est le fruit d'une très ancienne culture de tolérance.

La récente fin de négociation de la réforme des retraites a abouti à un résultat dont les caractéristiques chiffrées ont été fixées par la loi (au contraire de la réforme conduite en France), ce qui montre que ce processus de prise de décision ne confine pas au statu quo.

Mais les suédois sont conscients des limites de ce modèle basé sur le consensus :

- en cas de crise, un mode de management plus directif est nécessaire
- la capacité à résister au stress est faible comme le recours culturel à la négociation a conduit à l'élimination de presque toutes les situations de conflit

Le modèle égalitariste a conduit les suédois à promouvoir très fortement la parité hommes-femmes. Cependant, les dirigeants rencontrés dans les entreprises lors de notre mission étaient très majoritairement des hommes et ce sujet nous est apparu comme un tabou. Magnus Falkehed, dans « Le Modèle Suédois » souligne que la situation a pris un tour très excessif pour un observateur étranger.

2 MANAGEMENT DES HOMMES

2.1 Proximité et transparence

Les rapports dans l'entreprise sont marqués par une très grande proximité des patrons et des employés.

En outre, l'accès à l'information est volontairement facile. Les suédois sont attachés à une très grande transparence. Par exemple, tous les documents publics sont mis en ligne sur Internet, c'est une obligation légale.

Proximité et transparence permettent une liberté de parole qui conduit à traiter les problèmes en confrontant des faits et en recherchant ensemble la

meilleure solution possible. Cette association à la décision (empowerment) est en Suède un facteur de motivation très fort.

2.2 Gestion du temps

La gestion du temps est à la fois plus rigoureuse (les heures de réunion sont respectées) et plus **flexible** (les heures de début et de fin de journée sont au libre choix des personnes).

La frontière entre le temps de travail et le temps personnel est de plus en plus estompée (les suédois travaillent fréquemment le soir chez eux pour compenser des sorties anticipées du travail, viennent prendre la douche au bureau après avoir fini la journée par un jogging).

Les gens ne travaillent pas moins mais ils travaillent « utile ».

La flexibilité va de pair avec le niveau de maturité et de responsabilisation des suédois qui ne profitent pas du système. Cependant, ils ne se rendent pas au travail s'ils se sentent fatigués ou stressés. Ainsi le taux de congés maladie est élevé (pas de justificatif nécessaire pour la 1^{ère} semaine par exemple, à concurrence de 180 jours par an sans justificatif médical).

2.3 Pas d'individualisation de la rémunération

L'approche collective et égalitaire du modèle suédois ne permet pas d'actionner les leviers de management anglo-saxons (individualisation des salaires, avantages en nature, mesure de la performance individuelle/collective). Ainsi l'individualisation des rémunérations est toujours refusée par les syndicats et la question du contrôle n'a jamais été abordée spontanément pendant nos entretiens.

Seuls trois leviers pour la motivation sont actionnés : formation, promotion interne, accroissement des responsabilités sur le poste de travail.

Autre travers de cette approche, la législation rend la formation des salariés obligatoire tous les ans, ce qui conduit en pratique à du saupoudrage.

3 L'AVENIR

Nos interlocuteurs se sont montrés très attentifs au glissement de paradigme entre le hardware et le software.

Le syndicat SEKO souligne cette évolution du business : ce n'est plus le hardware qui fait vendre même si on en vend toujours, mais le service ou le software associé.

L'entreprise Solving a souligné l'actualité du concept de « customers relations management » (CRM). Certaines entreprises vont jusqu'à déterminer analytiquement le seuil au-delà duquel le rapport qualité/prix sera accepté par le client (selling point).

Globalement, cette évolution est encouragée, car les suédois considèrent qu'elle favorise leur choix d'un modèle de société, fondé sur des compétences développées, dites « social competences » (customers oriented) et des revenus importants.

Les suédois attachent une très grande importance à la R&D et à l'innovation en y consacrant 4,3 % du PNB (pourcentage le plus fort du monde dont l'essentiel est financé par les entreprises).

Une piste originale consiste à rapprocher l'art et le business dont la combinaison doit pouvoir accroître la capacité d'innovation et d'ouverture des gens. Récemment, la confédération syndicale LO a publié un ouvrage pour mettre le design au cœur des entreprises.

La Suède est un bon exemple du modèle du consensus scandinave dont la démarche prospective de Shell à l'horizon 2025 a montré qu'il était la clé de la croissance de la zone européenne.

Il est intéressant de noter que c'est celui qui conduit le plus à investir dans l'innovation et dans la personnalisation, tant du management que des services proposés aux clients.