



Par Pierre Forthomme,  
président fondateur du cabinet  
de conseil franco-suédois Forthomme,  
Adier & Associés



et Anders Fogelström,  
consultant associé

Le processus de globalisation conduit depuis près de deux décennies les organisations à rechercher une double souplesse fondée à la fois sur la capacité à développer une vision d'ensemble et sur l'aptitude à prendre les décisions au plus près du terrain pour coller au marché et être efficace localement. Dans le vaste mouvement de décentralisation qui a accompagné cette transformation, c'est le management de proximité qui s'est retrouvé alors en première ligne : hier encore courroie de transmission de décisions prises par la « direction », c'est aujourd'hui sur lui que repose de plus en plus, dans l'entreprise décentralisée, la maîtrise de cette double souplesse.

ÊTRE MANAGER EN FRANCE OU EN SUÈDE

## LE POIDS INÉGAL DE LA CHARGE SYMBOLIQUE

**La fonction de manager de proximité dans les pays du Nord de l'Europe est bien différente de celle de nos organisations françaises. Exemple avec le modèle suédois et comparaison avec le système hiérarchique en France.**

Il s'agit en effet qu'il soit d'une part plus performant, c'est-à-dire garant d'une efficacité opérationnelle renforcée, s'appuyant sur un management rigoureux fondé sur une individualisation forte des objectifs, des résultats et plans d'action. Il s'agit d'autre part qu'il sache développer au quotidien des savoir-être d'accompagnement, de bienveillance et d'attention aux collaborateurs afin de leur apporter un cadre professionnel et relationnel sécurisant leur permettant de s'engager et de se mobiliser dans l'atteinte d'objectifs toujours plus exigeants.

Ce processus, dans la mesure - précisément - où il est global, traverse les pays, les frontières et les métiers. Pourtant, les conséquences que ce mouvement entraîne dans l'exercice de la fonction de manager de proximité sont loin d'être identiques dans toutes les organisations. En particulier, notre expérience d'accompagnement d'équipes dans plusieurs pays européens - et de façon régulière en France et en Suède - nous amène à observer à quel point les organisations qui ont hérité d'une tradition ancienne de décentralisation - comme c'est le cas dans le Nord de l'Europe - se révèlent aujourd'hui par bien des aspects moins génératrices de stress pour l'échelon du management de proximité que celles que l'on peut rencontrer dans un pays comme la France - où la culture hiérarchique et les attentes vis-à-vis du « chef » ont joué historiquement et continuent à jouer un rôle important.

### La problématique des RPS

Un des exemples aujourd'hui les plus frappants de ce décalage est la façon dont la problématique des risques psycho-sociaux semble différemment perçue dans l'un et l'autre pays : en France, un nombre significatif de managers de terrain que nous avons pu rencontrer expriment une inquiétude croissante face à l'émergence de ce phénomène vis-à-vis duquel - décentralisation oblige - ils se sentent en première ligne en termes de responsabilité, mais aussi et c'est

« En Suède, le chef est un collègue comme les autres. Il n'est ni un idéal à suivre, ni un ennemi à combattre. »

le plus intéressant, démunis et bien seuls, avec le sentiment d'avoir à porter un chapeau parfois un peu trop grand pour eux, face à la complexité de la question. Chez leurs collègues suédois, pourtant confrontés à des exigences règlementaires et morales très fortes en matière de prévention de la sécurité de leurs collaborateurs et élevés dans une culture où l'attention au bien-être de tous reste une priorité, quelles que soient les conditions économiques, cette question

est bien loin de prendre pour eux une dimension aussi anxiogène.

### Absence de « fonction symbolique »

Au-delà du rôle différent que jouent dans les deux pays les partenaires sociaux et qui représente évidemment un élément de contexte important à ne pas oublier, nous souhaitons mettre l'accent sur deux spécificités de la culture managériale suédoise qui, selon nous, participent fortement à ce décalage. La première réside dans l'absence de « fonction symbolique » dans l'exercice du pouvoir managérial dans les pays du Nord : dans ces pays, de tradition protestante, diriger est avant tout un acte technique, une fonction spécifique liée à la nécessité d'organi-

« Le manager de proximité français se retrouve bien seul : séparé par une frontière invisible de ses collaborateurs. »

ser la gestion opérationnelle du travail et de formaliser la prise de décision. Point n'est besoin pour le manager de mettre en scène sa spécificité en faisant de longues heures tard le soir. Il n'est chef que de 9.00 à 17.00. A l'extérieur du bureau, il n'est pas identifié à sa fonction. Point n'est besoin non plus pour lui de disposer d'un espace de travail qui le distingue du reste du collectif. Dans l'entreprise suédoise, le manager a de fortes chances de partager l'open space de ses collègues et d'ailleurs, il ne lui viendrait pas forcément à l'idée de revendiquer un traitement différent car il sait - nous le verrons tout à l'heure - que son immersion discrète et effective au sein du collectif de travail est ce qui lui permet le plus sûrement de ressentir et partager ce qui est vécu au quotidien par ces collaborateurs et par conséquent



Stockholm, Suède

de poser les actes de management les plus ajustés. En dernière analyse, en Suède, le chef est un collègue comme les autres. Il n'est ni un idéal à suivre, ni un ennemi à combattre et cela retire de ses épaules une grande partie des tensions liées au psychodrame du pouvoir. Physiquement d'ailleurs, on sent très perceptiblement cette atmosphère apaisée dans les couloirs de l'entreprise nordique.

### La solitude du manager français

En France, au contraire, l'exercice de la fonction managériale, même au niveau le plus élémentaire, garde quelque chose, parfois en quantité infinitésimale, d'un titre, d'un statut conféré par les niveaux supérieurs et qui fait de vous, du point de vue de ceux qui sont en dessous, un maillon de la longue chaîne symbolique du pouvoir, avec tout ce que cela comporte d'imaginaire en termes de domination, d'admiration, d'envie, d'opposition.... En ce sens, l'entreprise française reste avant tout un théâtre et non pas une simple machine économique rationnelle. Dans cette arène, le manager de proximité français se retrouve finalement bien seul : séparé par une frontière invisible de ses collaborateurs avec lesquels il est censé établir la distance raisonnable pour asseoir son autorité. Il vit le même processus avec sa propre hiérarchie avec laquelle il ne peut pas « faire équipe » non plus, dans la mesure où

elle même relève d'un autre niveau dans le système et est détentrice d'un « pouvoir » d'un ordre supérieur.

### Jeu collectif

S'il est vrai que nous forçons un peu le trait au travers de cette description, notre objectif est de souligner - et c'est la seconde spécificité culturelle que nous souhaitons évoquer - que ce qui fait vraiment la différence dans l'exercice du management dans les deux pays étudiés, c'est l'intensité du jeu collectif dans l'entreprise suédoise, qui permet au manager de trouver vers le haut et vers le bas, les partenaires avec lesquels il fait équipe pour tester, élaborer et mettre en œuvre les choix et décisions qui relèvent de sa responsabilité. Là où l'entreprise, bien que décentralisée, est restée en France massivement verticale dans ses flux de communication, l'organisation suédoise s'appuie avant tout sur une logique horizontale ou des collectifs de « pairs » - quel que soit le rang formel qu'ils occupent dans l'organisation - construisent au quotidien les réponses aux défis qu'ils rencontrent. En ce sens, et c'est peut-être une piste à explorer aussi en France, en étant tout à la fois « patron » et membre à part entière de son équipe, à l'instar de chacun de ses collaborateurs, le manager suédois peut s'appuyer plus largement sur les ressources que lui fournit son collectif et articuler avec plus de fluidité la délicate tension entre exigence et bienveillance. ■