

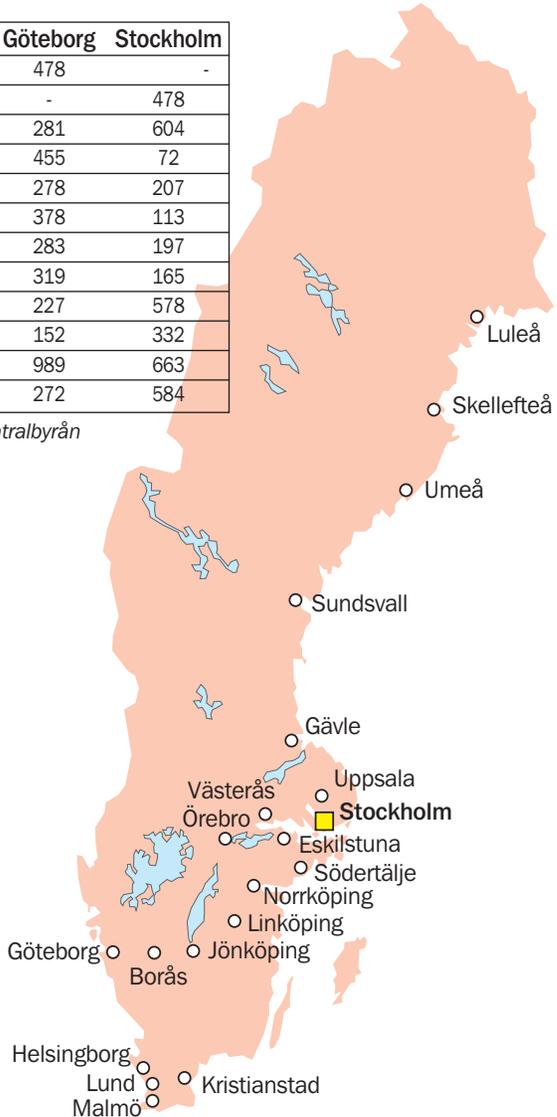
# LA SUÈDE Sverige

## Carte de la Suède.

Distance en kilomètres de Malmö, de Göteborg et de Stockholm ainsi que population (au 31 décembre 2011).

Ville (population)	Malmö	Göteborg	Stockholm
Stockholm (864 324)	604	478	-
Göteborg (520 374)	281	-	478
Malmö (302 835)	-	281	604
Uppsala (200 001)	641	455	72
Linköping (147 334)	398	278	207
Västerås (138 709)	565	378	113
Örebro (137 121)	470	283	197
Norrköping (130 623)	439	319	165
Helsingborg (130 626)	60	227	578
Jönköping (128 305)	271	152	332
Umeå (116 465)	1176	989	663
Lund (111 666)	23	272	584

Source : SCB – Statistiska Centralbyrån  
www.scb.se



# DONNÉES GÉNÉRALES SUR LA SUÈDE

## Allmän fakta om Sverige

### Géographie

- 450 000 km<sup>2</sup> (4/5<sup>ème</sup> France).
- Frontière commune avec la Norvège et la Finlande, et maintenant aussi reliée au Danemark grâce au pont entre Malmö et Copenhague.

### Démographie

Avec 9 507 324 habitants (au 31 mai 2012), soit 21 habitants au km<sup>2</sup>, la Suède est le plus peuplé des pays scandinaves. La vaste superficie du pays explique une densité moyenne de 21 habitants au km<sup>2</sup>.

En fait, encore que modeste, l'accroissement naturel de la population est avant tout le fait de l'immigration, historiquement essentiellement de Finlande, mais aussi et plus récemment de Pologne des pays de l'ex-Yougoslavie, d'Irak et d'Iran.

L'espérance de vie est élevée : 79,4 ans pour les hommes et 83,4 pour les femmes.

En Suède, où la liberté de religion est totale, 69 % de la population appartient à l'Église évangélique luthérienne de Suède. L'église a été séparée de l'État le 1<sup>er</sup> janvier 2000.

Le suédois, qui fait partie des langues germaniques, est la langue maternelle de la quasi-totalité de la population. La Suède compte cependant cinq groupes de langues qui ont été classés minoritaires : la langue finlandaise, dans le nord-est ; la langue de la population sami (Lapons) ; le Yiddish ; le Meänkieli et le Romani Chib.

- Citoyens étrangers : 655 100 (6,9 % de la population) dont 6 494 français (au 31 décembre 2011).
- Personnes nées à l'étranger : 1 427 296 (15 % de la population) dont 8 302 nées en France.
- Population active : 5,0 millions (en mai 2012).

Source : SCB - Statistiska Centralbyrån - [www.scb.se](http://www.scb.se)

- Principales communes :

Stockholm	864 324	habitants
Göteborg	520 374	habitants
Malmö	302 835	habitants

### Économie

- Taux de chômage officiel : **7,8** % de la population active (mai 2012, désaisonnalisé).
- PIB (en valeur et en milliards de SEK) : **3 492** en 2011.

- TVA = 25 % (taux réduits à 6 % et 12 % sur certains produits).
- Monnaie : La couronne suédoise. Les Suédois ont choisi de ne pas rentrer dans l'Union économique et monétaire lors du référendum du 14 septembre 2003.
- La Suède est membre de l'Union Européenne depuis 1995.
- Importations / Exportations (biens et services), en milliards de SEK

	2010	2011
Importations	1 656	1 751
Exportations	1 447	1 533

- Principaux pays clients, en 2011 (en milliards de SEK)

	Pays	Exportations 2011 (Mds SEK)	Part (%)
1	Allemagne	120	9,9
2	Norvège	115	9,5
3	Royaume-Uni	85	7,0
4	Etats-Unis	77	6,3
5	Danemark	74	6,1
6	Finlande	74	6,1
7	Pays-Bas	60	4,9
<b>8</b>	<b>France</b>	<b>56</b>	<b>4,6</b>
9	Belgique	54	4,5
10	Chine	40	3,3

- Principaux pays fournisseurs, en 2011 (en milliards de SEK)

	Pays	Importations 2011 (Mds SEK)	Part (%)
1	Allemagne	208	18,3
2	Norvège	96	8,4
3	Danemark	93	8,2
4	Pays-Bas	71	6,2
5	Royaume-Uni	67	5,9
6	Russie	63	5,5
7	Finlande	61	5,3
<b>8</b>	<b>France</b>	<b>52</b>	<b>4,5</b>
9	Chine	44	3,9
10	Belgique	44	3,9

Source : SCB - Statistiska Centralbyrån - [www.scb.se](http://www.scb.se)

## Echanges commerciaux bilatéraux

Jusqu'en 2005, les échanges commerciaux entre la France et la Suède étaient globalement équilibrés, avec un volume d'échanges moyen de 9,3 milliards d'euros, également réparti entre les exportations et les importations. Depuis 2005, un déficit commercial a fait son apparition. Il est resté assez stable, autour de 0,6 milliard d'euros en moyenne sur la période 2005-2011.

La nature de nos échanges est caractéristique de deux pays développés et très industrialisés. Les secteurs qui dominent les échanges des deux côtés sont ainsi ceux de l'automobile, de l'industrie pharmaceutique et de la sidérurgie.

Les investissements industriels croisés sont importants : Volvo a racheté Renault Trucks, AstraZeneca possède d'importantes installations à Dunkerque et, inversement, Eramet a racheté Kloster, leader mondial de l'acier rapide, et Schneider Electric a racheté plusieurs sociétés suédoises. Ainsi, une part significative des échanges correspond à des transferts intra-groupes.

D'après les statistiques françaises, la Suède est en 2011 le 15<sup>ème</sup> client et le 15<sup>ème</sup> fournisseur de la France et représente 1,3 % de nos exportations et 1,2 % de nos importations. Réciproquement, d'après les statistiques suédoises, la France est le 8<sup>ème</sup> client et le 8<sup>ème</sup> fournisseur de la Suède et représente 4,6 % des exportations et 4,5 % des importations suédoises.

## Exportations françaises vers la Suède

Les exportations françaises sont concentrées autour d'un nombre réduit de produits qui constituent environ 40 % du total :

- produits chimiques organiques de base (19 %) : AstraZeneca (usine de Dunkerque)
- véhicules automobiles (5 %) : Peugeot, Citroën, Renault
- équipements automobiles (4,5 %) : Valeo, Faurecia
- produits sidérurgiques (2,5 %) : ArcelorMittal, Eramet
- préparations pharmaceutiques (3 %) : Sanofi-Aventis, Pierre Fabre
- produits chimiques inorganiques de base (4,6 %) : Areva (uranium enrichi)

Cette concentration se traduit au niveau des secteurs par une prédominance des biens industriels dans les exportations françaises : biens d'équipements (24 %), produits de l'industrie automobile (11 %) et autres produits industriels (54 %), soit un total de 89 %. A l'inverse, les produits agroalimentaires (8,5 %) représentent une faible partie de nos échanges.

Les exportations françaises vers la Suède ont augmenté de +10 % en 2011 en valeur, pour s'établir à 5,6 milliards d'euros.

En 2011, la part de marché de la France en Suède a très légèrement reculé, à 4,5 % des importations suédoises. Sur une plus longue période, la France connaît une érosion tendancielle de sa part de marché en Suède. Outre la place prise par les exportations des grands émergents (notamment la Chine et la Russie qui ont chacun gagné 2,5 points de pdm en 10 ans), ce recul, comparable à celui des Pays-Bas, peut s'expliquer par la diminution de la pdm dans les équipements de communication entre 2001 et 2004, et des pdm des constructeurs automobiles français qui sont passées de 16,3 % en 2003 à 9,3 % en 2009 ; un net rebond s'est néanmoins amorcé en 2010 (10,9 %).

## Importations françaises de Suède

Les importations françaises venant de Suède sont concentrées autour d'un nombre réduit de produits, qui représentent environ la moitié du total :

- véhicules automobiles (5 %) et équipements automobiles (5 %) : Volvo et Scania ;
- préparations pharmaceutiques (16 %) : AstraZeneca
- papiers et cartons en l'état (8 %) : Svenska Cellulosa, Stora Enso
- produits pétroliers raffinés (7,5 %) : Preem Petroleum
- produits sidérurgiques (3 %) : SSAB, Eramet (Kloster)
- éléments combustibles (5 %) : Westinghouse (usine de Västerås)

La répartition des importations françaises par secteurs est donc proche de celle de ses exportations. Les principaux secteurs sont les biens d'équipements (22 %), les produits de l'industrie automobile (10,2 %) et les autres biens industriels (57 %).

On peut néanmoins noter que la France importe plus de biens de consommation qu'elle n'en exporte (14 % d'imports contre 9 % d'exports), en raison de l'importance des importations de médicaments (déficit de -566 M EUR).

D'après les douanes françaises, les importations de Suède ont augmenté de +5,7 % en 2011, pour s'établir à 6,0 milliards d'euros.

La part de marché de la Suède en France a nettement diminué de 2000 à 2006 (-0,2 point de pdm) et évolue peu depuis (1,19 % en 2011).

## Présence française en Suède

Le dernier recensement des implantations françaises effectué par la Mission Économique Ubifrance de Stockholm confirme la constance de la présence française en Suède, malgré une légère baisse. En décembre 2009, 184 implantations ont été recensées (201 en 2006), essentiellement sous la forme de filiales, qui

ont réalisé un chiffre d'affaires d'environ 5,9 Mds EUR en 2009 (6,6 Mds EUR en 2005) et qui emploient 38 000 personnes (40 000 personnes en 2005).

On constate en 2009 que les implantations n'ont pas échappé aux effets de la crise.

Le secteur des services, avec plus d'un quart des implantations, devance toujours les activités industrielles et se rapproche des filiales commerciales avec plus de la moitié. Ce sont toujours les grands groupes de services qui manifestent l'intérêt le plus marqué pour le marché suédois depuis cinq ans. Comme les années précédentes, la Suède sert toujours de tremplin vers les autres pays de la zone nordique.

- Les grands groupes de services ont un intérêt particulier pour le marché suédois avec la présence notamment de Accor, Sodexo, Suez Environnement, Veolia Environnement, PPR, Crédit Agricole Bureau Véritas, JC Decaux, SNCF (Keolis), Adecco, Capgemini...

## Secteurs économiques porteurs

- Biens de consommation (habillement et décoration) et Agroalimentaire (boulangerie et restauration) / développement des Franchises / Sous-traitance / Informatique-Électronique / Matériel médical / Biens d'équipement professionnel / Produits industriels.

## Autres avantages

- La Suède représente près d'un tiers du PIB de la zone nordique.
- Extension possible vers les autres marchés nordiques et baltes à partir d'une plate-forme logistique régionale suédoise.
- Forte vocation internationale du marché.

# GOVERNEMENT, STRUCTURES ADMINISTRATIVES, ORGANISATION JUDICIAIRE Regering, förvaltning, rättsväsendet

## Démocratie parlementaire

La Suède est une **monarchie constitutionnelle** à régime parlementaire ce qui signifie que le roi, Charles XVI Gustave, n'exerce qu'une fonction honorifique. Le système politique suédois est organisé selon le principe de la séparation des pouvoirs et d'une démocratie représentative reposant sur le pouvoir législatif de l'unique chambre parlementaire, le Riksdag.

Les 349 députés du **Riksdag** sont élus tous les quatre ans au suffrage proportionnel et universel. Le parlement élu en 2010 qui siège actuellement est l'un des parlements les plus féminisés au monde avec 45% de femmes (à comparer aux 26,8% de femmes à l'Assemblée nationale).

À la suite des élections, les députés de la majorité parlementaire doivent nommer le Premier Ministre, auquel il appartient ensuite de former son **gouvernement**. Le gouvernement compte actuellement 13 ministères et 24 ministres qui sont chargés de l'élaboration des projets de loi à soumettre au Riksdag. Ici la parité est de mise avec un gouvernement comptant 13 femmes ministres. Celles-ci sont donc représentées à 54,17%.

## Organisation administrative

La Suède est divisée en **21 comtés (län)** qui sont dirigés par l'équivalent d'un Conseil Général élu par le peuple. Elles jouent le rôle de préfecture à l'exception de l'île de Gotland qui est à la fois un comté et une commune.

Ces comtés sont divisés en **290 communes** elles aussi dirigées par un conseil élu par la population. Elles sont en charge de l'administration locale et avec les impôts sur le revenu qu'elles perçoivent financent l'instruction publique, la prise en charges des enfants et des personnes âgées, les plans d'urbanisme ainsi que la protection sociale.

## Organisation politique

La Suède possède un régime politique multipartite, les sièges au Riksdag étant répartis proportionnellement aux suffrages recueillis. Néanmoins pour être représenté au Riksdag, un parti doit obtenir au minimum 4% de l'ensemble des voix ou 12% dans une circonscription donnée. Sept partis siègent actuellement au Riksdag élue en septembre 2010.

Le Parti Social-démocrate a historiquement dominé le paysage politique suédois depuis la fin des années 1920. Néanmoins les élections de 2006 ont mis fin à ce

règne avec la victoire de la coalition de centre-droit composé du parti conservateur, du parti populaire libérale, du parti du centre et des Chrétiens-démocrates. Cette coalition est menée par l'actuel Premier ministre conservateur Fredrik Reinfeldt.

Malgré cette victoire des partis de centre-droit, le modèle social-démocrate demeure profondément ancré dans la société suédoise. En effet, le Parti Social-démocrate a bâti un modèle de société auxquels les suédois demeurent particulièrement attachés. Ainsi, le clivage gauche-droite est beaucoup moins marqué qu'en France. Néanmoins les opinions évoluent, et le modèle de l'État providence, autre fois incontestable, commence aujourd'hui à être remis en question.

Les partis de la coalition ont réussi malgré la crise à maintenir une relative popularité et ont été reconduits confortablement au pouvoir lors des élections de 2010. Ces élections furent marquées par l'entrée au Riksdag du parti d'extrême droite des Démocrates suédois.

L'âge de la majorité électorale et de l'éligibilité est de 18 ans. Les étrangers ont le droit de voter aux élections locales à conditions qu'ils résident en Suède depuis au moins 3 ans.

Les suédois ont une solide tradition d'engagement politique (le taux de participation aux élections de 2010 était de plus de 84%) enracinée dans de grands « mouvements populaires » représentés par les mouvements syndicaux et féministes. Néanmoins, contrairement à d'autres pays européens, ces mouvements ont rarement été conflictuels s'inscrivant ainsi dans la tradition suédoise de modération et de négociation.

Les prochaines élections législatives de 2014 s'annoncent déjà serrées. Selon les sondages, en août 2012, la coalition de gauche menée par les sociaux-démocrates et leur nouveau leader Stefan Löfven devançait la coalition de centre-droit de Frederik Reinfeldt (48,2% contre 41,8%) (Unitedminds 2012).

## Organisation Judiciaire

Il existe deux principaux ordres de juridictions en Suède, celles compétentes en matière administratives et les juridictions de droit commun. Les juridictions de droit commun s'articulent en trois instances : **les tribunaux de première instance (Tingsrätten), les Cour d'appel (Hovrätten) et la Cour suprême (Högsta Domstolen)**

Contrairement aux tribunaux français, les tribunaux de première instance ont un rôle prépondérant dans la mesure où leur compétence ne comporte en principe aucune limitation en ce qui concerne la nature des litiges. Ainsi, elles examinent aussi bien les affaires civiles que pénales. Un même tribunal peut ainsi prendre en charge un dossier de divorce que le jugement d'un tueur multirécidiviste.

Les six **Cours d'appel** suédoise sont des juridictions de deuxième instance et fonctionnent de manière similaire que les cours d'appel françaises.

La **Cour suprême** reçoit les pourvois en cassation contre les arrêts des cours d'appel. Néanmoins, pour que l'appel soit examiné, il est nécessaire que la Cour suprême donne son autorisation, ce qu'elle fait uniquement lorsqu'elle estime que sa décision justifiera un précédent ou lorsqu'elle estime qu'une erreur a été commise par les juridictions inférieures. Les décisions de la Cour suprême font souvent office de jurisprudence.

L'institut d'Arbitrage de la Chambre de Commerce de Stockholm peut également intervenir dans la résolution de litiges commerciaux. Même si ce dernier ne tranche pas les litiges, il peut apporter son assistance aux entreprises et ainsi faciliter la résolution de litiges nationaux et internationaux en faisant économiser aux entreprises du temps et de l'argent. Pour plus d'informations concernant l'institut, vous pouvez vous rendre sur [www.chamber.se](http://www.chamber.se)

## Organes particuliers de contrôle

Le principal organe de contrôle suédois est l'office des **Ombudsmans parlementaire (Justitieombudsmannen (JO))**. Son rôle est de veiller à la bonne application des lois en vigueur par les tribunaux et autres agents de l'administration. Ses employés sont particulièrement vigilants vis-à-vis le respect des libertés individuels, de la sécurité et de la propriété privée des citoyens.

Cette institution, dont les membres sont désignés par le Parlement pour une période de quatre ans, protège ainsi les suédois d'éventuels abus de la part des administrations ou d'autres organes de l'État.

Il existe également d'autres ombudsmans, nommés eux par le gouvernement, qui exercent des fonctions similaires de surveillance. On retrouve ainsi par exemple un ombudsman des enfants, de la défense des consommateurs ou encore un ombudsman contre les discriminations. Par ailleurs il existe un ombudsman auprès de la presse chargé de relations entre le gouvernement et les médias. Celui-ci n'est pas désigné par le gouvernement mais par les groupements professionnels de la presse.

Enfin, la Constitution prévoit également la fonction du **Chancelier de la justice (Justitiekanslern)**. Nommé par le gouvernement, son rôle principal est d'assurer la légalité des actions de l'Etat. On peut ainsi le comparer au Conseil Constitutionnel français.

## POLITIQUE ÉTRANGÈRE Utrikespolitik

La ligne directrice de la Suède en termes de politique étrangère est le stricte maintien d'une politique de neutralité. Cette doctrine de neutralité est appliquée depuis le 19<sup>ème</sup> siècle. La Suède n'a ainsi jamais été en état de guerre depuis la Campagne Norvégienne de 1814. Durant la Guerre Froide, cette doctrine de neutralité s'est traduite par le refus de toute alliance, la Suède préférant assurer sa sécurité en misant sur une puissante défense nationale, la conscription étant en place jusqu'en 2010.

Mais cette politique de neutralité a aussi des inconvénients en empêchant par exemple la Suède d'adhérer à la Communauté européenne (CE) durant de nombreuses années. Mais l'évolution de l'Europe et la chute du rideau de fer vont finalement convaincre le gouvernement suédois d'introduire une demande d'adhésion en juillet 1991 avant de devenir membre de l'Union Européenne (UE) en 1995.

La Suède a assuré par deux fois la présidence de du Conseil de l'UE au 1<sup>er</sup> semestre 2001 puis au 2<sup>ème</sup> semestre 2009 dans le cadre d'un trio de présidences associant la France, qui assura la présidence du 2<sup>ème</sup> semestre 2008 et la République tchèque (1<sup>er</sup> semestre 2009). Durant sa présidence, la Suède a mis l'accent sur la protection de l'environnement dans le but d'encourager les pays à élaborer un accord post Kyoto.

La Suède contribue à la construction européenne et en particulier à sa politique de sécurité commune. En effet, dans le cadre de la politique européenne de sécurité et de défense (PESD), la Suède a participé aux missions de celle-ci en Bosnie, en Macédoine et au Congo.

Après la chute du communisme en Europe de l'est, la Suède a participé activement aux efforts visant à assurer l'essor démocratique dans ces pays, notamment dans le cadre de l'Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe (OSCE) et du Conseil de l'Europe. Durant sa présidence en 2001, elle a œuvré pour l'élargissement de l'Union Européenne. Parallèlement, elle s'est associée au Partenariat pour la paix de l'OTAN, tout en poursuivant une politique de non-participation aux alliances militaires. Ainsi, elle apporte sa contribution au Kosovo Force dans l'ex-Yougoslavie et à la Force Internationale d'Assistance et de Sécurité en Afghanistan. Par ailleurs, la Suède consacre chaque année 1 % de son revenu national brut à l'aide au développement international.

La Suède est très engagée dans la coopération internationale notamment à travers les Nations Unies. Elle fut membre du Conseil de sécurité des Nations Unies de 1997 à 1998 en pleine crise aux Balkans. Le diplomate suédois Jan Eliasson fut président de l'Assemblée générale de l'ONU en 2005 avant d'avoir été nommé envoyé spécial du Secrétaire général pour la résolution de la crise au Darfour. Le 1<sup>er</sup> juillet 2012 il fut nommé Vice secrétaire général de l'ONU.

La Suède est également membre d'autres organisations internationales comme l'OCDE, l'OMC et la Banque Mondiale. Par ailleurs, une coopération très étroite existe entre les pays nordiques dans le cadre du Conseil nordique pour promouvoir un marché du travail commun.

## ÉCONOMIE Ekonomi

### Quelques Chiffres (2011) :

PIB (en dollars ppa)	379,4 milliards
Croissance du PIB	4,4 %
PIB/Habitants (en dollars)	40 400 milliards
Inflation (PIC)	2,5 %
Chômage	7,8 %

Le modèle économique suédois est le fruit d'une recherche constante de consensus entre le gouvernement, les collectivités locales, des syndicats puissants et représentatifs et le patronat. Pour tirer son épingle du jeu dans une économie mondiale de plus en plus concurrentielle, le gouvernement suédois mène une politique active de soutien à la recherche et au développement. La Suède figure ainsi en tête des pays de l'OCDE pour les investissements en recherche et développement par rapport à son PIB (presque 4%) ce qui fait d'elle un des rares pays de l'UE à avoir déjà dépassé le niveau fixé par la stratégie de Lisbonne. L'État finance 25 % des investissements en recherche et développement, le reste étant pris en charge par le secteur privé.

La juste répartition des fruits de la croissance limite les inégalités sociales et un État transparent et efficace garantit une très large protection sociale garant du modèle économique suédois.

Au début des années 1990, la Suède fut touché par une importante récession (baisse de 5% du PIB suivi d'une explosion du chômage). Cette crise, couplé a des déficits publics importants (le déficit public s'élevait à 13 % du PIB en 1994) a failli mettre fin à l'État providence suédois. Ce traumatisme provoqua une vague de réformes sans précédent et l'adoption d'une politique de rigueur budgétaire sans faille toujours en place aujourd'hui. Ainsi, après avoir vécu au-dessus de ses moyens pendant les années 1980, la Suède est devenu un modèle de vertu économique.

## Croissance

L'économie suédoise est orientée vers l'export et se base sur l'exportation de ses ressources naturelles comme le bois, le minerai de fer ainsi que l'électricité produite par ses importantes centrales hydro-électrique. La dimension internationale de ses grands groupes (Volvo, IKEA, Ericsson, AstraZeneca, H&M) la rend également dépendante de la conjoncture mondiale.

Après trois années de croissance rapide entre 1998 et 2000, à un rythme annuel moyen de 4 %, la Suède a connu une régression de 1,5 % de son PIB entre 2001 et 2003. La reprise s'est confirmé fin 2003 et les années suivantes furent positives pour l'économie suédoise.

La crise financière de 2008 n'a pas épargné la Suède et dès 2008 son PIB a diminué de -0,4 % en grande partie due à l'effondrement des commandes à l'industrie. La chute cumulée du PIB entre le 1er trimestre 2008 et le 1<sup>er</sup> trimestre 2009, corrigée des effets de calendrier, aura été de -6,7 %, soit une chute encore plus importante que celle connue au début des années 1990. En 2009 la baisse du PIB a été de 5,1 %, confirmant l'effondrement de fin 2008, mais dès le 2<sup>ème</sup> trimestre le PIB est reparti à la hausse et la confiance des ménages et des entreprises s'est nettement redressé, atteignant même le plus haut niveau de l'Union Européenne. Les ménages suédois ont un taux d'épargne très bas ce qui favorise la consommation.

Avec une croissance de plus de 4 % en 2011, l'économie suédoise semblait être sur la bonne voie pour sortir de la crise. Malgré le ralentissement de l'économie à l'échelle européenne durant l'automne 2011, le gouvernement table sur une croissance à 1,6 % en 2012.

En effet, l'Europe constituant le principal marché pour l'export suédois, sa bonne forme économique est un élément clé pour l'économie suédoise. Ainsi une récession prolongée en Europe aura un impact négatif pour la Suède qui suit donc de très près les négociations pour sauver la zone euro.

Les économistes ne prévoient pas un retour à la croissance en Europe avant 2014 même si la croissance de l'économie suédoise pourrait accélérer dès 2013. Le gouvernement suédois espère d'ailleurs que le taux de croissance annuel atteigne 3,5 % entre 2013 et 2016 grâce notamment à une confiance retrouvée des ménages et une hausse des investissements.

Néanmoins, le taux d'épargne très bas des suédois et l'explosion d'une potentielle bulle immobilière constituent les principaux aléas pour l'économie suédoise. En effet, avec un endettement élevé des ménages (170 % du Revenu Disponible Brut), pour plus de moitié à taux variable et le plus souvent avec très peu d'amortissement, le débat sur la possibilité de l'émergence d'une bulle immobilière subsiste.

## Politique économique et commercial

La Suède a longtemps mené une politique commerciale très libérale. Le commerce extérieur, tiré par les grands groupes, constitue le principal moteur de son développement et de sa croissance. L'accès aux marchés étrangers est donc l'une des principales priorités de la politique commerciale suédoise. Ce profil international a fait de la Suède l'un des précurseurs européens en matière de déréglementation et de libéralisation à l'initiative du gouvernement de Carl Bildt au début des années 1990.

En effet, le commerce extérieur de la Suède représente près de 2/3 de son PIB et constitue donc une part importante de sa croissance. Après une contraction sans précédent de ses exportations en 2009, les échanges commerciaux de la Suède rebondissent nettement avec la reprise du commerce mondial.

La Suède est aujourd'hui l'un des pays de l'UE les plus en avance dans la déréglementation des marchés de l'énergie, des télécommunications, des transports ferroviaires ou encore des services postaux. Dès son élection en octobre 2006, le gouvernement de centre-droit de Fredrik Reinfeldt a lancé un programme de privatisations de six entreprises de la sphère publique : trois entreprises publiques (le groupe de crédit hypothécaire SBAB, le groupe de vin et spiritueux Vin & Sprit racheté par le groupe français Pernod Ricard et le groupe immobilier Vasakronan) et des entreprises déjà cotées en bourse (le groupe bancaire Nordea, le groupe de télécommunications TeliaSonera et le groupe boursier OMX racheté par l'américain NASDAQ).

La Suède soutient le cycle de négociations commerciales multilatérales à l'OMC (cycle de DOHA) et soutient une libéralisation du commerce mondiale. Elle soutient aussi la conclusion d'accords régionaux entre l'Union Européenne et les zones émergentes.

## Politique budgétaire

La politique budgétaire suédoise repose aujourd'hui sur trois piliers :

- La poursuite d'une gestion prudente des finances publiques afin de mieux faire face au vieillissement de la population.
- La mise en œuvre d'une politique économique plus libérale visant à faciliter la création d'emplois, au prix d'un effritement de la politique de solidarité redistributive.
- La volonté de poursuivre l'allègement de la pression fiscale, notamment sur les revenus du travail, mais également sur le logement afin de faciliter l'accès à la propriété.

Comparée aux autres pays européens, la Suède a plutôt bien surmonté la crise.

En 2012 ses finances publiques pourraient même redevenir excédentaires selon certains analystes.

Cette relative bonne forme économique est le résultat du succès de la politique de rigueur suédoise menée solidement depuis quinze ans. Ainsi la Suède est passée du statut d'un pays fortement endetté dans les années 1990 (dette publique de plus de 80 % du PIB en 1994) à celui d'un des pays les plus solvables de l'Union Européenne.

En dépit du maintien d'une politique de rigueur, la pression fiscale de la Suède a longtemps été la plus élevée de l'ensemble des pays de l'OCDE (prélèvements dépassant 52 % du PIB à la fin des années 1990). Cette pression fiscale est néanmoins en baisse depuis 2000 atteignant 46,5 % du PIB en 2009, soit un niveau inférieur à celui du Danemark et comparable à bon nombre de pays de l'UE 15.

## Politique monétaire

La Suède est située hors de la zone euro et possède donc sa propre politique monétaire. Néanmoins son évolution dépend en grande partie du climat économique de la zone euro avec laquelle la Suède réalise 44 % de son commerce extérieur. La couronne suédoise flotte librement depuis 1992 (en juillet 2012 le taux d'échange était de 8,63 sek pour 1 euro).

Au début des années 90, dans l'optique de booster l'export, le gouvernement suédois décide de dévaluer la couronne. Entre 1995 et 2004 l'excédent commercial a ainsi fortement progressé pour atteindre 6 % du PIB entre 1995 et 2004.

La politique monétaire devrait rester accommodante durant les prochaines années. Grâce à une discipline budgétaire sans faille dans le passé, la Suède dispose aujourd'hui d'une certaine marge pour engager des mesures de relance discrétionnaires, ce qui pourrait être nécessaire si la croissance s'avérait nettement plus faible que prévu.

Depuis 1993, l'objectif principal de la Banque de Suède (Riksbanken) est de maintenir une stabilité des prix en limitant l'inflation. Pour ce faire, elle ajuste régulièrement son taux directeur en fonction de l'inflation constatée, de l'inflation sous-jacente et des développements monétaires. Cette politique a fonctionné dans la mesure où l'inflation a rarement dépassé les 2 % (même si elle a atteint 3,5 % en 2011 avant de repasser sous la barre des 1 % en juillet 2012).

# MARCHÉ DE L'EMPLOI ET CONDITIONS DE TRAVAIL Arbetsmarknad och arbetsvilkor

## Situation sur le marché de l'emploi

Depuis la crise des années 1990, la situation sur le marché du travail suédois s'est nettement améliorée. Le chômage qui dépassait alors les 10 % a baissé de manière considérable pour atteindre 6,1 % avant le début de la crise en 2007. La crise a propulsé le taux de chômage à 9,3 % au 2ème trimestre 2010 mais la reprise économique a permis de ramener ce taux à 7,5 % en mai 2011. Le gouvernement actuel s'est efforcé de rendre le travail plus attractif par rapport à l'assistanat ou la non-activité, en diminuant la fiscalité sur le travail et en durcissant les conditions d'octroi des prestations sociales (chômage, maladie...).

Après une nette amélioration amorcé fin 2010 et en 2011, le niveau de chômage est reparti légèrement à la hausse en 2012 pour atteindre 7,8 %. Le gouvernement espère que la reprise économique en Europe à l'horizon 2013/2014 permettra de retrouver le plein-emploi d'ici 2016.

La population active en Suède s'élevait à 5,01 millions de personnes en 2011. Le taux d'emploi des femmes est proche de celui des hommes (62 % contre 69 %). Près de 25 % des personnes employées, principalement des femmes, travaillent à temps partiel.

La main-d'œuvre suédoise est efficacement organisée. 68,4 % des employés sont syndiqués (à comparer au taux de 7,6 % en France). Les centrales syndicales sont : la Confédération générale du travail de Suède (LO) pour les ouvriers ; la Confédération générales des cadres, fonctionnaires et employés (TCO), pour les cadres, et la Confédération générale des travailleurs intellectuels de Suède (SACO), principalement pour les employés ayant une formation universitaire. Le principal syndicat patronal est Svenskt Näringsliv, les entrepreneurs étant de leur côté souvent représentés par l'association Företagarna.

Le marché du travail est très réglementé. De nombreuses lois encadrent la sécurité de l'emploi, le statut des délégués du personnel, l'environnement de travail et la participation des salariés aux décisions.

Les négociations collectives se font au niveau national tous les trois ans entre les syndicats et le gouvernement. Ces accords servent ensuite de base aux négociations locales entre syndicats et entreprises. Ce système existe depuis les années 1930 et est l'un des piliers du modèle suédois et contribue au record très enviable que détient la Suède en matière de paix sociale. Employeurs et syndicats sont de force égale lorsqu'ils se rencontrent à la table des négociations.

## Les conditions de travail et les conditions à l'embauche

### • La réglementation

Période d'essai : l'employeur peut demander une période d'essai jusqu'à six mois sauf disposition contraire dans la convention collective. L'employeur qui ne respecte pas un préavis pour rompre la période d'essai voit le contrat se transformer automatiquement en CDI.

Contrat à Durée Déterminée : il est réglementé avec des restrictions. Au bout de deux ans d'emploi en CDD sur une période de cinq ans, un CDD est automatiquement requalifié en CDI.

### • Salaires et traitements

Il n'existe pas de salaire minimum légal. Les salaires sont généralement fixés par la convention collective ou, dans certains cas, par des accords individuels conclus entre l'employeur et le salarié. Il n'existe pas de système d'adaptation automatique des salaires au coût de la vie. L'évolution du coût de la vie est prise en compte lors de la négociation d'une nouvelle convention collective.

### • Temps de travail

Le temps de travail est de 40 heures par semaine avec un minimum de 36 heures de repos d'affilées par période de sept jours. La loi sur le temps de travail limite également les heures supplémentaires à 48 heures pour une période de quatre semaines ou à 50 heures pour une période d'un mois complet. Le nombre total d'heures supplémentaires par an ne peut dépasser 200 heures. L'employeur est tenu de consigner les heures supplémentaires.

### • Congés

Tout employé a droit minimum à au moins 25 jours de congés payés par année complète voir plus en fonction de la convention collective. Il est obligatoire de prendre au moins quatre semaines de congé pendant les mois de juin, juillet ou août, à moins que les conventions collectives ne modifient cette règle. Au-delà de quatre semaines, les journées de congés payés non utilisées peuvent être accumulées pendant une période maximale de cinq ans. Les employés qui sont dans l'incapacité de travailler ont droit à une indemnité de maladie versée par l'employeur du 2ème au 14ème jour de la maladie, après quoi ils peuvent prétendre aux indemnités de maladie versées par le système d'assurance maladie.

### • Assurance chômage

L'assurance chômage est gérée par les syndicats avec le soutien de l'État. Elle assure le versement de 80 % du salaire (plafonné à 680 SEK par jour, soit 14 960 SEK) pendant une période de 200 jours maximum, puis 70 % du salaire

plafonné pendant 100 jours ou 250 jours pour les personnes ayant un ou plusieurs enfants à charge. Si après cette période, une personne travaille pendant 90 jours minimum avant d'être à nouveau licenciée, elle a alors droit à ces indemnités pendant une nouvelle période d'indemnisation. Le minimum garanti de versement correspond à 320 SEK par jour (2012).

### • Taxes et impôts

On distingue deux catégories de revenus, selon qu'ils proviennent ou non d'une activité salariée. Le calcul du revenu imposable est effectué séparément pour chaque catégorie, sur la base de l'exercice fiscal (année civile).

L'impôt sur le revenu (IR) est (pratiquement) applicable à tous, à partir d'un revenu de 18 200 SEK (2 100 EUR) (en 2012). Il se compose en deux parties :

- L'IR local (collectivités locales + régionales) : Le taux moyen de l'impôt communal et régional, qui frappe la totalité du revenu imposable, est de 31,55 % en moyenne, avec des variations, selon les collectivités de 28,89 à 34,17 % (SCB 2011). Ces variations reposent sur la santé financière des collectivités locales et sur la structure des revenus caractérisant ses contribuables. D'une manière générale, ce sont les communes voisines des grandes agglomérations qui pratiquent les taux les plus faibles.
- L'IR national : Ceux qui perçoivent un salaire brut supérieur à 401 100 SEK (48 000 EUR) par an acquittent un impôt national supplémentaire de 20 % sur la tranche supérieure. Ce taux est porté à 25 % au-delà de 574 300 SEK (70 200 EUR).

Depuis 2007, les personnes qui travaillent ont droit à une réduction d'impôt sur les revenus du travail, variable en fonction du revenu jusqu'à 5% du revenu moyen.

L'impôt est prélevé à la source par l'employeur, en tenant compte des abattements et déductions, et la verse au nom de l'employé à l'administration fiscale. Ces versements anticipés sont à valoir sur l'impôt définitif. Pour les activités indépendantes, l'impôt est versé par avance selon un système d'évaluation prenant pour base le montant final acquitté l'année précédente.

Il convient également de souligner que l'abattement fiscal applicable à certains cadres expatriés de haut niveau appelés à travailler en Suède pour une durée limitée à cinq ans. Par ailleurs, il faut noter que l'abattement n'est possible que pendant les trois premières années de travail et qu'il est exclusivement réservé aux personnes n'ayant pas la nationalité suédoise. Ce système, entré en vigueur en 2001, se traduit par un abattement forfaitaire de 25 % sur montants imposables (salaires et charges patronales) des expatriés. La demande doit être adressée aux services fiscaux (Forskarskattenämnden), qui étudient les dossiers au cas par cas.

Le taux suédois d'imposition sur les sociétés est de 26,3 %, soit l'un des plus faibles d'Europe. Pour le budget 2013, le gouvernement propose de baisser ces impôts à 22 %.

La taxe sur la valeur ajoutée (TVA) prélevée sur les biens et les services, est dans la plupart des cas de 25 %. Les produits alimentaires, hôtels et restaurants bénéficient d'un taux réduit de 12 %. Les journaux, livres et transports sont quand à eux soumis à un taux de 6 %.

Certains secteurs, tels que le secteur médical, dentaire et de l'aide sociale, la vente de bateaux et d'avions, l'immobilier, l'éducation, le système bancaire et les assurances sont exonérés de TVA.

Les employeurs paient des cotisations patronales sur les salaires de 31,42 % (taux 2012) destinées à financer les retraites des salariés, l'assurance maladie et d'autres avantages sociaux. En outre, les entreprises payent encore, si la convention collective le prévoit, des assurances collectives complémentaires (notamment au niveau des retraites) à un taux d'environ 5 %.

L'impôt sur le capital (kuponngskatten) prend en compte : les revenus de valeurs mobilières, les dividendes d'actions, les plus-values ou moins-values et les revenus fonciers. Le taux d'imposition sur les capitaux est de 30 % sur le montant net imposable.

La taxe sur la vente d'action ou de titres est de 30 %.

L'impôt sur la fortune a été supprimé en 2007. Cet impôt touchait de nombreux suédois propriétaires de maisons individuels dans les grandes villes mais qui ne disposaient pas forcément pour autant d'un revenu très élevé.

Les propriétaires d'une maison individuelle, d'une résidence secondaire ou d'un terrain sont soumis à la taxe foncière. La taxe foncière nationale est remplacée depuis le 1er janvier 2008 par une redevance communale d'un montant de 6000 SEK par maison, plafonnée à 0,75 % de la valeur estimée et de 1500 SEK par appartement, plafonnée à 0,4 % de la valeur estimée. Cette mesure a été financée par un relèvement du taux d'imposition des plus-values immobilières de 20 à 22 %. Par ailleurs, le report de plus-value, possible en cas d'achat consécutif à une vente, porte désormais sur un intérêt à 0,5 % et est plafonné à 1,6 M SEK.

## PRÉVOYANCE SOCIALE ET NIVEAU DE VIE Socialförsäkring och levnadsstandard

Les suédois bénéficient tout au long de leur vie d'un système de couverture sociale très élaboré. L'ensemble de la population suédoise est couverte à titre individuel par un système uniforme, quelle que soit la catégorie professionnelle, et souvent indépendamment de l'exercice d'une activité professionnelle. La politique sociale vise à mettre en place une égalité entre les différentes catégories sociaux-professionnels en termes de revenus mais aussi face aux divers événements qui jalonnent leurs vies. Elle repose sur le principe selon lequel tout citoyen doit pouvoir conserver son niveau de vie en cas de maladie, de chômage ou de départ à la retraite. Les éléments clés de cette prévoyance sociale sont la sécurité sociale généralisée, les allocations familiales et un système de soins de santé financé principalement par la collectivité.

### Les prestations maladie

Tous les suédois sont couverts par l'assurance maladie publique. Le malade, ou celui qui doit arrêter le travail pour s'occuper de son enfant malade, touche une indemnité à hauteur de 80 % du salaire (plafonné à 21 200 SEK). Les consultations médicales et les médicaments sur ordonnance sont très bien remboursés. Les frais à payer par le patient sont plafonnés à 900 SEK par an pour les soins médicaux et à 1 800 SEK pour les médicaments, au-delà les soins et médicaments sont pris en charge.

Les comtés et l'assurance maladie prennent en charge la majeure partie des frais d'hospitalisation et de laboratoire. Une grande partie des soins non hospitaliers prodigués par les praticiens privés sont également couverts par l'assurance maladie. Les soins dentaires sont couverts à 100 % pour les patients âgés de moins de 20 ans, puis ils sont principalement à la charge du patient avec une partie subventionné par l'assurance maladie en fonction de l'âge de l'assuré.

Les parents ont le droit à 480 jours de congés maternité qu'ils peuvent se répartir et prendre à n'importe quel moment avant les 8 ans de l'enfant.

Le régime suédois de protection sociale couvre tous les frais médicaux associés aux accidents du travail. Une assurance accidents du travail et maladies professionnelles n'a en Suède qu'un caractère complémentaire par rapport au reste du système d'assurance sociale.

### Les prestations de chômage

L'assurance chômage est facultative et est gérée par des caisses de chômage (arbetslöshetskassorna).

On peut toucher l'assurance chômage en fonction de ses revenus antérieurs à condition d'être membre d'une caisse de chômage depuis douze mois et d'avoir

travailler six mois durant cette période. Le niveau d'indemnisation est actuellement de :

- 80 % du salaire pendant les 200 premiers jours
- 70 % du 201<sup>ème</sup> au 300<sup>ème</sup> jour
- À partir du 301<sup>ème</sup> jour, le taux est fixé à 65 % du salaire

Cette prestation, imposable, est plafonnée à 680 SEK par jour. Pour ceux qui ne remplissent pas les conditions pour toucher l'assurance chômage, un montant forfaitaire minimal de 320 SEK par jour est versé (l'équivalent du RSA français).

Par ailleurs, les salariés syndiqués bénéficient parfois d'assurances complémentaires gérées par les syndicats les permettant de bénéficier d'un niveau d'indemnisation de 80 % sans plafonnement.

En 2007 l'assurance chômage a été réformée afin d'inciter les chômeurs à retrouver un emploi. Cette réforme, qui n'a pas profondément modifié la structure du système, a néanmoins révisé son mode de fonctionnement en augmentant significativement les cotisations individuelles en désengageant financièrement l'État et en durcissant les conditions d'ouverture des droits avec l'introduction de la dégressivité du montant de l'allocation dans le temps. Le gouvernement actuel entend également rendre obligatoire l'affiliation à l'assurance chômage à plus ou moins long terme.

## Les prestations familiales

Les parents d'enfants de moins de 16 ans (ou de 20 ans si ils résident encore chez leurs parents) résidant en Suède ont droit à des allocations familiales (barnbidrag), qui s'élèvent actuellement à 1050 SEK par mois et par enfant, avec une majoration progressive à partir du 2<sup>e</sup> enfant et ce indépendamment des revenus du ménage.

Les enfants qui poursuivent ensuite leurs études ont droit à une allocation d'études, encore une fois indépendamment des revenus de leurs parents. Il existe également un système de prêts étudiants très avantageux.

Les crèches et les structures d'accueil préscolaires sont gérées par les communes moyennant une redevance qui varie d'une commune à l'autre. Les retraités avec une petite retraite et les foyers modestes ont droit à une allocation logement dont le montant est déterminé en fonction du nombre d'enfants, du revenu et des frais de logement.

## Les régimes de retraite

Tout comme la France, la Suède est confrontée au défi démographique d'une population vieillissante et a adopté dès 1998 une réforme globale de son système de retraite pour faire face à ce problème. Le gouvernement a ainsi abandonné un

régime traditionnel de retraite à prestations déterminées, lié aux revenus et complété par un taux forfaitaire, pour adopter un nouveau système se basant sur deux types de régimes de cotisations.

Le premier, qui constitue 86 % des cotisations, alimente un régime par répartition en comptes notionnels. Le deuxième, qui constitue 14 % des cotisations, est réservé au régime par capitalisation sous forme de placements financiers.

Les cotisations sont financées par l'employeur (cotisation patronale de 10,21 % du salaire brut) et le salarié (cotisation de 7 % du salaire brut, déductible de l'impôt sur le revenu). Sur un total de 18,5 % de l'assiette de la pension (salaire moins cotisation salariale), 16 % sont destinés à financer le régime par répartition et 2,5 % alimentent le régime particulier (système par capitalisation).

La retraite est principalement calculée sur la moyenne des revenus perçus pendant la totalité de la vie active et non plus uniquement sur la base des 15 meilleurs années de cotisation, les périodes de congés parentaux, de chômage, de service militaire, voire même certaines études supérieures, donnent droit à des pensions spécifiques, financées par l'État. L'âge de départ à la retraite est flexible et est décidé par le cotisant qui peut décider de partir entre 61 et 67 ans. Le montant de la pension dépendra donc également de l'âge de départ à la retraite, si la pension est liquidée dès l'âge de 61 ans, son montant sera inférieur et le restera définitivement.

Le nouveau régime, basé sur le montant et la durée des cotisations, est obligatoire et s'applique partiellement aux personnes nées entre 1938 et 1953 et intégralement aux personnes nées après 1954. Les personnes nées avant 1938 ne sont donc pas concernées par le nouveau régime de retraite.

# LES MÉDIAS EN SUÈDE

## Media i Sverige

### La presse quotidienne

Depuis longtemps, la livraison à domicile de la presse quotidienne en Suède est organisée d'une manière particulièrement efficace : les boîtes aux lettres sont intégrées à la porte d'entrée de chaque locataire. Le quotidien arrive donc directement dans l'appartement. Il existe une distribution nationale des quotidiens par un service spécialisé. Le quotidien arrive au domicile de l'abonné très tôt le matin avant que celui-ci parte pour son travail. Le format généralisé de quotidiens est maintenant le tabloïd.

Les tirages de quotidiens suédois restent importants par rapport à la population (9 millions d'habitants) comparée à la France. Le Figaro, quotidien national français le plus vendu, est édité à 337 000 exemplaires. Le plus grand quotidien (*Dagens Nyheter*) suédois est tiré à plus de 200 000 exemplaires.

Néanmoins il y a aujourd'hui une tendance de diminution constante de la circulation de la presse quotidienne en Suède.

La presse écrite est dominée par deux groupes : Bonniers (suédois) et Schipsted (norvégien).

Il y a une vingtaine d'années, le mouvement social-démocrate publiait un nombre important de quotidiens, dont un nombre important de quotidiens régionaux. Une grande partie de ces quotidiens ont maintenant disparu.

Le plus grand quotidien est le libéral et indépendant *Dagens Nyheter* (210 000 tirages en 2012). *Dagens Nyheter* comptait autour de 500 000 exemplaires en 1980. Depuis 2002, le tirage du journal a diminué de 22 %.

Le deuxième quotidien *Svenska Dagbladet*, historiquement plutôt conservateur, est devenu au fil des années centriste et moderne. Dans les années 1980 il était diffusé à plus de 200 000 exemplaires et a chuté jusqu'au début des années 2000. Depuis son niveau de diffusion reste stable avec 120 000 tirages. Face à ces baisses sensibles du lectorat, les quotidiens ont dû constamment réduire leurs coûts pour rester rentables. En parallèle, les subventions versées par l'État ont baissé dans le cadre de l'uniformisation des aides au sein de l'UE. Le prix d'un abonnement annuel d'un quotidien est d'environ 325 €.

Depuis une dizaine d'années, les tirages ont diminué et les quotidiens ne sont plus un réflexe systématique pour commencer la journée autour du petit déjeuner.

Les jeunes sont beaucoup moins attachés à leur quotidien.

## Les quotidiens dits “du soir” - presse tabloïde

Les deux plus importants quotidiens dits “de soir” paraissent aujourd’hui dès 10 – 11 heures du matin.

Alors que les quotidiens du matin sont presque toujours vendus par abonnements, les quotidiens du soir sont en revanche vendus dans les kiosques, commerces et supermarchés.

Leur prix est de 12 SEK - 1.10 € en moyenne.

La Suède a été pendant longtemps un pays sans presse “people”, contrairement à l’Angleterre et sa “gutter press”.

Depuis une vingtaine d’années, la presse suédoise du soir s’intéresse aux scandales et rumeurs autour des célébrités.

Aftonbladet (320.000 tirages) est le plus populaire suivi d’*Expressen* (250 000 tirages).

En 1980, *Expressen* était publié à 550.000 exemplaires, *Aftonbladet* à 410 000. Trente ans après, les chiffres sont en chute.

## Quotidiens gratuits

Metro, le premier quotidien gratuit, est parue pour la première fois en 1995 à Stockholm. En 2009, il était publié à 275 000 exemplaires en Suède.

Même si la presse payante se vend de moins en moins bien depuis vingt ans, les quotidiens gratuits ne constituent une concurrence direct envers la presse classique.

## La presse sur Internet

Très tôt, la presse suédoise publie sur Internet (le site Aftonbladet.se fut lancé dès 1994), et plus tard sous forme d’applications mobiles.

L’application mobile d’*Aftonbladet* compte autour de 200 000 utilisateurs par semaine. aftonbladet.se est le 5ème site le plus visité en Suède. En 2010, il a franchi la limite des plus que 5 millions de visiteurs uniques par semaine. Le *Aftonbladet* est lu tous les jours par 1 690 000 personnes en moyenne dans sa version web et par 1 121 000 personnes dans sa version papier.

## Les radios et la télévision

En Suède, le monopole d’État pour la diffusion de la radio et de la télévision a persisté jusqu’en 1991, date de création de la première chaîne privée TV4, financée par la publicité. Les programmes des télévisions publiques sont financés par une licence - 200 € aujourd’hui - et la publicité y est proscrite.

Le service public doit faire face à des chaînes privées, ce qui intensifie la concurrence. Le service public contrôle 3 chaînes, soit 35 % de parts d'audience. La chaîne publique SVT1 et la chaîne privée TV4 font chacune 20 %. La direction tente de moderniser les programmes pour cibler des auditeurs plus jeunes, à travers des émissions de TV réalité et d'autres programmations grand public.

Les suédois restent très attachés au service public et ses chaînes sont souvent considérées comme la référence en termes de contenu et de qualité.

La radio reste un média populaire en Suède même si les jeunes audiences se détournent de plus en plus vers les stations de radios classiques du service public pour se tourner vers les radios musicales. Les nouveaux médias numériques telles que Spotify avec son offre de musique gratuite en streaming rencontrent aussi un franc succès auprès des jeunes et moins jeunes. Une loi en Suède a récemment déclaré le téléchargement illégal comme étant un délit passible de sanctions lourdes.

### **Internet haut débit et internet mobile**

La Suède est l'un des pays avec la pénétration d'Internet haut débit la plus élevée au monde. On compte 3,2 millions de connexions Internet haut débit en Suède soit plus de 3/4 des foyers sont connectés. Il y a aussi 5,1 millions d'abonnements internet mobiles en Suède pour 9 millions d'habitants.

Logiquement, la plupart des Suédois participent aux réseaux sociaux. 70 % des Suédois ont un compte Facebook, soit plus de 5,5 millions d'individus.

**Anders Fogelström,**  
2012-09-05

## ÉDUCATION ET RECHERCHE Utbildning och forskning

L'école est obligatoire et gratuite en Suède pour tous les enfants résidants sur le territoire suédois âgés de 7 à 16 ans. La gratuité de l'enseignement est néanmoins assurée de la maternelle à l'université. De plus l'État prend en charge les frais associés à l'éducation comme les aides pédagogiques, les repas scolaires, les soins médicaux ou encore le ramassage scolaire.

### La loi scolaire

La loi scolaire a été modifiée par le parlement en juin 2010 et a été appliquée lors de la rentrée 2011. La loi scolaire suédoise prévoit le droit à l'enseignement pour tous les enfants quel que soit le sexe, l'origine géographique ou les conditions sociales et économiques. L'enseignement "doit transmettre aux élèves des connaissances et des compétences, tout en favorisant, au même titre que la famille, leur développement harmonieux en tant que personnes et citoyens responsables". Il doit également tenir compte des élèves aux besoins particuliers ou précoces. La loi scolaire donne aussi le droit aux adultes de poursuivre une éducation.

### Responsabilité et direction

Le gouvernement et le parlement suédois fixent les programmes d'enseignement, les objectifs nationaux et les orientations de l'enseignement public.

Chaque municipalité décide ensuite, dans le cadre des objectifs et des directives du Parlement et du gouvernement, de la manière dont seront exercées les activités d'enseignement. Le résultat est un plan scolaire qui décrit le financement de l'enseignement, son organisation, son évolution et son évaluation. À partir des programmes d'enseignement, des objectifs nationaux et du plan scolaire, le directeur de chaque école élabore ensuite un plan pour son établissement défini en accord avec les enseignants et le reste du personnel.

La Direction nationale de l'enseignement scolaire (Skolverket) est une agence gouvernementale qui a pour mission d'évaluer et d'exercer le suivi et la tutelle de l'enseignement public en Suède. Chaque année, la Direction doit fournir au Parlement et au gouvernement un rapport d'ensemble sur l'école suédoise. Ce rapport sert de base à un plan national d'évolution de l'école. Par l'exercice de sa tutelle, cette Direction est tenue de contrôler le respect des dispositions de la loi scolaire et du droit de chaque élève.

### L'année scolaire

L'année scolaire débute fin août et s'achève début juin. Elle comporte 40

semaines de cinq jours (du lundi au vendredi). Les vacances de Noël prennent place entre le 20 décembre à début janvier.

## La maternelle

Depuis la modification de la loi scolaire en 2010, l'école maternelle a obtenu un statut individuel renforcé et ne fait plus partie d'aucun autre ensemble scolaire. Les municipalités sont tenues d'offrir une place en maternelle à tous les enfants de six ans dès le premier trimestre de l'année scolaire. Elle comprend 525 heures d'enseignement par an. Les activités doivent stimuler le développement intellectuel et l'apprentissage de chaque enfant et servir de base à la suite de sa scolarité.

La nouvelle loi scolaire envisage également de proposer un système de garde pour les enfants de six ans dont les parents travaillent la nuit ou pendant les congés.

## L'école obligatoire

L'école obligatoire se compose de l'école primaire, du collège, de l'école Lapone, de l'école spéciale pour enfants sourds/malentendants ou aveugles et ainsi que de l'enseignement pour handicapés mentaux. L'école primaire et le collège concernent les enfants âgés de sept à quinze ans et comptait 888 658 élèves en 2011/2012. Si les parents le désirent, les enfants peuvent commencer l'école dès six ans.

## L'enseignement secondaire

La grande majorité des élèves de l'école obligatoire poursuivent leurs études au niveau secondaire (lycée) et complètent ces études secondaires au bout de trois ans. Actuellement 369 083 élèves poursuivent des études secondaires. Le lycée comprend 18 filières nationales de 3 ans avec 60 options. L'objectif de la Direction nationale de l'enseignement est d'assurer une qualité équivalente entre filières tout en appuyant leurs distinctions. Il existe deux principaux groupes de filières : les filières théoriques, préparant aux études supérieures ; et les filières professionnelles préparant à un métier.

## Choisir son école

Les parents sont libres de placer leurs enfants dans l'école de leur choix même si en général ils privilégient une école proche de leur domicile. Il existe également des écoles à l'enseignement particulier (par exemple les écoles Montessori ou religieuses). Ces écoles doivent néanmoins être approuvées par la Direction nationale de l'enseignement scolaire. La municipalité où l'enfant est domicilié verse à l'école une allocation par élève et par année scolaire.

La nouvelle loi a également accéléré l'essor des établissements privés (friskolor) en Suède. Le gouvernement encourage activement leur développement en les subventionnant intégralement. Elles doivent être agréées par l'inspection nationale des établissements scolaires et se conformer aux programmes d'enseignement nationaux. En 2010, 10 % des établissements scolaires étaient gérés par des opérateurs privés

Il existe par ailleurs quelques écoles internationales qui suivent les programmes d'enseignement d'autres pays comme le Lycée français à Stockholm. Ces établissements, financés en partie par l'État suédois, sont principalement destinées aux enfants de résidents étrangers qui sont en Suède pour un temps limité.

Ces écoles sont gratuites et ouvertes à tous les élèves (en 2010 24 % des lycéens et 12 % des élèves de primaire fréquentaient un établissement privé) et personne ne remet aujourd'hui en cause le fait que des entreprises ouvrent des écoles dans un but lucratif tant que les élèves et les parents d'élèves sont satisfaits de l'enseignement qu'ils dispensent.

## **L'enseignement pour adultes**

Jusqu'à 20 ans, les enfants ont le droit de suivre un enseignement secondaire. Après cet âge ils ont la possibilité de suivre l'enseignement municipal pour adultes. Pour les adultes handicapés mentaux souhaitant poursuivre leurs études il existe l'École spéciale pour adultes (Särskild utbildning för vuxna). En 2011/2012 ces établissements comptaient 4733 élèves. Komvux s'adresse aux adultes voulant compléter leurs études élémentaires ou secondaires. Komvux comprend également des formations postsecondaires qui dispensent un enseignement approfondi dans un domaine professionnel donné. 187 100 élèves suivaient des cours à Komvux en 2009.

L'enseignement du suédois pour étrangers (svenskundervisning för invandrare) enseigne les bases de la langue et de la culture suédoise. Les municipalités sont tenues d'offrir des cours de suédois aux immigrés adultes arrivés récemment afin de faciliter leur intégration.

## **Les universités et écoles supérieures**

Plus d'un tiers (43 %) des élèves poursuivent des études supérieures dans les trois années qui suivent la fin de l'école secondaire (en 2004). Dans l'enseignement supérieur, les élèves peuvent suivre des cours distincts ou un cursus complet. La plupart des universités et écoles supérieures suédoises sont publiques et gratuites.

Il existe aujourd'hui 13 universités et 23 écoles supérieures d'État, ainsi qu'un certain nombre d'enseignement supérieur placés sous la tutelle d'autres instances.

Les universités et établissements d'enseignement supérieur les plus importants sont les suivants :

- l'Université de Stockholm - [www.su.se](http://www.su.se)
- l'École royale Polytechnique de Stockholm - [www.kth.se](http://www.kth.se)
- l'École des Hautes Études Économiques de Stockholm - [www.hhs.se](http://www.hhs.se)
- le Karolinska Institutet de Stockholm - [www.ki.se](http://www.ki.se)
- l'Université d'Uppsala - [www.uu.se](http://www.uu.se)
- l'Université de Lund - [www.lu.se](http://www.lu.se)
- l'École Polytechnique Chalmers de Göteborg - [www.chalmers.se](http://www.chalmers.se)
- l'Université de Göteborg - [www.gu.se](http://www.gu.se)
- l'École de Commerce et de Droit commercial de Göteborg - [www.handels.gu.se](http://www.handels.gu.se)
- l'Université de Linköping - [www.liu.se](http://www.liu.se)
- l'Université d'Umeå - [www.umu.se](http://www.umu.se)

### **Coopération entre entreprises, universités et instituts de recherche**

Par rapport à la taille de son économie, la Suède est l'un des pays qui investit le plus au monde dans la recherche et le développement (R&D). En effet avec 4 % de son PIB investit dans en R&D, seul Israël la dépasse avec 4,5 %. Environ 75 % du budget total en R&D est assuré par le secteur privé. Les programmes d'études dispensés dans les institutions publiques sont donc de plus en plus adaptés aux besoins spécifiques des secteurs industriels et commerciaux favorisant l'essor des industries de pointe. Les universités et établissements d'enseignement supérieur constituent de véritables pépinières pour les entreprises des secteurs de pointe. Selon la Commission Européenne, la Suède est classée en tête en termes de performances d'innovation au sein de l'UE.

Ainsi, la Suède mise énormément sur la recherche et le développement pour se démarquer face à d'autres puissances économiques plus grandes. Malgré ses dimensions démographiques réduites, elle fait face à la concurrence des autres grandes nations scientifiques.

Le gouvernement suédois a lancé en 2001 Vinnova, une agence publique chargée de distribuer des fonds publics pour la recherche et le développement. En subventionnant des entreprises privées dans leurs projets de R&D dans des

secteurs aussi variés que les communications, les transports ou encore la santé, elle assure la compétitivité de la Suède au niveau mondial.

La globalisation a amené les entreprises suédoises à miser plus sur la R&D. Dans les secteurs qui misent le plus sur la RD, les investissements sont fortement concentrés sur un petit nombre de grandes entreprises (les 10 plus grandes entreprises représentent la moitié des dépenses totales de R&D du secteur privé). La majeure partie de la R&D des entreprises se concentre sur les nouvelles technologies ainsi que sur les sciences et la médecine.

La Suède est aussi mondialement connue pour les prix Nobel récompensant chaque année les efforts et les avancées dans les domaines de la physique, de la chimie, de la médecine, de la physiologie, de la littérature et des actions en faveur de la Paix (même si le prix Nobel de la Paix est décerné par la Norvège). Depuis 1968, la Banque Centrale de Suède attribue également un Prix de “Sciences économiques” en mémoire d’Alfred Nobel.

# IMPLANTATIONS EN SUÈDE

## Etableringar i Sverige

### S'implanter en Suède

Implanter une entreprise en Suède est relativement aisé et peu onéreux. La Suède étant membre de l'Union Européenne, les participations françaises ne sont soumises à aucune restriction particulière. De plus, les réglementations et procédures sont simples et claires.

La création ou l'acquisition d'une société ne nécessitent en effet aucune autorisation préalable. Les seules restrictions concernent la défense et les autres secteurs sensibles. Néanmoins, tout investissement en Suède doit être notifié à la Banque centrale (*Riskbanken*) par l'intermédiaire d'une banque commerciale qui transmet l'information pour enregistrement dans les huit jours, à des fins statistiques.

L'implantation de certains sites industriels est soumise à autorisation en matière de protection de l'environnement, auprès de l'Agence Nationale pour la protection de l'environnement (*Naturvårdsverket*).

Il s'agit donc avant tout de déterminer quelle forme d'approche du marché suédois est souhaitée. On peut schématiquement distinguer une forme souple (intermédiaire de commerce, distributeur) et une forme plus stable (succursale, filiale).

Les formes juridiques les plus courantes qui sont la succursale ou la filiale (société anonyme) sont décrites ci-dessous. Un bureau de représentation sans personnalité juridique peut être la solution lorsque l'activité ne comporte ni vente ni facturation.

Avant d'entreprendre des démarches il est recommandé de prendre contact avec le service local des impôts.

La succursale (attention : filial en suédois) est la branche en Suède d'une société étrangère légalement établie dans son pays d'origine. La succursale ne constitue pas une entité juridique propre mais fait partie intégrante de la société à laquelle elle appartient. Il ne peut exister qu'une seule succursale en Suède pour une société donnée.

La succursale n'a pas de capital social propre, ni de conseil d'administration. Elle est cependant soumise à la loi suédoise.

Un enregistrement auprès de *Bolagsverket* (Registre des entreprises) est nécessaire. Il faut pour cela fournir les statuts et la nationalité de la société étrangère et désigner un représentant résidant en Suède si le directeur général de la succursale n'y réside pas.

La succursale a une comptabilité propre et paie l'impôt sur les bénéfices en

Suède. Les bénéfices transférés à la maison mère française ne sont pas imposés en Suède.

La Société Anonyme (*aktiebolag*) est fondée par une ou plusieurs personnes physiques ou morales. Le capital minimum est fixé depuis quelques années à 50 000 SEK. La responsabilité des actionnaires est limitée au capital investi.

Tout résidant d'un pays de l'Espace Economique Européen (EEE) peut être membre du conseil d'administration, dont un minimum de 50 % des membres doit être domicilié dans l'EEE. Si aucun administrateur n'est résidant en Suède, une personne résidante en Suède doit être désignée pour y représenter la société. C'est l'enregistrement auprès de *Bolagsverket* qui fait de la société une personne juridique. La procédure prend de 2 à 3 semaines.

Néanmoins, une personne désirant créer une entreprise en tant que commerçant isolé et qui n'est pas résidente en Suède doit désigner un résident suédois qui sera enregistré comme administrateur de l'entreprise.

### **Clause de réserve de propriété**

La clause de réserve de propriété constitue une garantie pour le vendeur qui demeure propriétaire des marchandises jusqu'au paiement du prix. Elle n'est pas opposable aux tiers lorsque les marchandises sont destinées à être revendues, modifiées ou incorporées dans d'autres produits, et doit être acceptée par les parties avant la livraison des marchandises.

En droit suédois, une clause de réserve de propriété a donc des effets limités.

### **Délais de paiement**

Les délais de paiement sont courts et stricts : 30 à 60 jours pour le commerce international. Des intérêts de retard à taux fixé par la loi en fonction du taux d'escompte pratiqué par la banque centrale courent normalement à compter de la date fixée. Il est donc très important d'indiquer une date d'échéance de paiement sur toute facture.

### **Valeur de l'oral**

Un contrat, même commercial, peut être passé sous forme orale. Il a autant de valeur juridique qu'un contrat écrit. Cependant, pour prouver les termes du contrat, il est toujours préférable d'avoir un écrit.

### **Règles de concurrence**

Les règles de concurrence suédoises sont en principe conformes au droit communautaire de la concurrence. L'instance compétente en Suède étant *Konkurrensverket* - [www.kkv.se](http://www.kkv.se)

## STYLE DE LEADERSHIP EN SUÈDE : TRAVAIL D'ÉQUIPE ET DÉLÉGATION Ledarskap i Sverige: teamwork och delegering

Dans chaque pays, les cadres ont tendance à avoir différentes façons d'organiser, de motiver et de communiquer avec leurs employés. La synthèse des travaux qui ont comparé les styles de leadership et les pratiques de gestion dans différents pays souligne, dans le leadership suédois, deux points majeurs : travail d'équipe et délégation.

### Travail d'équipe

Les employés semblent apprécier un leadership qui leur donne le sentiment de faire partie d'une équipe où le leader est perçu comme un facilitateur plutôt que comme un arbitre. En général, un bon leader est vu comme une personne qui permet aux membres d'atteindre leurs meilleurs résultats parce qu'elle leur témoigne un intérêt personnel dans le développement de leurs performances, et de leur carrière. Le leadership interpersonnel est souvent associé au "coaching". Si chaque membre de l'équipe atteint ses meilleures performances, alors l'équipe réalise ses performances absolues. Ce travail d'équipe se manifeste dans les modes de prise de décision. En Suède, un idéal de prise de décision est le consensus.

### Les personnes, l'équipe et le chef

La première phase du processus de décision est la consultation, où il est courant d'entendre l'avis de tous, quelle que soit leur position dans la hiérarchie. Dans la phase de consultation, les leaders peuvent être décrits comme "primus inter pares" : ils sont vus quasiment comme les autres membres. En effet, la fonction de leader (ou responsable des résultats de l'équipe) est une distinction basée sur la nécessaire séparation des tâches. Il est fréquent, en Suède, que l'autorité d'une personne soit liée à sa fonction, son rôle dans l'organisation. L'autorité est dite "instrumentale". Dans d'autres pays, par exemple en France, il est plus fréquent de constater que l'autorité d'un cadre est attachée à sa personne (les chefs sont chefs au bureau, mais aussi à la cafétéria, et le restent au club de sport et dans la rue lors d'une interaction avec des employés). L'autorité est dite alors "personnelle".

Lors de la phase de consultation, l'opinion d'un cadre sera écoutée de la même façon que celle des autres, parce que l'on peut dire que les cadres sont des personnes comme les autres, ils sont simplement une fonction différente. Ce comportement face aux cadres peut paraître déroutant (et même arrogant ou irrespectueux) à ceux qui sont issus d'un environnement où l'autorité est perçue comme personnelle.

En fait, cette "égalité" dans les relations est aussi liée aux différentes vues que Suédois et Français ont tendance à avoir sur une réunion. Il est fréquent en effet,

en France, qu'une réunion soit le lieu où l'on débattre d'idées, chacun "défend" ses idées, argumente, tente de convaincre, et à la fin de la réunion, il faut trancher. C'est souvent vu comme le rôle des cadres, puisque leur position leur permet d'avoir le recul (ou l'information) nécessaire pour pouvoir prendre la meilleure décision. En Suède par contre, une réunion a tendance à être vue comme un lieu de consultation où les opinions sont présentées, mais pas débattues. De plus, durant une phase de consultation, on s'attend à ce que les participants expriment des opinions et des critiques constructives. On ne va donc pas trancher à la fin de la réunion, puisqu'il s'agit avant tout de faire un tour de table.

La phase de consultation est un moment où chacun exprime son opinion. Elle a peut-être dévoilé de nombreuses divergences d'opinion et la phase de décision va tenter de les unifier vers un but commun. C'est à ce moment que le leader a besoin de toute son habileté d'intégration et de coopération, en utilisant les avis de la consultation pour atteindre une conclusion. La décision est donc orientée vers le consensus que les membres de l'équipe sont sensés adopter et mettre en place, quelle que fut l'opinion qu'ils exprimèrent durant la consultation.

Cette attitude peut paraître contradictoire à ceux qui ont un bagage culturel différent. Comment les gens peuvent-ils commencer par exprimer leur opinion et ensuite accepter un compromis qui ne sera jamais vraiment ce qu'ils ont d'abord pensé ? En fait, la phase de consultation que l'on rencontre en Suède est un moment où les employés réagissent en fonction de leur individualité. Quand elle est terminée, leur attention se focalise alors sur le groupe et le consensus qui donne la plus grande importance à l'équipe.

Une probable conséquence est l'image terriblement négative des conflits. Dans certains pays, il est fréquent d'admettre que les conflits, les disputes, font partie de la dynamique d'un travail d'équipe. En Suède, un conflit dans un travail d'équipe, surtout durant la phase de décision, a tendance à être vu comme un péril, puisqu'il indique que les individus ne se cohèrent pas en un groupe. Or, c'est au niveau du groupe que le consensus s'opère : si le groupe ne fonctionne pas, la décision risque de ne pas être prise, puisque ce n'est pas le rôle du chef de prendre une décision, son rôle est idéalement de faciliter un consensus.

Ces différentes façons de considérer les leaders ont aussi des conséquences sur le respect de la décision prise. Changer une décision issue d'un processus orienté vers le groupe, sans reconsulter le groupe peut être vu comme arbitraire. C'est un manque de respect envers le résultat et le processus consensuel - qui est vu par beaucoup comme la façon la plus désirable de gérer.

## **Délégation**

Déléguer va de pair avec une plus grande autonomie donnée aux employés pour exercer leur propre jugement. En Suède, il est fréquent que les leaders ne

donnent pas d'indications directives à leurs employés mais qu'ils leur laissent une certaine liberté. De bons leaders ont été décrits comme des personnes ayant l'habileté de donner des indications précises (parfois bien nécessaires) sans être directifs. C'est en opposition avec d'autres environnements où être directif est perçu comme être efficace.

En Suède, il semble que la clé du succès de la délégation réside dans une communication fréquente entre employés et cadres. Le mode privilégié de communication d'une vision ou d'un but à atteindre est constitué par des rencontres en tête à tête, souvent aussi informelles (couloir, pause café, sur le pas de la porte...). La perception des cadres comme des personnes à l'autorité "instrumentale" contribue aussi à ce que la communication est initiée par les subordonnés. Ils se tournent vers leurs supérieurs pour plus d'information ou de support dans leur travail, alors que dans d'autres environnements, certains craindraient d'être perçu comme incompetents.

## Mais...

Chaque style de management a ses avantages et ses limites. Chercheurs et observateurs étrangers des pratiques communes de gestion en Suède ont soulevé quelques réserves. On peut souligner quatre points relatifs au travail d'équipe et à la délégation.

Tout d'abord, l'importance accordée au travail d'équipe entraîne nécessairement des procédures plus longues. Les groupes sont parfois considérés comme inflexibles puisqu'une modification de leur décision n'est généralement pas bien acceptée.

D'autres critiques questionnent la réalité du consensus. Certains ont avancé qu'avant la phase de consultation, la façon d'annoncer une réunion donne déjà des indications importantes sur la décision à venir (qui est convié à la réunion, qui va venir, que pensent-ils etc.). De plus, la personne prenant l'initiative de la réunion va très probablement tenir la position du leader (même si son rang hiérarchique n'est pas le plus élevé) et donc jouer un rôle important dans la coordination de la décision.

Troisièmement, déléguer s'accorde généralement avec une plus grande autonomie donnée aux employés. La délégation pourra sembler être l'expression d'une confiance dans la personne, mais si les leaders savent que l'employé a tendance à penser comme eux (ou bien savent comment influencer les employés par des conversations informelles et fréquentes), la délégation n'est alors peut-être plus tant une marque de confiance (face à un risque), mais davantage une répartition des responsabilités.

Enfin, les non-Suédois étiquettent parfois de "vague" le style de communication entre cadres et employés, puisque la communication est idéalement non-directive.

Mais ce “vague” semble être surtout ressenti par ceux qui n’ont pas grandi dans un contexte suédois. La question est de savoir si ce style de communication est efficace ou pas. La réponse semble être par l’affirmative.

## **Savoir reconnaître, comprendre et gérer les différences**

Dans une tentative d’alliance entre une entreprise française et une entreprise suédoise, de réels problèmes de collaboration sont apparus rapidement. Les modes de prise de décision des deux compagnies étaient si différents qu’une crise a éclaté. De nombreux Suédois étaient profondément agacés par ces “directeurs” français modifiant sans consultation la décision prise par le groupe de travail. Par ailleurs, beaucoup de Français étaient déçus de voir que déjà, dans une phase si précoce, les Suédois étaient “inflexibles” et “lents” dans leur prise de décision. Ils ne comprenaient pas pourquoi tant de personnes devaient être consultées et pourquoi les cadres n’assuraient pas leur travail de “prendre les décisions”.

Dans ce cas, la plupart des employés n’a pas réussi à prendre conscience que leur compagnie respective avait des pratiques de gestion fondamentalement différentes. Les Suédois n’ont pas perçu que l’organisation du travail en France impliquait des processus moins consultatifs mais parfois plus rapides. Les Suédois interprétaient les changements comme arbitraires, et comme un mépris du travail des équipes. Ils évoquaient aussitôt la “soumission” des employés à leur hiérarchie (ce qui est vu comme un mode de gestion archaïque en Suède). Enfin, le manque de délégation de la part des directeurs français était vu comme un défaut de confiance. Chaque équipe a considéré sa méthode de travail comme la norme.

Il est utile de se souvenir que les pratiques de gestion, tout comme les perceptions de ce qui fait un bon leader sont bien différentes d’un pays à l’autre, même parmi les pays européens. Constaté les différences est toutefois facile, ce qui l’est moins, c’est de ne pas les juger avec notre propre système de référence culturelle. Comprendre que l’autorité est souvent vu comme “instrumentale” en Suède, aide à ne pas interpréter certains comportements comme irrespectueux. Par exemple, mettre les cadres au même niveau que les autres employés et leur demander à eux aussi de vider le lave-vaisselle de la kitchenette au bureau. Dans une vision “personnelle” de l’autorité, basée sur une distinction des niveaux hiérarchiques qui est diffuse et qui s’applique donc aussi à la kitchenette, ceci est perçu comme un manque de respect : “ce n’est pas le rôle des cadres de vider le lave-vaisselle !”

La difficulté est donc triple. Elle réside tout d’abord à réaliser que l’on fait face à des modes de gestion culturellement différents et tout aussi légitimes, et non pas à des incompétences ou à des chefs “d’une autre époque”, comme les Suédois l’avaient crus dans l’exemple ci-dessus d’une tentative de fusion. La deuxième difficulté est de comprendre pourquoi les modes de gestions sont

différents, comprendre les bases sur lesquels ils reposent, pour ne pas les juger inadéquatement. C'était le cas de cadres français dans l'exemple ci-dessus du lave-vaisselle, qui jugeaient leurs employés suédois "irrespectueux" de la hiérarchie. En fait, les employés percevaient eux la hiérarchie non pas comme un système de statuts mais comme un système de répartition de fonctions liée uniquement au travail (et donc pas à la vie commune : les cadres n'étaient plus "cadres" dans la kitchenette). Enfin, la difficulté est de savoir utiliser ces modes de gestion pour obtenir les résultats que l'on souhaite sans désavouer ce en quoi l'on croit. C'est là un aspect essentiel du management interculturel. Souvent pourtant, ceux en position de force (parce qu'ils sont cadres, ou parce qu'ils sont la majorité, ou bien parce que ce sont "les mœurs du pays") tentent d'imposer un mode de gestion. Pourtant, un management interculturel, basé sur la recherche d'un mode de gestion qui s'enrichit des différences et les points communs est un bien meilleur outil au long terme que l'imposition d'un mode de gestion.

Laurence Romani est chercheuse en management interculturel à l'École des hautes études économiques de Stockholm (Handelshögskolan i Stockholm), au centre d'études avancées du leadership ([www.casl.se](http://www.casl.se)). Elle travaille à améliorer les explications des divergences culturelles dans la gestion des hommes, et à la recherche de modes de management respectueux de ces différences.

Les opinions exprimées dans le présent article n'engagent que l'auteur.

**Par Laurence Romani, chercheuse**

Centre for Advanced Studies in Leadership vid Handelshögskolan i Stockholm  
[www.casl.se](http://www.casl.se)