

LES MYSTÈRES DU MANAGEMENT NORVÉGIEN

SUR LE VIF

Tous les Français qui s'intéressent à la Norvège se posent la même question : comment font-ils ? Comment font-ils pour donner à chacun un salaire minimum proche du double du SMIC français, tout en ne travaillant guère plus de trente-cinq heures par semaine ? Comment font-ils des affaires, avec un recueil de lois pas plus gros qu'un Petit Larousse, des contrats dix fois plus courts que les contrats américains, et sans taper du poing sur la table ? Regards croisés d'une consultante française et d'un dirigeant norvégien sur les mystères du management norvégien.

PAR **Claire TUTENUIT**, CONSULTANTE (1)

Tous les Français qui s'intéressent à la Norvège se posent la même question : comment font-ils ? Comment font-ils pour donner à chacun un salaire minimum proche du double du SMIC français, tout en ne travaillant guère plus de trente-cinq heures par semaine ? Comment font-ils des affaires, avec un recueil de lois pas plus gros qu'un Petit Larousse, des contrats dix fois plus courts que les contrats américains, et sans taper du poing sur la table ?

Certains attribuent la richesse actuelle de la Norvège essentiellement à son pétrole, mais c'est dès 1975 que la consommation par personne dépassait celle des Français. À l'expérience, cette efficacité paraît s'expliquer en partie par les pratiques de gestion norvégiennes. Originales et difficilement transposables, elles créent des défis particuliers aux entreprises françaises qui travaillent sur ce marché.

Les différences avec le fonctionnement des entreprises françaises apparaissent dès les premières réunions. En

Norvège, dans les réunions où sont conviées les diverses personnes impliquées dans une décision, ou susceptibles d'être affectées par ses conséquences, des avis contradictoires sont, comme partout, exprimés. En France, la réunion aboutit à une décision ; elle est ainsi perçue comme une bataille à gagner, les différences entre les positions s'expriment sous forme de conflits, parfois violents. En Norvège, au contraire, on observe que, si les participants ne sont pas d'accord, l'avancement est suspendu ; la conclusion de la réunion n'est pas la décision à l'ordre du jour, mais un programme de travail pour éclairer l'aspect du dossier qui suscite un désaccord : les participants doivent « *se mettre d'accord sur la définition du Bien* ». La décision n'est pas prise tant que n'y ont pas adhéré toutes les personnes impliquées, y compris dans son exécution. Selon la terminologie habituelle quand on parle des pratiques nordiques, il y a recherche de consensus ; mon expérience est qu'il s'agit presque toujours d'obtenir l'unanimité : on recherche une adhésion sans réserve des personnes impliquées sur la façon de traiter l'affaire. Tant qu'elle n'est pas obtenue sur une position intégrant tous les avis, l'affaire n'avance pas.

(1) Claire Tutenuit est consultante en stratégie et développement industriel ; elle développe ses activités entre la France et la Norvège. Elle a été Présidente de l'Association du Lycée Français d'Oslo.



© Bridgeman-Giraudon

Un effort systématique est ainsi fait pour résoudre par anticipation les problèmes et conflits, et une fois conclu l'accord, il résiste le plus souvent à l'épreuve de la réalité (Scandinaves échangeant des outils contre des poissons, Illustration tirée de *Historia de gentibus septentrionalibus* d'Olaus Magnus (1490-1558))

UNE UTILISATION LIMITÉE DE L'URGENCE

Obtenir une décision dans l'urgence est de ce fait difficile en Norvège. Contrairement à ce qui se passe en France, l'urgence est plutôt une raison de ne pas décider, car elle signifie que quelqu'un n'aura pas eu le temps de réfléchir, et donc que des ennuis sont à venir. Ce refus de la pression de l'urgence se ressent fortement dans les négociations internationales, où les Norvégiens imposent souvent un tempo très prudent à leurs partenaires plus impatientes. Un effort systématique est ainsi fait pour résoudre par anticipation les problèmes et conflits, et une fois conclu l'accord, il résiste le plus souvent à l'épreuve de la réalité.

Ceci ne veut pas dire qu'il n'y a jamais de crise ou de décisions prises rapidement, comme le montre l'encadré ci-joint, mais plus rarement qu'en France où le rôle d'un responsable est de prendre des décisions rapidement sur la base d'une information synthétique. Une décision, en Norvège, peut être rapide si elle repose sur une évidence nationale (dans l'exemple de l'encadré, l'importance de l'indépendance du pays en matière financière).

Ce qui précède suggérerait aussi une incapacité à agir sur des marchés à fluctuations rapides où les acteurs doivent décider rapidement. Il n'en est pourtant rien, car pour de telles activités une organisation appropriée, décentralisée, est mise en place pour décider sans bous-

culade : l'armement maritime est une activité de cette nature dans laquelle les Norvégiens occupent le troisième rang mondial.

ÉGALITÉ ET RESPONSABILITÉ DES PERSONNES

Le recours limité à l'urgence reflète aussi des relations hiérarchiques différentes : en Norvège, il est plus facile qu'en France de faire patienter son chef. On pourrait presque dire que le stress n'y fait pas partie du contrat de travail. En France, quelqu'un qui n'est jamais pressé passe pour un fumiste ; en Norvège quelqu'un qui montrerait du stress manifesterait son incompetence ou celle de sa hiérarchie qui a la tâche de définir ses priorités. De même, en France, « *le chef a toujours raison* ». En Norvège, s'il a délégué une tâche, c'est son subordonné qui a raison. En revanche, un décideur n'a jamais tort s'il respecte l'organisation qu'il a mise en place – une activité qui doit, elle aussi, faire l'objet d'un accord – et ne prend position qu'en dernier. Le principe fondateur de la relation est que toutes les personnes ont la même valeur intrinsèque et méritent d'être traitées avec le même respect, humainement et professionnellement. La relation hiérarchique est entre deux égaux, d'expertises complémentaires, même si l'un a la responsabilité de définir la mission de l'autre. Les faibles écarts de salaire que l'on constate reflètent cette conception spé-



© Jean Gaumy-Magnum

Le contraste entre les pratiques de gestion en Norvège et en France résulte de déterminants aussi forts que le rapport de l'homme à la nature et de l'individu à la collectivité (Bain traditionnel aux Iles Lofoten).

cifique de l'entreprise. Cet égalitarisme est par exemple aussi illustré par le siège social ultramoderne de la grande entreprise Telenor, où tous les bureaux sont identiques et paysagers, y compris pour les membres de la direction générale.

Contrepartie de l'égalité décrite ci-dessus, une personne chargée d'instruire une question est appelée à s'engager sur un point de vue personnel. À la différence de la France où l'on est responsable vis-à-vis de son chef, c'est vis-à-vis d'un groupe plus large de pairs et supérieurs que l'on affirme sa position, en ayant pris le temps nécessaire pour la préparer avec ses collaborateurs au travers d'un processus du même genre. La confiance créée par ces échanges n'est pas seulement entre personnes, elle existe entre chaque collectivité et chacun de ses membres. Compte tenu du tissu dense des relations dans une société peu nombreuse, elle crée des obligations très fortes. Les Norvégiens eux-mêmes les trouvent parfois bien lourdes.

UN CONTRASTE DE CIVILISATIONS

Les observations ci-dessus rejoignent certains travaux de recherche sur la gestion dans les pays nordiques, mais il existe des différences entre les Norvégiens, les Suédois (voir encadré), et les autres Scandinaves et il paraît prudent pour l'analyse de se concentrer sur un pays.

Les différences entre les pratiques de gestion en Norvège et en France paraissent en effet profondément ancrées dans deux civilisations anciennes. Leur contraste résulte de déterminants aussi forts que le rapport de l'homme à la nature et de l'individu à la collectivité et c'est peut-être là qu'une généralisation à l'ensemble de la région nordique trouve ses limites.

D'un côté, les pays du Nord, où la nature a toujours rendu difficile l'existence de sociétés organisées ; les États, de construction récente, sont marqués par la forte identité des petites communautés qui les peuplent. La responsabilité de chacun est engagée dans la construction collective, et lui impose de ne pas gaspiller l'énergie, celle des autres pas plus que la sienne. Chaque fois qu'une situation peut être gérée sans recours au pouvoir central, elle l'est, car ce recours est perçu comme coûteux et ne donne pas forcément les meilleurs résultats, multipliant les parties prenantes aux décisions. Les tensions et conflits sont anticipés, car il est jugé économique de les gérer avant qu'une situation d'urgence ne conduise à des décisions erronées. Les rapports entre les personnes, fondés sur un *a priori* d'égalité, doivent être empreints de respect et éviter les conflits ouverts, menace sur l'existence des groupes et réseaux et, là encore, perte d'énergie pour les intervenants. Il n'est pas surprenant que la religion dominante y soit le luthérianisme, qui enseigne les mêmes valeurs d'égalité et de responsabilité individuelle.

De l'autre côté, la France : juxtaposition de villages

gaulois rassemblés depuis presque mille ans sous la houlette d'un pouvoir central fort, mais néanmoins assez lointain pour que l'on puisse s'en accommoder ou échapper à son regard ; il y est de bon ton de se placer à la limite de la loi tout en échappant au gendarme. En groupe, nous autres Français pouvons jouer sans fin à qui aura raison, même si le débat n'a qu'une portée pratique limitée. Les conflits ont moins de conséquences sur nos relations car il y a toujours possibilité d'un recours à la hiérarchie pour imposer une solution, et on dit en général qu'il est sain de « crever l'abcès » ; le catholicisme, religion dominante, enseigne le pardon des offenses et donne l'exemple d'une autorité centrale elle aussi forte et lointaine. Enfin, la taille de la collectivité rend supportables certaines dépenses d'énergie, sous

forme de conflits ouverts ou de travail inutile. Pour faire travailler ensemble des représentants de ces deux communautés, il faut néanmoins créer la confiance, et la pratique montre que ceci exige beaucoup de précautions. Il faut par exemple, pour les Français, accepter que le fait du prince ne suffit jamais dans les pays nordiques à faire prendre une décision. Les entreprises françaises cherchent souvent « le » décideur. Il n'y a pas « un » décideur, il y a un processus de décision qui s'arrête lorsque l'une des décisions possibles est collectivement jugée la meilleure. Il n'y a pas de recette miracle, mais comprendre l'environnement local et tenter d'élucider les différences entre les deux civilisations est une étape indispensable pour développer les relations entre les communautés d'affaires des deux pays.

NORVÉGIENS, SUÉDOIS ET SCANDINAVES

Ayant dirigé, de 1987 à 1989, la filiale française du groupe industriel norvégien Norsk Hydro, j'ai été parfois surpris par les méthodes françaises et ai eu souvent l'occasion de constater de profondes différences entre les méthodes de management dans les deux pays, analogues à celles que décrit Claire Tutenuit. Mon impression est que les organisations en France s'inspirent encore d'un modèle « napoléonien » où toutes les décisions importantes sont prises de façon centralisée pour « le bien commun ».

En Norvège, les processus de décision dans les entreprises et la société en général peuvent sembler moins structurés. Mais, dès lors que les employés sont bien représentés dans les instances de décision, il est apparu non seulement nécessaire, mais aussi productif, d'associer des niveaux complets de l'organisation aux questions d'importance structurelle. Le résultat de tels processus est une large compréhension des raisons des (difficiles) changements proposés et une base également large pour l'exécution.

Dans la mesure où de tels processus sont créateurs de confiance envers le management, ce fonctionnement facilite des circuits rapides quand des décisions doivent être prises rapidement.

C'est d'ailleurs pourquoi je diffère de Claire Tutenuit sur le point de l'urgence. Certaines décisions sont parfois prises dans l'urgence, en Norvège aussi : cela a été le cas à l'automne 1991 lorsque, devant l'ampleur de la crise bancaire, le gouvernement a décidé en une semaine de recapitaliser et prendre le contrôle des plus grandes banques d'affaires norvégiennes pour les sauver de la faillite.

Par ailleurs, nous autres Norvégiens avons aussi nos batailles et nos revanches, sans doute autant qu'en France, même si elles ne s'expriment pas de la même façon.

Actuellement enfin, les processus de gestion dans les entreprises françaises (et norvégiennes !) se développent rapidement et les différences se réduisent progressivement.

En ce qui concerne la Suède, de nombreuses caractéristiques de la vie sociale et d'entreprise en Norvège et en Suède se ressemblent : les droits des employés sont proches ainsi que les processus de décision. Mon expérience limitée d'acquisition et de restructuration en Suède indique toutefois certaines différences. Mon impression est que les processus sont plus structurés en Suède, les règles du jeu sont plus claires et les processus de décision plus efficaces. La Suède paraît avoir une société plus stratifiée où l'autorité centrale est moins remise en question qu'en Norvège. Pendant des siècles, la Suède était une société plus riche et forte que la Norvège, et ceci se reflète encore dans les mœurs. Peut-être la Suède est-elle à certains égards plus proche de la France ?

Le Danemark et la Finlande sont aussi proches de la Norvège, avec certaines spécificités. En tout cas, des chercheurs nordiques et britanniques qui ont récemment publié sur le sujet concluent que le mode de management nordique est un avantage concurrentiel pour les entreprises de notre région du monde car elle encourage la créativité, mais qu'il peut aussi être source de malentendus avec des représentants d'autres cultures !

Finn HVISTENDAHL
Ancien président de Den Norske Bank
Administrateur de Statoil