



**GÖTEBORGS UNIVERSITET**

**Institutionen för språk och litteraturer**

**FRANSKA**

**Les défis des alliances multiculturelles – une perspective  
franco-suédoise**

Författare: Åsa Vikner

Kandidatuppsats

HT 2010

Handledare: Iah Hansén

## Résumé

Ce mémoire vise à expliquer comment les différences culturelles entre la société suédoise et la société française influencent les relations d'affaires franco-suédoises. La Suède et la France sont deux pays qui se ressemblent sous plusieurs aspects, étant membres de l'Union européenne, ayant des liens historiques en commun. Néanmoins, il y a des points de divergence culturelle qui peuvent résulter en des obstacles importants dans le cadre professionnel. Afin de pouvoir créer une prospère alliance franco-suédoise, il est dès lors nécessaire de se rendre compte de ces différences culturelles. Premièrement, dans ce mémoire, on explique comment la culture suédoise et la culture française se caractérisent dans le modèle théorique de Geert Hofstede. Ensuite on conduit une recherche empirique de manière qualitative en interviewant des professionnels qui ont de l'expérience en la matière, ceci dans le but de cerner les plus grands défis en raison des différences culturelles nationales dans le cadre professionnel franco-suédois.

*« Si je devais à nouveau faire face au défi de  
l'intégration européenne, je commencerais  
probablement par la culture »*

Jean Monnet, le fondateur de la Communauté Européenne

## Table de matières

1. Introduction .....	4
1.1 Le but de la présente étude .....	4
1.2 Délimitations .....	4
1.3 Méthode.....	5
1.4 Structure .....	5
2. Encadrement.....	7
2.1 Les échanges commerciaux bilatéraux.....	7
2.2 Pourquoi les alliances stratégiques ? .....	7
2.3 Les recherches antérieures de Philippe d'Iribarne.....	8
3. Théorie .....	9
3.1 La notion de la culture d'entreprise.....	9
3.2 Les quatre dimensions culturelles de la théorie d'Hofstede .....	9
3.2.1 La distance hiérarchique (PDI).....	10
3.2.2 Le degré d'individualisme (IDV) .....	11
3.2.3 Le degré de masculinité (MAS) .....	12
3.2.4 Le contrôle de l'incertitude (UAI).....	13
4 Empirique & Analyse.....	14
4.1 Les interviews.....	14
4.1.1 La communication.....	14
4.1.2. Les relations professionnelles.....	15
4.1.3 Le management .....	16
4.1.4 Le processus de décision .....	17
4.1.5 La gestion des conflits.....	18
4.1.6 Remarques .....	19
4.2 Les résultats de l'enquête .....	19
4.2.1 Interprétations et analyse de l'enquête .....	21
5. Conclusion.....	22
6. Bibliographie.....	23
7. L'Appendix .....	25
7.1 L'enquête comprise dans le sondage.....	25

*Tout d'abord j'aimerais remercier les personnes qui m'ont aidée à réaliser cette étude, notamment ma directrice de mémoire Iah Hansén dans le département des langues et littératures de l'Université de Göteborg, et le professeur Harald Dolles à l'École Supérieure de Commerce de Göteborg. Je suis également très reconnaissante envers les personnes admirables que j'ai interviewées sur le sujet des différences culturelles vécues dans le cadre professionnel franco-suédois.*

---

## **1. Introduction**

### **1.1 Le but de la présente étude**

Depuis la deuxième guerre mondiale, le monde a vu un progrès énorme dans la technologie de l'information ainsi que dans le transport. Ceci a rendu le monde plus accessible en termes de déplacement et de communication. Dans le monde des affaires, cela a entraîné des éventualités de croissance financière au moyen d'expansion vers de nouveaux marchés. Les entreprises sont devenues des acteurs globaux au-delà des frontières nationales. Pourtant, dans les relations d'affaires internationales, les différences culturelles provoquent souvent des incompréhensions et des obstacles qui peuvent menacer la réussite d'un tel projet. Afin de pouvoir surpasser les défis que pose l'alliance multiculturelle, il est nécessaire de reconnaître l'importance du facteur culturel et de gagner une compréhension plus profonde sur le sujet, chose qui nous mène au but choisi de ce mémoire : *cerner les obstacles les plus importants en raison des différences culturelles dans le cadre professionnel franco-suédois*. L'apprentissage de ces différences évitera les chocs culturels et augmentera la qualité dans les relations d'affaires franco-suédoises.

### **1.2 Délimitations**

Afin de pouvoir réaliser un mémoire comme celui-ci, traitant un sujet aussi vaste, il est nécessaire de se délimiter. Voilà pourquoi l'étude ne se focalise que sur les relations d'affaires franco-suédoises dans le cadre international. Ensuite, l'origine nationale d'une entreprise et de ses membres est estimée comme le facteur le plus influençant dans la détermination de la culture d'entreprise. Dans la théorie principale de l'étude, « Le modèle des quatre dimensions de différenciation culturelle » de Geert Hofstede, la version originale sert de

source de référence. Par conséquent, la cinquième dimension culturelle récemment élaborée, l'orientation vers long ou court terme, a été omise. Ce mémoire est donc une étude généraliste qui donne une indication sur les défis *généraux* en raison des différences culturelles nationales dans des relations d'affaires franco-suédoises.

### 1.3 Méthode

La méthode de travail, dans ce mémoire, est d'un caractère plutôt déductif, les conclusions sont atteintes en étudiant la corrélation entre la théorie et l'empirique observée. D'abord, les théories les plus reconnues sur le sujet ont été consultées. L'œuvre principale dans l'étude est *Vivre dans un monde multiculturel : comprendre nos programmations mentales* de Geert Hofstede (1994), sa théorie expliquant comment les cultures nationales diffèrent en quatre dimensions. Cette théorie sert de source principale et de point de départ de l'étude.

La partie « Empirique et Analyse » se constitue d'un sondage conduit par l'auteur elle-même. Ce sondage est basé sur des interviews avec des professionnels actifs dans les relations d'affaires franco-suédoises, ainsi que sur des résultats statistiques d'une enquête<sup>1</sup> complémentaire. Les interviews ont été réalisées selon la technique « *Critical Incident* », donc les interviewés ont librement parlé des facteurs culturels qu'ils estiment avoir une grande influence sur les relations d'affaires franco-suédoises, appuyant leurs points de vue par des exemples concrets vécus. L'avantage de cette technique est que l'interviewer évite d'influencer les réponses des interviewés, elle permet plutôt de tirer de l'information pertinente par l'écoute passive (Flanagan, 1954). L'enquête statistique a été élaborée comme outil complétant afin d'examiner l'évidence des observations d'Hofstede dans le cadre professionnel franco-suédois. Pourtant, les résultats de cette enquête ne peuvent pas être statistiquement assurés puisque l'échantillon est insuffisamment grand. Malgré les éléments quantitatifs, la méthode de travail dans ce mémoire est surtout d'un caractère qualitatif.

### 1.4 Structure

Le premier chapitre de ce mémoire, « l'Encadrement », met en évidence l'importance du sujet choisi. Les échanges commerciaux actuels entre la Suède et la France sont traités, ainsi que les relations bilatérales. Cela est suivi par une courte révision des facteurs principaux qui poussent les entreprises à recourir aux alliances internationales. La nécessité de

---

<sup>1</sup> Voir l'appendix

l'internationalisation est expliquée ainsi que les obstacles interculturels qu'elle entraîne. La section se termine par une brève introduction aux études antérieures conduites par Philippe D'Iribarne, chercheur français, sur le sujet d'obstacles culturels dans les relations d'affaires franco-suédoises.

Dans le chapitre suivant, « la Théorie », on dévoile tout d'abord la notion de la culture d'entreprise. Notamment on se focalise sur les interprétations envisageables et les principaux facteurs d'influence sur la culture d'entreprise. Ensuite on aborde la théorie principale de cet ouvrage, « Le modèle des quatre dimensions de différenciation culturelle » de Geert Hofstede. On commence par décrire la dimension de la distance hiérarchique où les deux cultures divergent notamment. Ensuite la dimension du degré d'individualisme est traitée, suivi par celle du contrôle de l'incertitude et celle du degré de masculinité.

Dans la section suivante, « l'Empirique et Analyse », on tient à distinguer les points faibles et les incompréhensions les plus importantes dans les relations d'affaires franco-suédoises. Une analyse est faite basée sur des interviews avec des professionnels ayant de l'expérience en la matière ; leurs réponses sont arrangées en différentes sections qui semblent représenter les défis interculturels les plus importants dans le cadre professionnel franco-suédois. Pour mieux conceptualiser les résultats, la théorie d'Hofstede sert de point de départ de l'analyse. L'enquête complémentaire aux interviews se constitue de vingt mots contrastés où les interviewés ont marqué, sur une échelle, comment ils aperçoivent le comportement français et suédois. L'enquête a également été élaborée sur la base des quatre dimensions culturelles d'Hofstede. Les résultats de l'enquête sont présentés sous le titre « Interprétations et analyse de l'enquête ». Finalement, dans la conclusion sont présentés les résultats les plus importants de ce mémoire.

## 2. Encadrement

### 2.1 Les échanges commerciaux bilatéraux

Le volume d'échanges commerciaux entre la Suède et la France est depuis les dix dernières années en moyen de 9,3 milliards d'euros (CCSF, 2010). Ce chiffre est également réparti entre les exportations et les importations. En 2007, la Suède était le 13<sup>ème</sup> client et le 14<sup>ème</sup> fournisseur de la France, réciproquement, la France était le 8<sup>ème</sup> client et le 7<sup>ème</sup> fournisseur de la Suède (CCSF, 2010). Les secteurs dominants dans les échanges sont ceux de l'automobile, de l'industrie pharmaceutique et de la sidérurgie. Les investissements industriels croisés franco-suédois sont importants avec un grand nombre d'alliances stratégiques qui se traduisent en des acquisitions et des fusions d'entreprises (CCSF, 2010). Parmi les échanges commerciaux les plus significatifs sont le rachat de Vin & Sprit par Pernod Ricard en 2008, l'alliance stratégique de Renault Trucks et Volvo et celle entre Dunkerque et AstraZeneca. Ensuite une part significative des échanges correspond à des transferts intra-groupes (CCSF, 2010).

### 2.2 Pourquoi les alliances stratégiques ?

L'élément principal qui pousse les entreprises à recourir aux alliances internationales est la concurrence sévère dans le monde d'affaires globalisé (Fadhel Adnen, date non marquée). L'internationalisation des firmes est devenue une condition vitale pour rester compétitif sur certains marchés (Meier, 2004, p 65). Les alliances internationales sont un moyen d'atteindre une taille qui permet aux entreprises de faire face à la rivalité sur le marché et d'assurer le développement de leurs activités. En se fusionnant les entreprises envisagent de réaliser des objectifs économiques tels que l'acquisition de nouveaux marchés et l'amélioration des marges bénéficiaires. Elles peuvent également profiter d'objectifs immatériels tels que l'amélioration des savoirs technologique et ou organisationnel (Fadhel Adnen, date non marquée). Cependant, afin de réussir, les alliances doivent être stables au sein de leur organisation, chose qui dépend entièrement de l'adhésion du personnel quant à la coopération. La réussite d'une alliance internationale repose alors sur le facteur humain. Toutefois, les entreprises ne s'intéressent souvent qu'aux aspects économiques et négligent le côté humain de l'alliance avec sa principale composante qui est essentiellement culturelle (Fadhel Adnen, date non marquée). Dans les relations d'affaires internationales, des cultures nationales souvent très loin l'une de l'autre sont confrontées. Cela risque de provoquer des incompréhensions et des tensions entre parties, le délaissement de cet aspect peut menacer la



stabilité et par la suite aventurer toutes les options stratégiques (Fadhel Adnen, date non marquée). Afin de pouvoir créer une véritable alliance internationale, il est donc nécessaire de comprendre les différences culturelles nationales et de les gérer à un stade précoce.

### **2.3 Les recherches antérieures de Philippe d'Iribarne**

L'importance du facteur culturel dans les relations d'affaires internationales est centrale dans les études de Philippe d'Iribarne, chercheur français en cultures nationales, sur le fonctionnement des organisations. D'Iribarne a consacré beaucoup de temps à étudier un des plus grands projets franco-suédois dans le cadre professionnel, or, la tentative de fusionner Volvo et Renault en 1993. Cependant, le fusionnement n'a pas été mis en œuvre, notamment à cause des différences culturelles entre les Suédois et les Français. D'Iribarne identifie, dans ses recherches, les obstacles interculturels en termes des incompréhensions et des malentendus, qui ont essentiellement aboutit à l'échec du fusionnement.

Dans le processus de travail franco-suédois, d'Iribarne a trouvé qu'une grande partie des obstacles étant observés naissent de la différence de distance hiérarchique entre les deux pays, notamment lorsque l'esprit autoritaire français est confronté à l'esprit décentralisé suédois. Par la suite, ce phénomène imprègne toute son analyse. Pourtant, dans son interprétation de distance hiérarchique, d'Iribarne va au-delà de la théorie d'Hofstede (qui sera expliquée en détail ci-dessus), en affirmant qu'elle ne constitue pas qu'une répartition du pouvoir mais une manière toute différente de concevoir le rôle de l'individu dans la société. (D'Iribarne 1998, p. 90). D'Iribarne soutient que la faible pression de la hiérarchie suédoise, observée dans le modèle d'Hofstede, est compensée par d'autres formes de pression sociale dans la culture suédoise, notamment la pression de conformité et la peur d'être exclu du groupe. Parmi les nombreuses incompréhensions qu'a observées d'Iribarne dans le projet de fusionnement, il souligne notamment la sévérité que la divergence de distance hiérarchique a rendu impossible l'établissement d'une compréhension de la logique d'action entre les Suédois et les Français (d'Iribarne 1998, p. 95).

D'Iribarne nous donne des indications importantes en ce qui concerne les défis culturels d'une alliance franco-suédoise. Pourtant, puisque son étude n'est basée que sur un cas, l'on ne peut pas interpréter ses résultats comme des obstacles généraux dans les coopérations franco-suédoises. Voilà la raison pour laquelle cette étude a été réalisée.

### 3. Théorie

#### 3.1 La notion de la culture d'entreprise

La notion de culture appliquée à l'entreprise permet différentes interprétations, deux propositions envisageables selon Bernard et Daviet (2002) sont ; d'une part que l'entreprise a une culture, d'autre part, que l'entreprise *est* une culture.

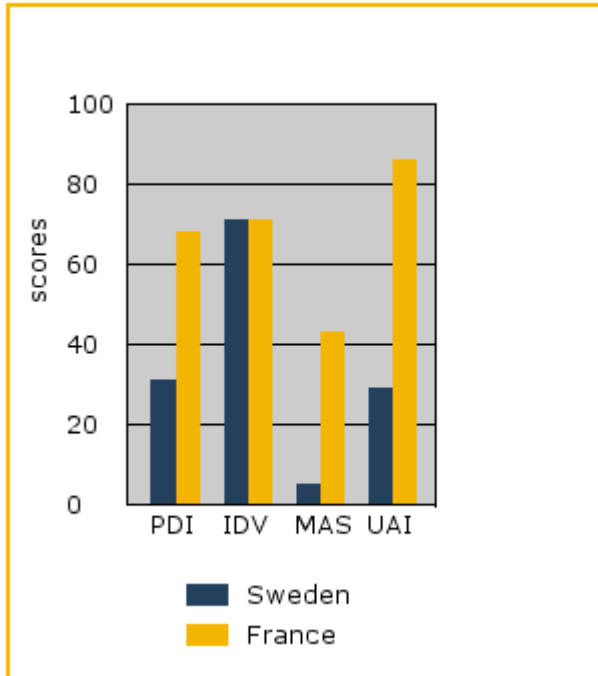
Dans le premier cas, on fait référence à la culture comme à un ensemble de valeurs et de normes fondamentales, de codes et d'images collectives qui ensemble résultent d'une histoire et d'un patrimoine national. Dans une entreprise, il y a des règles, des mythes, des rites, des tabous, des référents et des procédures de la démarche collective qui déterminent l'affrontement au marché et de compromis entre dirigeants et autres acteurs de l'entreprise. (Bernard et Daviet, 1992, p.10). Ces facteurs d'influence sont liés à la nation d'origine de l'entreprise, on parle donc de différences de culture nationale qui se transmettent de la culture d'entreprise.

Dans le second cas, la culture est synonyme d'une identité culturelle spécifique pour une certaine entreprise ou un certain secteur (Bernard et Daviet, 1992, p.10). Cette interprétation vise à expliquer le climat professionnel d'une entreprise aux façons communes de penser, réagir, et agir qui diffère des membres d'autres entreprises. (Hofstede, 1994, p. 229). Pourtant, dans cette étude on va se focaliser sur la première interprétation, que l'entreprise a une culture qui est fortement influencée par la culture nationale d'origine.

#### 3.2 Les quatre dimensions culturelles de la théorie d'Hofstede

Dans les années 1980, le psychologue néerlandais, Geert Hofstede, a développé une théorie quant à la différenciation culturelle nationale dans l'entreprise internationale. Il a élaboré ses résultats en étudiant un grand échantillon de données sur les valeurs de citoyens de cinquante pays sur cinq continents, tous travaillaient dans des filiales locales chez IBM, grande firme multinationale (Hofstede, 1994, p.30). Hofstede a identifié des points communs dans le comportement et les valeurs des groupes nationaux. A partir de son observation, il a distingué quatre dimensions bipolaires où les cultures nationales diffèrent sur le lieu de travail. Il a modelé ces quatre dimensions autour des catégories de problèmes les plus fréquents qui s'évoquent dans la coopération internationale. Dans le modèle d'Hofstede, chaque pays est caractérisé par un score de 0 à 100 pour chacune des quatre dimensions. (Hofstede, 1994, p.31). On va se focaliser sur les résultats ayant été observés pour la Suède ainsi que pour la France. Le graphe ci-dessous montre visuellement une comparaison des résultats obtenus par

les deux pays. Les quatre dimensions sont : *La distance hiérarchique (PDI)*, *Le degré d'individualisme (IDV)*, *Le degré de masculinité (MAS)*, *Le contrôle de l'incertitude (UAI)*.



(Source : Geert Hofstede 2010)

### 3.2.1 La distance hiérarchique (PDI)

La première dimension examinée dans le modèle d'Hofstede est l'existence de distance hiérarchique entre le subordonné et son supérieur dans une entreprise (Hofstede, 1994, p. 41). La façon dont une culture nationale traite les inégalités influence la structure hiérarchique dans l'entreprise. Ceci est mesuré par la perception que le subordonné a du pouvoir d'influence de son chef. Hofstede discerne un « power distance » dans les entreprises qui diffère selon le pays d'origine (Hofstede, 1994, p. 43). Il mesure la distance hiérarchique d'un pays dans un « index de power distance (PDI) ». Dans les pays ayant un taux de PDI augmenté, comme la France (68), les subordonnés sont sous la dépendance de leurs supérieurs. La distance hiérarchique est évidente et les entreprises sont organisées verticalement. Les décisions et directives sont déterminées par la direction et les subordonnées possèdent un pouvoir marginal pour les influencer.

A l'inverse, la Suède est un pays ayant un taux faible de PDI (31), où la dépendance des supérieurs n'est pas tout à fait décisive pour le travail des subordonnés. Dans leur relation, il

existe plutôt une interdépendance qui diminue la distance émotionnelle entre les deux entités. Les subordonnés osent contredire leurs supérieurs et prennent un rôle plus actif dans l'élaboration de leur travail. Les entreprises sont organisées avec une structure décentralisée et les écarts salaires sont moins significatifs lorsque des privilèges liés aux postes importants sont moins acceptés (Hofstede, 1994, p. 58).

Hofstede indique que les différences de distance hiérarchique peuvent être expliquées par la position géographique du pays concerné ainsi que la taille de sa population. Il affirme que plus le pays est proche de l'équateur, plus la distance hiérarchique est grande. Ensuite il affirme qu'il existe un lien entre une faible population et une distance hiérarchique courte. (Hofstede, 1994, p. 30)

La culture nationale et la distance hiérarchique ont des racines profondes, ce que Hofstede (1994) souligne par une anecdote datant du 19<sup>ème</sup> siècle, quand le général français Bernadotte est devenu roi de Suède. En 1809, le jour de son introduction comme roi, Bernadotte s'est adressé au parlement suédois dans la propre langue de celui-ci. Son pauvre suédois a fait rire les députés et dès lors Bernadotte a renoncé définitivement à parler le suédois. Par cette histoire, Hofstede (1994) montre que le roi a été victime d'un choc culturel ; jamais auparavant Bernadotte n'avait vu des subordonnés rire ouvertement des erreurs d'un supérieur. C'est pourquoi il avait du mal à s'adapter à la mentalité égalitaire suédoise. (Hofstede, 1994, p. 41).

### **3.2.2 Le degré d'individualisme (IDV)**

Hofstede mesure ensuite la dimension de l'individualisme versus celle du collectivisme au niveau culturel national. Il discerne les sociétés collectivistes des sociétés individualistes. Dans une société collectiviste, les relations personnelles entre acteurs, employés et subordonnés sont très importantes (Hofstede, 1994, p. 93). Les individus faisant partie de ces sociétés valorisent le temps passé en groupe et cherchent un rôle social au sein de l'entreprise. L'oubli de soi dans l'intérêt du groupe est une des valeurs fréquentes. Dans le processus de travail, les individus ont besoin de soutien et d'assistance par des actions de formation et d'encadrement, chose qui renforce la dépendance de l'individu envers l'organisation (Hofstede, 1994, p. 93). La relation entre employeur et employé ressemble à une relation quasiment familiale, caractérisée par une confiance personnelle et des obligations mutuelles (Hofstede, 1994, p. 93). Dans ce genre de société, un conflit menace sévèrement l'harmonie sociale.

A l'inverse, dans les sociétés individualistes, les employés valorisent le temps libre pour leur vie personnelle. Dans le cadre professionnel, ils sont à la recherche de moyens pour augmenter leur liberté d'action et relever des défis personnels. Les employés éprouvent dans le cadre professionnel une indépendance vis-à-vis de leur organisation (Hofstede, 1994, p. 93). Dans le management, les incitations et primes doivent être liées aux performances individuelles pour obtenir les résultats envisagés par l'entreprise (Hofstede, 1994, p. 93). La relation entre employeur et employé est avant tout basée sur des ententes concernant les intérêts économiques. Elle est considérée comme une transaction commerciale, « un contrat entre acheteur et vendeur sur le marché du travail » (Hofstede, 1994, p. 92). Un conflit est considéré comme salutaire pour toutes les parties concernées et non pas une menace contre l'harmonie. La performance individuelle est centrale et les relations entre employés en même temps caractérisées par une certaine rivalité (Meier, 2004, p. 35). Dans le modèle d'Hofstede, la France et la Suède ont obtenu un taux identique de 71, ce qui veut dire assez élevé et individualiste (onzième placement des 49 pays participant à l'étude).

### 3.2.3 Le degré de masculinité (MAS)

La prochaine dimension dans l'analyse d'Hofstede comprend le niveau d'orientation vers masculinité ou féminité dans les cultures nationales. Les sociétés masculines sont imprégnées par des valeurs de réussite et de possession, la performance et l'efficacité sont au sein de l'entreprise. Dans ces cultures, on apprend aux enfants l'assurance, l'ambition et la compétition (Hofstede, 1994, p.125). Les organisations de ces cultures mettent l'accent sur les résultats économiques et souhaitent récompenser leurs membres selon un devis d'équité « *à chacun son résultat* » (Hofstede, 1994, p.126). Dans la vie professionnelle, il y a une prédominance sur la vie personnelle, le rôle de l'ambition est important tout comme la préférence pour les décisions individuelles. Le style de management masculin est plein d'assurances, prompt à décider et agressif. Le supérieur prend les décisions seul à partir de faits plutôt qu'à partir d'échanges personnels (Hofstede, 1994, p.128). Les conflits sont souvent frontaux, ouverts et durs en accord avec la logique d'affrontement (Meier, 2004, p. 36). Dans les cultures masculines on « *vit pour travailler* » et l'on ne « *travaille pas pour vivre* », comme dans les cultures féminines.

En contraste, dans ce dernier, l'environnement social et l'entraide ont une grande importance. Dans les sociétés féminines, on apprend aux enfants la modestie et la solidarité. Les organisations souhaitent récompenser leurs employés selon le devis égalitaire « *à chacune ses besoins* » (Hofstede, 1994, p.127). Les valeurs dans les sociétés féminines mettent l'accent

sur l'environnement et la cohésion sociale, c'est la qualité de vie personnelle qui prédomine sur la carrière professionnelle. Le style de management d'une culture féminine est moins voyant, plus intuitif et plus focalisé sur la recherche du consensus (Hofstede, 1994, p.128). Les cultures féminines résolvent souvent les conflits en secret par l'écoute et l'empathie dans un souci de cohésion sociale (Hofstede, 1994, p. 125). Dans le modèle d'Hofstede, la France a obtenu un taux élevé vers l'orientation masculine (43), alors que la Suède a obtenu le taux masculin le plus bas (5) de tous les pays compris dans l'étude, ce qui indique une orientation suédoise extrêmement forte vers la féminité dans la culture suédoise.

### **3.2.4 Le contrôle de l'incertitude (UAI)**

Dans la dernière dimension, Hofstede montre à quel point les entreprises sont capables de gérer des risques inattendus posés par l'environnement. Hofstede mesure dans son modèle le degré de tolérance qu'une entreprise peut accepter face à l'inquiétude provoquée par des événements futurs (Hofstede, 1994, p.160). Les cultures ayant un taux élevé du contrôle de l'incertitude font souvent preuve de plans et d'outils de prévision et de procédures standardisées dans le cadre professionnel. Dans ces pays, il y a souvent de nombreuses lois, formelles et informelles, qui visent à contrôler les droits et les devoirs des employeurs et des salariés (Hofstede, 1994, p.160). Ce sont des moyens par lesquels les entreprises essaient d'éviter les incertitudes dans le comportement de leurs membres (Hofstede, 1994, p.160). Un taux élevé du contrôle de l'incertitude provoque un degré d'anxiété chez les individus faisant partie de ces cultures, ils sont souvent plus expressifs et plus agressifs que les membres d'une culture à taux faible. Les organisations sont caractérisées par la discipline et l'ordre et on laisse le moins de place possible au hasard (Hofstede, 1994 p. 160).

Dans les cultures ayant un taux faible du contrôle de l'incertitude, il existe souvent une aversion émotionnelle contre les règles formelles. Ces cultures sont fières de pouvoir résoudre des problèmes sans règles formelles. Les règlements ne sont établis qu'en cas de nécessité absolue (Hofstede, 1994, p.160). Au lieu de lois, il y a dans ces sociétés une habitude collective et un contrôle social, qui déterminent le comportement des individus. Les règles sont moins sacrées dans ces pays mais cependant mieux respectées (Hofstede, 1994, p.161). Les membres des cultures à contrôle d'incertitude faible sont moins expressifs, plus maîtrisés et il leur manque les tendances agressives que possèdent ceux des cultures à contrôle élevé. La Suède possède un taux relativement faible (25) du contrôle de l'incertitude en contraste avec celui de la France (86) (Hofstede, 1994, p.160).

## 4 Empirique & Analyse

La diversité culturelle nationale analysée dans les quatre dimensions d'Hofstede fait référence au fait que les groupes ne partagent pas les mêmes systèmes d'interprétation de la réalité, des normes de référence, de la croyance ou des valeurs. Elle montre que différents groupes peuvent avoir des façons différentes de penser, d'agir et de réagir dans le processus de travail. Dans la section prochaine, « Empirique et Analyse », nous essayons de montrer comment ces différences théorétiques peuvent s'exprimer dans la pratique des alliances franco-suédoises. On aborde ce sujet en analysant les résultats des interviews et des enquêtes ayant été effectués, ce qui nous indiquera les défis les plus importants d'une telle alliance.

### 4.1 Les Interviews

Dix interviews ont été effectuées, l'échantillon des professionnels très dispersé quant à la profession, au secteur, à l'âge et au sexe. L'échantillon est divisé en trois sous-groupes : *des Employés, des Managers et des Consultants*. Les *Employés* sont des individus qui ont un pouvoir de décision limité en travaillant soit dans des joint-ventures franco-suédoises, soit dans des organisations avec des projets temporaires franco-suédoises. Les *Managers* sont des personnes qui soit gèrent des équipes dans des joint-ventures franco-suédoises, soit travaillent dans une entreprise ayant géré des projets temporaires franco-suédoises. Finalement, les *Consultants* sont ceux qui sont des experts des relations d'affaires franco-suédoises et qui travaillent avec les questions de différences culturelles.

#### 4.1.1 La Communication

Tout d'abord, il est évident que la communication dans les relations d'affaires diffère entre les deux cultures nationales, non juste la langue parlée mais aussi la façon dont on parle. Ce fait complique à la fois le processus de travail entre les deux parties et dès lors constitue un des défis pour l'alliance franco-suédoise. Un employé suédois affirme qu'il trouve difficile d'établir une relation équilibrée lorsque : « *Ils [Les Français] ne parlent que le français, et comme je ne le parle pas, on a du mal à s'entendre sans un interprète...* ». Un consultant donne son point de vue sur le sujet : « *Il n'est pas évident que les Français choisissent de parler l'anglais dans les relations d'affaires étrangères, même si ils savent le parler* », ce qu'elle interprète comme une crainte des managers français de se mettre en position

d'infériorité vis-à-vis des Suédois dans le projet. Elle continue : « *Après qu'une relation sincère soit établie, les Français commencent à la fois à parler anglais, des fois même avec plaisir* ». Ce phénomène pourrait être lié à la grande distance hiérarchique française, où le rang à tenir est d'une grande importance. Un employé dans un projet temporaire franco-suédois trouve ensuite que la communication française est plus agressive que la suédoise, ce qui lui est étrange. « *Des fois je trouve qu'ils [les Français] manquent de tact dans les négociations, ils vont droit au fait sans discrétion et ça crée des tensions mal fondées.* » Un manager suédois continue : « *Il est évident qu'ils [les Français] aiment discuter, ils cherchent le nerf dans les débats* ». Du côté français, on trouve les Suédois assez silencieux dans les relations d'affaires. Un manager s'exprime ainsi : « *Il est à la fois difficile de savoir ce qu'ils [les Suédois] pensent lorsque ils ne l'expriment pas. Au début j'ai interprété leur silence comme s'ils étaient d'accord, mais désormais j'ai su que cela n'est pas nécessairement le cas.* » Elle continue : « *Les Suédois sont très polis, ils n'interrompent pas la parole de quelqu'un, ce que l'on peut mésinterpréter comme s'ils n'y ont rien de plus à rajouter* ». Un consultant donne son avis sur ce phénomène : « *En France, l'art de parler est beaucoup plus valorisé qu'en Suède, leur registre d'expression [celui des Français] est tout à fait différent de celui des Suédois.*»

La prudence et la timidité suédoises pourraient être expliquées par la forte orientation de la culture suédoise vers les valeurs féminines expliquées dans le modèle d'Hofstede. Dans ces cultures, l'action d'éviter les conflits et la recherche de consensus sont centrales, chose qui pourrait adoucir la langue parlée dans la communication. La négociation est plutôt caractérisée par l'écoute que par l'argumentation vive. En contraste, les Français étant plus dirigés vers un haut degré de masculinité, sont plus confrontés, l'individu et son performance restant centraux.

#### **4.1.2. Les relations professionnelles**

La façon dont on aperçoit le travail et les relations professionnelles diffère ensuite entre les deux cultures, ce qui constitue le deuxième défi pour l'alliance franco-suédoise. En Suède, l'on fait une grande distinction entre la vie professionnelle et la vie privée. Voilà pourquoi les relations d'affaires y restent souvent d'un niveau strictement professionnel. Les Français ne font pas autant cette distinction, et par la suite, les relations personnelles prennent un rôle plus important dans le cadre de travail français. Un consultant déclare que : « *les Suédois font souvent l'erreur qu'ils sous-estiment l'importance des relations personnelles en France, ce*



*que les Français peuvent interpréter comme ignorance de la partie suédoise*». Elle donne ce conseil aux Suédois : *« Prenez le temps de sortir dîner avec les Français, restez-y encore une nuit, car ça va augmenter la qualité de la coopération »*. Deux managers suédois s'expriment de manière très positive quant au sujet : *« Les Français ont été très chaleureux, accueillants et personnels dans le projet qu'on a effectué ensemble »*. Cette conception différente de la vie professionnelle vis-à-vis de la vie privée est évidente dans la conception du temps et des heures mises à travailler chez les deux nationalités. Dans la culture française, tout en correspondance avec son haut degré masculin, il y a une tendance que la vie professionnelle prédomine sur la vie privée, voilà qui se traduit par des journées de travail longues. Les Français mettent généralement plus d'heures au bureau que les Suédois, ce qui peut entraîner des malentendus. Un manager français affirme : *« Le temps est un sacrilège pour les Suédois. Dès 17 heures, ils arrêtent de travailler, n'importe ce qu'ils font, pour rentrer chez eux »*. Pourtant, les interviewés affirment également que les Suédois ont une autre mentalité d'efficacité dans les heures qu'ils mettent au bureau. *« Il ne faut pas confondre la qualité des heures de la quantité des heures travaillées »*, dit un manager français et elle poursuit : *« ...c'est simplement deux différentes méthodes de travailler, les Suédois étant efficaces afin de pouvoir rentrer chez eux à l'heure. Les Français n'ont pas cette mentalité et travaillent par la suite plus longtemps. »*. Ce phénomène peut être faussement interprété par les Suédois comme fainéantise ou le résultat de mauvaise organisation du côté français.

A propos de la conception du temps, une tendance générale observée est que les Suédois ont un respect plus élevé pour le temps, en termes de ponctualité, que les Français. Les relations personnelles qui sont importantes au cadre de travail français, permettent un rapport plus relaxé quant à l'exactitude. L'importance des relations professionnelles, l'efficacité et le souhait de finir le travail tôt pourraient expliquer l'exactitude suédoise.

### **4.1.3 Le management**

La grande différence de distance hiérarchique entre les deux pays se fait notamment sentir dans les styles de management très divergents. Selon les interviewés, ce fait mène à des incompréhensions graves dans le processus de travail franco-suédois, et par la suite, constitue un des plus grands défis.

Commençons par le style de management suédois. Un consultant assume : *« En Suède on reçoit instamment une confiance du chef. Pourtant, si l'on n'est pas à la hauteur des attentes de celui-ci, la confiance pourrait être retirée. Alors que c'est le contraire en France, où il faut*

*d'abord se montrer à la hauteur afin de gagner la confiance du chef. »* Le style de management décentralisé en Suède entraîne plus de liberté d'action pour l'individu. Et par la suite, les Suédois sont plus autonomes en prenant un rôle plus actif dans l'élaboration de leur travail. Le management suédois est ainsi caractérisé de manière plus délégante que directive. Un employé suédois dans un joint-venture franco-suédois dit : *« J'ai l'impression que les managers français se méfient facilement de leur personnel »*. Il continue : *« ...des fois c'est frustrant que le chef ait tout le pouvoir décisif, alors qu'il n'est pas forcément la personne qui est le plus au courant de l'objet de décision. »* Il remarque aussi : *« Les managers français reconnaissent rarement le travail que l'on fait, d'ailleurs lorsqu'ils ont une critique à faire, ils n'hésitent pas à l'exprimer. Un consultant donne encore son avis sur le sujet : « En Suède, un chef est jugé incompetent en n'étant jamais disponible. En France, un chef est jugé important en n'étant jamais disponible. »* Pourtant, un manager suédois dans une organisation ayant géré un projet franco-suédois s'exprime de manière positive *« Celui qui portait le képi de capitaine chez les Français faisait vraiment bouger les choses, ce que j'ai trouvé positif, lorsque ça augmentait la mobilité du projet. »*

Du côté français, la distance hiérarchique et l'organisation autoritaire sont très évidentes dans le style de management. Le chef est versé en tous les détails des différentes sections d'une organisation ayant le pouvoir de décision absolu. Un manager français affirme : *« En France, le chef c'est le chef. En Suède on a besoin de convaincre les gens »*. Ensuite, un autre manager français affirme : *« Le style de management français ressemble plus à celui en Chine qu'à celui en Suède, concernant la distance hiérarchique. »* Une employée française dans un joint-venture franco-suédois s'exprime ainsi sur le sujet : *« Le management français est plus directif et plus encadré. Le management suédois est plus tolérant et donne plus d'autonomie à l'individu. »* Elle continue : *« Une critique au management suédois est qu'il est immobile et lent, trop réfléchissant, des fois il faut agir vite! »* Elle dit ensuite : *« ...le meilleur serait une mixture entre les deux modes de management, encadrer au début mais ensuite confier l'autonomie à l'individu »*.

#### **4.1.4 Le processus de décision**

Il est évident que le mode de management influence fortement le processus de décision dans les organisations. Lorsque les styles de management diffèrent beaucoup entre la Suède et la France, le processus de décision est rendu compliqué.

Un consultant affirme : « *En France, c'est le manager qui prend les décisions, en Suède c'est le personnel.* » Elle continue : « *...voilà pourquoi il est notamment important de savoir qui a le pouvoir de décision d'un projet. Il faut être sûr que c'est la bonne personne en face qui décide !* » Cela est confirmé par plusieurs managers interviewés, comme un obstacle notamment important. Ensuite, la base sur laquelle une décision est prise diffère entre les deux sociétés, les Suédois étant plus concernés sur le consensus et la confiance entre partenaires, les Français étant plus pragmatiques, soucieux des détails du projet et de la technique. Un manager français dit « *Les Suédois prennent les décisions à la base du consensus, les Français les prennent à la base de la raison d'individu* ».

Ensuite une employée française rajoute : « *Les décisions suédoises prennent trop de temps. Les Suédois réfléchissent trop. Parfois c'est bien de prendre du recul, mais des fois il faut aussi agir !* » Un autre manager français dit au sujet du processus de décision : « *Les Français sont plus protocolaires, plus concernés que l'accord soit rigoureux, détaillé et bien fait. Les Suédois sont plus concernés du consensus social dans l'accord, afin d'éviter les conflits* ». Il poursuit : « *Ceci peut entraîner des obstacles si l'on ignore les différentes bases dans le processus de décision.* » Il déclare ensuite qu'un accord français peut être modifié alors qu'un accord suédois reste plus difficile à modifier, parce que cela serait interprété comme opposition au consensus atteint. On peut donc constater l'importance de non seulement la différence de distance hiérarchique, mais aussi le contrôle d'incertitude. Les Français signent des contrats détaillés afin d'éviter l'incertitude. Voilà une tendance qu'un manager suédois soutient avoir vécue dans la gestion de projets franco-suédois : « *Le travail avec les entreprises françaises municipales est à la fois lourd car il faut s'adapter aux nombreux règlements, lois et procédures. Il y a toujours des tas de papiers à remplir, beaucoup plus détaillés qu'en travaillant avec les entreprises municipales suédoises.* »

#### **4.1.5 La gestion des conflits**

Le dernier défi important dans le processus de travail franco-suédois consiste en la gestion des conflits dans les deux cultures. Dans la société française, le conflit est considéré comme un élément nécessaire, sain pour l'entreprise. Dans la société suédoise, il y a une peur des conflits, tout en correspondance avec le haut degré de féminité. Une manager français soutient : « *Un conflit mène souvent à de nouvelles idées constructives qui peuvent finalement profiter à l'entreprise* » et elle poursuit : « *Les Suédois interprètent les conflits comme des*

*menaces du consensus et du compromis. La peur suédoise de sortir de leur zone de confort, entraîne des fois une mentalité immobile, guère constructive dans l'organisation suédoise. »*

#### **4.1.6 Remarques**

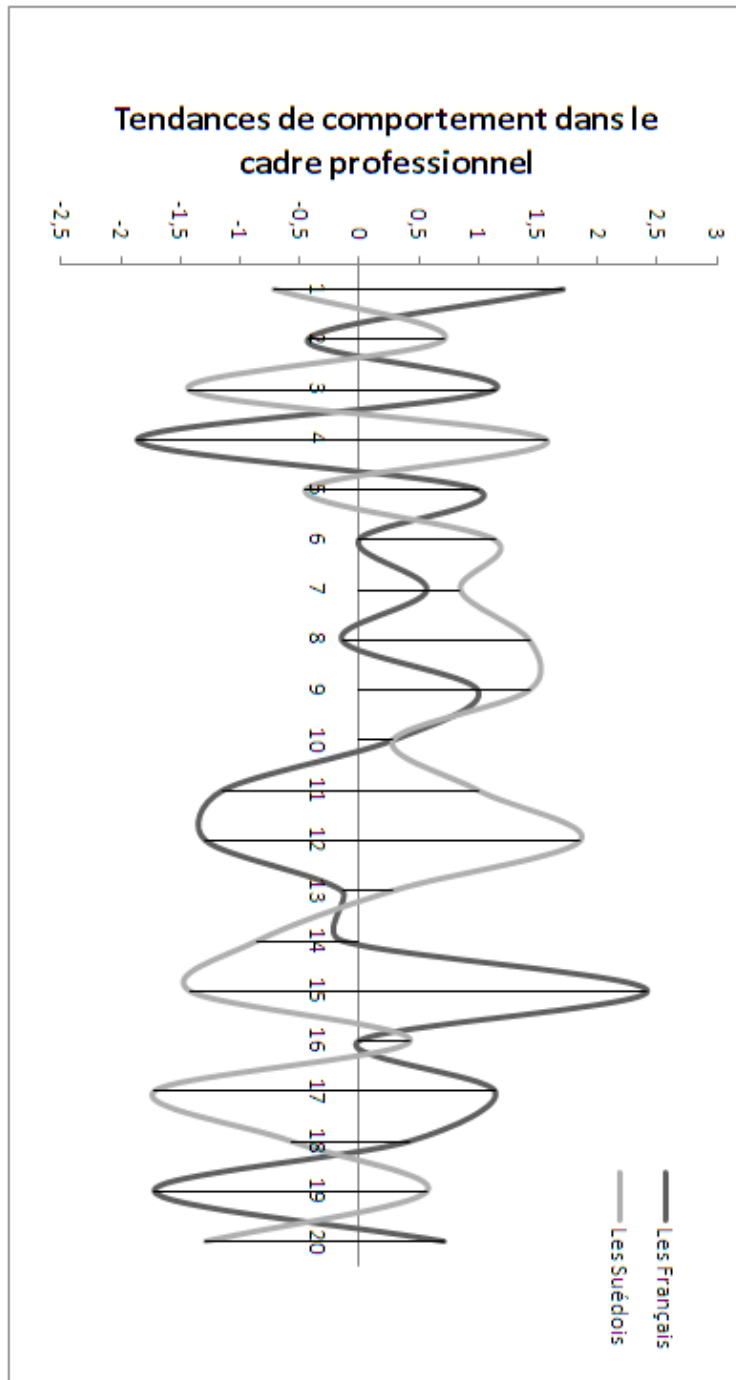
Ci-dessus sont présentés les points de divergence les plus remarquables entre la culture française et la culture suédoise qui se font sentir dans le cadre de travail franco-suédois. Pourtant, les interviews ont montré que les deux cultures nationales sont également très compatibles sous plusieurs aspects. Il est clair qu'il existe une attitude chaleureuse entre les deux nationalités, les différences culturelles contribuant à un enrichissement du cadre professionnel.

#### **4.2 Les résultats de l'enquête**

L'enquête complémentaire a été élaborée afin de vérifier l'importance de la théorie d'Hofstede dans l'identification des obstacles interculturels dans le cadre professionnel franco-suédois. Tout d'abord, vingt mots contrastés descriptifs des comportements spécifiques ont été définis sur la base des quatre dimensions culturelles d'Hofstede.<sup>2</sup> Ensuite, les interviewés y ont marqué dans quelle mesure ils trouvent que les mots contrastés correspondent au comportement général français ainsi que suédois dans les relations d'affaires. Voici, ci-dessous, les résultats indiquant comment les deux nationalités s'aperçoivent dans le cadre professionnel. Les mots contrastés où les deux courbes s'écartent le plus constituent les caractéristiques de comportement qui diffèrent le plus entre les deux nationalités dans les relations d'affaires franco-suédoises.

---

<sup>2</sup> Voir l'appendix



1. Soumis
2. Impulsif
3. Collectiviste
4. Argumentateur
5. Offensif
6. Entortillé
7. Personnel
8. Émotif
9. Mal structuré
10. Conservateur
11. Prétentieux
12. Affronté
13. Clair
14. Évite les risques
15. Peu soumis aux autorités
16. Généraliste
17. Accommodant
18. Stressé
19. Orienté vers le travail
20. Solidarité

1. Dominant
2. Réfléchi
3. Individualiste
4. À l'écoute
5. Sur la défense
6. Efficace
7. Professionnel
8. Réservé
9. Structuré
10. Innovateur
11. Modeste
12. Apeuré
13. Vague
14. Prend les risques
15. Soumis aux autorités
16. Détaillé
17. Peu accommodant
18. Détendu
19. Orienté vers le loisirs
20. Rivalité

#### 4.2.1 Interprétations et analyse de l'enquête

Le plus grand écart entre le comportement français et suédois dans le cadre professionnel observé est, peu surprenant, celui traitant la relation avec les autorités, un facteur de contraste évidemment lié à la dimension de distance hiérarchique. Le comportement français apparaît comme bien plus soumis aux autorités que celui des Suédois (15). Les Français sont plus dominants et plus focalisés sur le pouvoir de l'individu que les Suédois (1). Les Suédois ont plus de liberté d'action, sont plus accommodants et orientés vers le compromis et le consensus (17). Ensuite, la dimension hiérarchique est fortement liée à la dimension de degré de masculinité qui constitue une autre dimension où les écarts de comportement sont évidents entre les deux cultures. Les Français, leur culture nationale étant d'un haut degré masculin, sont aperçus comme offensifs (5), impulsifs (2), argumentateurs (4), prétentieux (11) et orientés vers le travail (19). En contraste, les Suédois, leur culture nationale ayant un taux élevé féminin, sont caractérisés comme défensifs (5) réfléchis (2), à l'écoute (4), modestes (11) et orientés vers le loisir (19). Un des plus grands écarts se montre quant à la gestion des conflits, les Suédois évitant les conflits, étant apeurés (12), les Français étant plus conflictuels et affrontés (12).

Les résultats de l'enquête montrent également que les Suédois sont plus collectivistes (13) que les Français. Cette tendance est interprétée comme une expression de l'orientation forte féminine dans la culture suédoise et non pas liée à la dimension de degré individualiste.

D'ailleurs, l'écart de contrôle de l'incertitude (qui est soutenu dans le modèle d'Hofstede) n'a pas pu être vérifié dans l'enquête.

Pour finir, les mots contrastés que les interviewés ont jugé représenter les facteurs les plus influents dans les relations franco-suédoises sont : *soumis aux autorités/ peu soumis aux autorités, individualiste/collectiviste*. Ces mots contrastés sont liés à la dimension de degré hiérarchique et à la dimension de degré masculin, définis dans la section précédente comme les dimensions créant les plus grands défis quant au management et au processus de décision dans les relations d'affaires franco-suédoises.

## 5. Conclusion

Il est évident que la culture suédoise et la culture française s'écartent sous plusieurs aspects. Dans le modèle d'Hofstede, les deux cultures nationales diffèrent en trois dimensions sur quatre. Les plus grands écarts sont observés dans les dimensions de degré de masculinité et de distance hiérarchique, mais aussi dans la dimension de contrôle de l'incertitude. Dans cette étude on a pu constater qu'il existe une corrélation forte entre les résultats d'Hofstede et les défis les plus importants pour les alliances franco-suédoises.

Les différences culturelles résultent des fois en obstacles sévères, surtout liés aux dimensions de distance hiérarchique et de degré de masculinité. Ces obstacles s'expriment notamment dans le management et le processus de décision, où des incompréhensions et des malentendus sont produits lorsque la liberté d'action suédoise est confrontée à l'esprit autoritaire français. Les Suédois se sentent mis en cause et enfermés, les Français trouvent les tâches mal encadrées et immobiles. Le processus de décision est rendu compliqué lorsque la peur des conflits et la recherche de consensus suédois sont confrontées à la logique de l'affrontement et la raison de l'individu français.

Le défi le plus important dans les relations franco-suédoises est d'établir une compréhension de la logique de l'action entre les deux parties. Afin de réaliser ceci, il est nécessaire de reconnaître les différentes interprétations française et suédoise de management et du processus de décision expliquées par les facteurs culturels. Il est également nécessaire de se rendre compte des facteurs de divergence culturels qui peuvent créer des incompréhensions; les différences de la communication verbale et non verbale ainsi que les différences de l'interprétation des relations professionnelles.

Il est incontestable que les différences culturelles posent des défis aux alliances franco-suédoises. La reconnaissance du facteur culturel prévient les chocs culturels et rend, par la suite, les options stratégiques d'une alliance franco-suédoise envisageables.

## 6. Bibliographie

### Ouvrages

BERNARD, P. J & DAVIET, J.P. 1992. *Culture d'entreprise et innovation*. Paris : Presses du CNRS.

D'IRIBARNE, P. *et al.* 1998. *Cultures et mondialisation : gérer par-delà les frontières*. Paris : Seuil.

HOFSTEDE, G. 1994. *Vivre dans un monde multiculturel : comprendre nos programmations*. Paris : Les éditions d'organisation.

MEIER, O. 2004. *Management Interculturel : stratégie, organisation, performance*. Paris : Dunod.

TROMPENAARS, F & HAMPDEN-TURNER, C. 2008. *L'entreprise Multiculturelle*. Paris : Maxima- L du Mesnil.

### Articles

BLANCHOT, F. 2008. « Gestion des alliances internationales. » Les Presses de l'Université de Laval, Québec.

DAVELLE & GADHIRI.P 2008. « Gestion du personnel multiculturel. » Les Presses de l'Université de Laval, Québec.

FADHEL ADNEN, B. Date de publication non marquée. « La culture d'entreprise : Facteur de réussite des alliances stratégiques et des fusions. » FSEG Tunis.

FLANAGAN J.C. 1954. « The Critical Incident Technique. » American Institute for Research and University of Pittsburgh.



IVANCIU, N. 2008. « L'interculturel et les pièges des interactions en milieu professionnel »  
Département de langues romanes et de communication en Affaires, Académie d'Études  
Économiques. Bucarest.

### **Sites Internet**

Chambre de Commerce Suédoise en France

<http://www.ccsf.fr/sverige-frankrike/handelsutbyte/> (Page consultée le 20 décembre 2010)

## 7. L'Appendix

### 7.1 L'enquête comprise dans le sondage

#### Différences culturelles dans le cadre professionnel franco-suédois

<i>Probablement avez-vous croisé, dans le cadre professionnel franco-suédois, des différences culturelles qui ont influencé le processus de travail.</i>	
<i>Veillez marquer dans cette enquête les différences de comportement que vous avez remarquées dans de tels projets.</i>	
<b>Comment remplir l'enquête ?</b>	
<b>1 Les Français</b>	<input type="checkbox"/>
Pour chaque affirmation, notez avec un X le niveau qui vous semble le mieux représenter le comportement français.	
<b>2 Les Suédois</b>	<input type="checkbox"/>
Dans le même schéma, et pour chaque affirmation, notez avec un O le niveau qui vous semble le mieux représenter le comportement suédois.	
	<input type="checkbox"/>
(le même carreau est possible)	
<b>3 Les trois mots contrastés les plus importants</b>	
Dans la colonne à côté, veuillez marquer les trois mots contrastés qui vous semblent les plus importants dans une coopération franco-suédoise.	
<i>Merci de votre participation!</i>	

								50/50									
				Peu				Peu		Assez		Très		Les trois mots contrastés les plus importants			
Très			Assez						Assez		Très						
3	2	1	0	1	2	3											
dominant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	soumis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
réfléchi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	impulsif	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
individualiste	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	collectiviste	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
à l'écoute	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	argumentateur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
offensif	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	sur la défense	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
efficace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	entortillé	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
professionnel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	personnel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
reservé	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	émotif	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
structuré	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	mal structuré	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
innovateur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	conservateur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
modeste	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	prétentieux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
apeuré	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	affronté	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
clair	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	vague	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
prend des risques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	évite des risques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
soumis aux autorités	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	peu soumis aux autorités	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
orienté vers le travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	orienté vers le loisirs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
peu accommodant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	accommodant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
stressé	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	détendu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
généraliste	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	détaillé	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
rivalité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	solidarité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			