



## Chapitre 1

# LE MODÈLE SUÉDOIS

## Histoire de la Suède à l'origine du succès

**Les Suédois sont des Vikings** : ils ont longé les côtes de nombreux pays pour faire du commerce et pour explorer de nouvelles terres. Ils se sont rendus en Angleterre, en France, en Espagne, en Italie, en Ukraine, en Russie, dans les Balkans, en Turquie, en Géorgie et en Azerbaïdjan, ainsi qu'aux États-Unis, s'installant parfois dans ces régions et y exerçant une grande influence. Avez-vous regardé la célèbre série, inspirée des aventures de Ragnar Lodbrok, un Viking qui est l'un des héros nordiques légendaires les plus connus ? La série présente Ragnar comme un fermier qui accède à la célébrité en menant des raids en Angleterre et en France et devient un roi scandinave. Dans les saisons suivantes, la série suit le destin de ses fils et leurs aventures en Angleterre, en Scandinavie, en Russie, en Méditerranée et en Amérique du Nord.

Je vous conseille aussi vivement un livre que j'ai adoré et qui m'a fasciné, *Orm le Rouge*, de Frans Gunnar Bengtsson, qui montre que les Vikings n'étaient pas que des barbares sanguinaires. Ils étaient même de sacrés poètes. Des centaines d'écrits, parfois gravés sur des pierres, ont été retrouvés : ils témoignent de la richesse de leur culture et de leur goût pour les mots. Ces barbares savaient donc manier la langue et auraient contribué au rayonnement de la poésie scaldique, une des plus sophistiquées de l'histoire de l'Occident. Dans le domaine religieux, on est pragmatique : les dieux du Nord sont excellents pour la navigation, mais Orm le héros se ralliera à l'islam pour le temps où il sert Almansur. J'ai aussi trouvé dans ces livres sur les Vikings une explication de la mentalité actuelle des Suédois : pragmatisme, égalité entre hommes et femmes, innovation et progrès technique. On peut aussi rajouter que l'enrichissement via le commerce est tenu pour une activité honorable. Par exemple, les avancées techniques de leurs navires leur permirent de voyager jusqu'en Russie, en Europe, et même en Amérique! Ce qui est remarquable encore est que les femmes jouissaient d'une vraie liberté, en particulier par rapport aux autres cultures européennes. L'étude des sépultures des civilisations scandinaves a de plus révélé qu'il n'était pas rare que des femmes soient enterrées avec des armes, tout comme l'étaient les guerriers vikings.

**Le poids de la tradition et l'importance de l'ingénierie et de l'innovation** : pouvez-vous imaginer que tout le pays regarde chaque année un dessin animé de Donald Duck le jour de Noël et *Dinner for One*, le soir du Nouvel An, qui est un sketch écrit par l'auteur britannique Lauri Wylie dans les années 1920? J'avoue avoir été extrêmement surpris lorsque j'ai découvert ce phénomène. Tous les Suédois ont grandi avec cette tradition et ils ne voient pas pourquoi il faudrait la changer. Le sketch présenté lors du réveillon du Nouvel An contient cette réplique qui est devenue un classique :

James : « La même procédure que l'année dernière, mademoiselle Sophie? »

M<sup>lle</sup> Sophie : « La même procédure que chaque année, James! »

Les Suédois célèbrent des traditions à longueur d'année. Un exemple célèbre : la nuit de Walpurgis (Valborg). Cette nuit-là, on allume des feux de joie en Suède. Selon la tradition, ces feux étaient

censés éloigner les mauvais esprits, mais aujourd'hui, ils fêtent l'arrivée du printemps.

Midsommar est l'une des célébrations les plus populaires de l'année. Elle correspond, en France, à la fête de la Saint-Jean.

Sainte-Lucie (Lucia) est une coutume vieille de quatre cents ans, qui a lieu chaque année, le 13 décembre. J'ai toujours eu des larmes aux yeux en voyant tous ces jeunes défiler et entonner les chants de la Sainte-Lucie, car elle dégage une atmosphère magique où l'on sent une harmonie entre les différentes générations.

Enfin, Kräftska, la fête des écrevisses. Elle permet aux gens de se retrouver et de faire la fête toute la nuit. C'est absolument extraordinaire! On a un chapeau ridicule sur la tête, une énorme serviette, et on boit, on chante, on boit... et je peux vous avouer que j'ai adoré cette fête!

Ces traditions offrent un riche aperçu de la culture et de la société du pays. Ces célébrations, bien que variées dans leur forme et leur signification, partagent des caractéristiques communes : elles renforcent les liens sociaux, marquent les saisons et allient l'ancien et le moderne.

**La Suède était un pays très pauvre :** la dernière famine a eu lieu en 1867 et a entraîné une émigration massive vers les États-Unis. En revanche, de 1870 à 1950, ce pays scandinave, qui a échappé aux deux guerres mondiales, a connu la plus forte croissance économique des pays occidentaux. L'abondance des ressources forestières et minérales en a fait un pays riche et ce petit pays agricole s'est hissé au premier rang économique. De nouvelles villes ont vu le jour, les routes se sont multipliées et ont été élargies. Les tours de béton ont émergé du sol comme des champignons.

Ce pays a aussi une tradition ancienne d'industrie lourde avec l'exploitation du fer, du cuivre, du zinc sans oublier la découverte de la dynamite par Nobel. Cette évolution tardive et rapide s'est appuyée sur des choix industriels et technologiques innovants. Il est important de rappeler que ce pays scandinave est également un terreau d'ingénieurs et que l'innovation y est omniprésente. Elle investit traditionnellement un pourcentage très élevé dans la recherche et

le développement. De plus, les Suédois font preuve de pragmatisme. Ils cherchent toujours à concevoir des produits de qualité qui améliorent la vie quotidienne. La Suède possède de grandes entreprises connues dans le monde entier : Scania, Ericsson, Volvo, SKF, Ikea, qui insistent sur l'innovation des produits et l'orientation client.

Dans le domaine de la tradition, je dois également mentionner l'accent mis sur l'humain et la formation. La formation du capital humain a toujours été une priorité. Au milieu du XIX<sup>e</sup> siècle, l'État central avait mis en place un réseau d'écoles élémentaires dans les campagnes suédoises. La Suède est rapidement devenue, avec la Prusse, le pays le plus alphabétisé d'Europe. Des écoles d'ingénieurs ont été créées très tôt par l'État, notamment à Göteborg et à Stockholm.

**Les Suédois sont fascinés par la modernité**, et ils ne se soucient pas de leur histoire. L'une des principales raisons du succès de la Suède est qu'ils se concentrent sur l'avenir et non sur le passé. Lorsque je leur ai demandé l'origine de leur fête nationale, ils m'ont tous répondu que le 6 juin était célébré le jour du drapeau suédois. Mais personne n'a été en mesure de me donner la véritable origine : la tradition de célébrer cette date a commencé en 1916 au stade olympique de Stockholm, en l'honneur de l'élection du roi Gustav Vasa en 1523, considérée comme le fondement de la Suède moderne. Une autre anecdote qui m'a frappé est liée à un voyage de travail pour Ericsson. Chaque année, nous nous rendions dans une station de ski avec le département pour « travailler ». En réalité, il s'agissait plutôt de créer une atmosphère d'esprit d'équipe et de permettre aux employés de se rapprocher les uns des autres. Comment ? De multiples activités de *team building* ont été organisées, dans un environnement ludique, dans le but d'instaurer des liens et d'apprendre à connaître les styles de travail, les forces et les faiblesses de chacun... Le premier jour, nous étions assis en train d'écouter le directeur du département. Sa première question a été de demander à chacun « quel est votre hobby pendant votre temps libre ». La plupart de mes collaborateurs ont répondu « la famille et/ou les enfants ». Ils n'ont pas mentionné la littérature, l'opéra, l'histoire... Les Suédois ne s'intéressent qu'au travail et à la famille, avec une préférence marquée pour cette dernière.

**Une politique stable, le consensus et la confiance en l'avenir prévalent** : oui, les Suédois sont des gens confiants, confiants dans l'avenir avec une vraie croyance dans le progrès et dans l'État-providence – c'est ce que l'on appelait le « Folkhemmet ». Un grand nombre d'entre eux partagent le sentiment de vivre dans la meilleure forme de société au monde et se déclarent très satisfaits de leur qualité de vie. Ce sentiment est amplifié par une conviction très forte dans le progrès et la modernité.

Le modèle suédois a été progressivement mis en place au cours du XX<sup>e</sup> siècle sous la direction du parti social-démocrate, omniprésent dans la vie politique. Selon Mats Svensson, ancien secrétaire international de l'IF Metall, « le fait que ce soient les syndicats qui aient formé le parti social-démocrate est important. Ils ont pu faire les réformes nécessaires, tout en étant très loyaux envers le parti ».

Ce modèle repose sur un secteur productif privé efficace, perçu par le parti social-démocrate comme le système le plus à même de garantir la prospérité. Les bénéfices de la croissance sont répartis entre l'augmentation des revenus et une redistribution substantielle grâce à des impôts élevés, finançant ainsi des biens publics et des prestations sociales généreuses. Ce qui est formidable avec le modèle suédois, c'est qu'il combine deux caractéristiques généralement considérées comme inconciliables : d'une part, une aide sociale très généreuse, et d'autre part, la libre concurrence du marché des entreprises. Et cela marche ! De nombreux observateurs sont également très surpris que, malgré des désavantages économiques (impôts très élevés, faibles écarts de salaires imposés par des négociations salariales interprofessionnelles centralisées, etc.), les résultats macroéconomiques restent durablement bons, voire très bons. Stabilité, consensus, évitement des conflits, pragmatisme, modestie des hommes politiques... La social-démocratie suédoise vit dans un contexte totalement différent de toutes les pratiques françaises.

Il est important de comprendre le concept de « Folkhemmet », « la maison du peuple », qui est un concept politique qui a joué un rôle important dans l'histoire du parti social-démocrate et de l'État-providence suédois. Il est également parfois employé pour décrire la vaste période s'étendant de 1932 à 1976, durant laquelle les

sociaux-démocrates étaient au pouvoir et où le concept a été concrétisé. Parfois appelé « la voie médiane suédoise », le « Folkhemmet » était considéré comme étant à mi-chemin entre le capitalisme et le socialisme. La base de la vision « Folkhemmet » est que la société entière devrait être comme une famille, où tout le monde contribue, mais aussi où tout le monde s'occupe de l'autre. Le succès des sociaux-démocrates dans l'après-guerre s'explique souvent par le fait que le parti a réussi à motiver des réformes sociales majeures en s'appuyant sur l'idée du « Folkhem » et de l'effort commun de la famille nationale. Cela pourrait être une bonne inspiration pour la France, en tant qu'outil pour réussir le changement indispensable dans notre pays.

**L'héritage, protestant, austère, mais libre :** enfin, un dernier point explicatif est lié à l'héritage protestant et à ses valeurs. La tradition luthérienne a produit en Suède une forte culture du travail et de l'austérité. Les Suédois sont aussi d'une discrétion incroyable dans les rapports avec l'argent. La vie politique est également marquée par l'austérité. Les parlementaires adoptent une approche très stricte en matière de gestion des deniers publics. Contrairement à de nombreux autres pays, ils n'ont pas d'assistants et gèrent leurs tâches sans personnel de soutien spécifiquement affecté. Les députés ne disposent pas de voitures de fonction ni de chauffeurs. Le Premier ministre est le seul homme politique à avoir droit à une voiture de fonction permanente.

Libre, dans le sens que ce pays scandinave n'a jamais vraiment connu de système féodal. Il s'agissait plutôt d'assemblées paysannes libres. Les paysans, égaux dans la pauvreté, ont pendant des siècles géré eux-mêmes et collectivement la vie de communautés rurales autonomes.

**Une pensée globale :** la Suède est un petit pays en matière de population. Un marché de seulement 10 millions d'habitants. Les Suédois pensent international dès leur plus jeune âge. Tout le monde parle anglais. Ils regardent la télévision en anglais. Lorsque j'ai déménagé là-bas, même le fleuriste ou le mécanicien parlaient mieux l'anglais que moi. Pour exister, il faut penser global et exporter.