

Séminaire

Vie des Affaires

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Air France
Algoé²
ANRT
ArcelorMittal
Areva²
Cabinet Regimbeau¹
Caisse des Dépôts et Consignations
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte
École des mines de Paris
EDF
Entreprise & Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Roger Godino
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IDRH
IdVectoR¹
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale des Entreprises
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Royal Canin
Saint-Gobain
Schneider Electric Industrie
SNCF¹
Thales
Total
Unilog
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} Septembre 2007)

ENTREPRISE ET SOCIÉTÉ EN SUÈDE : UN REGARD AUX SOURCES DU MODÈLE

par

Pierre FORTHOMME
Forthomme & Associés

Séance du 8 juin 2007
Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

En bref

Le modèle suédois fait, en France, partie des références obligées auxquelles hommes politiques – de gauche comme de droite –, syndicalistes, sociologues et autres acteurs de la vie sociale ont recours sans qu'on ait jamais vraiment su s'il était possible (et souhaitable...) de le transposer, peu ou prou, à notre pays. Il est vrai qu'un des plus hauts revenus au monde, un système de protection sociale particulièrement efficace, des réussites économiques enviables et un climat social pour le moins serein ont de quoi séduire. Mais qu'en est-il au quotidien ? L'expérience d'un Français, marié à une Suédoise, partageant sa vie entre les deux pays et dont les enfants sont imprégnés des deux cultures, témoigne que, sous les apparences familières d'un pays désormais membre de la même Communauté européenne que nous, se cachent de profondes et subtiles différences. Le modèle suédois a un prix : saurions-nous y souscrire ?

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ de Pierre FORTHOMME

La Suède me concerne pour deux raisons. La première est que ma culture d'anthropologue me pousse, par nature, à m'intéresser à l'altérité ; mon métier de consultant dans des contextes internationaux également, puisque je suis amené à faire travailler ensemble des équipes de diverses origines culturelles, linguistiques et de métiers. La deuxième raison relève de la sphère privée, mais je me permettrai de l'utiliser pendant l'intervention puisque, marié à une Suédoise depuis quatorze ans, nous avons décidé de vivre complètement l'aventure suédoise et que toute ma famille est désormais installée dans ce pays. Nous vivons donc une confrontation des deux modèles au quotidien.

Je commencerai par présenter les trois valeurs que je considère comme fondamentales dans la vie suédoise. Je les ai choisies en fonction de ma lecture d'anthropologue : un macroéconomiste en aurait sans doute choisi d'autres. Je donnerai ensuite quelques coups de projecteur sur la façon dont ces valeurs se manifestent aujourd'hui en Suède au travers d'exemples tirés à la fois des politiques économiques et du management des entreprises.

Il est légitime de parler d'un modèle suédois puisque c'est un système qui a sa cohérence, mais ce n'est pas pour autant un modèle idéal qu'il s'agirait de suivre : ainsi, en tant que Français, ce modèle m'amène davantage à m'interroger sur le nôtre qu'à tenter de l'imiter.

Le protestantisme, première valeur fondatrice

La première valeur fondatrice du modèle, c'est l'influence du protestantisme. Max Weber a longuement écrit sur ce point dans son *Éthique protestante et esprit du capitalisme*. Pour ma part, j'en parlerai, non pas en tant que pratique – la pratique religieuse, en Suède comme dans tous les autres pays occidentaux, s'est considérablement réduite – mais en considérant que, sociologiquement, le protestantisme de Luther continue à y être largement dominant dans les façons de penser et d'agir. Par exemple, comme en Alsace et en Lorraine, le mariage religieux fait foi de mariage civil. L'église luthérienne, qui représente 95 % de la population, fait partie de la Fonction publique. Voyons maintenant quelques principes liés à cette influence du protestantisme.

Le principe de responsabilité individuelle

Max Weber a montré que le capitalisme et la libre entreprise ne se sont pas développés par hasard dans les pays de culture protestante mais bien parce que le message porté par la Réforme a donné un certain nombre d'autorisations. Ainsi, lors de la traduction en allemand de la Bible, Luther a choisi de confondre dans une même traduction par le mot *Beruf* la notion de vocation religieuse et celle de l'aspiration à n'importe quel métier profane. À partir du moment où une personne s'engage dans une activité, dans un métier, elle participe à la gloire de Dieu sur Terre. Dans nombre de pays protestants, la révolution industrielle est la fille de cette autorisation à la libre entreprise.

L'engagement dans le travail et la responsabilité individuelle sont des valeurs extrêmement fortes aujourd'hui en Suède. Pour donner une illustration concrète de ce principe, lorsque les étudiants obtiennent l'équivalent du baccalauréat, l'État suédois, par l'intermédiaire d'un organisme parapublic, leur garantit la possibilité d'emprunter dans des conditions préférentielles pour financer leurs études. Le montant ainsi alloué peut aller jusqu'à l'équivalent de 900 euros par mois et il est, de droit, accordé pour cinq ans à tout étudiant, sans condition de ressources des parents, dans la mesure où, bien sûr, il réussit ses examens semestriels. La quasi-totalité des jeunes Suédois y a recours. Pour 80 % du montant, il s'agit d'un prêt à intérêt que l'emprunteur rembourse dès qu'il commence à travailler (et qui devra l'être avant sa 50^e année) et ce, par prélèvement à la source. Les 20 % restants lui sont attribués sous forme de bourse.

De cette façon, l'État suédois garantit à tout jeune citoyen qui a terminé des études secondaires, générales ou techniques, de ne pas être limité, pour une question de ressources, dans sa capacité à faire des études supérieures, quelles qu'elles soient. Dès lors qu'il acquiert ainsi son autonomie financière, ses parents perdent immédiatement tout contrôle sur le choix de ses études. L'étudiant fera donc son choix de la façon la plus rationnelle puisqu'il sait qu'il aura à rembourser par son travail le prêt (parfois jusqu'à 50 000 euros !) qui lui aura été accordé par la communauté. Les jeunes Suédois acquièrent ainsi, sans doute plus que leurs homologues français, le sens du risque et de la responsabilité personnelle.

À travers cet exemple, on voit bien le lien entre les valeurs anciennes du protestantisme et le système de la social-démocratie. Ceci est également à rapprocher de la célèbre phrase prononcée dans les années 1980 par Helmut Schmitt en Allemagne : « *Les profits d'aujourd'hui sont les investissements de demain et les emplois d'après-demain.* » Le lien entre la culture de la libre entreprise et cette notion d'investissement est au cœur des politiques sociales démocrates de tous les pays nordiques.

Le principe d'autonomie

C'est le principe d'autonomie qui va nous éclairer sur la notion "d'horizontalité" de la société suédoise. Les protestantismes, car ils sont très nombreux, ne fonctionnent pas, à la différence du catholicisme, sur un principe hiérarchique. Il n'y a pas d'autorité symbolique, telle le pape, à laquelle se référer pour savoir ce que l'on a à faire. Dans le protestantisme, le fidèle est seul devant Dieu. Pour illustrer ce point, j'évoquerai mon propre mariage. Lors des rencontres préparatoires avec le pasteur, mon épouse a émis le souhait d'entrer dans l'église au bras de son père, cérémonial que l'on connaît bien ici. Le pasteur lui a alors demandé : « *Es-tu bien sûre du message que tu veux ainsi envoyer ? Es-tu consciente du symbole que tu exprimes en allant vers l'autel au bras de ton père ? Souhaites-tu vraiment signifier à cette assemblée que tu arrives vers l'autel sous l'autorité de ton père et que tu en repars sous celle de ton mari ?* » Aujourd'hui, sous l'influence du cinéma américain, les Suédois se sont mis à ce rituel mais cela ne correspond en aucune manière aux traditions profondes du pays selon lesquelles la femme est censée arriver aux bras de son mari, signifiant ainsi qu'elle est adulte, autonome et qu'elle a fait son choix seule. Cela est parfaitement symptomatique de cette insistance des Suédois à refuser toute forme de soumission à quelque autorité centrale que ce soit. Nous sommes là dans un modèle de société horizontale qui s'oppose à notre modèle de société verticale.

Le souci du bien commun

De l'usage des biens communs

Cette très forte tendance à la responsabilité individuelle et à l'autonomie ne veut, pour autant, pas dire que nous nous trouvons dans une société qui favorise l'individualisme. Le modèle suédois forme des citoyens autonomes (ce que fait aussi le modèle américain, autre pays protestant) ; en même temps, il développe aussi chez eux, le souci des autres et du bien commun. La notion de communauté (*Gemeinschaft*)¹ est quelque chose de très important, aussi bien dans la société civile que dans l'entreprise. Un exemple : la loi coutumière dite d'*Allemansrätt*. Cette loi non écrite mais reconnue par tous et, en particulier, par les tribunaux, signifie littéralement : le droit de tout le monde. Elle rappelle aux Suédois que si la propriété privée de la terre existe bel et bien, elle ne confère pas à ceux qui l'ont acquise une jouissance exclusive de celle-ci car, la Terre, fondamentalement, reste un bien commun. Concrètement, chacun, en Suède, a la possibilité de faire un libre usage de la nature, qu'elle relève du domaine public ou privé, à condition que cet usage soit "raisonnable" et "mesuré". Ainsi, une grande partie des 40 000 îles de l'archipel aux alentours de Stockholm est privée, mais il est évident que chacun peut y mouiller son bateau pour la nuit sans que le propriétaire n'y trouve à redire mais ce, à la seule condition que vous fassiez un usage raisonnable de ce

¹ Max Weber oppose le concept *Gemeinschaft* (société avec un lien chaud) à celui de *Gesellschaft* (société avec un lien froid).

droit, c'est-à-dire que vous ne mouilliez pas votre bateau juste devant sa villa par exemple ! Autre illustration, si vous passez sur la propriété de quelqu'un, vous pourrez y ramasser champignons ou fruits à la seule condition de n'en pas faire commerce. Ce point permet de mieux comprendre l'engagement des Scandinaves en matière d'écologie. On fait tout pour que l'usage d'un bien commun soit mutualisé en trouvant un juste équilibre entre la nécessaire propriété privée et le fait que, collectivement, on est inscrit dans une tradition. Les Scandinaves ont bâti des économies extrêmement modernes et innovantes mais, dans le même temps, ils continuent à vivre selon des principes fortement imprégnés de ces vieilles traditions.

Les lois de Jante

Ce principe d'autodiscipline amène les Scandinaves à considérer que l'individu doit s'effacer devant le groupe. Cette valeur est extrêmement importante et les Suédois se plaisent à rappeler qu'une chaîne n'est forte que par rapport à son maillon le plus faible. Une sorte d'inhibition au développement des stratégies personnelles fortes va donc se développer. Dans ces pays existe ce qu'on appelle les Lois de Jante, qui se présentent comme une pseudo-réécriture des Dix Commandements. Rédigées au XIX^e siècle, elles sont censées décrire les réalités de la vie des Suédois et constituent une sorte de conditionnement qu'on leur inculque dès leur très jeune âge pour ne pas sortir du groupe. En voici la teneur :

- ne t' imagine pas que tu sois quelqu'un d' important ;
- ne t' imagine pas que tu sois aussi bon que nous ;
- ne t' imagine pas que tu sois plus sage que nous ;
- ne te mets jamais dans la tête que tu puisses être mieux que nous ;
- ne t' imagine pas que tu connaisses plus de choses que nous ;
- ne t' imagine pas que tu puisses être mieux que nous en aucune manière ;
- ne t' imagine pas avoir une quelconque valeur ;
- il ne t' est pas permis de rire de nous ;
- ne t' imagine jamais que quelqu'un puisse s' intéresser à toi ;
- ne t' imagine pas que tu puisses nous apprendre quoi que ce soit.

Ces préceptes, bien éloignés de l'éducation des petits Français, induisent une prédisposition remarquable à développer des stratégies collectives, même s'ils nous paraissent extrêmement contraignants. « *Je sais que je porte Luther sur mon dos* » me disait ainsi une amie suédoise. Dans un modèle comme celui-là, il n'y a pas besoin d'autorité, pas besoin de chefs. La pression du groupe est suffisante pour assurer l'autodiscipline et orienter l'individu. Aujourd'hui encore, le poids de ces traditions fait que les salaires sont en moyenne beaucoup plus resserrés en Suède qu'en France : la Suède ou la Norvège sont des pays riches collectivement, mais les familles ne le sont pas forcément. La richesse y est mutualisée sans pour autant être socialisée.

Vous imaginez bien qu'avec un modèle comme celui-là, la Suède n'est pas tendre avec ses élites. C'est très dur d'être un héros en Suède ! Ingmar Bergman, cinéaste immense, a été arrêté par la police sur un tournage et emmené en prison, menottes aux poignets, pour une question de fraude fiscale. Avec Olof Palme, social-démocrate issu d'une famille patricienne et l'un des rares politiciens suédois mondialement connus, les Suédois entretenaient un rapport d'amour/haine. Il avait pour projet de parfaire l'idéal de la social-démocratie en Suède. Entre autres choses, c'est à son époque qu'on est passé au tutoiement généralisé en partant du principe suivant : pourquoi devrais-je, en vouvoyant quelqu'un, accepter la distance hiérarchique qu'il voudrait m'imposer ? On conserve certains égards pour le roi (bien qu'il soit désormais essentiellement un outil de marketing au service de l'industrie suédoise plus qu'une autorité morale), mais en dehors de lui, on tutoie tout le monde. Bien évidemment, les enfants tutoient leurs professeurs dès la maternelle, la question ne se pose pas. Or, Olof Palme, en incarnant ce projet, confondait trop souvent pour les Suédois sa propre volonté et la volonté du peuple, faute impardonnable s'il en est pour un politicien de ce pays. L'homme politique suédois ne doit être que l'émanation un peu fade de la conscience du groupe.

En ce qui concerne le mariage raté entre Volvo et Renault, Philippe d'Iribarne explique très bien que ça ne pouvait pas marcher parce que s'opposaient un système vertical de hiérarchie à la française et un système suédois horizontal. De leur côté les Suédois ont analysé différemment cet échec : pour eux, fondamentalement, l'échec vient du fait que l'idée de fusion était celle d'un seul homme : le président de Volvo, Pehr G. Gyllenhammar, qui a fini par être mis en minorité sur cette alliance. Trop solitaire, trop prétentieux, pas dans la *Gemeinschaft*... C'est un système qui a ses côtés positifs et ses limites, mais dans lequel on donne toujours la priorité au fonctionnement et à la puissance du groupe.

Dans le même ordre d'idées, on peut évoquer la coutume du Dugnad, qui consistait jadis à construire collectivement la grange d'un voisin (le *Barn raising* des Amish), et selon laquelle, désormais, les habitants d'un lieu se retrouvent une fois par an pour effectuer, de façon totalement bénévole, des travaux d'intérêt collectif. En France, on appelle cela une servitude... Et vous ne pouvez pas vous soustraire à ce travail en commun sauf à affronter l'opprobre collectif.

Société horizontale et recherche du triangle magique

La société horizontale

Lawrence Friedman, professeur de droit à Yale, a le premier théorisé cette notion de société horizontale. Pour lui, l'autorité traditionnelle dans ces sociétés a perdu de son poids et c'est désormais l'autorité des pairs qui fait foi et à partir de laquelle se construit la décision. Il ajoute que ce nouveau type de société s'est développé davantage dans les pays qui ont su capter les nouvelles technologies de l'information et, en particulier, le paradigme construit par le monde de l'internet.

Je résumerai cela par une citation tout à fait remarquable de Marie-Laure Lefoulon : « *Le nord de l'Europe est parfaitement adapté à la nouvelle donne mondiale car il n'a connu ni fédéralisme, ni relations hiérarchiques prononcées. Dans les sociétés pyramidales, lorsque le sommet ne prend pas l'initiative, rien ne bouge. En revanche, dans les groupes humains organisés horizontalement, tout le monde peut émettre une proposition ou une décision. Les sociétés modernes ressemblent à la toile horizontale de l'internet où chacun peut communiquer avec n'importe qui et dans n'importe quelle direction.* »²

Il y a une dizaine d'années, lors d'une mission, j'avais besoin de rencontrer le président de SAF (Svenska Arbetsgivareföreningen), équivalent suédois du Medef. J'appelle le numéro qu'on m'avait donné pour prendre rendez-vous et c'est immédiatement lui qui répond, sans savoir qui j'étais. Récemment, avec un groupe d'experts réfléchissant sur le nucléaire, nous rencontrons le secrétaire d'État à l'énergie. C'est lui qui nous reçoit, qui nous fait le café, qui nous raccompagne et ferme la porte parce que sa secrétaire était partie. Pour lui, les questions de statut, de préséance, de rôle ne se posaient pas : nous sommes dans un monde très différent de celui que nous connaissons en France.

Le triangle magique

On parle beaucoup du triangle magique – performance économique, cohésion sociale et respect de l'environnement – qui fait le lien entre les valeurs traditionnelles et les politiques social-démocrates. Quand vous avez le besoin viscéral de garder la cohésion sociale, la *Gemeinschaft*, vous intégrez naturellement dans vos prises de décision d'autres critères que la simple performance économique, en partant d'ailleurs du principe que ce qui est juste n'est pas nécessairement en contradiction avec ce qui est efficace. En Suède, on a donc appris à penser les objectifs de performance en lien direct avec ceux de la cohésion sociale et du respect de l'environnement.

² Marie-Laure Lefoulon, *Le rebond du modèle scandinave* (Lignes de Repères, 2006).

Ce triangle est intégré par tous les acteurs. En cas de crise, et il y a eu deux crises économiques majeures, l'une à la fin des années 1930, l'autre en 1990, l'ensemble des acteurs – État, syndicats et patrons – s'engagent, selon les termes exacts des accords de Saltjöbaden conclus en 1938, à « *ne pas demander plus que ce que le pays peut accepter* ». L'État s'est alors engagé à n'intervenir qu'en cas d'échec de l'accord entre syndicats et patronat. Cette capacité à établir des consensus efficaces parce que reposant sur l'accord de tous, dans un cadre que personne ne remet en cause, est le point de départ de tous les changements.

Le fonctionnement actuel du modèle

La réforme des politiques publiques

Au début des années 1990, le modèle suédois s'essouffle. Ayant vécu sur ses acquis depuis les années 1970, il affronte désormais une crise économique et financière, un chômage à 12 %, une dette publique de plus de 90 % du PIB (Produit intérieur brut), un déficit budgétaire de plus de 10 % et des taux d'intérêt sud-américains. Les Suédois, partant du principe, tout à fait dans l'éthique du capitalisme, qu'un petit pays comme le leur ne doit qu'à ses entreprises de s'offrir l'un des meilleurs niveaux de vie mondiaux et un très haut niveau de protection sociale, prennent conscience que, pour sauver leur modèle, ils vont devoir tout reconsidérer. « *Notre richesse, vont-ils se dire, n'existe que parce que nous sommes capables d'exporter. Nous allons donc focaliser l'ensemble des ressources du pays, dans les dix prochaines années, sur les industries exportatrices ainsi que sur l'innovation et les secteurs à haute technologie.* » Ils choisissent donc de réduire drastiquement toutes les consommations inutiles des ressources qui ne permettent pas d'aller vers cet objectif. Sans violence et tout en maintenant leurs principes et la tradition, ils démantèlent la plupart de leurs politiques publiques : en quinze ans, près de 30 % des emplois publics sont ainsi supprimés de façon absolument radicale. Et cela ne se fait pas dans le cadre d'une idéologie de la privatisation à la Thatcher : dans un premier temps les entreprises restent publiques, mais elles sont mises en concurrence, selon l'idée que les monopoles n'ont désormais plus aucune raison d'être.

Les réformes commencent par celle des transports ferrés et maritimes, se poursuivent par celle de la poste (il n'y a plus désormais de bureaux de poste en Suède, le concept a disparu et les fonctionnalités élémentaires d'un bureau de poste ont été transférées à une marque de supermarchés), puis par celles des secteurs de l'énergie, des télécommunications et de la santé. La Suède continue d'offrir l'un des plus hauts niveaux de santé publique au monde, et pourtant, elle a réduit de plus de 30 % le nombre de ses lits d'hôpitaux en se demandant simplement comment faire autrement. Il n'y a aujourd'hui plus d'emplois protégés, tout est mis en concurrence et les services publics sont, eux aussi, gérés par objectifs. Une révolution a eu lieu, mise en place par des sociaux-démocrates, qui n'a jamais été questionnée par personne parce que, fondamentalement, elle s'est appuyée sur des principes partagés. Les modalités concrètes ont été fondées d'abord entre sociaux-démocrates et libéraux, entre syndicats et patrons, mais le socle de base, quant à la nécessité d'agir, était entièrement partagé.

Pour le chômage, la Suède reste le mauvais élève de la classe nordique avec un taux d'environ 6 % alors que le Danemark, qui a été beaucoup plus loin dans ses transformations, est à 4 %. La dette publique est redescendue à 46 % du PIB l'an dernier, l'excédent budgétaire est de 2 %, le taux de croissance a été de 3,5 % en 2005 et 2,7 % en 2006. Il s'agit donc d'une vraie transformation. Pour autant, le taux de prélèvements obligatoires n'a pas baissé et reste extrêmement élevé mais la façon dont l'argent public est utilisé dans l'économie est désormais beaucoup plus efficace.

En matière de traitement du chômage, le système s'est nettement durci. L'indemnisation n'est clairement pas un salaire de remplacement. Le montant alloué est de l'ordre de 730 couronnes par jour au maximum (soit environ 1 500 euros par mois) et pour 100 jours au plus, quel que soit le salaire antérieur. La référence aux valeurs traditionnelles permet de comprendre la façon dont les politiques publiques sont pensées. Pour tout le monde – patrons, syndicats,

État – l'idée directrice est qu'il ne faut pas laisser les gens s'installer dans le chômage et par conséquent, on met clairement le demandeur d'emploi sous pression : chacun a notamment l'obligation d'accepter un emploi raisonnablement proche, géographiquement ou professionnellement, de son ancien emploi. Dans ce pays social-démocrate, un chômeur a des droits mais il a aussi énormément de devoirs. Et ses devoirs sont liés à toute cette tradition dont je viens de parler. De même, la réforme des dépenses de santé a considérablement réduit les remboursements : l'orthodontie de confort, par exemple, n'est plus remboursée, car considérée comme relevant de l'esthétique. Pour conserver leur modèle, les Suédois ont été obligés de le questionner en profondeur, et c'est que qu'ils ont accepté de faire.

Le cas de la politique énergétique est également significatif. En 1980, les Suédois ont considéré, suite à l'accident de Three Mile Island, qu'une question aussi importante que l'électricité d'origine nucléaire ne pouvait pas être traitée par les seuls experts. Ils ont donc lancé un référendum, qui a conduit au choix de sortir du nucléaire en 2010. Les politiques se sont donc trouvés devant un grave dilemme car aucune solution de remplacement n'avait été prévue. Si, en 1980, la problématique principale était celle des déchets, c'est aujourd'hui celle de l'effet de serre qui prédomine et l'opinion des Suédois s'est en partie retournée. Pour eux, la vraie question n'est plus celle du nucléaire, pas plus que celle de l'électricité, mais celle des transports et de leur totale dépendance à des combustibles fossiles qui contribuent au réchauffement. Début 2006, l'une des dernières décisions du gouvernement social-démocrate a été de faire de la Suède, à horizon 2020, la première *oil less economy*. En 2020, tout automobiliste aura une alternative à l'essence pour son véhicule et plus aucune maison ne sera chauffée au fioul. Toutes les parties prenantes, industriels comme universitaires, ont été conviées à collaborer à ce projet et elles y travaillent.

Ce qui est intéressant, ce n'est pas que cette politique énergétique soit un succès ou un échec : c'est d'abord une logique démocratique. Si vous interrogez les Suédois, ils vous disent d'ailleurs qu'à l'époque, quand ils s'interrogeaient sur le nucléaire, ce qui les inquiétait n'était pas tant les déchets que le modèle de société "contrôlante", induit par l'industrie nucléaire civile, et donc le risque de voir se développer un État central susceptible de porter atteinte, au nom de la sécurité, aux libertés individuelles.

Le modèle suédois et le management

Quand vous avez été éduqué dans un tel système prônant la cohésion du groupe, quand depuis l'école vous savez que vous allez réussir parce que vos camarades ne vous laisseront jamais seul, quand vous êtes imprégné des *Jante Lågen*, alors quand, devenu adulte, vous entrez dans une entreprise, vous n'allez pas avoir les mêmes réflexes qu'un Français. Le dressage, pour reprendre le mot des anthropologues, est fondamentalement différent en Suède de ce qu'il est en France. C'est un dressage où j'apprends à être avec le groupe : j'apprends à ne pas trop en sortir et, plus je suis haut, plus je dois me montrer proche. À titre d'anecdote, j'ai vécu, il y a de cela une dizaine d'années, l'arbre de Noël chez SAS (Scandinavian Airlines). La tradition était que le PDG, déguisé en père Noël, vienne remettre en personne les cadeaux aux enfants des collaborateurs. Le nouveau PDG, d'origine Danoise, donc venant d'un Sud perçu comme moins imprégné de traditions, était attendu au tournant de cette épreuve. S'y étant prêté de bonne grâce et ayant revêtu la houppelande, il sut éviter le piège et gagner son autorité. Dans un pays vertical, il aurait considéré qu'en perdant la distance, il aurait aussi perdu son autorité.

De même, un de mes voisins, dirigeant dans un grand groupe suédois d'électronique, a construit sa maison lui-même ! S'il n'agissait pas ainsi, il lui manquerait quelque chose et la collectivité s'interrogerait : « *C'est peut-être un bon manager, mais est-il capable de construire sa maison ?* » On est dans un système où, pour faire confiance à un individu, on exige de lui qu'il ait l'ensemble des talents nécessaires à une vie avec autrui.

DÉBAT

Un intervenant : *Comment vos enfants vivent-ils cette immersion dans une culture et un système éducatif aussi différents ?*

Pierre Forthomme : La différence des systèmes éducatifs a été l'une des raisons du choix de nous installer en Suède. Mes deux aînés, qui sont en CM1 et CE1, parlent couramment suédois et avaient déjà fréquemment séjourné en Suède. Le test décisif a été de leur faire passer une journée dans l'école qui allait les accueillir. L'institutrice, prévenue de l'arrivée de deux élèves français, a organisé cette journée, très naturellement, en fonction de l'accueil de ces enfants. Pour le plus jeune, l'institutrice a dit à mon épouse : « *Si tu veux, tu peux passer la journée avec moi.* » La maman était tout à fait bienvenue dans le cadre de cette journée. En France, lorsque vous êtes parents d'élève, vous ne franchissez le seuil de la classe que pour les réunions ! Toute la journée a été modifiée dans son déroulement habituel, mais puisque les enseignants ne sont jugés – comme, désormais, dans toute la Fonction publique – qu'en fonction d'indicateurs et d'objectifs préalablement fixés, ils sont dès lors totalement libres de s'organiser comme ils l'entendent. Ayant longtemps vécu en France, mon épouse a elle-même été surprise de voir à quel point tout se faisait en groupe. L'enfant est en confiance à l'école, car il sait qu'il ne sera jamais seul devant son devoir. On serait tenté de croire qu'un tel système fabrique des assistés. Or, c'est tout à fait à l'inverse. C'est dans les pays scandinaves que les taux de réussite scolaire et d'alphabétisation sont les plus élevés. Dès le primaire, les enfants sont responsables des deux ou trois devoirs qu'ils ont par semaine et ils s'auto-organisent. Comme de plus, l'école se termine à 14 heures tous les jours, à l'issue de cette journée, l'option suédoise a été plébiscitée par nos enfants.

Bien sûr, ils n'apprendront pas ce qu'ils auraient appris en France où l'objectif est d'amener quelques élus très loin dans la maîtrise intellectuelle et à un très haut niveau de connaissances. Les Suédois n'ont pas les mêmes objectifs : pour eux, il s'agit de former des individus responsables dans l'environnement dans lequel ils fonctionnent et ils privilégient l'acquisition des *social skills*. Il faut donc faire des choix. C'est une autre façon de positionner le but de l'école. Le contenu objectif des programmes est donc apparemment moins important : les humanités n'y trouvent pas leur place. Mais quand on voit comment ces jeunes, devenus adultes, se comportent, on constate que, statistiquement, ça marche : on emmène une cohorte extrêmement forte à un niveau de connaissances très élevé et, surtout, on forme des individus très autonomes qui possèdent une très forte capacité à s'adapter à la modernité. C'est la force d'une société horizontale.

La machine à intégrer suédoise

Int. : *Comment ce modèle va-t-il résister à la mondialisation ? En particulier, comment va-t-il faire face aux mobilités humaines, aux migrations, etc. ? En vingt ans, le pays s'est ouvert sur le monde et la situation a complètement changé. L'homogénéité des populations, même dans le Grand Nord, a beaucoup évolué.*

P. F. : En Suède, l'immigration se situe à un taux analogue à celui de la France. Mais longtemps les voisins scandinaves ont représenté l'essentiel de cet apport. Aujourd'hui, on constate une immigration très forte, majoritairement en provenance des pays du Golfe et de l'ancienne Yougoslavie. Les Danois, qui ont fait des choix extrêmement différents, disent des Suédois qu'ils sont beaucoup trop naïfs et qu'ils vont à la catastrophe. J'évoquais tout à l'heure l'*Allemansrätt*. Il est extrêmement difficile de percevoir une telle réalité quand on n'est pas né dedans. C'est à la fois implicite et très vivant : comment la transmettre à ceux qui ne sont pas issus du même contexte culturel ? Deux éléments favorisent la politique des Suédois : les taux de croissance de l'économie sont soutenus et le taux de chômage, relativement faible, n'est pas aussi concentré qu'en France sur des populations à risques. Certes, cela inquiète les Suédois mais, dans le même temps, cela redouble leur volonté d'intégrer ces populations, quelle que soit leur origine. Et l'éducation est là, qui crée les façons communes de penser, qu'il s'agisse de petits Suédois ou de petits Irakiens ou Bosniaques.

Par ailleurs, tous les étrangers ont le droit absolu d'apprendre leur langue d'origine à l'école. Deux heures par semaine, mes enfants ont un professeur qui leur apprend le français,

de même que leur petit camarade iranien passe deux heures avec un professeur de farsi. On intègre, mais en même temps, on donne aux gens les moyens de rester en contact avec leur culture d'origine.

Int. : *Que peut-on attendre de la politique du nouveau Premier ministre de droite, Fredrik Reinfeldt, qui a l'air d'installer des valeurs atypiques par rapport à ce modèle suédois ?*

P. F. : C'est la première fois depuis longtemps que le parti libéral, l'Alliance pour la Suède, est au pouvoir. Il va instiller un peu plus d'individualisme dans la société suédoise, mais il ne me semble pas que les choix qu'il a faits jusqu'à présent remettent en cause ce consensus national. Il a pris des mesures symboliques : par exemple, il a quasiment supprimé l'impôt foncier. Dans une société horizontale, on n'a pas d'employés de maison : avec ce gouvernement libéral, c'est la première fois que certains de ses membres reconnaissent publiquement faire appel à de tels services. Il donne des autorisations qui n'auraient pas pu s'envisager, pour qui que ce soit, il y a cinq ans.

Int. : *Ce rigorisme suédois présente un grave inconvénient : la dénonciation. Dès que vous sortez du rang, le voisin vous dénonce. La pression sociale à la conformité est extrêmement forte.*

P. F. : L'autodiscipline, c'est vrai, peut aller jusqu'à une forme de dénonciation. Ce qui, chez nous, relève de la sphère privée, est considéré, dans un pays scandinave, comme propriété du groupe : tu ne peux pas, parce que ton action a un impact sur le groupe, ne pas entretenir ton jardin, parce qu'il fait partie du bien commun. C'est une autre façon de penser. Un expatrié excédé, ayant giflé son enfant turbulent dans un supermarché, a ainsi vu les services sociaux débarquer chez lui quelques jours plus tard pour enquêter. L'enfant est un être à part entière, de plein droit ; il est donc important qu'il puisse être entendu et si, à cause de son âge, il ne peut pas l'être, il doit être appuyé. Le père de famille n'a aucune raison d'avoir un pouvoir de cet ordre sur un enfant qui n'aurait pas de droit.

Conformisme et innovation

Int. : *Est-ce que tout cela ne crée pas dans la société un conformisme ambiant qui freine les opportunités de changement ?*

P. F. : Conformisme, oui ; rigidité, non. En 10 ans, la transformation tranquille de l'économie suédoise a eu des effets tout à fait considérables et cela, sans grève ! Imaginez : réduction du nombre de fonctionnaires, disparition de l'emploi à vie, etc., tout cela s'est fait sans heurts parce que les prémices en avaient été acceptées par tous. Oui, il y a du conformisme, mais c'est le prix à payer de la cohésion sociale. Si ce n'est pas accepté par tout le monde, ça n'a pas de valeur et ça n'est pas considéré comme un progrès parce que ça remet en cause cette cohésion du groupe. L'équilibre est fragile.

Il est important de comprendre à quel point l'innovation, en Suède, est une innovation de groupe. Quand vous interrogez des Suédois, ils vous répondent que, certes, ils sont moins bons individuellement, mais qu'ils travaillent en équipe et qu'on apprend beaucoup plus vite ainsi. L'équipe est réellement la matrice de l'innovation. Et ça marche. Ils ne produisent que très rarement des leaders, mais ça n'est pas le propos. Et l'école les construit comme cela, pour savoir faire de la performance en groupe. C'est le propre d'une société horizontale.

Int. : *Dans une société très égalitaire et qui semble aussi peu aristocratique, l'institution et l'étiquette du prix Nobel, invention suédoise de renommée mondiale, peuvent paraître très étranges. Comment l'expliquez-vous ?*

P. F. : La Suède, et c'est là une vraie différence avec les autres pays nordiques, a une tradition aristocratique autochtone bien antérieure à la lignée royale actuelle issue de Bernadotte. La pression de l'horizontalité y est, malgré tout, éclairée par une véritable classe dirigeante ancienne et respectée, et ces familles patriciennes ont une influence dont on ne trouve pas l'équivalent, par exemple, en Norvège, peuple de marins et de paysans, ou au Danemark,

peuple de commerçants. Il existe également en Suède, depuis le XIX^e siècle, une aristocratie industrielle que l'on ne trouve nulle part ailleurs en Scandinavie, porteuse d'une grande valorisation de la technique et du métier d'ingénieur. L'ingénieur est la fierté des Suédois qui ont été, de nombreuses années durant, à l'origine de quantité d'innovations techniques et scientifiques. Alfred Nobel en est l'illustration et le prix qui porte son nom est l'expression de cette tradition ancienne de l'industrie innovante. Les Suédois ont envie d'être porteurs d'un projet pour le futur.

Doux mais pas mou

Int. : *Un historien, devant qui je faisais état de ma perception plutôt globale des différents peuples scandinaves et de mon étonnement devant leurs caractéristiques culturelles, me disait : « Il n'y a là rien d'étonnant : ce sont des peuples de marins et, sur un bateau, le chef vit en permanence avec son équipage et chacun est responsable du salut commun. Même après quatre générations passées à terre, il reste toujours un bateau dans un coin de la tête. » Et comme sur un bateau, on ne peut rester sans rien faire, on se doit de retrouver rapidement du travail quand on est chômeur. Est-il vrai que la pression collective en ce sens est féroce ?*

P. F. : L'idée du bateau est intéressante et il est vrai que chaque Suédois, dans la classe moyenne, possède son bateau, l'eau étant omniprésente en Suède. Pour ce qui est du traitement du chômage, je dirais qu'il est doux mais pas mou ! C'est doux, parce que le chômeur est très accompagné, mais il pèse sur lui une exigence très dure pour qu'il retrouve rapidement du travail et on ne le lâche pas. Dans l'entreprise, c'est pareil : c'est très dur mais on n'élève jamais la voix. La douceur peut parfois être extrêmement contraignante. Il ne faut pas être chômeur en Suède ou au Danemark. Et en conséquence, ils ne le sont pas longtemps, d'autant que le taux de croissance de l'économie et le quasi-plein-emploi vont dans ce sens. Là aussi, ils ont été durs : plutôt que de s'accrocher à des emplois qu'on sait condamnés par la mondialisation, ils s'en sont débarrassés il y a dix ans. Certaines entreprises ont réduit de 30 % à 40 % leur personnel. Aujourd'hui les emplois en Suède sont ceux qui tiennent le choc de la globalisation. À aucun moment, le droit à l'emploi n'a été garanti. Ce sont les syndicats, qui ont eu en quelque sorte un rôle de consultant, qui ont accompagné le processus de licenciements quand il a fallu décider collectivement, dans les équipes, qui allait partir. Ils ne se sont pas décrédibilisés parce qu'en contrepartie, ils avaient négocié des conditions très favorables de réappropriation par les gens de leur futur.

Int. : *Comment ce modèle réagit-il à la construction européenne ?*

P. F. : Les Suédois sont économiquement obligés d'être dans l'Europe mais philosophiquement, émotionnellement ils ne le sont absolument pas. Ils n'ont pas connu de guerres et ils ne comprennent pas les raisons profondes à l'origine de la construction européenne qui, avant toute chose, étaient d'éviter les guerres entre les six fondateurs. Ils ont un rapport extrêmement rationnel vis-à-vis de l'Union européenne : c'est pour eux une nécessité du fait qu'ils vivent essentiellement des exportations. Ils se méfient énormément de Bruxelles car c'est pour eux un système centralisé qui les a amenés plusieurs fois à réviser à la baisse leurs propres normes, en particulier dans l'agriculture, pour se mettre en conformité avec les normes européennes. Il n'y a pas de divorce entre l'opinion et les décideurs économiques, mais il n'y a pas d'amour non plus : la Suède fait partie de l'Europe, point final.

Pour les entreprises, c'est un peu différent : dès qu'elles se développent, elles deviennent aussitôt internationales. Naturellement, elles acceptent très vite les règles du jeu international. Une entreprise comme Ericsson ne réalise que 5 % de son chiffre d'affaires en Suède. La force des managers suédois est leur ouverture à l'international : ils parlent parfaitement l'anglais et, plus que nous, ils sont habitués à traiter avec les autres et ils acceptent d'en faire l'effort parce c'est la règle et que c'est pour eux une nécessité.

Int. : *Les élites, qui semblent quelque peu maltraitées, ne sont-elles pas tentées de partir à l'étranger ?*

P. F. : Objectivement, la fiscalité est épouvantable, supérieure à 50 %, même si l'impôt sur la fortune et l'impôt foncier ont été supprimés. Beaucoup de Suédois fortunés sont partis. De ce point de vue, nous sommes assez en phase avec les Suédois ! Mais il y a eu des tractations : Ericsson a menacé de déplacer son siège social hors de Suède si la fiscalité des entreprises n'était pas modifiée. C'est un petit pays et le gouvernement a fait des choix extrêmement clairs sur le type d'emplois et le type d'entreprises qu'il désirait. Fiscalement, si vous êtes dans le domaine de l'innovation, vous allez être très avantageux. Mais le gouvernement suédois ne cherche pas forcément à garder des emplois dans des secteurs qu'il considère comme n'apportant pas une haute valeur ajoutée.

Présentation de l'orateur :

Pierre Forthomme : est président fondateur du cabinet de conseil Forthomme & Associés ; ancien professeur visitant à l'université De Paul, Chicago, et intervenant à Oxford et HEC, il partage son temps entre son métier de consultant et ses recherches sur la performance du facteur humain à l'international.

Diffusion septembre 2007