

La Grande Conversation

La revue de **Terra Nova**

Santé mentale au travail : en quoi l'expérience suédoise éclaire le débat français

Société

Par Hervé de Villiers

Publié le 4 février 2026

Auteur de *L'efficacité Viking : Inspirez-vous du modèle suédois pour votre entreprise*, Gereso, 2024.

La désignation de la santé mentale comme grande cause nationale pour 2025, puis sa reconduction pour 2026, marquent une étape importante dans la reconnaissance d'un malaise devenu structurel. La santé mentale apparaît désormais comme un révélateur du fonctionnement et de la gouvernance de nos organisations de travail au sein des entreprises. L'augmentation continue des arrêts pour troubles psychiques, la diffusion du burn-out et la perte d'engagement soulignent une réalité désormais bien documentée : le mal-être en France n'est plus marginal, il est systémique . D'ailleurs, les chiffres

sont sans appel. La France figure aujourd’hui parmi les pays européens où l’engagement des salariés est le plus faible et la santé mentale la plus dégradée. Cela représente un coût économique colossal. Et si nous changions de regard ? Si nous acceptions de regarder du côté de pays qui ont abordé cette question plus tôt et plus en profondeur ?

Selon l’OCDE, l’OMS et Eurostat, la Suède figure parmi les pays européens les plus avancés en matière de qualité de vie au travail et de prévention des risques psychosociaux. Cette position se traduit concrètement dans les pratiques des entreprises : selon l’enquête ESENER de l’EU-OSHA, la Suède est l’un des pays européens qui réalisent le plus systématiquement des évaluations des risques professionnels. Ces évaluations portent à la fois sur la sécurité physique, les facteurs psychosociaux et les dimensions organisationnelles du travail, contribuant ainsi à prévenir le stress, les troubles psychiques et l’épuisement. Cette approche proactive montre comment la prévention intégrée à l’organisation du travail peut devenir un levier efficace pour protéger la santé mentale et favoriser le bien-être au travail.

Dépasser l’approche individuelle du mal-être

Les recherches menées par les institutions suédoises convergent vers un constat central : la majorité des troubles psychiques liés au travail trouvent leur origine dans l’organisation du travail elle-même. Management archaïque, flou des priorités, conflits de rôle, manque d’autonomie, environnement de travail dégradé, manque de visibilité de carrière constituent autant de facteurs déterminants.

Cette lecture contraste avec une approche encore largement dominante en France, où la prévention repose souvent sur des

dispositifs centrés sur l'individu, comme les formations à la gestion du stress, les cellules d'écoute ou certains programmes de bien-être, qui restent utiles mais insuffisants face aux enjeux structurels.

Les travaux récents de l'IGAS soulignent aussi les limites structurelles du management français, tandis que les comparaisons européennes (OCDE, Eurofound, Gallup) montrent que la France cumule un faible engagement des salariés, une perte de sens plus marquée et un absentéisme structurellement plus élevé qu'en Suède, de l'ordre de 30 à 40 %, les troubles psychiques représentant l'une des principales causes d'absences longues. En Suède, au contraire, la prévention est mise en œuvre en amont, via l'organisation du travail et le management.

Un autre rapport à la performance

Le modèle suédois combine performance et bien-être.

Cette approche repose sur quelques principes simples, mais exigeants : un équilibre de vie considéré comme non négociable, une grande clarté sur les rôles et les priorités, un management fondé sur la confiance et focalisé sur l'humain, une politique intelligente de gestion de carrière et une attention constante portée aux conditions réelles de travail. Non par idéologie, mais par pragmatisme.

Les entreprises suédoises ont su bâtir des modèles managériaux, des cultures d'innovation et des organisations de travail qui les rendent à la fois plus agiles, attractives et performantes. Et les résultats sont impressionnantes : 1er pays de l'UE pour l'innovation, 1er pays européen pour l'égalité de genre au travail, Top 5 mondial pour l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle, 2^e écosystème mondial de licornes par habitant,

des finances publiques exemplaires avec une dette de 31 % du PIB et un nombre record de multinationales par habitant.

Il serait réducteur d'expliquer les bons résultats suédois uniquement par la culture managériale ou l'organisation du travail, sans tenir compte du cadre du marché de l'emploi. En Suède, le marché du travail est fondé sur une forte liberté : les entreprises peuvent ajuster leurs effectifs pour des raisons économiques sans recourir à des plans sociaux complexes. Cette flexibilité n'est pas source d'insécurité, car elle s'inscrit dans une logique de sécurité des parcours professionnels, soutenue par l'État, les partenaires sociaux et les entreprises. Comme le résumait Pär Nuder, ancien ministre des Finances : « La sécurité ne consiste pas à garder son emploi, mais à pouvoir en retrouver un autre. » Ce cadre organisationnel réduit la peur du changement et de la perte d'emploi, deux facteurs majeurs d'anxiété au travail.

Ce modèle a une répercussion positive sur la santé mentale au travail. Là-bas, 84 % des salariés estiment que leur travail est intéressant et stimulant, et 89 % le jugent porteur de sens, selon le rapport 2024 de l'Agence suédoise pour l'environnement de travail.

L'environnement de travail comme déterminant majeur

Dans le management suédois, l'environnement de travail est considéré comme un levier central de prévention. Les conditions matérielles, qualité des espaces, ergonomie, équipements adaptés, ne relèvent pas du confort accessoire mais de la santé psychique. Les données de l'Agence suédoise pour l'environnement de travail montrent qu'un environnement dégradé accroît durablement la fatigue mentale et la vulnérabilité au stress. Cette attention s'étend au numérique. La Suède a été l'un des premiers pays à identifier la charge cognitive générée par des environnements digitaux fragmentés.

Le déploiement d'outils collaboratifs bien intégrés et harmonisés est aujourd'hui reconnu comme un facteur de protection mentale.

L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée est une norme. La flexibilité du travail (congé parentaux, télétravail, horaires aménagés, politiques de congés généreuses) est largement documentée comme un facteur de réduction du stress et de prévention de l'épuisement.

Enfin, la Suède a saisi très tôt l'importance d'investir dans le bien-être au travail, en développant des programmes complets de santé et de prévention, incluant conseils nutritionnels (cantines et restaurants d'entreprise repensés), remise en forme, gestion du stress et soutien à la santé mentale. La santé des salariés y est considérée comme un véritable investissement stratégique : chez Volvo, par exemple, un centre de santé interne propose suivi médical et kinésithérapie accessibles à tous, tandis que Spotify offre un soutien psychologique 24/7 aux salariés et à leurs familles, intégré aux avantages sociaux.

Culture d'entreprise, sens, appartenance et collaboration

La culture d'entreprise joue un rôle dans la santé mentale au travail. Les études nordiques soulignent que le sentiment d'appartenance agit comme un puissant facteur de protection psychique, en particulier pour les jeunes générations. En Suède, l'engagement repose largement sur la cohérence entre les valeurs affichées par l'entreprise et le travail réellement vécu au quotidien. Chez IKEA, la mission "créer un meilleur quotidien pour le plus grand nombre" ne relève pas du slogan : elle irrigue l'ensemble des décisions, du design des produits aux modes de management, en passant par la formation. Dans cette logique

d'engagement durable, les dispositifs de team building, de mentorat et de formation continue sont conçus comme des investissements dans la durée. La possibilité d'évoluer, d'apprendre et de se projeter réduit l'anxiété professionnelle et renforce la motivation.

De plus, la culture collaborative est solidement inscrite en Suède. Le fika, rituel social profondément ancré en Suède, offre un véritable temps d'arrêt pour partager, échanger et renforcer les liens au sein des équipes. Cette recherche du consensus, du respect mutuel et du bien commun irrigue aussi les relations sociales : syndicats et entreprises entretiennent un dialogue fondé sur la confiance, hérité de l'accord de Saltsjöbaden (1938), encore structurant aujourd'hui. Un pragmatisme social où coopération, formation et performance avancent de concert.

Un leadership plus humain

La Suède accorde une attention particulière à la qualité du leadership. La féminisation du management, l'intégration des principes du développement personnel professionnel et la promotion de styles de leadership centrés sur l'humain contribuent à instaurer des climats de confiance, favorables à la sécurité psychologique. Le manager est un facilitateur de performance collective. Le manager suédois recherche un consensus. Il veille à ce que ses équipes participent activement à la prise de décision par le débat, la discussion et le brainstorming pour identifier ensemble des solutions à un problème donné. Une décision prise collectivement est plus facilement mise en œuvre par l'équipe. Ce que fait généralement un manager suédois : coacher, déléguer, coordonner et animer.

Par ailleurs, les politiques de diversité, d'équité et d'inclusion sont analysées comme des facteurs indirects mais puissants de santé mentale. Un environnement perçu comme juste et inclusif

réduit les tensions psychiques et renforce le sentiment de sécurité au travail.

Un environnement de travail enrichissant pour l'individu et pour la carrière

Au-delà de l'organisation du travail, la qualité de l'environnement professionnel se mesure aussi à sa capacité à faire grandir les individus dans la durée. En Suède, la motivation au travail est étroitement liée à l'accès à la connaissance et au développement des compétences. La formation continue y est conçue comme un levier stratégique : régulière, accessible et connectée aux enjeux réels du travail. Les données OCDE montrent que la participation globale à la formation continue est nettement plus élevée dans les pays nordiques (dont la Suède) que dans des pays comme la France.

Cette logique s'accompagne de politiques claires en matière de perspectives d'évolution. Les organisations suédoises reconnaissent que, pour les jeunes générations, la possibilité d'évoluer constitue une condition essentielle d'engagement et de fidélisation. Offrir des trajectoires lisibles, qu'elles soient verticales, transversales ou fondées sur l'expertise, devient ainsi un facteur clé d'attractivité. Le taux de rotation annuelle du personnel en France est d'environ 15 %, reflétant un renouvellement relativement important des équipes, alors que des données comparables issues d'entreprises suédoises montrent des taux de rotation généralement plus bas ($\approx 7\%$), signe d'une meilleure rétention des salariés et d'une stabilité organisationnelle plus forte.

Enfin, le pilotage de la performance privilégie une logique collective, où évaluations régulières et transparentes, feedback constructif et reconnaissance explicite du travail accompli

s'articulent pour aligner performance, développement des compétences et santé au travail.

Réduire le travail de non-qualité et libérer les capacités d'innovation

Un levier encore largement sous-estimé réside dans la réduction du travail de non-qualité : multiplication des réunions, tâches redondantes, flou dans les priorités et les responsabilités. En Suède, des règles claires encadrent les réunions, la gestion des tâches et le télétravail, afin de préserver l'énergie mentale.

De plus, l'innovation est intégrée dans l'ADN de l'entreprise, à tous les niveaux et dans toutes les activités, de l'idéation à la mise en œuvre. Les salariés sont encouragés à proposer, expérimenter et concrétiser, dans des cadres clairs qui favorisent l'autonomie, la coopération et la prise d'initiative. L'innovation est stimulée par une culture de co-création entre l'entreprise et ses clients : chez Ericsson, les labs Ericsson Garage réunissent startups, clients et partenaires pour concevoir et prototyper ensemble.

En réduisant la surcharge inutile tout en encourageant une culture d'innovation partagée, les organisations renforcent simultanément leur performance, leur capacité d'adaptation, et la santé mentale de leurs équipes.

Une opportunité stratégique pour 2026

La Suède ne propose pas un modèle clé en main. Elle nous tend un miroir. À nous d'en tirer les enseignements pour inventer une

voie française, adaptée à notre culture. Toutes ces solutions, inspirés du modèle suédois, sont décrit dans le livre

Les jeunes générations n'attendront pas. Elles veulent du sens, de la flexibilité, du respect, de l'écoute. Cela tombe bien : les ingrédients du succès suédois sont parfaitement alignés avec ces attentes. Il est temps que les entreprises françaises s'en inspirent pour construire un nouveau contrat social du travail.

La crise actuelle n'est pas seulement un problème. C'est une opportunité. La désignation de la santé mentale comme grande cause nationale peut devenir un levier stratégique pour repenser le travail, en améliorer la qualité et recréer de l'engagement en réconciliant efficacité organisationnelle et respect de l'humain.