

# Les Cahiers

## de la communication interne

N°41 / DÉCEMBRE 2017 / 25 €



## Demain, tous communicants...

---

**Et aussi >** Travail, communication et performance sociale  
• L'entreprise, une affaire de culture • Animer un tiers-lieu  
de travail, tout un art

**afci**  
LA COMMUNICATION  
AU CŒUR DES ORGANISATIONS

# Sommaire

<b>Éditorial</b>	<b>3</b>
Jean-Marie Charpentier	
<b>Travail, communication et performance sociale</b>	<b>4</b>
Martin Richer	
<b>L'entreprise, une affaire de culture</b>	<b>8</b>
Judith Matharan	
<b>Ce que chacun met de soi au travail</b>	<b>11</b>
Céline Gaiffier	
<b>Animer un tiers-lieu de travail, tout un art</b>	<b>14</b>
Isabella Strada	



## DOSSIER

### Demain, tous communicants...

<b>Histoire(s) de métier</b>	<b>20</b>
Jean-Marie Charpentier	
<b>Du sens, de la reconnaissance et du respect</b>	<b>24</b>
Jean-Marc Bernardini	
<b>Le retour de la dispute pour sortir du chaos</b>	<b>27</b>
Benedikt Benenati	
<b>Vers une communication hors-cadre ?</b>	<b>30</b>
Carole Thomas	
<b>Communication interne : ce qui est en jeu</b>	<b>34</b>
Regards croisés : Thierry Libaert, Ingrid Maillard, Robert Zarader	

## Itinéraire

<b>La clarté plutôt que la transparence</b>	<b>38</b>
Julien Villeret	

## Vues d'ailleurs

<b>Inspiration et authenticité des échanges, le modèle suédois en pratique</b>	<b>41</b>
Kelly Caul	

## Vie des réseaux

<b>Reflets de communication interne à Bordeaux</b>	<b>44</b>
Marina Bellouin-Vollant	

## Lu pour vous

	<b>45</b>
• Le Triangle du manager – Pour changer l'entreprise autrement • La concurrence des sentiments – Une sociologie des émotions •	



**Kelly Caul**  
Senior Employee Culture & Communications Manager  
The Absolut Company



## SUÈDE

# Inspiration et authenticité des échanges, le modèle suédois en pratique

Entre image de marque favorite des milieux urbains branchés et distillation traditionnelle dans une petite ville suédoise, l'entreprise Absolut a trouvé sa place au sein du groupe Pernod-Ricard qui continue d'étoffer, au fil des acquisitions, un portefeuille de marques haut de gamme. Quelle communication interne quand on évolue dans le milieu controversé des vins et spiritueux ? Réponses pragmatiques de Kelly Caul, responsable culture et communication salariés pour Absolut en Suède.

**Vous êtes responsable culture et communications salariés. Quel sens donnez-vous à cette fonction ?**

Mon titre reflète tout simplement mon rôle de lien entre la direction, les salariés et l'entreprise en tant que groupe de personnes qui interagissent. Ce que j'apprécie le plus, c'est transformer la vision, les enjeux de la direction en actions concrètes à l'égard des salariés pour développer leur engagement. L'entreprise Absolut existe depuis 1879 et a vécu un renouveau à partir de 1979 avec un lancement aux États-Unis et un positionnement haut de gamme, autour des valeurs de l'art, de la mode et de la créativité. C'est en 2008 que la marque a rejoint le groupe Pernod-Ricard qui cherchait alors à étoffer son portefeuille de marques de spiritueux. Notre culture d'entreprise s'appuie à la fois sur

un ancrage national fort – Absolut porte l'identité suédoise – et la fierté pour les salariés de réaliser un produit historique et de qualité.

**Être un producteur d'alcool fort impacte-t-il votre manière de communiquer en interne ?**

Quand vous travaillez dans le domaine des vins et spiritueux – en particulier pour nous qui produisons un alcool fort –, vous êtes du mauvais côté de la barrière d'une certaine manière. Vous n'avez pas d'autre choix que d'être responsable et éthique. La signature du groupe est « créateur de convivialité », mais dans le secteur des vins et spiritueux c'est une signature à double tranchant. Nous portons une grande responsabilité. Donc oui à la convivialité, mais pas n'importe comment. Nous vivons jour après »



Le site historique de production d'Absolut. Åhus, Suède.

jour au travers des valeurs d'Absolut : esprit entrepreneur, confiance mutuelle et fort sens éthique. L'ancrage local de la vodka Absolut compte beaucoup dans la fierté ressentie par les salariés. Ils sont fiers de produire un produit de qualité. Beaucoup sont présents dans l'entreprise depuis de longues années. En même temps, nous évoluons dans un secteur qui se transforme rapidement, où il faut se réinventer régulièrement. La clé pour emmener tous les salariés dans ce mouvement permanent est de mettre nos engagements commerciaux en cohérence avec nos valeurs. Et on en revient toujours à la question du pourquoi avant le comment...

L'exemplarité, l'effet miroir si l'on veut, est indispensable pour insuffler une culture en interne et développer l'engagement. À ce titre, notre PDG, Anna Malmhake qui se qualifie elle-même de « PDG sans

clavier » (*away from keyboard CEO*) propose des « leçons de leadership » où elle partage ses analyses pour inspirer d'autres personnes et les amener à se développer professionnellement. Elle se prête particulièrement bien à l'exercice, dans des vidéos disponibles sur les réseaux sociaux. Il s'agit d'une série de vidéos que nous réalisons en ce moment pour permettre à nos salariés de raconter leur parcours et de le partager à leur manière. Les articles d'Anna sur son profil LinkedIn<sup>1</sup> affirment sa fierté de travailler dans ce domaine pourtant controversé. Ce sont là autant de points de renforcement pour les équipes. Je pense que nos salariés sont très fiers d'être dirigés par une femme à la forte personnalité, suédoise qui plus est.

### **Vous êtes irlandaise et vous travaillez en Suède pour une entreprise centenaire qui appartient aujourd'hui à un groupe français. Quel regard portez-vous sur la communication interne en Europe ?**

Selon moi, nous sommes à un tournant. C'est la fin des directions de la communication qui fonctionnent comme des « salles de rédaction ». Il ne s'agit plus d'être des producteurs d'information, de contenus à faire circuler pour expliquer, faire comprendre, convaincre. Il s'agit plutôt d'intervenir à un niveau plus mature pour développer l'engagement des salariés. En Suède, les gens aiment beaucoup débattre, échanger, discuter, intellectualiser les situations. Les salariés d'Absolut ont besoin d'espaces et de temps pour la discussion. Mes activités ici sont largement basées sur l'organisation d'événements et de rencontres.

La Suède est un pays qui a une forte culture de la flexibilité, de l'agilité, de la créativité. Et cela se ressent aussi en communication interne. Les

### **Parcours**

Journaliste de formation, **Kelly Caul** évolue vers la communication externe, puis vers la communication interne. Elle rejoint le groupe Pernod-Ricard en 2011, d'abord pour Irish Distiller où elle travaille avec la direction des ressources humaines à la conception et au lancement des valeurs de la marque.

Kelly rejoint Absolut Suède en 2016 où elle devient responsable culture et communications salariés. Elle intervient sur des missions qui conjuguent la communication, la culture d'entreprise et l'engagement des salariés.

salariés sont réceptifs à de nouvelles façons de communiquer. Absolut compte deux sites en Suède, ce qui impacte la communication interne. Le siège compte environ 200 personnes. Il est à Stockholm. Le site de production historique est situé dans le sud du pays, à Åhus, et compte 300 personnes. Une trentaine de salariés sont à l'étranger, un peu partout dans le monde. Il s'agit donc pour moi d'articuler un dispositif de communication interne qui permette de répondre aux attentes de ces différents publics. Nous organisons des réunions mensuelles informelles de partage d'information sur les projets en cours (*town hall meetings*), à la fois à Stockholm et à Åhus. Et nous organisons aussi beaucoup d'ateliers ou autres événements au cours desquels les salariés expriment leurs propositions pour améliorer les conditions de travail en général.

Au-delà de la question de l'engagement, nous portons des ambitions dans le domaine de l'égalité des sexes et de la diversité. Nous encourageons la mobilité internationale et nous accueillons aussi beaucoup d'étrangers dans un environnement de travail ouvert à la multiculturalité. Notre objectif est d'atteindre la parité dans toutes les strates managériales en 2018. C'est déjà le cas parmi les top managers et nous sommes à 49 % de femmes et 51 % d'hommes au sein du management intermédiaire. Cela passe par un programme de mentorat et de leadership inspirant. Avec, par exemple, des rencontres-témoignages à l'occasion de petits-déjeuners organisés au siège. Des personnes avec des profils différents, des styles de vie parfois éloignés de ce que nous connaissons mais, dans tous les cas, des rôles modèles.

#### **Que vous a appris votre expérience de la communication interne de différents pays et cultures ?**

Ce que j'ai appris au fil des années, c'est l'importance de l'écoute. Quand vous prenez le temps d'aller à la rencontre des gens, ils vous disent ce qu'ils attendent, ce dont ils ont besoin et cela vous permet de bien les comprendre. C'est une étape indispensable. Ensuite vous pouvez commencer à travailler... mais il faudra recommencer, écouter encore. Je constate, et c'est très stimulant pour moi en tant que professionnelle de la communication interne, que nos managers d'équipes saisissent de mieux en mieux l'enjeu qu'il y a à développer l'engagement des salariés. À moi de les accompagner dans cette mission. ■■■

**Propos recueillis par Sophie Palès  
Déléguée générale de l'Afci**

<sup>1</sup> Le profil LinkedIn d'Anna Malmhake, PDG d'Absolut Suède : <https://www.linkedin.com/in/anna-malmhake-00997b51/detail/recent-activity/posts/>

## **Vous avez dit modèle scandinave ?**

**Le « modèle scandinave » de gouvernement et de management alimente la machine à rêve des pays européens qui font face à des difficultés économiques et sociales. Quels sont les grands traits de ce modèle partagé par la Suède, le Danemark, la Norvège et la Finlande ? Quelles limites ? Quelles possibilités de transposition ?**

Le rapport « *The Nordic Model - Embracing globalization and sharing risks* »<sup>1</sup> initialement publié en 2007, confirme l'existence d'un modèle scandinave et en donne les caractéristiques, parmi lesquelles un système de protection sociale performant, des services publics fortement développés, une forte incitation à la création d'entreprise, peu d'entraves au libre-échange et un partage collectif des risques, des dépenses publiques élevées, des taux d'imposition élevés et un faible taux de corruption.

Et dans le domaine de l'organisation du travail, comment ce modèle vit-il ? En 2010 en Suède, plus de 68 % des salariés appartenaient à un syndicat professionnel ; syndicats qui dirigent les caisses d'assurance chômage. Syndicats, gouvernement et employeurs négocient les textes régissant les conditions de travail dans une logique contractuelle. C'est certainement cette culture du dialogue social qui influe sur l'ensemble du management nordique. Les Suédois sont habitués à un dialogue élargi ; les réunions de travail sont souvent très collégiales et c'est le consensus qui amène le groupe à prendre une décision dans un sens ou un autre. Les codes hiérarchiques sont quasi absents des relations de travail avec un tutoiement systématique (le vouvoiement a été aboli dans les années 1960) et l'accès direct aux dirigeants d'entreprise est très facile.

<sup>1</sup> *The Nordic Model. Embracing globalization and sharing risks. Andersen, Torben M. - Holmström, Bengt - Honkapohja, Seppo - Korkman, Sixten - Söderström, Hans Tson - Vartiainen, Juhana. The Research Institute of the Finnish Economy (ETLA) – 2007.*