

# Communication interne et externe

**On dit que toute bonne communication repose sur la qualité de la communication interne, que les relations publiques commencent au sein de son propre foyer ou comme le disent certains experts anglophones: «Public relations begin at home». Dans cet article, nous allons présenter les moyens dont nous disposons pour communiquer efficacement en interne – et donc établir les bases d'une bonne communication externe.**



Un collaborateur averti en vaut deux. C'est du moins ce que s'accordent à penser les experts en communication. Et pour voir concrètement ce que cela implique, nous allons commencer par dresser une liste de tout ce qui définit en fait ce fameux collaborateur.

## Qui sont mes collaborateurs ?

Il s'agit, évidemment, de toutes celles et tous ceux qui jour après jour – et certains même la nuit – s'investissent pour l'entreprise, que ce soit à plein temps, à temps partiel ou en heures supplémentaires. Donc les chefs, les responsables de groupe, les spécialistes, les ouvriers et le personnel de l'administration, tant hommes que femmes. Sans oublier les collaborateurs du service externe – cela peut paraître banal, mais ils sont les plus difficiles à joindre. Les apprentis sont également inclus dans le compte, même s'ils passent une partie de leur temps dans une école professionnelle et ne se sentent peut-être pas encore membres à part entière de l'entreprise. Puis, il y a les retraités! Ceux-là mêmes qui ont parfois œuvré durant des décennies et qui tiennent corps et âme à l'entreprise, même si vers la fin, ils ne suivaient plus avec l'enthousiasme du début les multiples étapes de modernisation. Pour

finir, mentionnons encore les proches des collaborateurs, car ce sont eux qui apprennent les premiers ce qui a été de travers dans l'entreprise ou ce qui a particulièrement bien marché.

Certaines entreprises ont en outre un conseil d'administration. Et qu'en est-il du personnel de nettoyage, qui s'échine deux heures par semaine à faire reluire nos bureaux? Bien qu'il ne faille pas forcément inclure ces personnes dans des procédures d'information spécialisées, il vaut en tous les cas la peine de leur passer le message que nous les prenons au sérieux et que nous les respectons. Il en va de même avec les intérimaires engagés lors des vacances – car ceux-ci racontent eux aussi à leur entourage comment on les traite dans l'entreprise.

## Les collaborateurs sont des multiplicateurs

Nous voici arrivés au cœur de la question: collaboratrices et collaborateurs ne fournissent pas seulement du travail, ils en parlent également autour d'eux. Quelqu'un a dit une fois que la pire des bêtises serait de se contenter d'acheter huit heures de travail par jour à un collaborateur, sans profiter d'en faire un ambassadeur de l'entreprise. Autrement dit: les collaborateurs qui disent du bien

de l'entreprise lui font une bonne publicité. Ce sont des multiplicateurs – mais ils multiplient aussi lorsqu'ils ne sont pas suffisamment informés. Une bonne info vaut donc son pesant d'or.

## Qu'est-ce qu'une bonne communication interne ?

Il ne s'agit pas d'une question de style, mais bien plutôt de savoir ce qu'on veut communiquer et du degré de confidentialité et de crédibilité de la communication. Il est relativement facile de se mettre d'accord sur les contenus:

- Décisions de la direction
- Nouvelles collaboratrices et nouveaux collaborateurs
- Innovations dans l'entreprise, nouveaux appareils, nouvelle organisation du travail
- Nouvelles représentations de marques
- Déroulement des affaires, succès
- Prévention des accidents, santé, diligence, protection de l'environnement
- Infos sur des manifestations, excursions d'entreprise, etc.
- Formation continue
- Conseils, par exemple pour les déclarations d'impôts
- Questions personnelles ou privées
- Contributions de collaborateurs, etc.



# Interne und externe Kommunikation

**Es heisst, am Anfang jeder guten Kommunikation stehe die interne Kommunikation, die Öffentlichkeitsarbeit beginne im eigenen Haus oder wie die englischsprachigen Experten sagen: «Public relations begin at home». Welche Möglichkeiten uns zur Verfügung stehen, intern erfolgreich zu kommunizieren – und damit die Grundlage zu schaffen, auch extern erfolgreich aufzutreten – wollen wir hier darstellen.**

Informierte Mitarbeiter sind bessere Mitarbeiter. Diese These sei einmal in den Raum gestellt – sie wird zumindest von sämtlichen Kommunikationsexperten verbreitet. Um herauszufinden, was das auf sich hat, lohnt es sich, zuerst einmal aufzulisten, wer alles zu diesen Mitarbeitern gehört.

#### **Wer sind meine Mitarbeiter?**

Klar, das sind die, die Tag für Tag nach bestem Wissen und Gewissen, vielleicht auch je nach Tagesform im Betrieb arbeiten – Vollzeit, Überzeit, Teilzeit. Also die Chefs, die Teamleiter, Fach- und Hilfsarbeiter – damit sind immer männliche und weibliche gemeint –, die Administration. Dazu gehören aber auch Aussendienstler – das tönt vielleicht banal, aber diese sind naturgemäss schwieriger zu

erreichen. Dazu gehören aber auch die Auszubildenden, auch wenn sie einen Teil ihrer Arbeitszeit in der Berufsschule verbringen, und sich vielleicht selber noch nicht zu hundert Prozent als Mitglieder des Unternehmens fühlen. Und dann gehören die Pensionierten dazu! Diejenigen, die während Jahren mitgeholfen haben, vielleicht am Schluss nicht mehr alle Modernisierungen mittragen mochten, aber mit Herzblut am Betrieb hängen. Und es gehören auch die Angehörigen der Mitarbeitenden dazu. Das sind diejenigen, die zuhause jeweils rapportiert kriegen, was im Geschäft wieder schief gelaufen ist oder aber auch was besonders rund läuft.

Je nach Unternehmen gehört auch ein Verwaltungsrat dazu. Und eine



Ce dernier point de cette liste non exhaustive le montre clairement: il s'agit bien de communication et non d'information, c'est-à-dire que nous ne nous contentons pas de déverser des infos sur la tête de nos collaborateurs, mais nous attendons des réactions. Et nous donnons suite à ces feed-back. Bref, nous dialoguons.

#### Quels sont les buts de la communication interne ?

Il vaut la peine ici de rappeler quelques objectifs de la communication interne, au nombre desquels on trouve :

- Maintenir le dialogue,
- Encourager l'échange d'opinions et de connaissances,
- Favoriser la compréhension et la confiance quant aux décisions de la direction,
- Promouvoir le sentiment de groupe,
- Augmenter la motivation des collaborateurs,
- Soutenir l'identification des collaborateurs aux objectifs de l'entreprise,
- Refléter une image positive de l'entreprise vers l'extérieur.

#### De la discussion à la communication structurée

Le meilleur moyen de communication, c'est le dialogue. Son unique désavantage, c'est que nous n'avons pas toujours suffisamment de temps à lui consacrer et que tout le monde ne peut pas être atteint. « Ce qui compte, c'est que chaque entreprise trouve l'outil qui lui convient pour développer une communication structurée. » C'est ce que disait Christa Anliker dans le premier article de cette série (forum 1-12). Dans sa propre entreprise, elle a résolu le problème en organisant chaque mardi matin à 7 h une séance d'équipe avec un ordre du jour préétabli. Elle ne cachait d'ailleurs pas qu'il avait fallu un certain temps pour que ce rendez-vous devienne une habitude, ni que ce « jour fixe » avait finalement porté ses fruits.

Il existe encore bien d'autres occasions de faire de la communication interne en se parlant :

- Entretien avec les collaborateurs : lors de l'évaluation ou de la définition des objectifs face à face, l'entreprise peut non seulement faire passer son point de vue, mais encore récolter des feed-back;
- Événement d'entreprise: dans une conversation détendue, il est

souvent possible de mieux faire connaissance et de glisser des idées personnelles et émotionnelles qui apporteront un plus à l'entreprise;

- Entretiens d'engagement et de départ: on cherche bien entendu à expliquer au nouveau collaborateur ce qu'il a à faire, comment il doit se comporter, etc. Mais c'est aussi l'occasion d'apprendre des choses par une personne qui n'est pas encore inféodée à l'entreprise. Il en va de même avec l'entretien de départ – même si parfois on reçoit d'acérés critiques, il vaut la peine de les prendre au sérieux.

L'essentiel de ces entretiens réside dans leur régularité et leur engagement. Il faut une bonne dose d'opiniâtreté pour s'astreindre régulièrement à mener et à rédiger des procès-verbaux de ces entretiens – et il faut souvent se convaincre soi-même que les affaires courantes n'ont pas la priorité durant une petite demi-heure! Mais c'est la seule manière d'être pris au sérieux par tout le monde et d'en faire par là même un outil de communication durablement efficace.

#### Les collaborateurs communiquent entre eux

Toutes les entreprises investissent dans la formation et la formation continue de leurs collaborateurs. Et bien que bon nombre de ces formations soient très pointues, il est essentiel d'en informer le reste de l'équipe. Car il vaut mieux être au courant – « Ah bon, c'est ça que tu fais! » – que de jouer aux devinettes – « Aucune idée de ce qu'il fabrique depuis des mois dans son bureau ». L'idéal étant que ce soient les collaborateurs spécialisés qui en parlent eux-mêmes, car non seulement leur savoir parvient ainsi à l'ensemble de l'entreprise, mais de plus l'esprit d'équipe et la compréhension réciproque en sortent renforcés.

Je connais une entreprise qui organise une fois par mois une « journée soupe »: durant cette pause de midi spéciale, un collaborateur ou une équipe parlent de leurs projets en cours, de leur formation continue, d'une rencontre professionnelle. Tout se passe autour d'une bonne soupe, de pain et d'eau minérale et s'achève par une ronde de questions/réponses. La présence est obligatoire et les exposés sont consignés par écrit.

Une soupe qui a valeur de socialisation et de formation continue.



Le lien avec la communication externe  
Les tâches principales d'une entreprise restent bien entendu de satisfaire les besoins des clients, de reconnaître les signes du temps et de maintenir les places de travail. La communication ne sert pas seulement à arrondir les angles, elle est au fondement même d'une équipe bien informée et motivée – en interne avant l'externe. Puis vient le monde extérieur: des clients et des consommateurs bien informés nous font confiance et veulent établir une relation client/fournisseur à long terme – n'en déplaise à un cours de l'euro des plus alléchant! Crédibilité et confiance sont des valeurs qui comptent. Toutes deux reposent sur une communication convaincante.

#### A suivre dans la prochaine édition du forum :

Comment une entreprise communique-t-elle sa philosophie et ses valeurs de l'intérieur vers l'extérieur ?

Rob Neuhaus

Interne Weiterbildung ist eine gute Investition – sei es durch externe Fachleute oder durch eigene Mitarbeiter.

La formation continue interne est un bon investissement – qu'elle soit dispensée par des professionnels externes ou par nos propres collaborateurs.



Putzhilfe, die nur einmal pro Woche zwei Stunden lang sauber macht? Warum nicht – vielleicht macht es nicht viel Sinn, diese Person in alle fachspezifischen Informationen einzubeziehen, aber es macht auf jeden Fall Sinn, ihr zu verstehen zu geben, dass wir sie ernst nehmen und respektieren. Dasselbe gilt für eine Ferienaushilfe – auch diese berichtet in ihrem Umfeld darüber, wie sie im Betrieb behandelt wird.

#### Mitarbeiter sind Multiplikatoren

Damit sind wir bei einem Kernpunkt angelangt: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter liefern nicht nur Arbeit, sondern sie berichten auch darüber. Jemand hat einmal gesagt, es sei die grösste Dummheit, einem Mitarbeiter nur acht Stunden Arbeit pro Tag abzukaufen und nicht die Gelegenheit wahrzunehmen, ihn als Botschafter des Unternehmens einzusetzen. Folglich: Mitarbeiter, die gut über das Unternehmen sprechen, machen gute Werbung für das Unternehmen. Sie sind Multiplikatoren – aber sie multiplizieren auch, wenn sie ungenügend informiert sind. Gute Information lohnt sich also.

#### Was ist gute interne Kommunikation?

Hier geht es nicht um eine Frage des Stils, sondern darum, worüber informiert, respektive kommuniziert wird und wie verbindlich und glaubwürdig diese Kommunikation ist. Über Inhalte kann man sich relativ schnell einigen:

- Entscheidungen der Geschäftsleitung
- Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Neuerungen im Betrieb, neue Geräte, neue Arbeitsorganisation
- Neue Markenvertretungen
- Geschäftsverlauf, Erfolge
- Unfallverhütung, Gesundheit, Sorgfalt, Umweltschutz
- Infos zu Veranstaltungen, Betriebsausflug usw.
- Weiterbildung
- Tipps, z.B. zur Steuererklärung
- Persönliches, Privates
- Beiträge von Mitarbeitenden usw.

Gerade der letzte Punkt dieser unvollständigen Aufzählung zeigt: Es geht um Kommunikation, nicht Information – das heisst: Wir schütten nicht nur Informationen über die Mitarbeiter aus, sondern erwarten auch deren Rückmeldung. Und wir fangen mit der Rückmeldung etwas an. Wir stehen im Dialog.

#### Welches sind die Ziele der internen Kommunikation?

An diesem Punkt lohnt es sich, einige Ziele der internen Kommunikation vor Augen zu halten. Diese sind:

- Dialog führen,
- Meinungs- und Wissensaustausch fördern,
- Verständnis und Vertrauen bilden für die Entscheide der Geschäftsleitung,
- Wir-Gefühl fördern,

- Motivation der Mitarbeitenden erhöhen,
- Identifikation der Mitarbeitenden mit den Zielen des Betriebs fördern,
- Positive Darstellung des Betriebs in der Aussenwelt.

#### Vom Gespräch zur strukturierten Kommunikation

Das beste Kommunikationsinstrument ist immer noch das Gespräch. Das hat nur den Nachteil, dass wir nicht immer Zeit dafür haben, oder damit nicht alle erreichen. «Wichtig ist, dass jeder Betrieb ein Instrument findet, um eine strukturierte Kommunikation aufzubauen.» Das sagte Christa Anliker im ersten Artikel dieser Serie (forum 1-12). Für ihren Betrieb löste sie es so, dass jeden Dienstagmorgen um 07.00 Uhr eine Teamsitzung mit vorgegebenen Traktanden stattfindet. Dass es eine Weile dauerte, bis sich der Termin bei allen etabliert hatte, verhehlt sie nicht. Dass sich die Hartnäckigkeit, an diesem «jour fixe» festzuhalten lohnte, aber auch nicht.

Weitere Gelegenheiten, über ein Gespräch interne Kommunikation zu betreiben:

- Mitarbeitergespräch: Bei der Beurteilung oder Zielvereinbarung mit Mitarbeitenden kann das Unternehmen nicht nur seine Sichtweise überbringen, sondern auch Rückmeldungen abholen.



Handbücher von Mitarbeitern für Mitarbeiter: Wissens-transfer im Betrieb.

Manuels de collaborateurs pour les collaborateurs: transfert de connaissances dans l'entreprise.



## Questions à Sepp Knüsel

**Sepp Knüsel**  
machines agricoles à Küssnacht am Rigi  
[www.knuesel-sepp.ch](http://www.knuesel-sepp.ch)



*forum: Dans l'émission de télévision «Hopp de Bäse», on vous a présenté comme la «famille de dingues des tracteurs Knüsel». Vous êtes la seule entreprise qui construit un tracteur entièrement fabriqué en Suisse, le Rigitrac – à quel point êtes-vous atteint?*

Sepp Knüsel: Les machines agricoles, et les tracteurs en particulier, nous ont toujours beaucoup plu. Nous construisons un produit suisse top niveau et nous avons heureusement des clients qui recherchent et apprécient cette qualité. Notre travail et la qualité du matériel livré par nos fournisseurs nous permettent de créer un produit qui répond à ces hautes exigences.

*Vous avez trois entreprises – production, commerce et atelier, vous êtes aussi présent sur le marché international et vous bichonnez une collection de tracteurs: comment faites-vous pour gérer tout cela?*

D'un côté, j'ai tout bâti tout seul et la plupart des connaissances se trouvent dans ma tête. D'un autre côté, je peux compter sur le soutien sans faille de ma famille. Ma femme et deux de mes quatre filles travaillent dans l'entreprise, et me soulagent de bien des tâches.

*Qu'est-ce que cela implique question communication et échange d'informations: c'est plus facile en famille?*

Notre famille se retrouve toujours autour de la table à midi, et là, la communication se fait automatiquement. Nos filles, qui travaillent maintenant dans l'entreprise, y ont amené des compétences professionnelles acquises à l'extérieur et nous en profitons largement.

*Que faites-vous pour que tous les collaborateurs de l'entreprise soient sur pied d'égalité?*

Deux fois par mois, nous organisons des séances de cadres avec les directeurs des entreprises et les chefs d'ateliers, et selon les sujets, nous y invitons aussi des collaborateurs. Nous y traitons des questions d'actualité. Les séances sont consignées dans un procès-verbal et les participants transmettent les infos à leurs collaborateurs. Nous veillons à ce que les séances soient brèves et réservées à l'échange d'informations essentielles. Et comme je travaille chaque jour en atelier, bien des problèmes peuvent être résolus ou évités sur le champ.

*Utilisez-vous encore d'autres possibilités pour la communication interne?*

Les informations du jour se retrouvent sur le panneau d'affichage, ainsi que les invitations, les offres de formation continue, les plannings du service de piquet et des vacances. Les mails sont directement envoyés aux destinataires concernés, qui y répondent aussitôt.

*Des collaborateurs bien informés sont des collaborateurs bien motivés – vous confirmez?*

Absolument. Le plus important, c'est de ne pas remettre les choses au lendemain. Il faut communiquer de manière ouverte, afin que chacun sache qu'est-ce qu'il en est, même quand les temps sont plus durs.

## Fragen an Sepp Knüsel

**Sepp Knüsel**  
Landmaschinen in Küssnacht am Rigi  
[www.knuesel-sepp.ch](http://www.knuesel-sepp.ch)

*forum: In der Fernsehsendung «Hopp de Bäse» wurden Sie als die «traktorenverrückte Familie Knüsel» vorgestellt. Als einziger Betrieb bauen Sie einen ganz in der Schweiz fabrizierten Traktor, den Rigitrac – wie verrückt sind Sie?*

Sepp Knüsel: Wir hatten einfach immer Freude an Landmaschinen und insbesondere an Traktoren. Wir bauen ein Top-Schweizer-Produkt und haben zum Glück Kunden, die diese Qualität suchen und schätzen. Unsere Arbeit und die Qualität der Zulieferprodukte ergeben ein Produkt, das diesen Anforderungen entspricht.

*Sie haben drei Betriebe – Produktion, Handel und Werkstatt –, sind auch auf dem internationalen Markt präsent, unterhalten daneben eine Traktorensammlung – wie bringen Sie das alles unter einen Hut?*

Zum einen habe ich den Betrieb selbständig aufgebaut; das meiste Wissen ist in meinem Kopf. Zum anderen habe ich sehr starke Unterstützung meiner Familie. Meine Frau und zwei der vier Töchter arbeiten im Geschäft mit, sie entlasten mich in vielen Arbeiten.

*Was bedeutet das für die Kommunikation, den Informationsaustausch: Ist das in der Familie einfacher?*

Immer am Mittagstisch trifft sich unsere Familie, da läuft die Kommunikation automatisch. Unsere Töchter, die jetzt im Betrieb mitarbeiten, haben auswärtige Fachkenntnisse in unseren Betrieb eingebracht. Davon können wir sehr viel profitieren.

*Was unternehmen Sie, damit alle Mitarbeitenden im ganzen Betrieb auf dem gleichen Stand sind?*

Wir haben zwei Mal pro Monat Kadersitzungen mit den Betriebsleitern und Werkstattchefs, je nach Thema sind auch Mitarbeiter dabei. Dabei behandeln wir aktuelle Themen. Die Sitzungen werden protokolliert und die Teilnehmer geben die Informationen an ihre Mitarbeiter weiter. Wir achten darauf, dass diese Sitzungen kurz gefasst und die wichtigen Informationen ausgetauscht werden. Da ich täglich in der Werkstatt mitarbeite, können anstehende Probleme sofort behoben, respektive vermieden werden.

*Welche weiteren internen Kommunikationsmöglichkeiten nutzen Sie?*

Tagesinformationen gehen ans Anschlagbrett, ebenso Einladungen und Aufgebote für Weiterbildungen, Picket- und Ferienplanung. Mails werden bei uns direkt an die zuständigen Personen gesendet, welche diese sofort bearbeiten.

*Gut informierte Mitarbeiter sind gut motivierte Mitarbeiter – können sie das bestätigen?*

Unbedingt. Wichtig ist: Pendenzen werden nicht hinausgeschoben. Man muss offen kommunizieren, damit alle wissen, wo man steht, auch in schwierigen Zeiten.



Das Anschlagbrett als Informationsplattform.

Le panneau d'affichage sert de plateforme d'information.

- Firmenanlass: Im lockeren Gespräch ist es oft möglich, sich gegenseitig auf den Zahn zu fühlen und auch emotionale, persönliche Äusserungen gewinnbringend in den Betrieb einfließen zu lassen.
- Eintritts- und Austrittsgespräch: Einem neuen Mitarbeiter will man natürlich in erster Linie erklären, was er zu tun hat, wie er sich zu verhalten hat usw. Es kann aber auch eine Chance sein, sich von ihm und seiner Nicht-Betriebsblindheit inspirieren zu lassen. Dasselbe gilt für das Austrittsgespräch – auch wenn es dabei unter Umständen kritische Voten gibt, sind diese unbedingt ernst zu nehmen.

Wichtig bei diesen Gesprächen sind die Konstanz und die Verbindlichkeit. Es braucht Beharrlichkeit, die Gespräche mit absoluter Regelmässigkeit durchzuführen – oft muss man sich selber überreden, dass jetzt eine halbe Stunde lang nicht das Tagesgeschäft Vorrang hat! – und sie müssen auch protokolliert werden. Nur so werden sie von allen Seiten ernst genommen und nur so werden sie zu einem nachhaltig wirkenden Kommunikationsinstrument.

#### **Mitarbeiter kommunizieren mit Mitarbeitern**

Jeder Betrieb investiert in die Aus- und Weiterbildung seiner Mitarbeitenden. Obwohl viele dieser Ausbildungen sehr spezialisiert sind, lohnt es sich, den Rest des Teams darüber zu informieren. Es ist besser etwas zu wissen – «Ach so, damit bist du beschäftigt!» – als darüber zu munkeln – «Keine Ahnung, was der seit Monaten in seinem Büro treibt». Im Idealfall geschieht das durch die spezialisierten Mitarbeiter selber – nicht nur deren Wissen gelangt so ins gesamte Unternehmen, sondern auch der Zusammenhalt untereinander und das gegenseitige Verständnis kann gestärkt werden.

Ich kenne einen Betrieb, der einmal im Monat einen «Suppentag» durchführt: Ein Mitarbeiter oder ein Team berichtet während der Mittagspause aus einem laufenden Projekt, aus einer Weiterbildung, vom Besuch an einer Fachtagung. Dazu gibt es Suppe, Brot und Mineralwasser sowie eine Frage- und Antwortrunde. Der Besuch ist obligatorisch, das Referat wird anschliessend schriftlich abgegeben. Eine Suppe mit Sozialisierungs- und Weiterbildungswert.

#### **Die Brücke zur externen Kommunikation**

Die wichtigsten Aufgaben eines Betriebes sind immer noch, die Bedürfnisse der Kunden zu befriedigen, die Zeichen der Zeit zu erkennen, die Arbeitsplätze zu erhalten. In diesem grossen Ganzen hat die Kommunikation die Funktion eines Schmiermittels – nicht nur! – und bereitet mit einem gut informierten und motivierten Team das Terrain vor – intern vor extern. Dann folgt die Aussenwelt: Gut informierte Kunden und Konsumenten fassen Vertrauen und sind an einer langfristigen Kunden-Lieferantenbeziehung interessiert – auch wenn der Euro verlockend günstig ist. Glaubwürdigkeit und Zuverlässigkeit sind immer noch Werte, die zählen. Und glaubwürdige Kommunikation schafft dafür die Grundlage.

#### **Fortsetzung folgt in der nächsten Ausgabe des forums:**

Wie trägt ein Unternehmen seine Philosophie, seine Qualitäten von innen nach aussen? ■

*Rob Neuhaus*