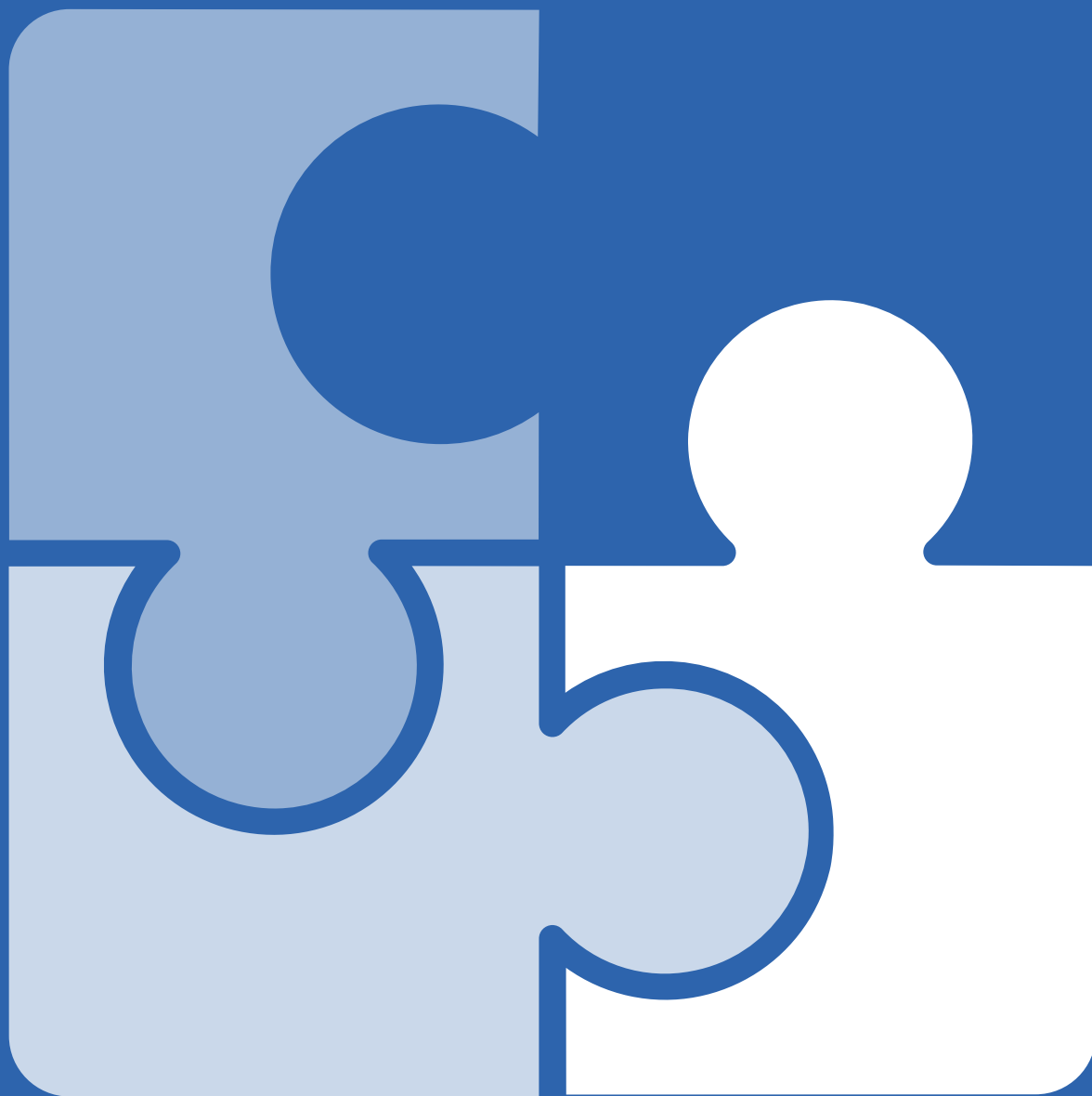




Interinstitutionelle Zusammenarbeit
Collaboration Interinstitutionnelle
Collaborazione Interistituzionale



Coordonner la communication avec
les employeurs

Un guide contenant un canevas de coo-
pération



Impressum

Publié par

CII nationale
c/o Secrétariat d'État à l'économie SECO
Holzikofenweg 36
3003 Berne
tél. +41 58 484 97 30
fachstelle@iiz.ch
www.cii.ch

En collaboration avec

Beatrice Ledergerber lic. phil., MA Design
Navigationx
Kompetenz Zukunft für Bildung und Soziales
4052 Basel

Membres de l'équipe de travail

Christina Böni, Communication Office AI Neuchâtel
Thomas Fuhrmann, Secrétariat d'État aux migrations
Stefan Furrer, OMP du canton de Berne – offres transitoires
Nina Gilgen, déléguée cantonale à l'intégration, Zurich
Pascal Güntensperger, Impulse swiss
Dieter Kläy, Union suisse des arts et métiers
Beatrice Ledergerber, animation
Andrea Lüthi, Office fédéral des assurances sociales
Barbara Muther, Office du travail et des migrations, Uri
Roger Riemer, Union patronale suisse
Michael Rimle, Office AI St-Gall
Sabina Schmidlin, direction de projet
Yves Simon, ORP Bâle-Ville

Impression

Rapport électronique

Copyright

CII nationale

Berne, 2026



Avant-propos

*« La valeur ajoutée d'un réseau réside dans le fait de fournir, en coopération avec des partenaires, les éléments de l'offre auxquels on renonce sciemment dans sa propre création de valeur. »
Mitterlechner et al. 2013*

Tous les intervenants du système de sécurité sociale contribuent à ce que les personnes concernées retrouvent un emploi. Depuis que l'État social actif s'est imposé dans les années 1990, une collaboration plus étroite entre les intervenants du système de sécurité sociale est nécessaire. Cela vaut plus particulièrement pour les personnes confrontées à des problèmes de santé, les chômeurs de longue durée et les personnes réfugiées. Seul l'effort commun de toutes les parties concernées permet à ces personnes de s'intégrer durablement dans le marché du travail. À cet effet, la collaboration interinstitutionnelle est indispensable.

Les employeurs jouent un rôle central à cet égard. Ils créent des emplois, forment leur personnel et engagent des personnes sans emploi. Ils facilitent ainsi la réalisation des objectifs de l'État social. En effet, ils emploient aussi des personnes confrontées à des difficultés particulières. La complexité croissante des conditions-cadres juridiques et le flou en matière de compétences compliquent leur accès aux autorités. Ils souhaitent une meilleure collaboration entre les services administratifs ainsi que des interlocuteurs privilégiés.

Dans le système de sécurité sociale, les divers domaines ont développé chacun leur propre langue, leurs propres outils ainsi que leurs propres objectifs et intérêts. Intégrer ces différentes méthodes de travail dans un projet commun nécessite un travail considérable en termes de communication. Les coopérations sont souvent compliquées et prennent du temps. Malgré cela, il vaut la peine d'investir à long terme dans des projets de coopération. Si les partenaires parviennent à structurer les processus interinstitutionnels de manière efficace, toutes les parties concernées en tirent parti.

Un groupe de travail de la CII nationale a voulu relever le défi. Prenant l'exemple de la communication avec les employeurs, il a élaboré un guide. Celui-ci explique comment la collaboration interinstitutionnelle en réseau peut être couronnée de succès et ce qu'il faut pour cela. Il repose sur un canevas structuré en trois phases et neuf champs d'activité. À chaque phase se pose diverses questions auxquelles il convient de répondre pour favoriser la coopération. Pour se faire, l'équipe de travail a choisi la méthode du Design Thinking. Celle-ci convient particulièrement bien aux projets complexes en raison de son approche interdisciplinaire, ouverte aux résultats et axée sur les processus.

De chaleureux remerciements sont adressés à toutes les personnes qui ont œuvré au sein de l'équipe de travail et qui ont contribué à ce périple créatif. Il en est résulté un instrument qui peut être utilisé bien au-delà de la communication avec les employeurs. Le guide convient également pour d'autres projets souhaitant développer la collaboration interinstitutionnelle.

Sabina Schmidlin
Responsable du Bureau national de la CII



Table des matières

RÉSUMÉ.....	V
LE CANVAS DE COOPÉRATION EN BREF.....	VII
INTENTION, CONTENU ET FORME DU GUIDE.....	1
LE CANEVAS DE COOPÉRATION.....	3
PHASE 1 : DU PROBLÈME À L'ÉBAUCHE DE SOLUTION.....	6
0. CLARIFIER LE CADRE ET FORMULER LE MANDAT.....	7
1. FORMER L'ÉQUIPE DE PROJET.....	9
2. BESOINS DES EMPLOYEURS.....	11
3. QUE VOULONS-NOUS PROPOSER AUX EMPLOYEURS ?.....	16
4. ÉBAUCHE DE SOLUTION POUR LA PROPOSITION DE VALEUR.....	19
PHASE 2 : ORGANISER LE PROJET DE SOLUTION DANS LE SYSTÈME.....	24
5. AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS POUR LES ACTEURS PARTICIPANTS.....	25
6. PRESTATIONS À FOURNIR.....	28
7. CONCEPTION DE LA COMMUNICATION COORDONNÉE AVEC LES EMPLOYEURS.....	32
8. POINT DE VUE DE TOUS LES ACTEURS CONCERNANT LA SOLUTION DE COMMUNICATION EN RÉSEAUX.....	36
PHASE 3 : TESTER LA NOUVELLE SOLUTION ET PLANIFIER SA MISE EN ŒUVRE.....	38
9. PROTOTYPE, TESTS ET CONCEPT DE MISE EN ŒUVRE.....	39
EXEMPLES TIRÉS DE LA PRATIQUE.....	42
EXEMPLE 1 : ENSEMBLE EN FAVEUR D'UNE INTÉGRATION DURABLE DANS LE MARCHÉ DU TRAVAIL.....	43
EXEMPLE 2 : « KOOPERATION ARBEITSMARKT » (COOPÉRATION AVEC LE MARCHÉ DU TRAVAIL).....	45
BIBLIOGRAPHIE.....	47



Résumé

Les employeurs sont des partenaires-clés des assurances sociales, de l'aide sociale et des autorités chargées de la formation et de la migration. Ils proposent des emplois urgemment nécessaires pour des placements à l'essai, des stages ou un retour à la vie professionnelle. Comme l'a montré le rapport « *État des lieux concernant la communication des acteurs CII avec les employeurs* » (Rigassi et al., 2020), les différents services et organismes ne concertent que rarement voire pas du tout leur communication avec les employeurs. Des conflits d'objectifs entre les institutions, en raison des dispositions légales en vigueur (p. ex. offices AI et ORP), de la charge de travail élevée pour se concerter ou du manque d'engagements ont pour effet que les offices orientent leur politique de communication en fonction de leurs propres besoins et font peu de cas de la coordination. Les employeurs constatent une complexité croissante dans le système de sécurité sociale et dans le cadre juridique. Ils souhaitent que la collaboration soit plus ouverte entre les différents services administratifs et que les interlocuteurs soient clairement définis (Schmidlin 2021).

La CII nationale s'est saisie du sujet et l'a traité dans le cadre du projet « Améliorer la communication entre les acteurs de la CII et les employeurs ». La perspective « *outside-in* » préconisée par Rigassi et al. a donné le ton. L'orientation vers les utilisateurs était une obligation. Le projet a été mené en suivant les **conclusions principales** suivantes :

- Une **communication coordonnée** entre les partenaires de la CII est nécessaire ! – Les employeurs souhaitent et attendent un accès aisé et simple à des spécialistes compétents qui
 - œuvrent rapidement et individuellement dans les logiques de compétence – labyrinthiques d'un point de vue extérieur – du système de la sécurité sociale,
 - utilisent vers l'extérieur un langage simple, compréhensible et uniforme,
 - éliminent les retards de la chaîne d'approvisionnement.
- C'est grâce aux efforts conjugués déployés pour coordonner la communication avec les employeurs qu'un **langage commun** entre les institutions du système de sécurité sociale pourra être instauré. Dès lors, il est indispensable de se mettre d'accord sur les marges d'interprétation, les propres termes, les attentes et objectifs différents et de s'engager en faveur d'une communication coordonnée. Cela passe obligatoirement par un processus commun, duquel résulte une coopération en réseau.

Le guide est une proposition pour structurer ce processus. Ce guide, qui contient le canevas de la coordination de la CII, a pour but de soutenir dans leur démarche les cantons qui souhaitent rendre leur communication en matière de CII mieux coordonnée et plus conviviale à l'égard des employeurs. Les conclusions suivantes de l'équipe de travail ont conduit à l'élaboration du guide et du canevas de la CII (cf. p. 5):

- Une **meilleure communication** signifie en premier lieu coordination et concertation – processus, vocabulaire (langue commune et compréhension mutuelle), organisation.
- **Orientation vers l'utilisateur** : la communication doit au final convenir aux employeurs, c'est-à-dire apporter un avantage.
- L'approche **One-size-fits-all** ne fonctionne pas – ni au cas par cas, ni dans la perspective des cantons.
- **Écosystème** : la CII a des caractéristiques d'écosystèmes (coopération en réseau). Il faut profiter de ces connaissances.



- Le *modèle d'interaction des services publics* indique dans quelle direction doit aller la conception et fournit un modèle pour l'action administrative commune.



Le CANVAS de coopération en bref

N°	Qu'y a-t-il à faire ? Clarifier, discuter, négocier, décider	Conclusion, produit, contrôle... ré- sultat Vous avez.....	Instruments pertinents
Phase 1 : Du problème à l'ébauche de solution			
1	Constituer une équipe de projet - « Faire des personnes concernées des parties prenantes »	.. sine qua non.... Une équipe compétente, interdisciplinaire et hétérogène est constituée	
2.	Besoins des employeurs (orientation vers les utilisateurs)	Les besoins des employeurs sont identifiés et le véritable problème est reconnu.	– Personas – Déclaration des besoins
3	Que voulons-nous offrir aux em- ployeurs ? (proposition de valeur)	La proposition de communication com- mune faite aux employeurs (proposition de valeur) est formulée et adoptée par les dé- cideurs.	– Modèle pour la proposition de valeur – Modèle d'interaction
4	Projet de solution pour la proposition de valeur aux employeurs.	Les premières ébauches d'idées sont gé- nérées et évaluées quant à leur capacité à tenir la proposition de valeur. L'idée valable est résumée dans une fiche descriptive et est prête pour une décision de principe par les décideurs.	– The winner is... (définir les critères exigés) – Question concernant la con- ception : comment pour- rions-nous.... ? – Fiche signalétique pour idée(s) valable(s)
Phase 2 : Organiser le projet de solution dans le système			
5.	Avantages et inconvénients pour les acteurs participants et principes di- recteurs pour une communication coordonnée. Réflexion stratégique sur les propres processus de création de valeur	Les avantages et les inconvénients de la ou des idée(s) de solution/du ou des pro- totype(s) sont examinés par les parte- naires de la CII. Un cadre/des principes directeurs com- muns sont définis pour la communication coordonnée.	
6.	Prestations à fournir (flux de valeur). Inventaire des services requis dans les différents cas d'application.	Toutes les prestations qui doivent être fournies pour la communication coordon- née dans les différents cas d'application sont énumérées et analysées afin, entre autres, d'éviter les doublons.	– Modèle d'interaction – Customer Journey Map – Analyse des flux de valeur, Service Blue Print
7.	Nouvelle conception de la communi- cation coordonnée avec les em- ployeurs.	Les prestations sont « traduites » en une action en réseau allant dans le sens de l'idée de solution et sont fixées dans un concept concernant la nouvelle communi- cation coordonnée. La proposition pour l'affinement dans une phase de prototy- page et de test est prête pour servir de base à l'élaboration du concept de mise en œuvre.	– Méthodes pour générer des idées – Tableau avec définitions de notions
8.	Regard de tous les acteurs impliqués sur la solution de communication en réseau	Les partenaires de la CII ont examiné le concept de communication pour eux- mêmes et ont analysé le potentiel de la communication coordonnée avec les em- ployeurs, formulé les éventuels change- ments nécessaires et donné une décision de principe.	– Top 10 des plus grands défis
Phase 3 : Tester la nouvelle solution et concevoir la mise en œuvre			
9.	Prototype, tests et concept de mise en œuvre	Le service est élaboré à la satisfaction confirmée des employeurs et des collabo- rateurs de la CII et les processus de fourni- ture des prestations fonctionnent. Le con- cept de mise en œuvre est élaboré sur la base de ces constatations.	– Tester avec système – Pilote ou prototype ?



Intention, contenu et forme du guide

Comment en est-on arrivé au guide et au canevas de coordination ?

Les employeurs sont des co-producteurs d'une intégration et d'une insertion professionnelle réussies. De l'extérieur, les attributions des différents services administratifs du système peuvent sembler labyrinthiques, voire dissuasives. Afin de réfléchir à des manières de simplifier la communication et de faciliter l'accès, la CII nationale s'est saisie du sujet et à mis en place une équipe de travail composée de spécialistes issus des cantons et des différentes institutions partenaires de la CII.

A qui s'adresse ce guide ?

Le guide, de même que le canevas de coopération, est une consigne de travail échelonnée pour les équipes de projet (stratégique et opérationnel), qui, en fonction des spécificités concrètes sur place (canton, région, communes) souhaitent façonner ensemble la communication avec les employeurs et doivent définir également au sein de cet espace de communication une *langue* commune.

Ce qu'offre le guide avec le canevas de coordination

Le guide offre un cadre et donne la direction à suivre à travers différentes tâches de développement qui peuvent être traitées par les acteurs de la CII - avec la participation des employeurs et des personnes concernées des institutions partenaires de la CII - en fonction de la situation. Il s'agit d'un modèle pour un processus commun de compréhension et de négociation pour une meilleure communication des intervenants de la CII avec l'une de leurs principales parties prenantes, les employeurs. Améliorer la communication signifie ici : coordonner, collaborer et parler la même langue. À cet égard, chaque canton en est à un stade différent. Le guide est donc conçu de manière non exhaustive. Il peut être utilisé de manière flexible, dans la mesure où les différentes étapes de travail traitent en premier lieu des questions relatives à une clarification commune et à des accords ou conventions conclus.

Ce que le guide n'est pas

Le guide n'est pas une recette. L'approche « *on-size-fits-all* » est trop limitée et ne tient pas compte de la diversité des conditions-cadres des cantons ni de la complexité de l'environnement de travail concret dans lequel les collaborateurs institutions partenaires de la CII communiquent et agissent avec les employeurs.

Cadre de développement du guide : *Design Thinking* et approche écosystémique

L'approche du *Design Thinking*, orientée vers l'utilisateur et l'innovation, a été choisie pour l'élaboration du guide. Les besoins des personnes concernées - c'est-à-dire les employeurs et les collaborateurs des institutions partenaires de la CII en contact direct avec les employeurs - sont placés au centre des préoccupations. En effet, c'est au point de jonction de ces deux parties prenantes que se décide le succès ou la valeur de la communication.

Une bonne idée de communication ne devient un point fort que si elle peut être organisée dans le système des institutions concernées. La recherche de modèles de systèmes comparables a conduit à des organisations en réseau dans l'économie, plus précisément à des écosystèmes décentralisés fonctionnant en réseau. Étant donné que le système de la CII comporte des caractéristiques d'écosystème, de nombreuses suggestions issues de l'approche de conception en écosystème ont été intégrées dans la conception du guide (cf. p. 27 ss).

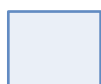


Comment le guide est-il structuré ?

Le guide permet de suivre, en trois phases, le canevas de coopération et ses 9 champs d'activité :

1. du problème à l'ébauche de solution,
2. organiser le projet de solution dans le système,
3. tester la nouvelle solution et concevoir la mise en œuvre.

Une brève introduction permet de passer d'une phase à l'autre. La numérotation des chapitres suit la numérotation des champs d'activité. Chaque chapitre comprend les éléments suivants :



Le **champ d'activité** guide à travers les questions centrales qui doivent être clarifiées, discutées et négociées en commun. Les *questions de synthèse* servent à vérifier les résultats élaborés.



De quoi s'agit-il et que faut-il faire ? Une brève introduction résume les objectifs et le contenu du chapitre, et introduit le champ d'activité.



Les **enseignements tirés de la pratique** fournissent des constatations, qui sont nées au fil des travaux de développement. Ils sont parfois illustrés d'exemples et peuvent être utilisés et retravaillés dans le cadre du travail personnel.



Les **supports de travail** comprennent des conseils méthodologiques ainsi que des outils et des astuces pratiques pour traiter les champs d'activité. Il soutient les discussions et aide à regrouper les recherches et les travaux réalisés. Les modèles et les descriptions y afférents sont classés dans la boîte à outils sur le [site web de la CIL](#).



Des **informations théoriques relatives au contexte** permettent d'approfondir le *Design Thinking* et l'approche écosystémique, ainsi que d'autres thèmes.



La rubrique « **Bon à savoir !** » fournit des informations complémentaires utiles, issues de la pratique et de la théorie, permettant d'appuyer une autre perspective ou des réflexions supplémentaires.



Le canevas de coopération

Le cadre

Le canevas de coopération est un cadre ou un outil de projet et de développement qui aide les organisations administratives de la CII à trouver et à mettre en œuvre des solutions communes et coordonnées à des défis complexes.

L'hypothèse de base est qu'il existe certes des connaissances utiles au plus grand nombre, mais pas de recette unique. Chaque système administratif s'est développé dans le contexte de sa mission et de ses objectifs. Ainsi, différentes cultures organisationnelles se sont établies. En conséquence, les projets de coopération ne peuvent être ordonnés de haut en bas (*top down*), mais il faut que les parties prenantes et les personnes concernées les élaborent ensemble à partir de chaque situation.

Le canevas de coopération et ses 9 champs d'activité comprend trois domaines de conception, chacun avec des objectifs et des contextes d'action et de connaissance différents :

1. Phase 1 : du problème à l'ébauche de solution (*Design Thinking*)
2. Phase 2 : organiser le projet de solution dans le système (développement organisationnel)
3. Phase 3 : tester la nouvelle solution et concevoir la mise en œuvre (*Lean* et gestion de projet)

Le canevas de coopération repose sur le *Design Thinking* de même qu'une approche agile. L'une des principales conclusions du projet « Améliorer la communication avec les employeurs » a été que la CII, avec ses prestations en réseau, correspond à un concept d'écosystèmes. C'est pourquoi le savoir-faire de l'écosystème du Design est devenu un élément constitutif du canevas. L'approche utilisée est tirée à la fois des propositions de l'OCDE, qui fournit une plateforme pour les instruments agiles dans le secteur public, et de la pratique de quatre cantons (AG, NE, SO, UR).

L'outil de travail et de développement

Le canevas est un modèle de processus. En tant que modèle, il guide à travers des questions qui sont traitées en commun par les institutions partenaires de la CII concernées - ou par d'autres entreprises administratives qui souhaitent agir de manière coordonnée.

L'échange, les discussions et les décisions communes sont essentiels pour trouver des solutions viables. Il s'agit en fin de compte d'harmoniser les objectifs, de définir des processus communs, de trouver une *langue* commune et de pouvoir s'engager pour une cause commune.

Les champs d'activité ou questions n'ont pas tous la même importance pour les cantons ou projets. Il est possible, par exemple, de ne travailler que sur la première phase et d'opter ensuite pour une autre approche pour les questions de développement organisationnel.

Open Source : le canevas de coordination de la CII et le guide dans son ensemble doivent être considérés comme des concepts de développement agile (*work in progress*). Ils s'adressent aux utilisateurs innovants et courageux des projets de coordination et de coopération, qui sont prêts à partager leurs expériences et leurs connaissances avec d'autres et à contribuer au développement du présent guide.



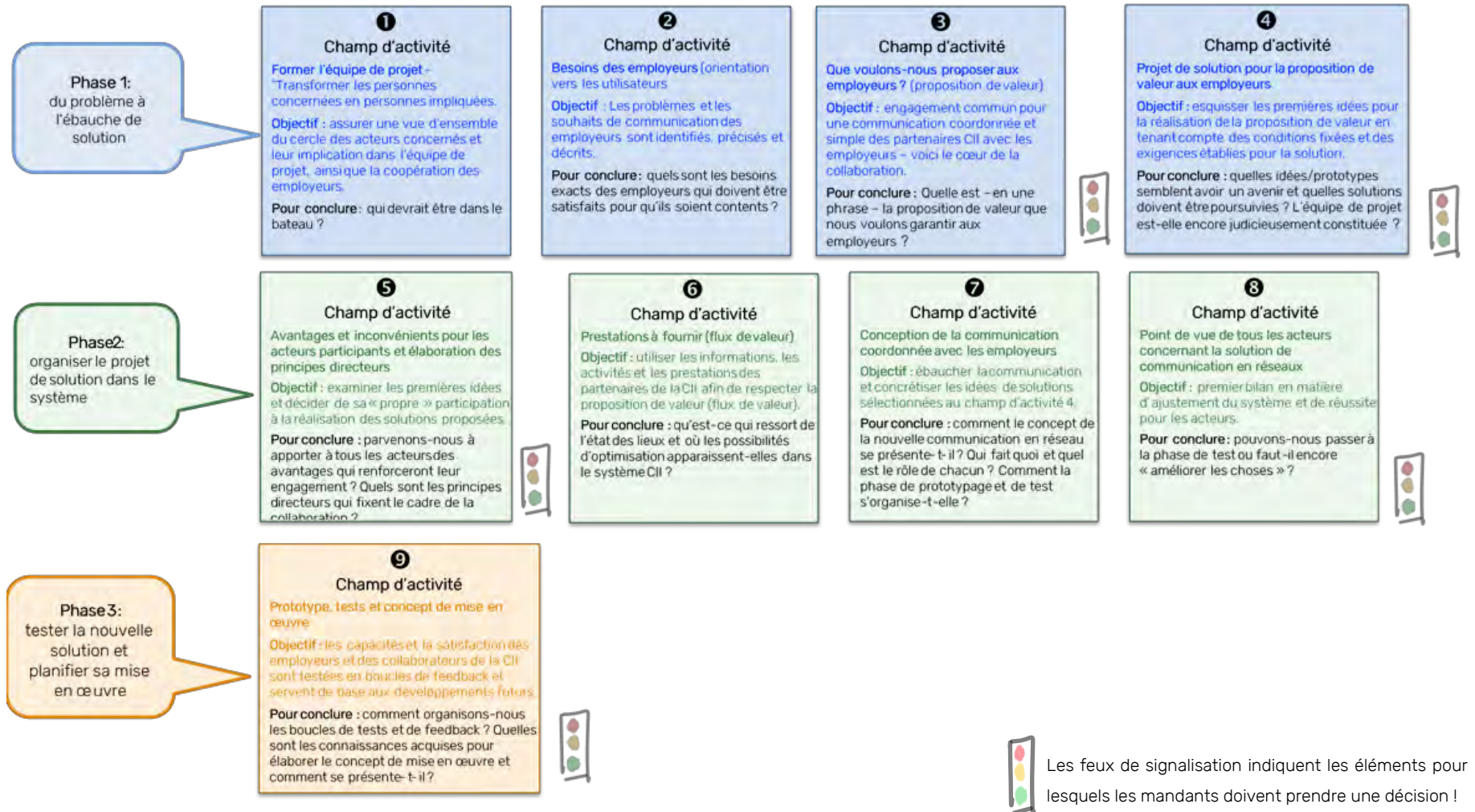
Bon à savoir !

Une équipe de projet suit les neuf champs les uns après les autres - toutefois, tous les cantons n'en sont pas au même stade et il est donc judicieux de s'arrêter là où des questions restent sans réponse, où de nouvelles réponses doivent être apportées et où des mesures de développement et d'action sont nécessaires.

De manière générale, le guide peut aussi être utilisé pour d'autres coopérations et projets de développement communs de la CII. Dans les champs d'activité, il faut alors remplacer les employeurs, en tant qu'utilisateurs, par un autre groupe (p. ex. la clientèle).



Le canevas de coopération pour une communication coordonnée avec les employeurs

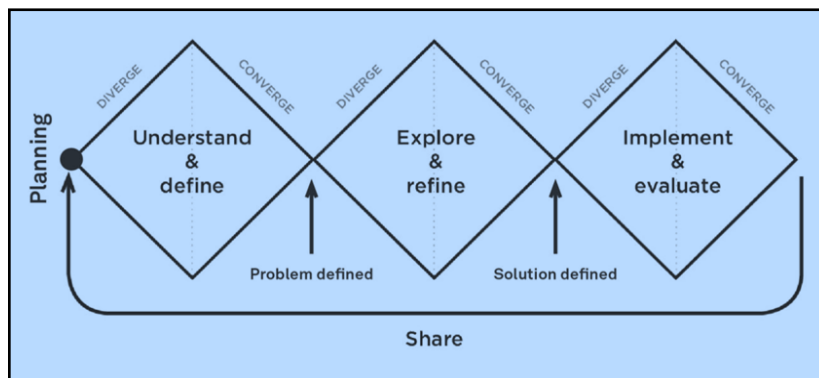




Phase 1 : du problème à l'ébauche de solution

Dans les premiers champs d'activité 1 à 4 du canevas de coordination, on travaille selon la procédure du *Design Thinking*. Le *Design Thinking* utilise le travail des concepteurs sous forme de processus, concepteurs qui élaborent la nouveauté pas à pas en suivant le cycle « Essayer - Obtenir un feedback - Continuer à développer » (procédé dit itératif). Les caractéristiques du processus concret du *Design Thinking* sont :

1. Le *Design Thinking* est *centré sur l'humain* et met l'accent sur les besoins des personnes. Les personnes sont le point de départ de la conception.
2. Personne ne pense que pour lui-même. Les équipes interdisciplinaires et hétérogènes sont utilisées comme une ressource spécialisée et créative.
3. Les solutions répondent aux critères suivants : elles sont souhaitables, réalisables, et rentables ou efficaces.
4. Le processus de *Design Thinking* constitue un cadre pour le développement de nouvelles solutions en suivant la séquence :
 - Explorer l'espace du problème et formuler un défi pour la conception - ne pas travailler sur les symptômes !
 - Explorer l'espace de la solution et développer la solution
 - Tester et mettre en œuvre
5. Le processus de design respecte toujours la même dynamique : élargir les possibilités (divergent) ainsi que circonscrire et décider des démarches ultérieures (convergent).



Visualisation selon
une conception cen-
trée sur l'humain - A
Toolkit, source :
Queensland Govern-
ment (2018)



Champ d'activité 0

0. Clarifier le cadre et formuler le mandat



De quoi s'agit-il et que faut-il faire ?

Avant de commencer, les mandants devraient vérifier quelques points :

Est-il nécessaire d'intervenir ?

Il convient de clarifier la situation sur place. Qu'en pensent les employeurs locaux, et quel est l'avis des partenaires de la CII et de leurs collaborateurs ? S'il faut intervenir : quel est exactement le problème ou le défi ? Est-il judicieux de l'aborder ? Quels sont les risques et les opportunités pour l'organisation et posés par l'environnement ?

Prise de responsabilité : ouverture aux résultats et marges de manœuvre

Le présent guide a été élaboré dans le cadre d'un processus de *Design Thinking* ouvert aux résultats, et c'est aussi de cette façon qu'il est conçu. Cette approche agile, qui développe des services à partir des expériences des utilisateurs (donc de l'extérieur vers l'intérieur), s'oppose à la pratique courante de l'administration, laquelle, suivant la logique administrative, déploie des solutions définies au préalable « de l'intérieur vers l'extérieur » et ne procède qu'ensuite à des évaluations. Cette logique de développement inversée utilisée dans le guide peut avoir pour conséquence que les nouvelles idées appellent également des modifications dans les questions organisationnelles. Les organes décisionnels devraient donc vérifier leur résistance aux nouvelles idées et clarifier leur volonté de se confronter à des projets inhabituels. Un éventuel groupe de travail a besoin pour cela d'un gage de confiance. Outre la confiance, il faut aussi fixer des conditions-cadres – uniquement immuables – et, bien sûr, des décisions de principe seront nécessaires au cours du processus (voir les feux de signalisation).

Première formulation du mandat

Une première formulation commune du mandat permet de mettre tout le monde sur un pied d'égalité. Le mandat s'affinera au cours du processus, lorsque les problèmes effectifs auront été mieux étudiés et qu'ils déboucheront sur une recherche de solution et une tâche de conception ciblées.

« Un problème créé ne peut pas être résolu en réfléchissant de la même manière qu'il a été créé »

Albert Einstein

Constatations tirées de la pratique



Le mandat de projet pour le présent guide s'est basé, conformément à l'attitude « classique », sur des mesures et des objectifs définis. En adoptant une approche de Design Thinking, le mandat tend à s'ouvrir et à être formulé du point de vue des usagers. Cela ouvre des possibilités pour d'éventuelles solutions d'un nouveau genre et pas encore connues, qui traitent les besoins effectifs des groupes cibles concernés, qui n'ont éventuellement pas encore été mis au jour.



Concrètement, dans le cas présent, la mission se décrit comme suit :

Pour QUI faut-il QUOI : créer des conditions de communication optimales (QUOI) pour les employeurs et les collaborateurs de la CII (QUI),

dans quel BUT : afin que les deux parties puissent fournir un travail d'insertion réussi en faisant preuve de motivation, de connaissances spécialisées et d'engagement (BUT),

à quelles CONDITIONS et/ou en tenant compte de quelles RESTRICTIONS : tout en tenant compte des exigences légales (CONDITIONS),

pour atteindre un certain OBJECTIF ou une certaine EXPÉRIENCE ? et ce, pour augmenter le taux et la qualité des réinsertions (OBJECTIF).



Supports de travail

Boîte à outils 0 → voir boîte à outils électronique

Le canevas de coopération

- ...avant le départ : modèle pour la formulation du mandat
- Comment réussir le *Design Thinking* ? Ce sont les personnes, et non les outils, qui font la différence.
- Distinction entre l'approche classique et l'approche Design selon Martin Kägi, 2020
- Collection d'outils Design Thinking par M. Lewrick et al. www.dt-tool-book.com/tools consulté pour la dernière fois le 12/11/2025



Champ d'activité 1

1. Former l'équipe de projet

Champ d'activité 1

Former l'équipe de projet - "Transformer les personnes concernées en personnes impliquées."

Objectif :

Assurer une vue d'ensemble du cercle des acteurs concernés et leur implication dans l'équipe de projet, ainsi que la coopération des employeurs.

Questions clés :

- Qui sont les acteurs concernés dans l'écosystème de la CII ?
- Qui doit obligatoirement être représenté dans le projet de coopération ?
- Quelle est leur mission en tant qu'institution ? Y a-t-il des recoupements ou des compléments ?
- Quelle est leur motivation à participer à l'écosystème de la CII ?
- L'engagement dans le projet peut-il être illustré dans un contrôle de gestion interne ?
- Comment implique-t-on les employeurs ?

Pour conclure :

- ➔ Qui devrait être dans le bateau ?



De quoi s'agit-il et que faut-il faire ?

Celui qui souhaite coordonner la communication avec les employeurs peut constituer une équipe de projet opérationnelle dans laquelle sont représentés tous les acteurs de la CII. Idéalement, ces personnes ont des fonctions différentes et forment une équipe interdisciplinaire. La participation d'un spécialiste de la communication et de collaborateurs des institutions partenaires de la CII qui sont en contact direct avec les employeurs, est un atout. L'implication des employeurs et/ou de leurs représentants d'intérêts (par ex. l'Union des arts et métiers) assure la perspective « extérieure », absolument nécessaire. Ici également, des perspectives différentes sont requises : par exemple un employeur local de PME, une représentante RH etc.



Enseignements tirés de la pratique

Il convient de définir une direction de projet ou d'organiser un accompagnement du projet qui procède avec l'attitude de conception nécessaire et qui est familiarisé avec les procédures agiles. Sans direction de projet, la conduite s'en ressent, les décisions traînent en longueur et les responsabilités restent ouvertes. Il est également important que les équipes de projet ne soient pas trop grandes. Une taille raisonnable permet d'instaurer la confiance réciproque et la capacité d'action.



Supports de travail

Espaces de travail

Les espaces de travail sont des soutiens ou des freins importants lorsqu'il s'agit de développer de nouvelles idées. Il faut un espace inspirant et spacieux pour le mouvement, de l'air pour développer des idées originales et suffisamment de surfaces murales à remplir de post-it. Les salles de réunion qui se ressemblent à l'infini ne sont pas très favorables.

Boîte à outil 1 → voir boîte à outil électronique

- **Personne ne pense que par soi-même** : Le *Design Thinking* utilise la diversité comme une ressource. Les équipes interdisciplinaires et hétérogènes ont un grand potentiel créatif et professionnel. Lors de la composition des équipes, il est possible de veiller à un bon mélange. Les outils suivants sont adaptés :
 - C'est ton tour
 - Voyage à Shanghai
- **Pour en savoir plus sur la diversité** : cadre systémique pour la créativité. Transcription d'un entretien avec le professeur Dr Peter Kruse sur YouTube : <https://gist.github.com/wolfhesse/c935bba4ae25667f51e7> dernière consultation le 6 octobre 2025



Bon à savoir !

Co-création et sensemaking : il peut être utile que les ateliers fassent l'objet d'une réflexion ultérieure au sein d'un petit groupe.

- Quels sont les résultats ?
- Qu'avons-nous appris ?
- Dans quelle direction vont les découvertes ?
- Où y a-t-il des contradictions ?
- À quoi devons-nous repenser
- Quel est le point de départ du prochain atelier ?



Champ d'activité 2

2. Besoins des employeurs

Champ d'activité 2

Besoins des employeurs (orientation vers les utilisateurs)

Objectif :

Les problèmes et les souhaits de communication des employeurs sont identifiés, précisés et décrits.

Questions clés :

- Qui sont les clients/utilisateurs ?
- Description du profil de l'utilisateur et du ou des cas d'utilisation
- Existe-t-il différents profils d'utilisateurs ayant des besoins différents (« persona ») ?
- Quel(s) problème(s) faut-il résoudre ?
- Compréhension commune du problème – est-ce que tout le monde parle de la même chose ?
- Comment les collaborateurs CII concernés vivent-ils la situation ? Où voient-ils des problèmes et quelles sont leurs préoccupations ?

Pour conclure :

- ➔ Quels sont les besoins exacts des employeurs qui doivent être satisfaits pour qu'ils soient contents ?



De quoi s'agit-il et que faut-il faire ?

Ce champ d'activité sert à mettre en évidence les véritables problèmes et souhaits des employeurs dans la communication avec les partenaires de la CII, à les préciser et à développer une compréhension à leur égard (« outside-in »). L'identification et la précision des véritables problèmes et sensibilités – « De quoi s'agit-il exactement ? » – permettent de s'assurer qu'on s'attaque aux véritables défis et que l'on ne s'attarde pas sur les symptômes. Ce n'est qu'à partir de ces connaissances que l'on peut trouver des solutions efficaces. Les résultats de recherche issus d'entretiens, d'observations, de requêtes de données, etc. sont rassemblés dans le modèle de la « persona » et consolidés dans la déclaration des besoins.



Enseignements tirés de la pratique

Remarques concernant le modèle « persona » avec des exemples du jardinier-paysagiste Schmied et de la conseillère en réinsertion Rolande Müller

Le persona est un employeur ou une employeuse « idéal(e) ». Les personas portent les caractéristiques de leur groupe respectif et représentent leurs préoccupations et leurs attentes. Il s'agit – au sens figuré – de trouver une bonne solution pour ces « persona » d'employeurs. Selon le contexte et la diversité des groupes cibles concernés, il peut être utile de créer plus d'une persona. Dans le présent contexte, il peut s'agir par exemple de responsables des ressources humaines de grandes entreprises. Leurs besoins sont peut-être différents de ceux d'un chef de PME ou d'un collaborateur d'une institution partenaire de la CII qui doivent communiquer avec succès.



Ci-dessous, vous trouverez deux exemples de persona pour un employeur (PME) et une collaboratrice d'une institution partenaire de la CII. En examinant de près les deux personas, il est intéressant de constater que les collaborateurs comprennent parfaitement les problèmes auxquels sont confrontés les employeurs et que les attentes et les souhaits des deux personas se recoupent en fait.



L'équipe de travail nationale définit les personas. Atelier, 21.06.2022

Déclaration des besoins

À la fin, les besoins de l'employeur sont définis à partir de la persona sous forme d'une déclaration des besoins. Ces condensés précisent le problème ou les défis qui se posent dans la communication des employeurs avec les partenaires de la CII. La déclaration des besoins permet en outre d'affiner la compréhension commune du problème au sein de l'équipe de projet (voir exemples de déclarations des besoins).

« Un problème est à moitié résolu lorsqu'il est formulé très clairement ».

John Dewey



Exemple de persona : employeur d'une PME

Nom : Marc Schmied (photo tirée d'une revue)
Emploi : Entrepreneur « Horticulteur et paysagiste Schmied »

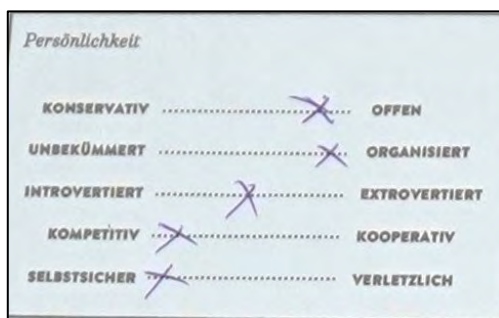
Données clés :

- homme
- 45 ans
- horticulteur CFC
- maître horticulteur EPS
- sa propre entreprise depuis 10 ans



Brève description :

Marc Schmied est propriétaire de la PME « Garten und Landschaft Schmied », qui emploie 25 personnes. La responsabilité sociale fait partie de la philosophie de l'entreprise. L'entreprise a connu une forte croissance ces dernières années et son carnet de commandes est plein. Marc Schmied cherche désespérément deux horticulteurs. L'ORP lui a proposé une personne dont le profil convenait bien, mais qui a été au chômage assez longtemps en raison de problèmes psychiques. Il ne sait pas dans quoi il s'engage et quels sont les risques financiers qu'il court. Le collaborateur de l'ORP n'a pas pu répondre à ses questions. Pour l'instant, l'AI ne peut pas non plus le renseigner.



Problématiques et enjeux

- Est pressé par le temps, ne peut pas se permettre de perdre du temps.
- Est dépassé par la panoplie d'assurances sociales et leurs particularités, n'a pas les ressources pour s'en faire une idée.
- Le rythme de l'économie est incompatible avec le rythme de l'administration.
- Un environnement complexe, un langage incompréhensible et une avalanche de formulaires.

Attentes, souhaits et émotions

- Un horticulteur passionné et engagé envers ses collaborateurs
- Les contacts personnels sont importants pour lui, tout comme la confiance et la transparence.
- Un lieu d'accueil/interlocuteur qui a une vision globale et qui met les personnes concernées au centre
- Veut trouver la solution adéquate au bon moment (mot-clé : matching)
- Souhaite que les conseillers fassent preuve de professionnalisme et de connaissances de la branche
- Veut un accès facile à l'information.
- Veut savoir qui est l'interlocuteur pour sa question/son problème, ne doit pas connaître la chaîne qui se cache derrière.

Déclaration des besoins d'un employeur d'une PME

« En tant qu'employeur, Marc Schmied souhaite pouvoir obtenir des réponses rapidement et simplement, car il est pressé par le temps et doit s'occuper de ses clients et de ses affaires, ses carnets de commande étant pleins et la pression de la concurrence forte ».

Bedürfnis Statement (Point of View)



Als (WER?) Als Arbeitgeber und Inhaber von „Garten und Landschaft Marc Schmied“
möchte ich schnell und unkompliziert meine Fragen und

Anliegen zügig erledigen können, weil ich unter Zeitdruck bin

um und ich mich um meine Kunden und das Geschäft kümmern muss,

da (WARUM?) da die Auftragsbücher voll sind und der Konkurrenzdruck hoch ist.

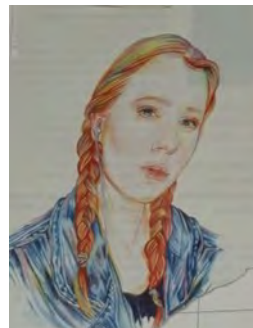


Exemple de persona : collaboratrice d'une institution partenaire CII

Nom : Rolande Müller (photo tirée d'une revue)
Emploi : Conseillère en réadaptation Office AI Fribourg

Données clés :

- femme
- 40 ans
- apprentissage de commerce CFC
- formation continue RH
- employée à l'agence de placement Manpower
- actuellement : spécialiste en réadaptation AI



Brève description :

Rolande est une personnalité ouverte, bien organisée et coopérative. L'engagement et la fiabilité dans la collaboration avec les employeurs comptent pour elle. Elle vit la complexité croissante des cas, qui impliquent souvent différents partenaires institutionnels, comme un réel défi. Cela rend difficile la communication non seulement entre partenaires CII, mais aussi avec les employeurs. Elle souhaiterait plus de coordination et d'engagement dans la collaboration.

Problématiques et enjeux

- La complexité ne fait que grandir, ce qui rend la compréhension de nos thématiques très difficile pour l'employeur.
- Les employeurs sont submergés de pseudo-candidatures
- L'intégration comme objectif commun de différents acteurs, avec des bases légales, des notions et des possibilités de soutien différentes.
- Différentes institutions (partenaires CII) poursuivent le même objectif. Cependant il n'y a pas d'interlocuteur unique
- Dans la mise en œuvre rien ne semble être contraignant, même si des accords ont été conclus.

Attentes, souhaits et émotions

- Ouverture des employeurs sur les emplois possibles pour les personnes ayant des capacités réduites.
- Relation triangulaire vécue entre employeur/assurance sociale/médecin traitant
- Politique de développement d'une stratégie commune, s'éloigner de la pensée de « caisse »
- L'accès aux acteurs de la CII devrait être facile pour les employeurs, avec le moins de travail supplémentaire possible. C'est particulièrement vrai pour les PME sans service des ressources humaines.
- Dialogue, mise en réseau des acteurs de la CII > ne pas créer d'obstacles interinstitutionnels supplémentaires
- Il faut des ressources, des structures adaptées et des formations adéquates
- Les systèmes doivent coopérer et fournir des informations transparentes
- J'entends toujours dire que ce n'est pas possible pour des raisons politiques, cet argument est toujours mis en avant, pourquoi ?

Déclaration des besoins : collaboratrice d'une institution partenaire CII

« En tant que conseillère en réadaptation, Rolande Müller souhaite pouvoir compter sur un réseau d'employeurs ouverts et bien informés, car elle veut être aussi proche que possible du secteur économique et des PME, afin d'entretenir des échanges personnels et d'améliorer la qualité des relations avec les employeurs ».

Bedürfnis Statement (Point of View)

Als (WER?) Eingliederungsberaterin Rolande Müller

möchte ich auf ein Netzwerk von offenen, gut informierten Arbeitgebenden zählen können, um so nahe wie möglich an der Wirtschaftsbranche um und den jeweiligen KMUs zu sein und um im persönlichen Austausch die Beziehungsqualität zu den Arbeitgebenden zu erhöhen.

da (WARUM?) Komplexität steigend und gute Kommunikation für die Eingliederung wichtig ist



Supports de travail

Aller au fond du problème

Les supports de travail suivants se prêtent à la recherche de problèmes, la définition des personas ou la formulation de la déclaration des besoins.

Boîte à outil 2 → voir boîte à outil électronique

Recherche : questions, questions, questions.....

- Les **6 questions Qui, Quoi, Quand, Où, Pourquoi, Comment** donnent toujours une bonne vue d'ensemble et peuvent être utilisées de manière répétée tout au long du processus.
- **5 x pourquoi** - aller au fond des choses en demandant avec insistance.
- **Bon à savoir** : Les questions « comment » réduisent le spectre
- **Bon à savoir** : La question « pourquoi » renvoie à l'avenir
- **Guide d'entretien** avec les employeurs et les collaborateurs de la CII dans le but d'améliorer la communication : modèle
- **Les entretiens comme méthode de recherche qualitative** - pour en savoir plus, voir HSLU <https://www.empirical-methods.hslu.ch/forschungsprozess/qualitative-forschung/auswahl-der-erhebungsmethode/>

Évaluer l'entretien

- **Double écoute** et éventuellement classement dans des **champs de possibilités**

Modèles de persona

- Voir exemples p. 13 et ss.

Cerner les problèmes

- **La déclaration des besoins** indique ce que les employeurs souhaitent, pourquoi et dans quel but : modèle



Bon à savoir.

Parler avec des personnes concernées et les voir agir dans leur champ d'action sont des sources d'information importantes qui, si cela est fait avec respect et empathie, sont parlantes. Ce qu'il faut clarifier :

- Qui sont les employeurs ? PME ? Des entreprises avec service du personnel ou sans service du personnel ? etc.
- Quelles sont les situations/cas d'utilisation qui sont discutés et qui doivent être observés attentivement ?

Les informateurs importants sont entre autres :

- Les collaborateurs des institutions partenaires de la CII qui travaillent directement avec les employeurs. Ils sont directement concernés, « sur le terrain » et connaissent de nombreuses histoires.
- Les observations et les témoignages d'employeurs atypiques sont souvent révélateurs. L'inhabituel aide à générer des idées « out of the box ».
- Également intéressants : les commentaires des collaborateurs qui sont en poste depuis moins de 100 jours. En règle générale, ils voient les choses autrement que collaborateurs de longue date.



Champ d'activité 3

3. Que voulons-nous proposer aux employeurs ?

Champ d'activité 3

Que voulons-nous proposer aux employeurs ? (proposition de valeur)

Objectif :
Engagement commun pour une communication coordonnée et simple des partenaires de la CII avec les employeurs – voici le cœur de la coopération en réseau.

Questions clés :

- A qui doit être adressée la proposition de valeur ?
- Quels besoins de communication ont été identifiés du côté des employeurs ? Quels sont les souhaits sous-jacents ?
- Où la coordination est-elle importante ? Quels domaines des institutions sont concernés ?
- Avec quelle promesse répondons-nous aux besoins des employeurs afin qu'ils se sentent pris au sérieux et soutenus dans leurs souhaits en matière de communication ?

Pour conclure :

➔ Quelle est – en une phrase – la proposition de valeur que nous voulons garantir aux employeurs ?



De quoi s'agit-il et que faut-il faire ?



Sur la base des besoins de communication des employeurs, il est clair qu'une coordination accrue de la communication est souhaitée. Les partenaires de la CII doivent réfléchir et décider avec quelle proposition de valeur ils veulent répondre à ce besoin – si tant est qu'il y ait un besoin d'amélioration. Une proposition de valeur commune vis-à-vis des employeurs est comme un contrat avec eux, qui engage tous les partenaires de la CII. COMMENT tenir concrètement cette promesse sera décidé ultérieurement. En revanche, il faut clarifier à ce stade où et à quels niveaux les partenaires de la CII veulent/doivent coordonner leurs actions de communication. Il s'agit alors de rendre visible la création de valeur actuelle du point de vue de tous les intervenants et à tous les niveaux de la CII, par exemple prestataires, employeurs, clientèle et administration. Il est possible d'en déduire à quoi ressemble une proposition de valeur ou de communication commune à l'intention des employeurs.

Enseignements tirés de la pratique



Proposition de valeur aux employeurs

L'approfondissement en plusieurs étapes des résultats de la recherche (entretiens, persona, déclaration des besoins) de l'équipe de travail ainsi que les conclusions de l'état des lieux (Rigassi et al. 2020) ont conduit à la présentation succincte suivante des besoins de communication des employeurs avec les partenaires CII suivante :



Les employeurs souhaitent (malgré la diversité) être en contact avec les acteurs de la CII

directement
rapidement
simplement
personnellement
de manière individualisée

Ils aimeraient que les acteurs de la CII soient compétents au-delà de leur propre domaine, qu'ils connaissent les compétences et puissent ouvrir des accès, qu'ils aient des connaissances du secteur et qu'ils soient familiarisés avec l'esprit d'entreprise (par opposition à l'esprit administratif).

« Nous mettons à disposition l'environnement économique, et ne voulons pas nous occuper du reste. »

Citation de l'enquête auprès des employeurs

On en déduit l'exemple suivant de proposition de valeur:

Nous aidons les employeurs à résoudre des questions ou des souhaits complexes en leur offrant un accès rapide et simple à des interlocuteurs compétents et en leur permettant ainsi de traiter leurs demandes.



Supports de travail

Formuler une proposition de valeur

La proposition de valeur est comme un contrat entre les employeurs et les acteurs CII impliqués. Il s'agit d'une explication parlante des avantages fonctionnels et émotionnels qu'offre une communication coordonnée. L'accent est mis sur la résolution d'un problème d'utilisateur. Pour les partenaires CII impliqués/concernés, la proposition de valeur est le point d'orientation commun, porté et développé par toutes les institutions.

Nous aidons _____ (client cible)
_____ à résoudre le (problème),
en _____ (solution).

La proposition de valeur doit être courte, accrocheuse et riche en contenu. Cette phrase devrait être comme une image gravée dans la mémoire des participants.

Boîte à outil 3 → voir boîte à outil électronique

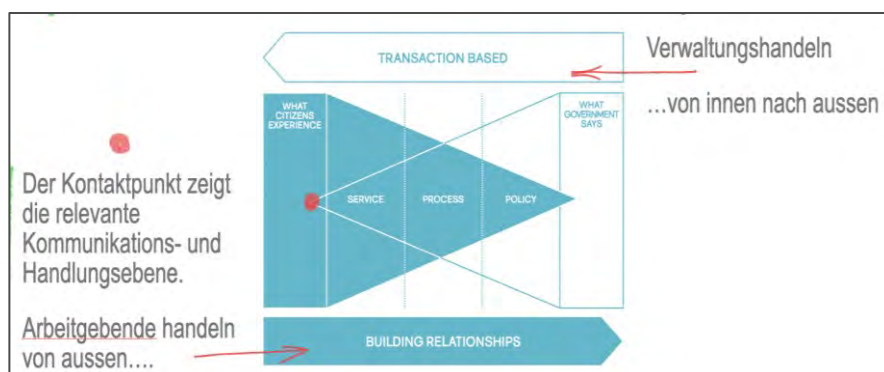
- Proposition de valeur ; Formuler un modèle
- Customer Experience Principles: [Human-centred design resources | For government | Queensland Government](#) dernière consultation le 30.10.2025
- Value Proposition Canvas: modèle <https://4952096.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/4952096/Assets%20-%20Downloads/The%20Value%20Proposition%20Canvas%20-%20Official%20Template%20from%20Strategyzer.pdf> et Instructions.



Informations théoriques relatives au contexte

Le modèle d'interaction des services publics : communication entre l'administration et les citoyennes et citoyens

Le *modèle d'interaction des services publics*, développé dans le cadre du programme Design for Europe (2016), visualise la relation ou l'interaction entre l'administration publique et les citoyens. Il illustre la direction d'une conception de la communication orientée vers l'utilisateur ou l'employeur, développée à partir de la perspective d'expérience des personnes concernées – donc de l'extérieur vers l'intérieur. Cela contraste avec la tradition administrative, qui « déroule » généralement les mandats légaux de l'intérieur vers l'extérieur.



Source : Nesta, IDEO, Design for Europe, 2016, p. 5)



Bon à savoir ?

Le modèle d'interaction est généralement bien adapté aux questions de CII dans lesquelles on place les utilisateurs, les personnes concernées ou les clients au centre et on essaie de penser, de chercher des solutions de leur point de vue et de communiquer avec eux.



Champ d'activité 4

4. Ébauche de solution pour la proposition de valeur

Champ d'activité 4

Projet de solution pour la proposition de valeur aux employeurs

Objectif :
Esquisser les premières idées pour la réalisation de la proposition de valeur en tenant compte des conditions fixées et des exigences établies pour la solution.

Questions clés :

- Génération d'idées : "Comment pourrions-nous..... mettre en place/organiser/construire quoi (action)..... pour qui (groupe cible)..... afin que la proposition de valeur soit respectée ?
- Quels critères (valeur ajoutée, exigences/conditions) la solution doit-elle remplir ?
- Évaluation et hiérarchisation des idées
- Prototype : quelles idées sont développées dans un prototype rudimentaire et soumises à la discussion, notamment auprès des décideurs.

Pour conclure :

- ➔ Quelles idées/prototypes semblent avoir un avenir et quelles solutions doivent être poursuivies ?
- ➔ L'équipe de projet est-elle encore judicieusement constituée ?



De quoi s'agit-il et que faut-il faire ?



Ici, les besoins de communication des employeurs sont encore une fois rappelés afin de formuler la question de conception (Design Challenge ou « Case for Action ») : « Comment pourrions-nous ... ? » Les conditions de la solution sont définies : les exigences, la valeur ajoutée et les conditions-cadre fixées. La base pour générer des idées de manière productive est ainsi établie. Les premiers tours de réflexion et de feedback réduisent ensuite le nombre d'idées, qui est souvent important au départ. Des prototypes rudimentaires permettent de peaufiner les idées prioritaires et d'en faire des propositions réalistes, avant de les rendre compréhensibles et aptes à être discutées. La présentation auprès des décideurs permet d'obtenir une décision sur les démarches ultérieures. Selon la décision prise et la solution proposée, la composition de l'équipe de projet doit être réévaluée : de qui faut-il disposer ?

Enseignements tirés de la pratique



Les principaux enseignements d'emblée :

Au terme d'un atelier d'une journée, l'équipe de travail, répartie en deux groupes, a élaboré deux propositions de solution, qui ont été peaufinées en prototypes tridimensionnels, ce qui a permis de les rendre compréhensibles et aptes à être discutées pour autrui. Dans les deux groupes, il est clairement apparu que **les institutions partenaires de la CIL devraient mieux**



coordonner et renforcer leur communication avec les employeurs. Ce que confirment les coordinatrices et coordinateurs CII :

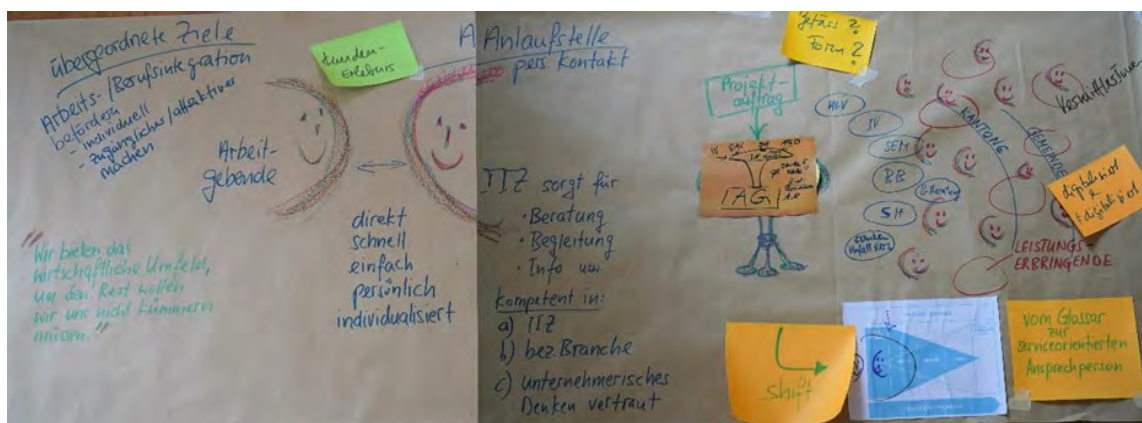
- La coordination est nécessaire et vaut en tous les **cas** la peine en ce qui concerne les employeurs. L'étendue de cette coordination dans les différents cantons dépend des conditions locales et de leur ouverture à la nouveauté. Les exemples pratiques sélectionnés montrent que certains cantons vont déjà dans le même sens (voir p. 42).

Passer du défi au prototype d'une proposition de solution

Au cours d'un atelier, l'équipe de travail a élaboré une démarche facilitant le développement de propositions de solutions pour coordonner la communication avec les employeurs.

1. Formuler le défi complexe de manière concise, par ex. grâce à la visualisation

L'équipe de travail a représenté en une image le besoin en matière de communication ainsi que la complexité de la situation et, partant, des défis à relever. Il est conseillé de suivre ces étapes également pour d'autres questions.



La visualisation aide à rendre la situation tangible, à la préciser et place littéralement tous les membres de l'équipe dans le même schéma. Concrètement, le défi en matière de communication au cours du projet est schématisé et décrit comme suit :

- La structure multiple et complexe de la CII, à laquelle participent diverses institutions partenaires à différents niveaux, doit être conçue de manière à pouvoir communiquer vers l'extérieur simplement, rapidement, de manière coordonnée, personnelle, compétente et de sorte à offrir un soutien, sans que les employeurs ne se rendent compte de ce qui se passe en arrière-plan.
- Comment y parvenir ? Comment cette polyphonie peut-elle être réduite à « simple – mais avec une qualité élevée » ? Quelle forme ou « récipient » doit avoir la solution ? L'équipe de travail nationale a choisi l'entonnoir comme symbole de solution (voir illustration).

2. Définir les critères d'exigence et les attentes quant à la valeur ajoutée de la solution

Afin de définir les critères d'une solution porteuse, l'équipe de travail a d'une part réfléchi aux possibles plus-values qu'une telle solution doit générer ; elle a d'autre part tiré parti d'expériences acquises au contact d'entreprises et d'administrations, qui lui ont permis de déterminer les exigences et critères de qualité en matière de services.

Exigences auxquelles doit répondre une prestation de communication coordonnée :

- Mesurabilité, visibilité de la plus-value
- Simplicité

« Profiter, au sens positif du terme, sans dépasser le cadre réglementaire. »

Un participant aux journées nationales CII



- Communication adaptée aux besoins
- Respect du cadre réglementaire
- Utilisation des bases légales comme conditions-cadres
- Allègement du conseil en réinsertion et des employeurs
- Avantage, pour l'employeur, de savoir qui est (sont) son (ses) interlocuteur(s)
- Augmentation de l'efficacité ; coût-efficacité

Plus-value que des services de communication coordonnés doivent apporter :

- Présence unifiée de tous les partenaires de la CII vis-à-vis de l'extérieur (par ex. événements de réseau, numéro de téléphone unique, site internet)
- Échanges actifs entre partenaires de la CII → amélioration de la compréhension mutuelle
- Meilleure adéquation entre l'offre et la demande en raison du pool plus important de demandeurs d'emploi
- Accès commun à un réseau d'employeurs
- Durabilité de la (ré)insertion en raison de la meilleure adéquation entre l'offre et la demande ainsi que de la prévention de l'effet carrousel
- Crédibilité accrue auprès des employeurs → modification de l'image de l'administration
- Meilleur rapport coûts-bénéfices en raison du placement adapté aux besoins, des attributions correctes, etc.
- Partenaires de la CII fiables, afin que les entreprises puissent assumer leur « responsabilité sociale »

« La valeur ajoutée d'un réseau réside dans le fait de fournir, en coopération avec des partenaires, les éléments de l'offre auxquels on renonce sciemment dans sa propre création de valeur. »

Mitterlechner et al. 2013

3. Accentuer le défi en une question concrète de design ou de solution

Le défi est désormais formulé sous la forme d'une question concrète et concise portant sur le design : « **Comment pourrions-nous.... ?** » (modèle de la boîte aux outils)

« Comment pourrions-nous réorganiser l'accès aux informations et aux services de placement pour les employeurs afin qu'ils soient et restent motivés à embaucher des demandeurs d'emploi des institutions partenaires CII ? En tenant compte des différents besoins des employeurs ».

« Comment pourrions-nous réorganiser l'engagement en faveur de la CII pour les agences de placement, les employeurs et la politique, afin de permettre une intégration globale, indépendamment du système dont les personnes sont issues ? »

4. Générer des idées de solution, faire un choix et élaborer des propositions de prototypes rudimentaires :

Rassembler les idées issues de l'atelier (brainstorming) et demander à chaque groupe de choisir l'une d'entre elles pour la développer sous la forme d'un prototype rudimentaire. Dans l'exemple présent, un groupe a mis au point le schéma idéal suivant :



Fiche d'idée de solution

Titre de l'idée : #ONE

L'idée en une phrase : un système de placement public

Comment l'idée fonctionne-t-elle ?

Les services de placement des différents partenaires de la CII sont centralisés, de sorte que les employeurs s'adressent à un seul service, qui répond à leurs demandes et les accompagne.

Quels sont les groupes de personnes concernés ?

- Employeurs
- Personnes employables ou à potentiel d'employabilité issues des différents partenaires de la CII

Quels sont les résultats de l'analyse ?

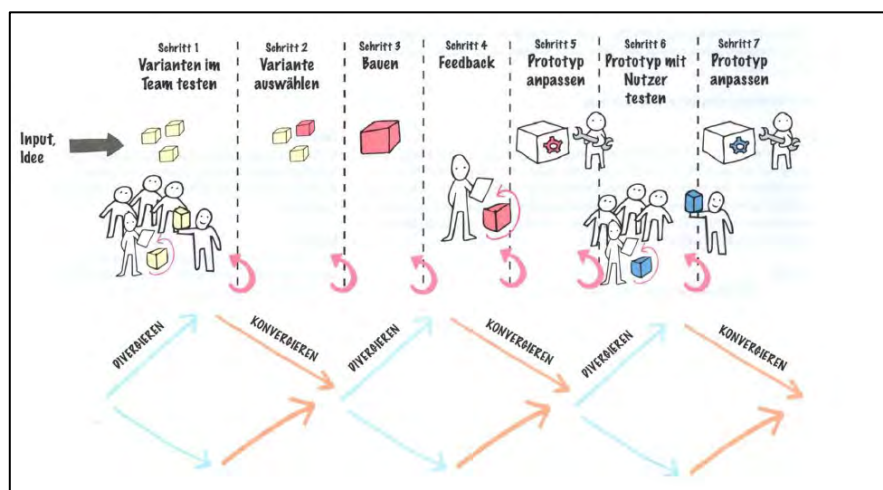
- Définition commune des services nécessaire
- Outils (numériques), incitations, CWR, etc.
- Promotion commune

Quels sont les avantages pour les personnes concernées ?

Demandeurs d'emploi et employeurs accompagnés par un unique service, meilleure adéquation entre les profils des demandeurs d'emploi et les offres d'emploi en raison de l'offre plus importante

Sens et but des prototypes

Il existe de nombreuses possibilités de réaliser des prototypes. Un prototype peut être très rudimentaire et composé avec des matériaux disponibles sur place, issu d'un jeu de rôle ou réalisé au moyen d'une vidéo (réalisée assez facilement au moyen d'un smartphone), etc. Ce qui est essentiel, c'est que les idées en tête et les pensées notées par écrit se transforment en éléments concrets et tangibles. Pour concrétiser des prototypes, il faut savoir réfléchir de manière différenciée, discuter en groupe et prendre des décisions. Comme ça ? Ou autrement ? Chaque prototype permet d'affiner les idées et les développements, et c'est précisément de cela qu'il s'agit : *apprendre, améliorer, faire autrement ou au contraire abandonner l'idée*. Au fond, il s'agit de déterminer rapidement si une idée ou un produit fonctionne ou non avant d'investir des sommes ou des ressources considérables dans son développement. Des prototypes sont sans cesse créés au cours du développement d'un produit et se rapprochent au fur et à mesure du produit final.



Prototyping Source: Le-wrick, Michael et al. 2018, S. 116.



Bon à savoir !

Lors des journées nationales CII 2022, d'autres idées de solutions ont été rassemblées et discutées avec les coordinateurs CII. Celles-ci sont dans la droite ligne des questions concernant la conception énoncées plus haut :

- Rapprocher les différents systèmes de soutien et cultures du marché du travail.
- Proposer des mesures de placement à chacun, quel que soit le système dont il est issu : c'est le dossier qui importe, pas le système.
- Enregistrer les acquisitions de postes et les postes vacants à un seul endroit, auquel tous les partenaires de la CII ont accès, et faire en sorte que la personne ayant acquis ou proposé le poste soit visible.
- Uniformiser les pratiques de tous les partenaires de la CII (par ex. obligation d'annoncer les postes vacants).
- Coordonner les acteurs et les flux financiers afin de tirer parti des synergies et des compétences clés de chacun



Supports de travail

La plupart des outils de travail pour ce champ d'activité proviennent de la boîte à outils des concepteurs. Ils soutiennent le processus de recherche d'idées, qui doit d'abord être aussi vaste que possible ; ensuite, il s'agit de cerner les propositions porteuses et de sélectionner les idées qui doivent faire l'objet de discussions et pour lesquelles une ébauche de prototype doit être réalisée.

Boîte à outils 4 → voir la boîte à outils électronique

- **Condenser la tâche de conception** : Souvent utile également : ÉNONCÉ DU PROBLÈME : modèle
- **Préciser la question de conception** : « Comment pourrions-nous... ? » Modèle
- **Préparation d'un brainstorming** : THE WINNER IS ou CARTE DU PARCOURS CLIENT : modèles
- **Générer des idées** avec des techniques et des règles de brainstorming.
- **Trier les idées et en sélectionner certaines**, par ex. en leur attribuant des points, recourir à un **cône de vision**, situer les idées en fonction de leur éloignement temporel.
- **Fiches d'idées** : modèle.
- **Prototype d'énoncé de vision** : Mots-clés relatifs au groupe cible, aux besoins, aux produits, aux avantages
- Donner un **retour d'informations** : j'aime, je souhaite, je me demande, et si...



Phase 2 : organiser le projet de solution dans le système

Les services de communication coordonnés soulèvent des questions organisationnelles. Cela signifie notamment que les recettes « toutes faites » ne marchent pas, car chaque organisation, chaque système est complexe et fonctionne différemment des autres ; on ne peut développer de solutions adaptées qu'en étant sur place et en tenant compte de la situation. Elles ne peuvent « *pas être ordonnées d'en haut* » (Mitterlechner et al. 2013). Les champs d'activité de la phase 2 s'articulent autour de questions relatives au développement coordonné de l'organisation et des services. Pour les institutions de la CII, le défi sera de réunir et de représenter les formes de travail collaborative et classique (verticale). Enfin, il convient aussi de clarifier les questions de propriété et de contrôle, qui s'inscrivent désormais dans un contexte de partage du contrôle et d'« adhésion » à un projet en réseau.

Si les recettes sont inutiles, il peut valoir la peine de s'intéresser aux organisations qui, comme la CII, fournissent à leurs clients des prestations communes ou liées les unes aux autres et qui fonctionnent quand même comme une unité indépendante. La CII présente nombre de caractéristiques typiques d'un écosystème décentralisé dans lequel des *institutions* indépendantes apportent, de manière organisée – par exemple sous forme de coopération en réseau – une contribution qui bénéficie à toutes.

« Les écosystèmes d'affaires sont des coopérations relativement libres d'entreprises qui collaborent au-delà des frontières connues entre leurs secteurs d'activité. Ces réseaux d'entreprises peuvent être réels ou virtuels. »
(Lewrick, 2022, p. 71)



Champ d'activité 5

5. Avantages et inconvénients pour les acteurs participants

Champ d'activité 5

Avantages et inconvénients pour les acteurs participants et élaboration des principes directeurs

Objectif :
Examiner les premières idées et décider de sa « propre » participation à la réalisation des solutions proposées.

Questions clés :

- Quels sont les avantages et les inconvénients pour chaque acteur ?
- Le bilan d'utilisation peut-il être positif pour les institutions ? Y a-t-il des conflits d'intérêts insolubles ou de la concurrence ?
- Faut-il élaborer des exigences en matière de conception qui devraient être prises en compte ?
- L'ensemble constitue plus que la somme de ce que chacun des acteurs peut accomplir. Quelle plus-value peut être générée pour tous (gagnant-gagnant) ?

Pour conclure :

Parvenons-nous à apporter à tous les acteurs des avantages qui renforceront leur engagement ? Quels sont les principes directeurs qui fixent le cadre de la collaboration ?



De quoi s'agit-il et que faut-il faire ?



Dans ce champ d'activité, toutes les institutions participantes doivent déterminer si elles souhaitent s'impliquer de manière contraignante dans la conception de la communication coordonnée. Il convient également d'établir si la collaboration en réseau peut bénéficier à tous. Le bilan avantages-inconvénients est une étape importante pour tous. Il est indispensable de relever les inconvénients, les concurrents et les conflits d'intérêts, car ils peuvent conduire à de nouvelles approches ou d'importants principes directeurs ou conditions-cadres qui contribueront à la solution. Enfin, il y a lieu de déterminer si, compte tenu de la solution concrète proposée, tous les acteurs nécessaires sont représentés dans l'équipe de projet.

Enseignements tirés de la pratique



Avantages potentiels pour toutes les personnes concernées (voir aussi la plus-value p. 23) :

- Gestion des connaissances / transparence
- Évaluation des compétences
- Gestion des compétences
- Économie de ressources / réduction des erreurs
- Accès à tous les dossiers



- Amélioration de l'efficiency et de l'efficacité
- Relation de confiance
- Réseau d'employeurs unifié, gestion active des employeurs
- Spécialisation dans l'acquisition de postes de travail
- Possibilité d'ajustements rapides, etc.



Supports de travail

Bilan avantages-inconvénients

Tous les acteurs devraient réexaminer leur situation et la définir clairement dans le cadre de l'action en réseau.

Qui	Mandat	Avantages escomptés	Craintes	Conflits	Motivation	Potentiels avantages communs

Engagement, ou cadre guidant l'action / les principes directeurs

Des questions relatives aux valeurs et objectifs communs se posent également dans le sillage de l'examen des avantages et inconvénients pour chacun des acteurs ainsi que des discussions autour du potentiel du réseau. Cela peut mener à l'élaboration de principes directeurs importants pour le fonctionnement du réseau, qui doivent impérativement être notés. La participation au réseau doit apporter une plus-value à chacun, qui peut être énoncée dans un engagement écrit à l'égard du réseau. Celui-ci donne à la collaboration un cadre d'orientation contraignant, qui précise les plus-values apportées aux institutions participantes et participe à la conception de l'écosystème de « **communication coordonnée avec les employeurs** ».

Par notre participation au réseau, nous veillons
à _____(plus-value)
en _____(contribution).
Les principes directeurs suivants sont importants pour nous :
_____(valeurs).

Informations théoriques relatives au contexte



Conditions de base pour participer à des écosystèmes (réseaux de coopération)

Comme le projet coordonné présente les caractéristiques d'un écosystème (système d'institutions indépendantes organisées en réseau, qui bénéficient toutes de cette collaboration), il convient ici de préciser les **conditions de base** nécessaires pour participer à des écosystèmes, à savoir : confiance, vision et valeurs communes, engagement de/pour tous, ambitions ou objectifs partagés. (Lewrick 2021, p. 21.)

Travail et réflexion en réseau

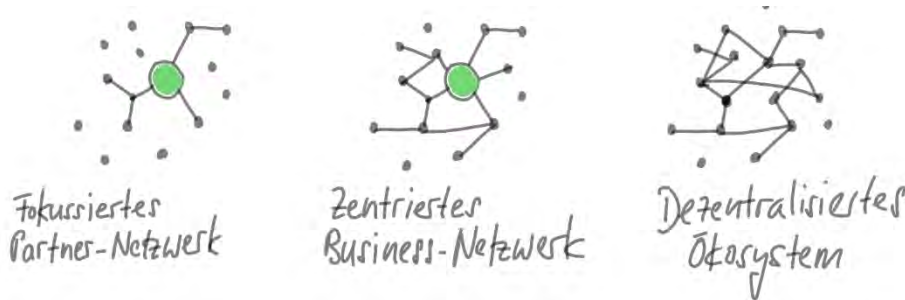
Ce qui est valable pour le développement de solutions en général l'est aussi pour le travail et la réflexion en réseau. Outre une confiance mutuelle fondamentale, il existe cinq facteurs de réussite en matière de fonctionnement des écosystèmes (Lewrick 2021, p. 227) :



1. **Conscience de l'existence de l'écosystème** : pouvoir cerner sa place dans le système et le voir sous différents angles.
2. **Compréhension** des (nouvelles) possibilités offertes par le système.
3. **Gouvernance de l'écosystème** : travailler sur et au sein du système, y intégrer des partenaires (co-crédation) et créer des avantages pour tous les acteurs.
4. **Éco-intelligence durable** : maintenir l'adaptabilité du système.
5. **Leadership** : intégrer la conception du système dans la culture de l'organisation et outrepasser consciemment les règles et modèles de pensée.

Formes d'organisation en réseau

Les écosystèmes (réseaux) peuvent fonctionner sous différentes formes : pour déterminer la forme la plus adaptée à un projet donné, il faut tenir compte de l'agilité des systèmes impliqués, du degré de complexité des prestations à coordonner ainsi que de l'ampleur des besoins en matière de compétences (diversité, nouveauté) (Lewrick 2021, p. 65).



Réseau de partenaires axé sur les compétences clés de chacun. Externalisation de certaines tâches via des mandats de prestations (par ex. MMT, IM, etc.).

Réseau d'affaires centralisé : l'économie de plateforme, caractérisée par des effets de réseau, des mises à l'échelle et des interfaces de programmation, en est l'exemple le plus connu. Elle s'inscrit dans les modes de pensée et de travail du *Design Thinking* (par ex. Amazon, rework <https://rework.ch>).

Écosystème décentralisé : ce sont des systèmes complexes qui nécessitent de nouvelles compétences pour concevoir des systèmes correspondants. Une approche multidimensionnelle des différents systèmes partenaires est requise pour que tous les acteurs trouvent un avantage dans la proposition de valeur définie en commun (par ex. www.klara.ch; TED Talks).



Champ d'activité 6

6. Prestations à fournir

Champ d'activité

Prestations à fournir (flux de valeur)

Objectif :

Utiliser les informations, les activités et les prestations des partenaires de la CII afin de respecter la proposition de valeur (flux de valeur).

Questions clés :

- État des lieux : quelles sont les tâches en lien avec la communication, les infrastructures et les activités pertinentes pour la CII et présentant un potentiel en matière de coordination proposées par les différentes institutions ?
- Quelles sont les redondances, les difficultés relatives au temps de coordination et/ou les lacunes en matière de connaissance du système qui nuisent à la communication avec les employeurs ?

Pour conclure :

Qu'est-ce qui ressort de l'état des lieux et où les possibilités d'optimisation apparaissent-elles dans le système CII ?

De quoi s'agit-il et que faut-il faire ?

Chaque organisation possède un but et fournit à cet effet des prestations, dont la valeur se matérialise lorsqu'elles sont utiles aux clients et que ceux-ci sont disposés à payer pour en bénéficier. Transposée à la situation de la CII, la notion de valeur peut être exprimée ainsi : les employeurs se sentent estimés et soutenus, et les institutions bénéficient d'employeurs compétents et motivés. Dans le milieu des affaires, le processus de production de prestations s'appelle, par analogie, le « flux de valeur ». Pour optimiser son organisation, on effectue même des « analyses du flux de valeur », qui listent le déroulement des prestations et des prestations partielles (du point de vue du client), afin de porter un regard critique sur leur efficacité. Dans le cas présent, un tel inventaire des prestations sert de base pour mettre en place une meilleure communication avec les employeurs. Il offre non seulement une vue d'ensemble de toutes les prestations à fournir, mais révèle également les éventuels doublons, les goulets d'étranglement, les chemins (trop) longs ou (trop) sinueux, etc. Ces connaissances permettent de développer et de mettre en place de nouvelles possibilités de communication coordonnée avec les employeurs.

« Des prestations qui servent de base à l'analyse et au développement de nouvelles solutions (flux de valeur). »

Enseignements tirés de la pratique

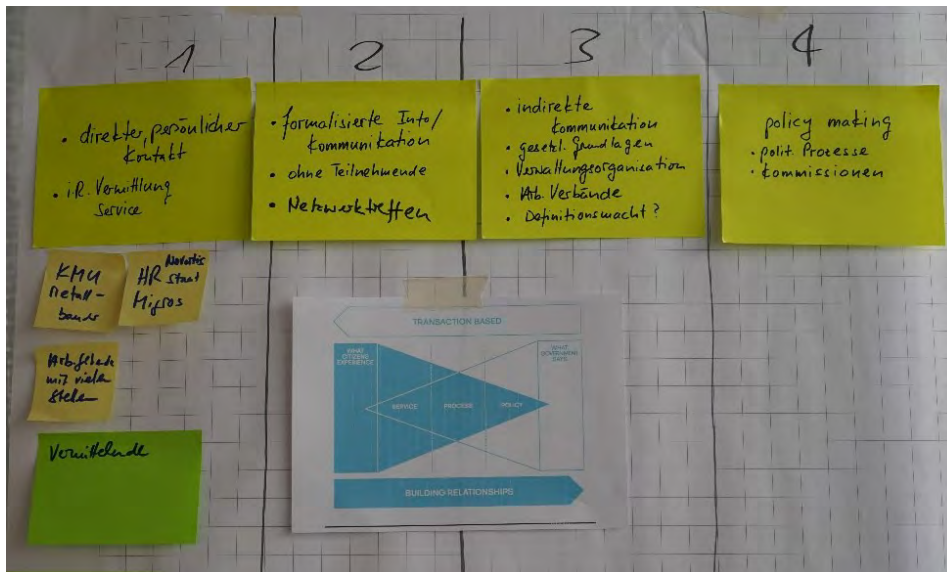
Le modèle d'interaction des services publics comme référence pour comparer les institutions

La diversité des organisations partenaires de la CII ne permet pas de voir d'emblée les champs d'action à coordonner. Nous avons essayé d'élaborer une vue d'ensemble des domaines apparentés au moyen de schémas heuristiques, et en avons conclu qu'il était



nécessaire de recourir à un modèle d'orientation général, tel que le *modèle d'interaction des services publics*. Les niveaux d'action et de développement des différentes institutions de l'administration publique peuvent ainsi être comparés et les sujets à traiter situés dans les divers niveaux institutionnels. L'exemple suivant montre les domaines et les formes de communication prioritaires réalisables pour les différents niveaux de l'administration.

Niveau opératif en contact direct avec les clients Niveau de l'office Niveau du département Politique



Exemple de différents modèles de communication dans le **modèle d'interaction**.
Équipe de travail nationale, atelier, 21.06.2022

Analyse du flux de valeur

Les tâches nécessaires pour produire une prestation sont déterminées à partir de situations réelles, de la réception (par ex. d'une demande concernant l'assurance d'indemnités journalières) à l'exécution, retour d'information compris. En dépit des différences, il devrait être possible d'identifier diverses situations de communication présentant des déroulements et des contextes d'action spécifiques. Le début du processus de production d'une prestation se situe là où la valeur, ou l'avantage, est générée, c'est-à-dire chez les employeurs (les clients). La **« carte de parcours client »** permet de retracer le processus de production d'une prestation ; y figurent les parcours des clients ainsi que leurs contacts avec l'institution jusqu'à la fourniture des prestations. Dans le cas présent, le carte de parcours client peut aider à représenter les chemins suivis par les employeurs ainsi que leurs contacts avec les institutions partenaires de la CII (points de contact). L'état des lieux permet de dégager de nouvelles possibilités pour organiser une communication coordonnée avec les employeurs.

La carte de parcours client peut être mise en lien avec la liste des prestations résultant d'une analyse du flux de valeur des institutions partenaires de la CII. Toutes les prestations nécessaires pour respecter la proposition de valeur définie en commun sont ainsi rassemblées. Enfin, le **modèle d'interaction des services publics** peut aider à déterminer à quel niveau d'action et d'administration les prestations doivent être fournies.

« L'employeur n'a pas besoin de savoir ce qu'est la CII ni de connaître la chaîne d'approvisionnement. »

Un participant aux journées nationales CII



Exemple d'analyse du flux de valeur : demande faite par téléphone

Comme lors de l'élaboration d'une carte de parcours client, toutes les prestations nécessaires au traitement de la demande sont consignées au fur et à mesure du chemin suivi par une cliente. Dans le contexte de la CII, il s'agit de :

- représenter les compétences (ressorts) et les flux d'informations, ainsi que leur interdépendance ;
- mettre en évidence les points faibles et les pertes au niveau du flux de valeur ainsi que les temps d'attente, les réponses insatisfaisantes ou inexistantes, etc. ;
- simplifier les flux d'informations et améliorer la transparence.

Type de situation de communication	Logistique à l'entrée	Production	Logistique à la sortie	Marketing	Service client	Assurance-qualité
Demandes par téléphone	Une employeuse fait une demande : où arrive-t-elle ? Qui est l'interlocuteur de l'employeuse et que va-t-il se passer ?	Qui peut répondre ? Transmettre la demande au bon endroit ; chaque collaborateur peut répondre correctement à la demande, s'informer auprès du service compétent.	Qui répond à la demande, dans quel délai ?	Faire connaître le produit, présence unifiée, voir aussi la plus-value.	Valeurs et posture communes ?	Comment nous assurons-nous que les nouveaux besoins des clients sont systématiquement pris en compte dans l'amélioration des produits ?
Que faut-il améliorer pour les employeurs ?	Directe, rapide, simple et personnelle.					
Prestations à fournir	– Mettre à disposition un num. de tél. – Présence : ressources ! – ..	– .. – ..	– .. – ..	– .. – ..	– .. – ..	– .. – ..
Quelles sont les ressources nécessaires ?	– Personnel – IT – Formations – ...	– CRM commun –	– .. – ..	– Promotion commune – Événement de réseau	– Charte – ..	– .. – ..
Quelles sont les institutions qui peuvent fournir cette prestation ?	– .. – ..	– .. – ..	– .. – ..	– .. – ..	– .. – ..	– .. – ..
À quel niveau du modèle d'interaction la prestation est-elle fournie de manière opérationnelle ?						

Supports de travail



Boîte à outils 6 → voir la boîte à outils électronique

- **Carte de parcours client** : le modèle du Queensland (Australie) reflète un contexte « administratif » et peut servir d'inspiration pour la création d'une carte de parcours employeur adéquate. Trois niveaux sont représentés :
 - Le chemin du client à travers le(s) institution(s) ;
 - L'état d'esprit du client
 - Les différents points de contact et modes de communication avec l'administration
- **Modèle** : <https://oecd-opsi.org/toolkits/human-centred-design-toolkit-in-queensland-government/>
- **Consigne** pour travailler avec la Customer Journey Map : <https://miro.com/app/board/uXjVPhBWsNc=?moveToWidget=3458764547790737643&cot=14>
- **Modèle d'interaction des services publics**
- **Canevas de conception du service** (schéma d'organisation)
- Un **autre exemple** d'analyse de création de valeur en soins psychiatriques est présenté par Mitterlechner (2024) sur le site web du Forum suisse des soins intégrés fmc [Présentation – Université de St-Gall](#)



Informations théoriques relatives au contexte

Le flux de valeur

Dans une organisation, le but premier d'un flux de valeur, à savoir créer un avantage et donc une valeur pour le client, est donné de manière fondamentale et ne constitue pas, par définition, un critère d'optimisation. Il convient d'orienter l'amélioration de la communication avec les employeurs sur la proposition de valeur définie en commun et sur la plus-value annoncée.

Processus de fourniture des prestations et organisation

Les analyses du flux de valeur sont pensées en fonction des produits / services et recensent toutes les prestations et prestations partielles d'une institution ou d'un système d'institutions en réseau nécessaires pour engendrer cette création de valeur. Dans de nombreux cas, cette approche allant « de l'extérieur vers l'intérieur » entraîne des répercussions sur les processus et les conditions organisationnelles en aval ou, justement, en amont. Dans le contexte d'une communication coordonnée de la CII, qui doit être mise en place au-delà des frontières institutionnelles, de nouvelles formes de collaboration, qui doivent être négociées entre les institutions, peuvent s'en trouver favorisées.

Distinction entre processus fortement et faiblement structurés

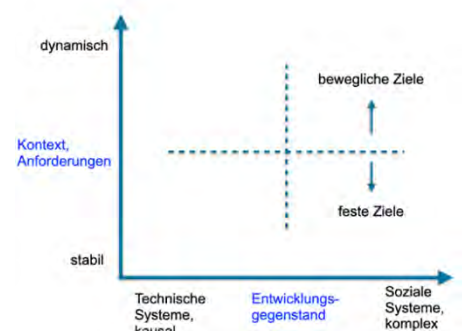
Tous les processus ne doivent pas être conçus avec les mêmes moyens et méthodes. De nombreux processus administratifs suivent un schéma plus ou moins identique, avec des étapes simples et peu de variations ; ce sont des processus dits fortement structurés. On estime qu'ils représentent 50 à 70 % du travail effectué dans une administration communale (Michel et Steinbrecher 2018, p. 31). Une demande de passeport entre par exemple dans cette catégorie de processus, qui sont aujourd'hui passablement numérisés. Les processus dits faiblement structurés, eux, se caractérisent par leur complexité et échappent à la standardisation. La majorité des tâches de la CII / pratiques de création de valeur appartiennent à cette seconde catégorie.

Complexe, compliqué ou simple ?

Pour répertorier et caractériser les prestations, il convient de préciser le segment de tâche ou le contexte dans lequel elles s'inscrivent. Plus un mandat est complexe, moins les prestations peuvent être linéaires. Mieux vaut procéder par étapes, en effectuant des évaluations en continu, ce qui implique une autre manière de fournir et d'organiser les prestations ainsi que des ressources différentes. D'après le modèle Cynefin de Dave Snowden (https://fr.wikipedia.org/wiki/Cadre_conceptuel_Cynefin), on distingue quatre situations et stratégies d'action :

- complexe (par ex. systèmes sociaux → explorer, sentir, réagir)
- compliqué (par ex. construire des avions → sentir, analyser, réagir)
- clair, simple (par ex. traverser la route → sentir, catégoriser, réagir)
- chaotique (par ex. feu de forêt → agir, sentir, réagir)

Dynamique, complexe, toujours en mouvement ? Le schéma permet de situer les tâches linéaires et non linéaires ainsi que les diverses procédures de traitement qui leur correspondent.



nach: Österreich / Schröder (2019), Agile Organisationsentwicklung, S.9



Champ d'activité 7

7. Conception de la communication coordonnée avec les employeurs

Champ d'activité 7

Conception de la communication coordonnée avec les employeurs

Objectif :

Ébaucher la communication et concrétiser les idées de solutions sélectionnées au champ d'activité 4.

Remarque : lors de la conception, il convient de tenir compte des conditions-cadres (dispositions légales, etc.), des exigences / principes directeurs définis ainsi que des résultats des travaux préparatoires.

Questions clés :

- Quels sont les acteurs centraux de la mise à disposition des prestations à fournir (voir le champ d'activité 6) conformément à la proposition de valeur définie et à l'idée de solution (champs d'activité 3, 4) ?
- Quels sont les processus et les prestations (partielles) demandés et y a-t-il des alternatives qui permettent de respecter la proposition de valeur, y compris dans le travail sur des cas ?
- Quelle institution, avec quelles prestations, contribue au succès productif ?
- Quelles sont les ressources nécessaires ? Quelles sont les ressources qui doivent être mises en place ou adaptées (personnel, compétences, savoir-faire en lien avec la CII, « langue commune », informatique, finances, etc.) ?
- Quelle forme le rapport « coordonné » de la CII doit-il prendre ?
- Visualisation : comment la collaboration pourrait-elle être visualisée ?
- Comment organiser une phase condensée de prototypage et de test qui servira de base au concept de mise en œuvre ? (→ voir le champ d'activité 9)

Variantes

- Les limites d'action sont-elles prises en compte ?
- Existe-t-il d'autres scénarios impliquant des acteurs différents ?

Pour conclure :

Comment le concept de la nouvelle communication en réseau se présente-t-il ? Qui fait quoi et quel est le rôle de chacun ? Comment la phase de prototypage et de test s'organise-t-elle ?



De quoi s'agit-il et que faut-il faire ?

À partir de clarifications préalables, on développe une forme optimale d'organisation des processus de communication coordonnés. L'objectif consiste, d'une part, à respecter la proposition de valeur faite à l'employeur et, d'autre part, à trouver une solution qui permette à toutes les institutions partenaires de la CII qui sont impliquées d'en tirer un avantage. Il s'agit d'organiser les capacités, les possibilités et les ressources ainsi que de clarifier les flux de données et d'informations dans le système CII. Les questions du champ d'activité 7 s'articulent autour d'aspects et de facteurs essentiels qui doivent être discutés et négociés. Il convient de tenir compte des conditions-cadres et des principes directeurs définis en commun.

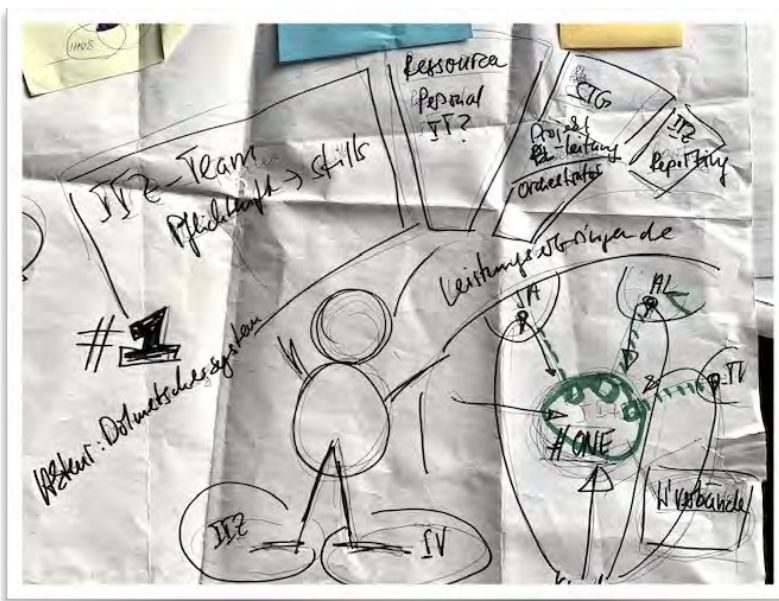


Enseignements tirés de la pratique

La visualisation aide à réfléchir à d'autres formes d'organisation

Alors que l'organisation linéaire prédomine, réfléchir en termes d'espaces de coopération interinstitutionnels, les esquisser, les discuter et les organiser représente un défi. Dessiner à plusieurs mains peut appuyer la réflexion commune et, surtout, permet de mettre tout le monde au même niveau. Le modèle d'interaction des services publics, qui a déjà servi de référence à plusieurs reprises, offre une première orientation : il figure le contact avec l'employeur ou le citoyen comme point de départ de la conception du service et du processus. C'est ici qu'entre en jeu le crayon à papier... Au cours des discussions consacrées à la potentielle réalisation du projet #ONE, l'équipe de travail nationale a esquissé ce qui suit :

« Penser l'organisation autrement. »



À l'aide d'un crayon, développer ensemble des idées... Esquisse des conversations lors de l'atelier de l'équipe de travail nationale du 24 janvier 2023.

Exemple (analyse de l'esquisse) : l'équipe #ONE (cercle vert) est accessible aux employeurs, directement ou par l'intermédiaire des partenaires de la CII, des associations économiques ou des prestataires. Les collaborateurs de #ONE ont un pied dans l'institution qui les « envoie » (AI, AC, AS, formation, insertion, etc.) et l'autre dans l'équipe #ONE, qui assume des tâches de coordination CII. L'esquisse illustre également les prestations à mettre à disposition : cahier des charges de l'équipe #ONE CII, ressources (personnel, informatique, etc.) ; pilotage, direction du projet et coordination ; rapport CII. Dans le cas présent, l'esquisse des conversations sert de point de départ à de futures clarifications de questions organisationnelles.

« Différencier les situations qui relèvent d'un "cas CII" et celles où seul l'un des partenaires est impliqué. »

Un participant aux journées nationales CII



Réflexions relatives aux ressources nécessaires à la réalisation de #ONE issues de l'atelier 3 de l'équipe de travail, 24.08.2022.



Clarification de notions-clés en lien avec le travail

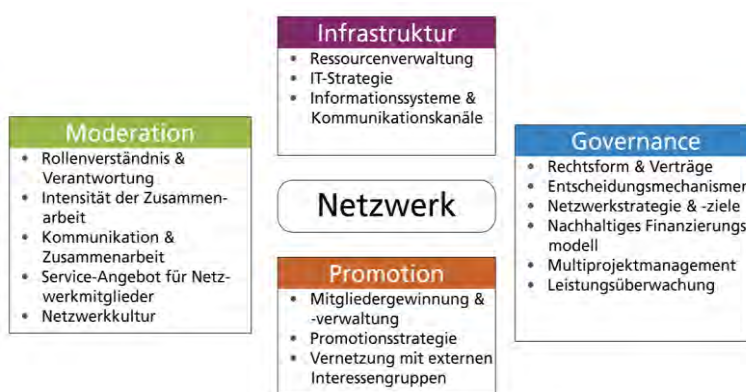
Une communication coordonnée nécessite un langage commun, à l'interne comme à l'externe. Dans le cas présent, cela est d'autant plus important que les différentes institutions de la CII observent chacune leurs propres bases légales, en utilisant leur *terminologie* propre, et qu'il existe une certaine marge d'interprétation. Il est donc essentiel de clarifier certaines notions-clés en lien avec le travail afin d'obtenir un langage commun et donc une compréhension mutuelle. Un tableau compile des termes similaires et leur définition en se référant aux bases légales ou à des concepts existants (voir boîte à outils ci-dessous).



Informations théoriques relatives au contexte

Gestion des réseaux ou comment organiser une procédure coordonnée ?

L'organisation en réseaux ou en écosystèmes gagne du terrain, et pas seulement dans le monde des affaires. Dans le domaine de la santé également, on travaille de plus en plus en réseaux, avec des prestataires de services publics et privés qui coordonnent leurs offres et s'associent. Le Fraunhofer Institut a mis en évidence les points essentiels à prendre en compte en cas d'organisation en réseaux et propose quatre axes (voir boîte à outils). Tous les points ci-dessous n'ont pas la même importance dans le cas d'une administration publique. Il convient donc de déterminer au cas par cas les éléments pertinents et la façon dont ils peuvent être appliqués.



Source : Institut
<https://www.bmcc.iao.fraunhofer.de/in-dex.php/883662?lanf=de>



Supports de travail

Réfléchir à des solutions alternatives ! L'équipe de projet chargée d'identifier des solutions nouvelles et coordonnées doit certes tenir compte du cadre réglementaire, pour autant qu'il soit réellement incontournable, mais doit aussi élargir son champ d'action et aller au-delà des schémas de réflexion habituels. L'exercice de gymnastique intellectuelle ci-après propose des scénarios inhabituels qui proposent quelques pistes utiles : « Qu'est-ce qu'il se passerait si... ? ».

Boîte à outils 7 → voir boîte à outils électronique

- **Qu'est-ce qu'il se passerait si** (reportages inspirants à ce sujet sur la SRF) ...
 - ... des extraterrestres nous rendaient visite demain ? <https://www.srf.ch/news/srf-news-chats/ihre-fragen-zu-aliens-was-waere-wenn-uns-morgen-ausserirdische-lebewesen-besuchten>
 - ... on ne pouvait plus voler ? <https://www.srf.ch/audio/treffpunkt/was-waere-wenn-nicht-mehr-geflogen-wuerde?id=12377352>
- **Les méthodes capables de générer des idées** tirées du champ d'activité 3 peuvent être utiles ici aussi.
- **Gestion des réseaux**, Fraunhofer Institut <https://www.bmcc.iao.fraunhofer.de/in-dex.php/883662?lanf=de>
- **Tableau qui sert de référence avec la définition** de termes mentionnés ou utilisés de manière similaire.
- **Bases légales** : [Expertise juridique relative à l'art. 85 f LACI](#) | [CII Collaboration interinstitutionnelle](#)



Champ d'activité 8

8. Point de vue de tous les acteurs concernant la solution de communication en réseaux

Champ d'activité 8

Point de vue de tous les acteurs concernant la solution de communication en réseaux

Objectif :
Premier bilan en matière d'ajustement du système et de réussite pour les acteurs.

Questions clés :

- Est-ce que la proposition de valeur commune soumise aux employeurs (champ 3) est respectée selon tous les acteurs ?
- Pouvons-nous tenir nos promesses, y compris en matière de collaboration directe avec les employeurs ?
- La solution en réseaux profite-t-elle à tous les acteurs (*win-win*) ?
- La solution commune offre-t-elle des opportunités et un potentiel à long terme pour a) les différentes institutions et b) le système de la CII ?

Pour conclure :
pouvons-nous passer à la phase de test ou faut-il encore « améliorer les choses » ?



De quoi s'agit-il et que faut-il faire ?

La proposition de solution élaborée au champ d'activité 7 visant à coordonner le processus en vue de réaliser la proposition de valeur commune devrait désormais être validée par toutes les institutions participantes. Il s'agit de clarifier les questions du champ d'activité 8, qui sont à la base de la décision « *go or no go* ». Le projet de coopération ou le réseau doit-il être maintenu tel que proposé ou abandonné ?



Enseignements tirés de la pratique

Un point de vue multidimensionnel

La CII est dans le fond une affaire de réseaux et sa réussite est le fruit des prestations offertes par tous les acteurs qui en font partie.

Difficultés et défis

La nature systémique en réseaux de la CII se heurte à l'organisation traditionnelle des institutions partenaires de la CII. Michael Lewrick (2021, p. 32) cite dix défis majeurs que l'on rencontre en passant de l'un à l'autre « type d'organisation ». Tous ces points ne s'appliquent peut-être pas de la même manière à l'administration publique. Néanmoins, il s'agit de défis que l'on doit relever d'une manière ou d'une autre lors de projets en réseaux et qui participent à l'évaluation commune d'un projet de communication partagé.



Ci-dessous les dix plus importantes différences entre les structures traditionnelles et la collaboration en réseaux dans le Système de la CII :

Ici (traditionnel)	Là-bas (en réseau)
1. Focalisation interne	1. Focalisation externe
2. Création de valeur linéaire	2. Création de valeur en réseaux
3. Planification à long terme et rigide	3. Procédure itérative et ajustement agile
4. Considération classique du modèle d'affaires	4. Vision multidimensionnelle du modèle d'affaires
5. Flux de valeur et flux financiers directs	5. Monétisation et flux financiers indirects
6. Contrôle et propriété complets	6. Contrôle et « appartenance » partagés
7. Centré sur le produit	7. Produit ou service complémentaire
8. Vision statique	8. Vision dynamique / coévolutionnaire
9. Protectionnisme en matière de données et de relations avec les clients	9. Transparence et ouverture en matière de données et de relations avec les clients
10. Réflexion en termes de plateformes, de fonctions et d'offres commercialisables	10. Réflexion en termes de Minimum Viable Products / Ecosystems (c.-à-d. tester sommairement les produits et les processus coordonnés, les améliorer et ensuite seulement les déployer)



Bon à savoir !

Une solution ne doit pas être une simple « étiquette », mais elle doit tenir ses promesses. Sinon, elle ne convainc pas à l'extérieur et ne génère pas de valeur. Cette solution offre-t-elle ce qu'elle a promis ?



Phase 3 : Tester la nouvelle solution et planifier sa mise en œuvre

La dernière phase consiste à tester sur la durée la nouvelle solution de coopération, avant de la déployer à plus grande échelle. Grâce à cette approche progressive, on minimise le risque de déployer des solutions prêtes à l'emploi qui ne tiendraient pas compte des besoins propres aux personnes concernées. Les tests ciblés avec retours des employeurs permettent d'améliorer en permanence les services proposés. Les expériences faites par les collaborateurs de la CII qui fournissent ces services sont également essentielles à ce stade. Comment vivent-ils cette nouvelle solution ? Qu'est-ce qui fonctionne et qui ne fonctionne pas ? Les collaborateurs de la CII ont-ils des propositions d'amélioration ? Le produit fonctionne, mais ce sont les processus qui pourraient être améliorés ? Etc.

Le champ d'activité 9 sert à organiser les boucles de test. Les connaissances acquises et les améliorations apportées servent de base pour élaborer le concept de mise en œuvre.

« Le définitif – c'est le provisoire. »

Jean Tinguely



Champ d'activité 9

9. Prototype, tests et concept de mise en œuvre

Champ d'activité 9

Prototype, tests et concept de mise en œuvre

Objectif :
les capacités et la satisfaction des employeurs et des collaborateurs de la CII sont testées en boucles de feedback et servent de base aux développements futurs.

Questions clés :

- Comment la proposition de solution peut-elle être testée sommairement avec les employeurs ?
- Comment savoir si cela fonctionne et dans quelle mesure ?
- À quoi mesure-t-on les fonctions problématiques ? Quand la proposition de valeur est-elle respectée ?
- Comment les collaborateurs de la CII qui participent aux tests jugent-ils les nouveaux services de communication ?
- Comment les enseignements sont-ils enregistrés et intégrés ? Les informations sont-elles suffisantes pour schématiser la mise en œuvre ?

Pour conclure :

Comment organisons-nous les boucles de tests et de feedback ? Quelles sont les connaissances acquises pour élaborer le concept de mise en œuvre et comment se présente-t-il ?



De quoi s'agit-il et que faut-il faire ?

Ce champ d'activité se caractérise par l'organisation et la réalisation de boucles d'essai et de test sommaires et itératives. L'objectif est, d'une part, de concevoir et d'affiner l'idée de solution et d'identifier rapidement si les services de communication proposés fonctionnent. Les employeurs sont-ils satisfaits ? Se sentent-ils soutenus et valorisés ? D'autre part, il s'agit de clarifier si les processus de collaboration sont cohérents et motivants pour les collaborateurs des institutions partenaires impliquées. Ces informations servent de base à l'élaboration du concept de mise en œuvre, qui prévoit éventuellement une phase pilote.



Enseignements tirés de la pratique

Atteinte des objectifs

Rappelons ici les caractéristiques concernant les objectifs : on cherche à instaurer des services de communication opportuns, réalisables et économiques / efficaces (ou les deux).

Fonction et particularités des prototypes

Les prototypes montrent très tôt et rapidement si les nouveautés vont dans la bonne direction ou si elles passent à côté des besoins des personnes concernées. Bon marché, ils permettent en outre de réduire les investissements inutiles. Le développement des prototypes



suit une courbe ascendante au cours du processus : de représentations d'idées les plus basiques, qui sont encore en éclosion (voir champ d'activité 4), jusqu'aux produits qui s'apparentent au produit final (appelés *Minimal Viable Products*) et qui sont contrôlés lors d'un test ultime avant la réalisation définitive. En connaissant suffisamment bien son propre domaine d'activité, on peut lancer à tout va des petits ballons d'essai au quotidien.

Prototype ou projet pilote ?

Dans l'administration publique, on connaît surtout les projets pilotes. En quoi diffèrent-ils des prototypes ? La comparaison ci-dessous est parlante (Nesta, IDEO, 2016, p. 53) :

Projet pilote	Prototype
Est mené lorsque l'on pense connaître les réponses	Est mené lorsque l'on émet des hypothèses sur les réponses
Il s'agit de « lisser » les plis	Il s'agit de développer la bonne réponse
Un projet pilote est jugé à l'aune de son succès ou de son échec final	Le prototype est jugé à l'aune de la quantité et de la qualité des enseignements tirés
Accent mis sur la mise en œuvre partielle du concept	Accent mis sur le cercle de feedback / les itérations du concept pour maximiser l'information / l'apprentissage
Observation du comportement en situation réelle	Concept : répond-il aux besoins ?
Préparation de toute la mise en œuvre	Développement du concept selon une courbe ascendante
	Implication des parties prenantes

Supports de travail



Boîte à outils 9 → voir boîte à outils électronique

- **Cartes de test et d'apprentissage et autres modèles d'itération** : définir les caractéristiques, apprendre et documenter de manière ciblée : à quoi doit-on mesurer le succès ou **justement** l'absence de succès ? Qu'est-ce qui est considéré comme bon et qu'est-ce qui ne l'est pas ? Comment les feedbacks sur l'apprentissage sont-ils consignés pour ensuite être utilisés à des fins de développement ?
- **Niveaux de prototypes** (Nesta, IDEO, 2016, p. 54)

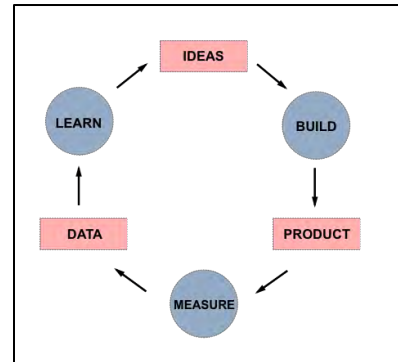


Informations théoriques relatives au contexte



Tester avec un système

Le cycle de tests *build, measure* (ou parfois *release, learn*) est simple et permet de recueillir systématiquement des informations. Pour que les suivis des feedbacks soient effectivement pertinents, il faut déterminer au préalable quelles hypothèses sont essentielles à la réussite et ce qui doit être vérifié. En outre, il convient de clarifier la nature de la situation de tests. S'il s'agit de vérifier des fonctions linéaires, il y a peut-être des réponses fermées (oui / non). Lors d'interactions avec de nouveaux formats, on cherchera plutôt à savoir si la situation est parlante ou non pour les utilisateurs. Dans de tels cas, il peut être utile d'observer les personnes chargées des tests et de leur demander ensuite leur avis.



Source : [The Lean Startup cycle - Learn about Lean Startup - OpenClassrooms](#)



Exemples tirés de la pratique

Les exemples suivants montrent comment certains cantons ont choisi d'emprunter une autre voie en matière de collaboration interinstitutionnelle, quels processus ils ont adoptés pour coordonner la collaboration et la communication, quelle en est la valeur ajoutée et quels sont les aspects décisifs. Ils doivent constituer une source d'inspiration pour vos propres projets.



Bon à savoir !

Presque chaque canton possède des structures / canaux qui permettent de promouvoir la collaboration et la coordination.



Exemple 1 : Ensemble en faveur d'une intégration durable dans le marché du travail

Contexte

Dans le **canton d'Uri**, il existe différents acteurs publics et privés actifs en matière d'intégration dans le marché du travail, qui sont responsables de différents groupes de personnes soumis à des bases juridiques différentes. Il existe dès lors de multiples points de recoupement, mais aussi des doublons et des lacunes. Le 3 mars 2020, le Conseil d'État du canton d'Uri a chargé le groupe de coordination de la CII de rédiger un rapport sur l'intégration dans le marché du travail indépendante à l'organisation.

Objectifs

Il s'agit ici de viser un « succès maximal et durable en matière de placement et d'insertion » au moyen d'une structure organisationnelle agile et sans doublons. Les postes vacants doivent être pourvus sur le marché du travail et occupés, après concertation interinstitutionnelle, par des chômeurs ou des chômeurs en fin de droits, des personnes handicapées, des personnes particulièrement difficiles à placer, des réfugiés ou des personnes admises à titre provisoire, ainsi que par des jeunes à la recherche d'une place d'apprentissage.

Nouveau département « Coaching professionnel et services aux employeurs »

La collaboration avec les employeurs et le coaching professionnel ont été regroupés : le 1^{er} janvier 2023, un nouveau département « Coaching professionnel et services aux employeurs » a été créé au sein de l'Office du travail et des migrations, avec les tâches suivantes :

- Assurer un coaching professionnel
- Entretenir les relations
- Assurer le suivi après le placement
- Renforcer les liens avec les milieux économiques

Expériences

Ce service aux employeurs, qui englobe aussi bien du démarchage à froid que de l'entretien des relations, contacte les employeurs au nom des demandeurs d'emploi de l'ORP, de leurs « propres » clients coachés (personnes admises à titre provisoire / réfugiés, bénéficiaires de l'aide sociale, jeunes du Case Management Formation professionnelle) ou sur mandat de l'AI. Ce nouveau service est également responsable de l'exécution de l'obligation d'annoncer les postes vacants, de sorte qu'il est quotidiennement en contact avec les employeurs. Ceux-ci sont en général très ouverts et intéressés par ce nouveau service. Pour la plupart des entreprises contactées, il est possible de convenir d'une visite sur place. La collaboration avec les institutions chargées de l'attribution est efficace. Les échanges réguliers et ouverts sont très appréciés de part et d'autre.

Conditions-cadres pour un bon fonctionnement :

- Le recrutement des employeurs est centralisé pour toutes les institutions
- Le réseau et les contacts positifs sont essentiels au placement
- Il existe un interlocuteur en cas de problème
- Les succès sont importants

Plus-value :

- Baisse de la charge de travail en matière de conseil en réinsertion et pour les employeurs
- Spécialisation dans l'acquisition de postes de travail



- Climat de confiance
- Point de contact pour les employeurs
- Réseau d'employeurs unique, gestion active des employeurs
- Échange entre les partenaires de la CII
- Processus courts (petit canton)

Aspects problématiques :

- Il existe encore plusieurs interlocuteurs pour les employeurs, car l'AI n'est pas impliquée. Il faut bien coordonner les processus.
- Les compétences doivent être clairement communiquées aux employeurs.

Pour plus d'informations :

- <https://www.ur.ch/unterinstanzen/2413>



Exemple 2 : « Kooperation Arbeitsmarkt » (coopération avec le marché du travail)

Objectifs

Sous le nom de « Kooperation Arbeitsmarkt », la collaboration unique en Suisse entre l'assurance-invalidité et l'assurance-chômage et les communes intéressées a été lancée le 1^{er} avril 2019 dans le **canton d'Argovie**. Son objectif consiste à insérer davantage de demandeurs d'emploi dans le marché du travail, notamment les personnes atteintes dans leur santé.

Grâce à « Kooperation Arbeitsmarkt », les frontières institutionnelles du canton d'Argovie s'estompent encore un peu plus lorsque des demandeurs d'emploi sont intégrés dans le marché du travail. La collaboration étroite entre l'assurance-invalidité et l'assurance-chômage permet de conseiller de A à Z les assurés et les employeurs par le biais d'un seul et même service, sans que les interlocuteurs changent.

Expériences

Le canton d'Argovie emprunte ainsi une nouvelle voie en matière de collaboration interinstitutionnelle, qui dépasse la collaboration initialement prévue par le législateur. Il met l'accent sur les personnes plutôt que sur les frontières institutionnelles, en utilisant l'expérience, les connaissances et les compétences des uns et des autres en matière d'intégration dans le marché du travail et de maintien de l'emploi.

« Kooperation Arbeitsmarkt » prévoit différentes offres pour les employeurs qui recherchent des collaborateurs et les communes qui souhaitent intégrer des bénéficiaires de l'aide sociale ou des réfugiés dans le marché du travail primaire. Par ailleurs, il existe également une collaboration très étroite avec l'office des migrations et de l'intégration.

Conditions-cadres pour un bon fonctionnement :

- Soutien politique : l'intégration dans le marché du travail est l'un des objectifs de la planification sociale du canton d'Argovie.
- Volonté de donner et de recevoir : travailler main dans la main et trouver ensemble des solutions acceptables.
- Conventions formelles et bases légales (délégation de tâches selon l'art. 54, al. 5 ou 6, LAI).
- Culture de la collaboration : volonté des collaborateurs des institutions à collaborer.

Plus-value :

- Professionnalisme : les conseillers de « Kooperation Arbeitsmarkt » sont spécialisés dans l'intégration dans le marché du travail. Ils connaissent les offres et trouvent des solutions même dans des cas difficiles.
- Les clients sont au centre de leurs préoccupations, qu'ils soient inscrits à l'AI, à l'aide sociale ou à l'ORP.
- Situation *win-win* pour tous les partenaires de la CII impliqués → les doublons sont évités.
- Offre aux employeurs un soutien rapide, professionnel et gratuit pour le recrutement de collaborateurs.



Aspects problématiques :

- Toutes les communes ne participent pas encore à la « Kooperation Arbeitsmarkt ».
- Des cultures du travail différentes se heurtent au sein des institutions. La culture de la collaboration doit être soignée et soutenue par les cadres.

Pour davantage d'informations :

- <https://www.kooperation-arbeitsmarkt.ch/de/home>
- [iiz.ch/pdf/Jahresbericht-21-22-DE/](https://www.kooperation-arbeitsmarkt.ch/de/home)



Bibliographie

Ackerschott, Pascal; Böhnke Katharina; Robold, Hannah (2020). *Design Thinkit: das Toolkit für die Konzeption und Moderation eigener Design-Thinking-Workshops: Methoden, Beispiele, Templates*. Stuttgart, Schäffer-Poeschel. Vorlagensammlung: www.design-thinkit.de

Brown, Tim (2009). *Change by design: how design thinking transforms organizations and inspires innovation*. New York, HarperCollins.

Haeske, Udo (2020). *Creative Mindset. Tools für Innovatoren, Kreative und Change Agents*. Stuttgart, Schäffer-Poeschel.

Kägi, Martin (2020). *Kompass Innovationsmanagement. Orientierung im Gebirge der modernen Methoden*. buch & netz buchundnetz.com.

Lewrick, Michael; Lin, Patrick; Leifer, Larry (2018). *Das Design Thinking Playbook*. München, Franz Vahlen GmbH.

Lewrick, Michael; Lin, Patrick; Leifer, Larry (2020). *Das Design Thinking Toolbook. Die besten Werkzeuge und Methoden*. München, Franz Vahlen GmbH.

Lewrick, Michael (2021). *Business Ökosystem Design. Ein Paradigmawechsel in der Gestaltung von Geschäftsmodellen und Wachstum*. München, Franz Vahlen GmbH. Vorlagensammlung: www.design-thinking-toolbook.com

Michl, Thomas; Steinbecher, Wolf (2018). *Wozu kann unsere Gesellschaft eine ‚agile Verwaltung‘ brauchen?* In: Bartonitz, Martin; Lèveque, Veronika et al., *Agile Verwaltung. Wie der Öffentliche Dienst aus der Gegenwart die Zukunft entwickeln kann*. Berlin, Springer Gabler. S. 23-40.

Mitterlechner, Matthias, Rüegg-Stürm, Johannes; Tuckermann Harald (2013): *Das Unwahrscheinliche managen*. Voraussetzungen einer integrierten Gesundheitsversorgung. In Schweizerische Ärztezeitung 94: 27/28, S. 1094-1097

Nesta, IDEO, Design for Europe (2016). *Designing for Public Services*. https://media.nesta.org.uk/documents/nesta_ideo_guide_jan2017.pdf

OECD (2017). *Working with Change. Systems approaches to public sector challenges*. Preliminary version. (Aktuelle Version August 2017): <https://www.oecd.org/publications/systems-approaches-to-public-sector-challenges-9789264279865-en.htm>

Osann, Isabell; Myer, Lena; Wiele, Inga (2020). *Design Thinking Schnellstart. Kreative Workshops gestalten*. München, Carl Hanser.

Osborne, Stephen P.; Powell, Madeline et al. (2022). *Value Creation in the Public Service Ecosystem: An Integrative Framework*. Public Administration Review, Vol. 82, Iss.4, pp. 634-645. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/puar.13474>

Queensland Government, Meld Studios (2018). *HCD - QLD. Human Centered Design in Queensland Government - A Toolkit*. <https://oecd-opsi.org/toolkits/human-centred-design-toolkit-in-queensland-government/>

Uebornickel, Falk; Brenner, Walter et al. (2015). *Design Thinking. Das Handbuch*. Frankfurt am Main, Frankfurter Allgemeine Buch.



Vullings, Ramon; Helene, Marc (2016). *Not invented here. Cross Industry-Innovation*. München, Carl Hanser.



Bureau national de la CII

c/o Secrétariat d'État à l'économie SECO
Holzikofenweg 36
3003 Berne
Tel. +41 58 484 97 30
fachstelle@iiz.ch
www.cii.ch