



Interinstitutionelle Zusammenarbeit
Collaboration Interinstitutionnelle
Collaborazione Interistituzionale



État des lieux concernant la communication des acteurs CII avec les employeurs

Impressum

Éditeur

Bureau national CII
c/o Secrétariat d'État à l'économie SECO
Holzikofenweg 36
3003 Bern
Tel. +41 58 484 97 30
iiz.fachstelle@seco.admin.ch
www.iiz.ch

Auteurs

Dr. Barbara Rigassi, Brugger und Partner AG
Marco Wallimann, Brugger und Partner AG

Renseignements

Sabina Schmidlin
Bureau national CII
Tel. +41 58 484 97 30
sabina.schmidlin@seco.admin.ch

Typographie

Rapport électronique

Rapport final

État des lieux concernant la communication des acteurs CII avec les employeurs

À l'att. de : Bureau national CII
c/o Secrétariat d'État à l'économie SECO
Madame Sabina Schmidlin
Holzikofenweg 36
3003 Bern

Auteurs : Dr Barbara Rigassi, gérante associée, BHP
Marco Wallimann, consultant, BHP

Zurich, le 15 décembre 2020

Table des matières

1	Situation initiale et objectifs	7
2	Démarche	9
3	État des lieux de la communication	11
3.1	Aperçu du questionnaire	11
3.2	Forme et fréquence de la communication avec les employeurs.....	12
3.3	Contenu de la communication avec les employeurs	18
3.4	Forme, contenu et objectifs de la participation des employeurs aux activités des partenaires CII	19
3.5	Coordination entre les acteurs CII en rapport avec la communication auprès des employeurs	24
4	Besoins des employeurs	29
4.1	Besoins des employeurs en général.....	29
4.2	Besoins des employeurs engagés.....	30
4.2.1	Offre centralisée vs offre décentralisée d'informations	30
4.2.2	Offres d'emploi et obtention d'emplois vacants.....	31
4.2.3	Orientation vers les groupes cibles.....	33
4.2.4	Communication spécifique/générale :.....	34
4.2.5	Rôle des associations patronales et des organisations professionnelles	36
4.2.6	Coordination des contacts avec les employeurs	37
4.2.7	Informations concernant le système CII.....	38
5	Conclusion intermédiaire	39
6	Vue d'ensemble	41
7	Recommandations pour la communication avec les employeurs	42
7.1	Sensibilisation/activation	42
7.2	Orientation client	43
7.3	Coordination CII	45
7.4	Aide à la communication	46
8	Discussion CII CNP/CNDC – actions futures	47
9	Observations finales	48
10	Annexes	49
10.1	Bibliographie	49
10.2	Participants à l'atelier avec les unions patronales	50
10.3	Participants à l'atelier avec les unions patronales	50
10.4	Participants conseil consultatif Compasso.....	51

Récapitulatif

Il est impératif de faciliter la compréhension réciproque des acteurs CII avec les employeurs ainsi que d'assurer une meilleure coordination de la communication des différents acteurs. Il est nécessaire d'exploiter les moyens existants ou d'en créer de nouveaux pour impliquer les employeurs dans les activités CII. L'objectif du présent projet était d'établir un état des lieux de la communication des acteurs CII avec les employeurs ainsi que d'identifier les besoins de ces derniers.

Les acteurs CII ont participé à un questionnaire en ligne portant sur leur communication avec les employeurs. Une analyse documentaire a été réalisée en parallèle afin d'identifier les besoins des employeurs. L'état des lieux et la synthèse de leurs besoins ont été discutés et validés dans le cadre d'un atelier avec des associations patronales. Les résultats du questionnaire et de l'analyse des besoins ont en outre été consultés par le think tank et le conseil consultatif de Compasso. Quatorze recommandations ont été formulées sur cette base.

L'état des lieux dessiné à partir du questionnaire ne prétend pas être exhaustif. Ce dernier propose cependant de nombreuses pistes concernant les possibilités d'amélioration de la communication à l'égard des employeurs. Tous les groupes d'acteurs de toute la Suisse y ont participé. Les quelque 160 réponses ont permis de tirer les conclusions suivantes :

- La communication apparaît plus développée dans le domaine des assurances sociales que dans les domaines de l'aide sociale et de la migration. Les canaux de communication sont établis. D'après les acteurs de ces groupes actifs, ils connaissent les besoins des employeurs grâce à des sondages réguliers ainsi que des retours et un contact permanent. Ces dispositifs sont moins présents dans les domaines de l'aide sociale, de la migration et de la formation professionnelle.
- Dans le présent rapport, il apparaît que la communication spécifique aux cas d'espèce est au premier plan. Les sujets principaux sont la discussion de cas, les possibilités de soutien, les questions juridiques, les processus et la clarification des responsabilités. La sensibilisation à l'intégration professionnelle est secondaire en dehors de la communication des comités de direction.
- L'importance attribuée à la communication avec les employeurs peut grandement différer. La communication est plus importante pour les acteurs des assurances sociales et de la formation professionnelle que pour ceux de l'aide sociale et de la migration.

Nous en tirons les conclusions suivantes : dans l'optique d'améliorer la compréhension mutuelle et de souligner l'importance de la communication avec les employeurs pour la CII, nous recommandons d'élaborer des lignes directrices qui serviront de base à la stratégie de communication des acteurs CII.

- Un guide de la relation avec les employeurs qui comprend les points importants à considérer dans cette relation sera un instrument utile.
- Les comités CII devraient régulièrement aborder la question des relations avec les employeurs au cours de leurs réunions de concertation. Cette habitude faciliterait la compréhension mutuelle, sensibiliserait les parties prenantes et finalement conduirait à un échange (formel et informel) de meilleure qualité entre les acteurs CII concernant les relations avec les employeurs.

L'analyse des besoins, menée à partir d'études, d'enquêtes et de rapports existants, permet de tirer les conclusions suivantes :

- Encore relativement peu d'employeurs sont sensibilisés à l'intégration professionnelle et y prennent part. L'accent est davantage mis sur le maintien des rapports de travail que sur l'insertion professionnelle.
- Les employeurs aimeraient que les acteurs soient facilement et régulièrement accessibles par l'intermédiaire d'un point de contact par canton, dont la coordination serait assumée par les acteurs CII. Les efforts que les employeurs devraient déployer pour aborder les pratiques cantonales des acteurs CII sont trop importants.
- D'après eux, c'est surtout la communication au niveau cantonal qui fait défaut. Ils ne se sentent pas concernés par la communication au national, mais elle n'est pas absolument nécessaire.
- Il est important pour la réussite de la CII en matière de recherche d'emploi et de placement de s'adresser aux bons points de contact dans les entreprises. Les acteurs CII devraient donc prendre connaissance du contexte et identifier les postes qui se rapprochent le plus des sujets CII. Ce ne sont pas toujours les postes de responsables RH, mais souvent des contacts dans le domaine de la gestion de la santé dans l'entreprise. Un meilleur échange entre les acteurs CII pourrait améliorer l'accès aux entreprises.
- Les associations patronales et les organisations professionnelles sont ouvertes à une collaboration renforcée dès lors qu'il s'agit de mieux prendre en compte le contexte du secteur concerné.
- Ce sont surtout les exemples pratiques, les guides et les listes de contrôle qui sont utiles aux employeurs.

Les conclusions suivantes peuvent être tirées de l'analyse des besoins :

- Le potentiel de l'intégration professionnelle peut être valorisé par une campagne de sensibilisation nationale. Un site Internet pourrait présenter des chiffres et des données sur son importance économique ainsi que différentes formes et avantages de l'intégration professionnelle pour les entreprises. Il indiquerait les points de contact CII pertinents dans les cantons. Le site Internet pourrait également être complété par des rubriques cantonales.
- Les employeurs soulignent l'importance de l'orientation client et estiment que la communication se fait encore trop souvent *inside-out* (de l'intérieur vers l'extérieur), plutôt que *outside-in* (de l'extérieur vers l'intérieur).
- Un centre de coordination cantonal CII servirait de point de contact central pour les employeurs. Il assurerait la coordination entre les acteurs cantonaux. Le rôle des coordinateurs CII devrait suivre les valeurs de référence nationales et une liste des interlocuteurs devrait être disponible.

Les besoins des employeurs ainsi que les champs d'action possibles pour une meilleure communication entre les acteurs CII et les employeurs sont présentés dans la figure suivante :

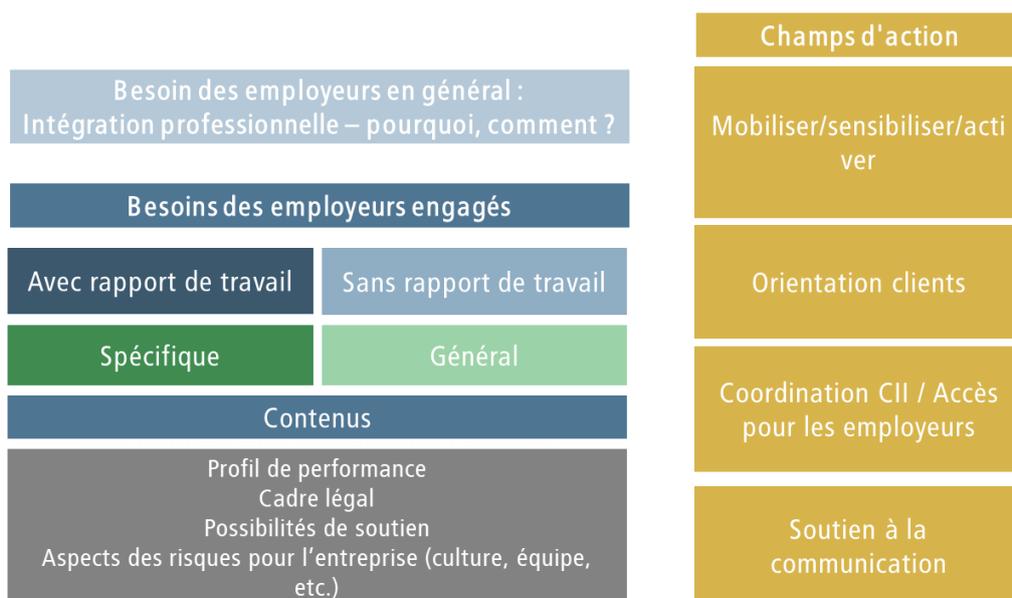


Figure 1 : Aperçu des besoins des employeurs et des champs d'action. Source : Compasso

L'analyse permet de définir quatre objectifs à atteindre pour améliorer la communication des employeurs. Quatorze recommandations ont été formulées qui, selon les auteurs, peuvent grandement contribuer à la réalisation de ces objectifs. Les recommandations sont classées selon les acteurs (nationaux/cantonaux ; figure 2).

	Objectifs	Niveau national	Niveau cantonal
1	Sensibiliser les employeurs, accroître le potentiel d'intégration	R1: Campagne de sensibilisation R2: Site Internet	
2	Langage mieux adapté aux groupes cible	R3: Uniformisation de la langue et de la terminologie R4: Impliquer les employeurs dans les comités de la CII R8: Hotline pour les employeurs	R5: Tenir compte du contexte de l'entreprise (secteur, taille, région, langue) R6: Coopération avec les associations sectorielles et patronales R7: Overlay arbeit.swiss
3	Garantir aux employeurs un accès plus simple et rapide	R9: Carte systématique (interlocuteurs, acteurs responsables)	R10: Exemples pratiques : traitement et utilisation par tous les acteurs R11: Traitement proactif des cas R12: Les coordinateurs CII deviennent des « portails d'entrée »
4	Renforcer l'aptitude à la communication	R13: Guides et listes de contrôle pour la communication avec les employeurs R14: Échange actif d'expériences	

Figure 2 : Aperçu des recommandations

Index des illustrations

Figure 1 : Aperçu des besoins des employeurs et des champs d'action. Source : Compasso	5
Figure 2 : Aperçu des recommandations	5
<i>Figure 3 : Aperçu de la démarche</i>	<i>9</i>
Figure 4 : Répartition des participants par canton.....	11
Figure 5 : Communication avec les employeurs	12
Figure 6 : Destinataire de la communication	13
Figure 7 : Type de prise de contact	13
Figure 8 : Point de contact défini	14
<i>Figure 9 : Canal de prise de contact.....</i>	<i>15</i>
Figure 10 : Importance des canaux de communication.....	16
Figure 11 : Contenu de l'information.....	18
Figure 12 : Priorité de la communication	18
Figure 13 : Événements pour les employeurs.....	19
<i>Figure 14 : Spécificités des entreprises.....</i>	<i>20</i>
Figure 15 : Connaissance des besoins des employeurs.....	20
Figure 16 : Collaboration avec les employeurs	21
<i>Figure 17 : Importance des différents aspects de la communication.....</i>	<i>21</i>
<i>Figure 18 : Fréquence des sujets en rapport ou non avec un cas.....</i>	<i>22</i>
<i>Figure 19 : Fréquence des différents types de préoccupations à l'origine de la prise de contact</i>	<i>23</i>
Figure 20 : Importance de la coordination.....	24
Figure 21 : Connaissance des méthodes de communication des autres acteurs CII	25
Figure 22 : Coordination de la communication avec d'autres acteurs CII.....	25
Figure 23 : Fréquence des échanges avec le coordinateur CII cantonal.....	27
Figure 24 : Échange sur le potentiel d'amélioration	27
Figure 25 : Aperçu des besoins des employeurs. Source : Compasso	29
Figure 26 : Types d'information	40
Figure 27 : Aperçu des besoins en information et des champs d'action Source : Compasso	40
Figure 28 : Aperçu des champs d'action et des objectifs	41
Figure 29 : Aperçu des recommandations	41

Liste des abréviations

GSE	Gestion de la santé en entreprise
CII	Collaboration interinstitutionnelle
CDI	Délégués cantonaux à l'intégration
ORP	Office régional de placement
CTA	Conférence tripartite sur les agglomérations

L'emploi du masculin dans ce document vaut également pour l'autre sexe.

1 Situation initiale et objectifs

Différents partenaires cantonaux et nationaux des domaines de l'aide sociale, de l'intégration et de la formation sont représentés dans la Collaboration interinstitutionnelle nationale (CII). Leur objectif est d'harmoniser au mieux les différents systèmes de la sécurité sociale, de l'accès au marché du travail et de l'intégration dans la formation, afin d'exploiter de manière efficace et efficiente les mesures et propositions des organes d'exécution cantonaux dans l'intérêt des personnes concernées. Les employeurs sont des partenaires essentiels dans l'intégration dans la formation et l'accès au travail. Toutes les institutions CII collaborent avec eux sous une forme ou une autre. Les acteurs de la CII ne disposent jusqu'à maintenant ni d'une compréhension réciproque ni d'une coordination adéquate dans la communication avec les employeurs. Des outils et des canaux adaptés manquent également. De plus, les comités CII nationaux et cantonaux n'impliquent que peu ou pas les employeurs dans leur travail.

Il est impératif de faciliter la compréhension réciproque des acteurs CII avec les employeurs ainsi que d'assurer une meilleure coordination de la communication des différents acteurs. Il est nécessaire d'exploiter les moyens existants ou d'en créer de nouveaux pour impliquer les employeurs dans les activités CII. Il est nécessaire, sur la base d'un état des lieux, d'établir une vue d'ensemble des méthodes de communication actuelles des différents partenaires CII et de la mesure dans laquelle ils incluent les employeurs à l'heure actuelle dans leurs activités. Il s'agira ensuite de formuler des recommandations concernant les approches pertinentes et utiles pour la communication des acteurs CII avec les employeurs ainsi que les moyens et canaux de communication existants et prévus appropriés. Cela permettra de déterminer si d'autres instruments sont également nécessaires.

Le présent rapport propose des réponses aux questions suivantes :

Quels partenaires CII nationaux et cantonaux communiquent avec les employeurs, sous quelle forme, à quelle fréquence et à quel sujet ?

Quelles sont les convergences et différences dans cette communication ?

Quels partenaires CII nationaux et cantonaux impliquent les employeurs dans leurs activités, sous quelle forme et dans quel but ?

Que faut-il pour parvenir à une vision commune de la CII dans la communication avec les employeurs et pour améliorer la coordination de la communication ?

Quels sont les besoins des employeurs concernant la communication des acteurs CII, que demandent-ils ?

Quelles informations sont communiquées de manière commune par les acteurs CII, quelles informations sont communiquées par un seul partenaire ou un seul organe ?

Quand est-il pertinent ou non d'adopter des méthodes de communication communes entre les partenaires CII et les employeurs ? Quelles sont les méthodes communes à tester ?

À quoi les partenaires CII doivent-ils être attentifs dans le cas d'une communication individuelle avec les employeurs ?

Quels instruments peuvent contribuer à une communication coordonnée des acteurs CII avec les employeurs ?

Quand, comment, dans quel but et à quel sujet les employeurs doivent-ils être impliqués dans les activités des comités CII ?

La structure du rapport est la suivante. Le chapitre 2 porte sur la démarche et comprend une description détaillée des activités réalisées. Le chapitre 3 présente les résultats les plus intéressants du questionnaire en ligne et le chapitre 4 expose les résultats de l'analyse documentaire. Le chapitre 5 propose une conclusion intermédiaire des analyses et des concertations avec les parties prenantes de la première partie du rapport. La seconde partie (chapitres 6 à 8) porte sur les recommandations pour la communication avec les employeurs.

2 Démarche

L'état des lieux et les recommandations ont été développés selon la démarche suivante :

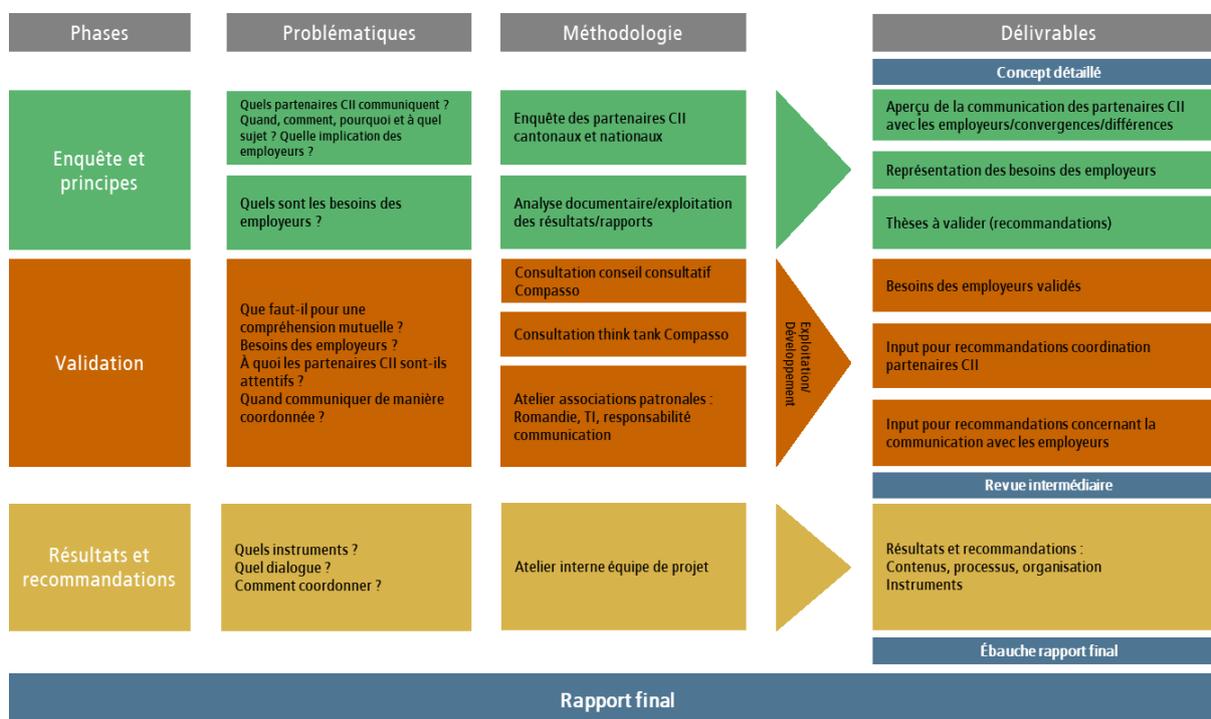


Figure 3 : Aperçu de la démarche

Les trois phases, enquête et principes, validation puis résultats et recommandations sont décrites ci-dessous.

Enquête et principes : L'état des lieux de la communication des partenaires CII (voir annexe 10.2) avec les employeurs s'est effectué en deux étapes. L'enquête sur les activités de communication actuelles des partenaires CII avec les employeurs a été réalisée par l'intermédiaire d'un questionnaire en ligne mis en place par les partenaires CII (voir section 3). La présentation des besoins des employeurs est basée sur une analyse documentaire d'études et d'enquêtes déjà existantes, disponibles en accès libre sur Internet (voir la bibliographie dans l'annexe 10.1).

Validation : Les premiers résultats de l'analyse ont été validés en août/septembre 2020 avec les parties prenantes suivantes.

Le 23 août 2020 a eu lieu un atelier avec les représentants des associations patronales (voir l'annexe 10.3 pour la liste des participants). Le 5 septembre 2020, une consultation a eu lieu lors d'une rencontre avec le think tank de Compasso. Fin août, le conseil consultatif de Compasso a en outre présenté les résultats et recueilli des retours (voir l'annexe 10.4 pour la liste des participants). En raison de contraintes temporelles, la validation dans le cadre du think tank a été plutôt succincte. C'est pourquoi elle a été complétée par quatre entretiens personnels (la Mobilière, la Poste, la ZKB et l'Office fédéral du personnel). La réunion du conseil consultatif de Compasso prévue pour la fin du mois d'août a été annulée. Les membres du conseil consultatif ont donc été sollicités par l'intermédiaire d'un questionnaire en ligne qui a finalement été complété par des entretiens avec trois représentants des employeurs (CFF, Helsana, Band Genossenschaft).

Résultats et recommandations : Le traitement des résultats de l'analyse s'est fait dans le cadre d'un atelier avec l'équipe de projet interne et a permis de dégager quatorze recommandations.

3 État des lieux de la communication

3.1 Aperçu du questionnaire

Des acteurs de tous les cantons ont participé au questionnaire. Le nombre d'acteurs varie grandement selon le canton. Dans certains cantons, seul un acteur a rempli le questionnaire (AR, AI, TG, GL), tandis que dans le canton du Valais, 13 acteurs ont participé (voir illustration 4). Dans le canton de Lucerne, 26 acteurs ont répondu. Cette opération a duré du 15 juin au 31 juillet 2020.

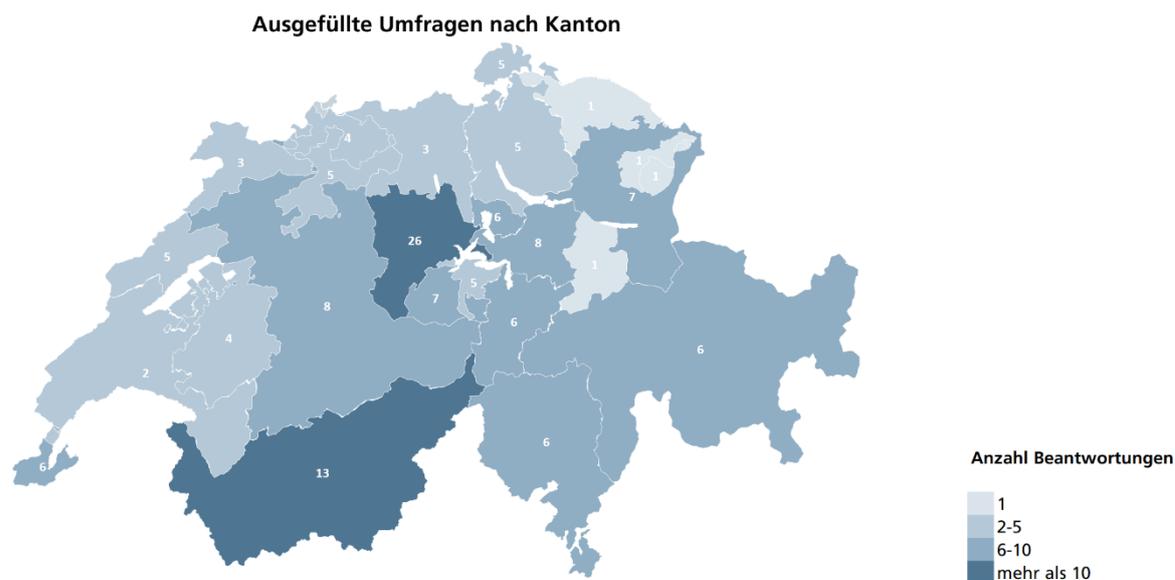


Figure 4 : Répartition des participants par canton

Type d'acteur	Nombre max. pour chaque question
Offices du travail	17
Offices de la formation professionnelle	25
Conseil aux études et orientation professionnelle	8
Coordinateurs CII	17
Offices AI	25
Services sociaux cantonaux	6
Délégués cantonaux à l'intégration (CDI)	8
Comités de direction CII	8
Services d'immigration	16
ORP	9
Aide sociale	11
Suva	8
(Autres)	(2)
Total	158 (160)

Toutes les réponses ont ensuite été remises à un groupe d'acteurs CII. La démarche adoptée présente l'avantage de toucher presque tous les acteurs CII et de les sensibiliser à la réflexion sur ce sujet. Les retours reflètent également un certain intérêt de la chose de la part des acteurs. Cela étant, cette démarche ne prétend pas être exhaustive. L'enquête donne plutôt un aperçu des pratiques. Les nombreux commentaires formulés constituent une source importante de suggestions critiques et constructives ainsi que d'exemples concrets. Le présent rapport doit faire ressortir de ces éléments des propositions de réponses aux questions suscitées.

3.2 Forme et fréquence de la communication avec les employeurs

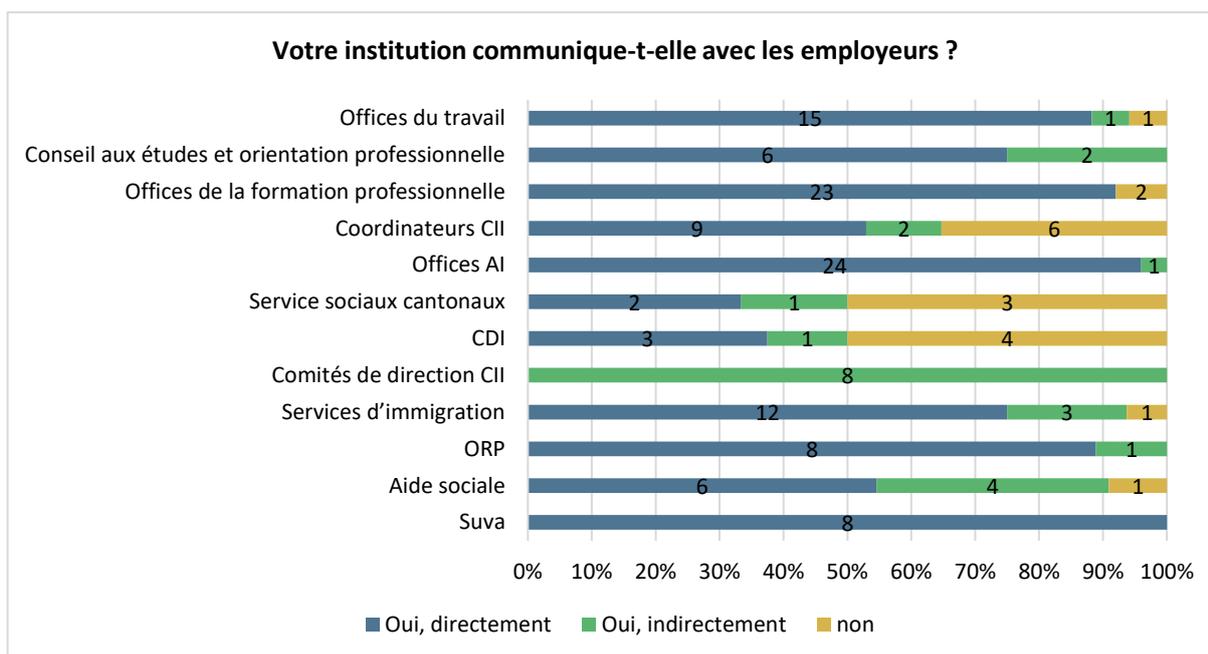


Figure 5 : Communication avec les employeurs

La différence entre les coordinateurs CII est frappante (figure 5). Neuf coordinateurs CII communiquent directement avec les employeurs, tandis que six n'ont de contact ni direct, ni indirect avec eux. Les coordinateurs CII qui n'ont pas de contact avec les employeurs mentionnent le fait qu'ils détiennent purement un rôle de coordination au sein du canton et qu'ils entretiennent des contacts avec les employeurs des institutions. Les délégués cantonaux à l'intégration (CDI) qui ne communiquent pas avec les employeurs invoquent la faible demande de la part des clients/employeurs.

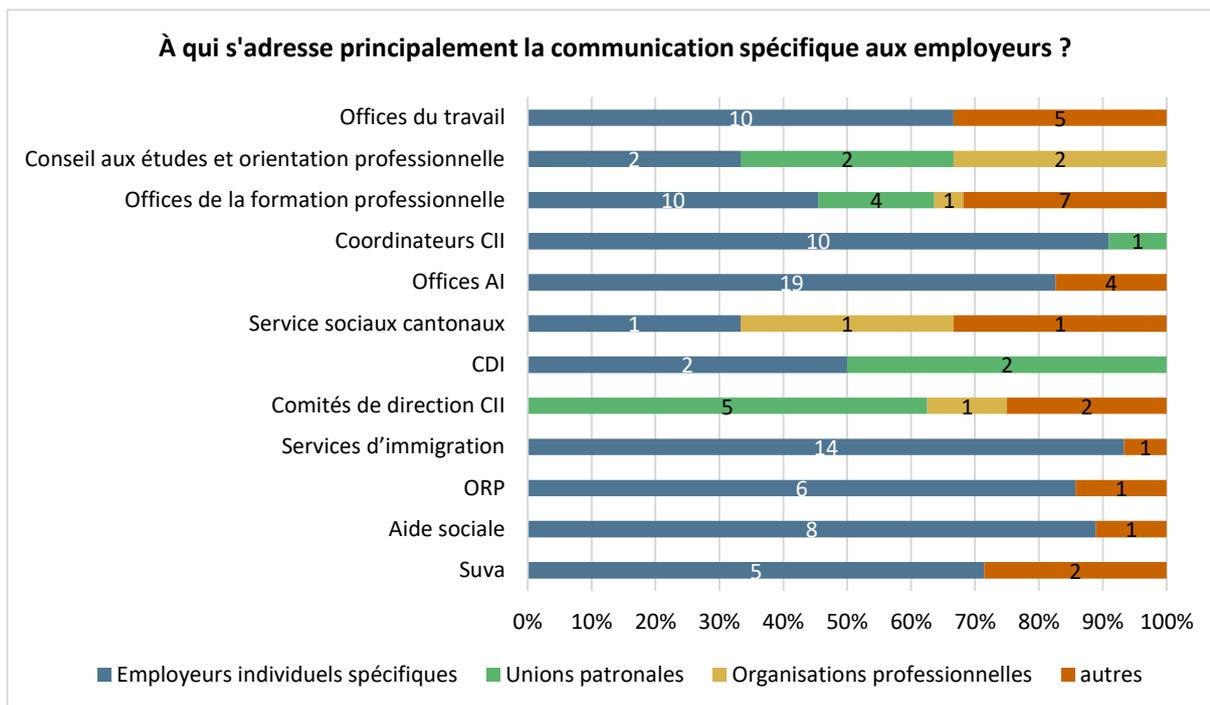


Figure 6 : Destinataire de la communication

La plupart des groupes d'acteurs mettent l'accent sur la communication directe avec des « employeurs individuels spécifiques » (figure 6). Les unions patronales jouent un rôle secondaire et sont essentiellement impliquées dans la communication par l'intermédiaire des comités de direction CII, des CDI, du Conseil aux études et orientation professionnelle, des offices de la formation professionnelle ainsi que des coordinateurs CII. Quelques institutions indiquent avec « autre » que les trois options possibles sont adressées de la même façon (ORP 1, Suva 1, offices AI 2, services de l'emploi 4, comités de direction CII 2).

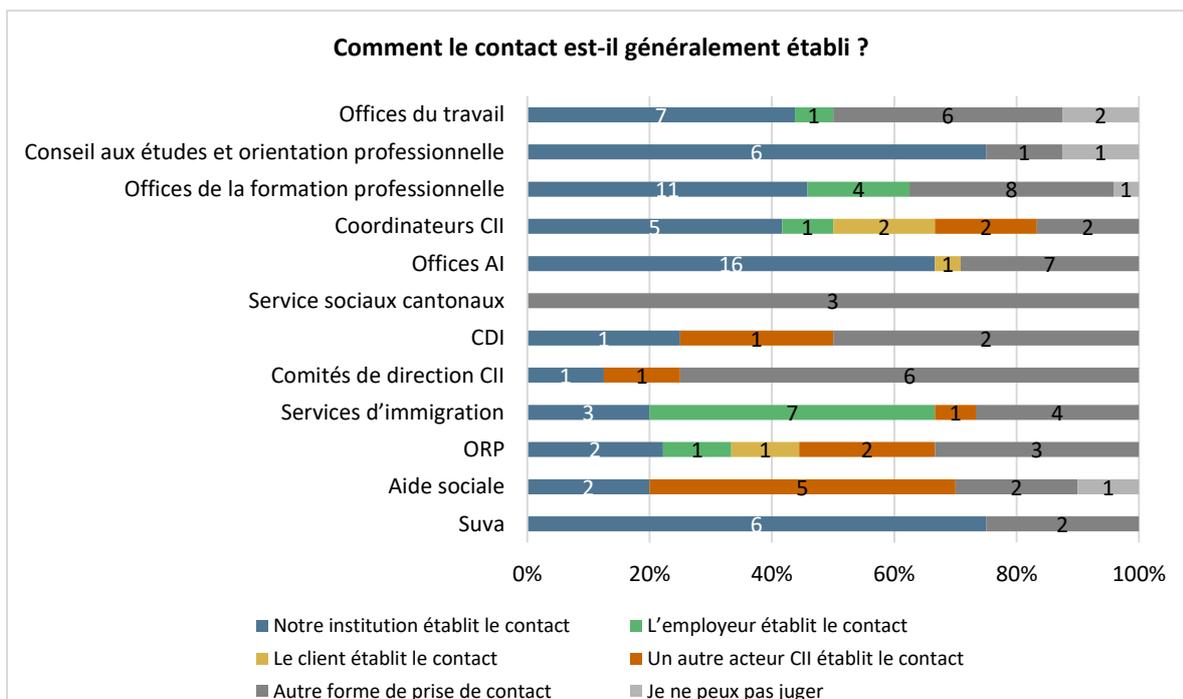


Figure 7 : Type de prise de contact

Le contact est majoritairement établi par l'institution en ce qui concerne le conseil aux études et l'orientation professionnelle, les offices AI et la Suva (figure 7). Beaucoup d'institutions ont indiqué ici que plusieurs, voire tous les types de prise de contact ont lieu. Le type de prise de contact dépend grandement du cas. Les comités de direction CII sont principalement en contact avec les employeurs par l'intermédiaire des associations et des unions patronales. En ce qui concerne les services sociaux cantonaux, il est indiqué que les institutions entretiennent le contact avec les employeurs ou qu'elles disposent d'autres moyens, comme un « Sounding Board » avec les représentants de l'économie. Dans le domaine de la migration, ce sont surtout les employeurs qui prennent contact avec les autorités.

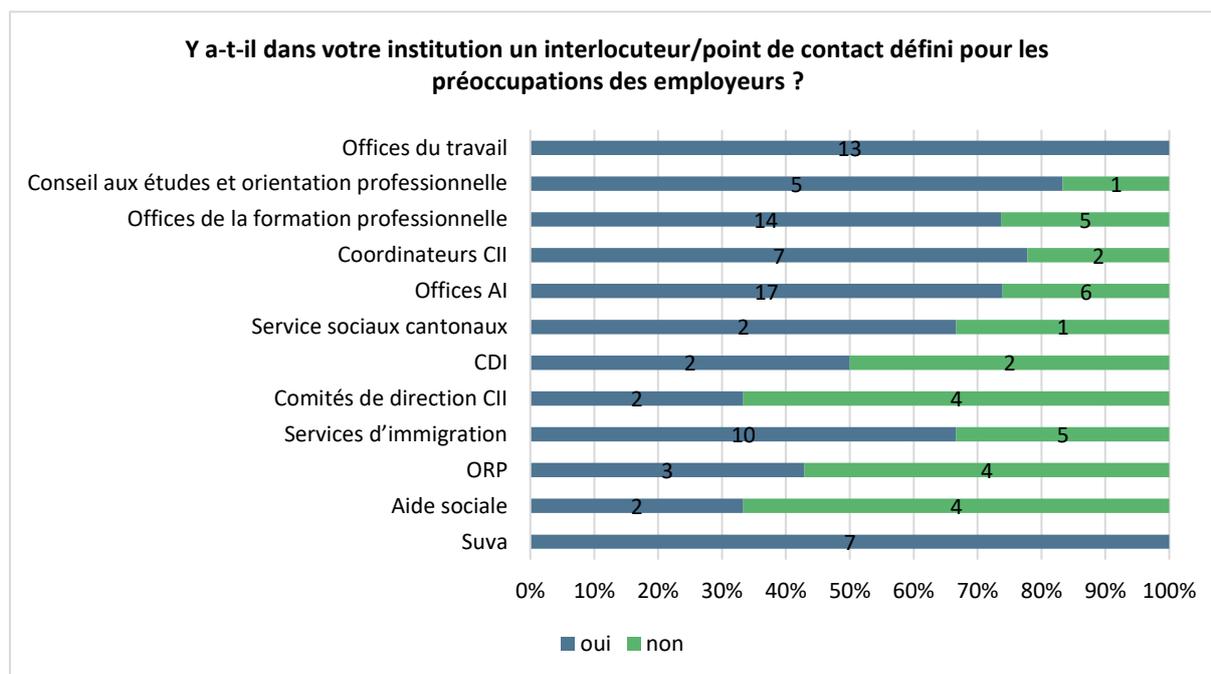


Figure 8 : Point de contact défini

Seuls Suva et les services de l'emploi disposent systématiquement de points de contact et d'interlocuteurs définis pour répondre aux préoccupations des employeurs. La Suva fournit un interlocuteur défini à chaque employeur. Les offices de conseil aux études et d'orientation professionnelle sont également bien structurés. Un spécialiste CII de l'orientation professionnelle est défini pour chaque région. La plupart des offices AI disposent d'une hotline pour les employeurs. De plus, des spécialistes de l'insertion sont également mis à disposition pour répondre aux questions et aux préoccupations générales. En ce qui concerne l'aide sociale, la raison invoquée est la faible demande pour un interlocuteur défini. Non seulement les ORP, mais aussi les services d'immigration se considèrent comme généralistes et ne voient pas l'intérêt d'un interlocuteur défini.

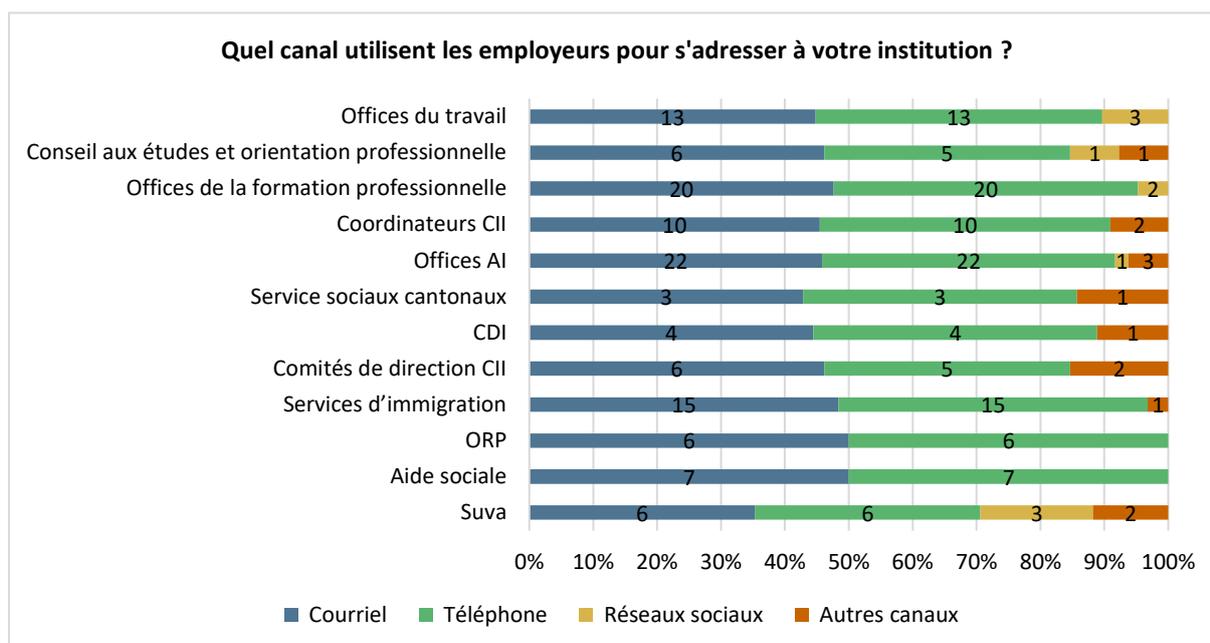


Figure 9 : Canal de prise de contact

Les courriels et les appels téléphoniques représentent au moins 70 % des méthodes de prise de contact des employeurs pour tous les groupes d'acteurs (figure 9). Là encore, les médias sociaux ne jouent un rôle que chez quelques-uns (offices du travail, conseil aux études et orientation professionnelle, offices de la formation professionnelle, offices AI et Suva). La voie postale est souvent mentionnée dans la catégorie « autres canaux », de même que la plateforme travail.swiss/Job-Room pour les offices du travail.

La figure suivante indique l'importance des différentes formes de contact avec les employeurs/associations patronales selon l'acteur.

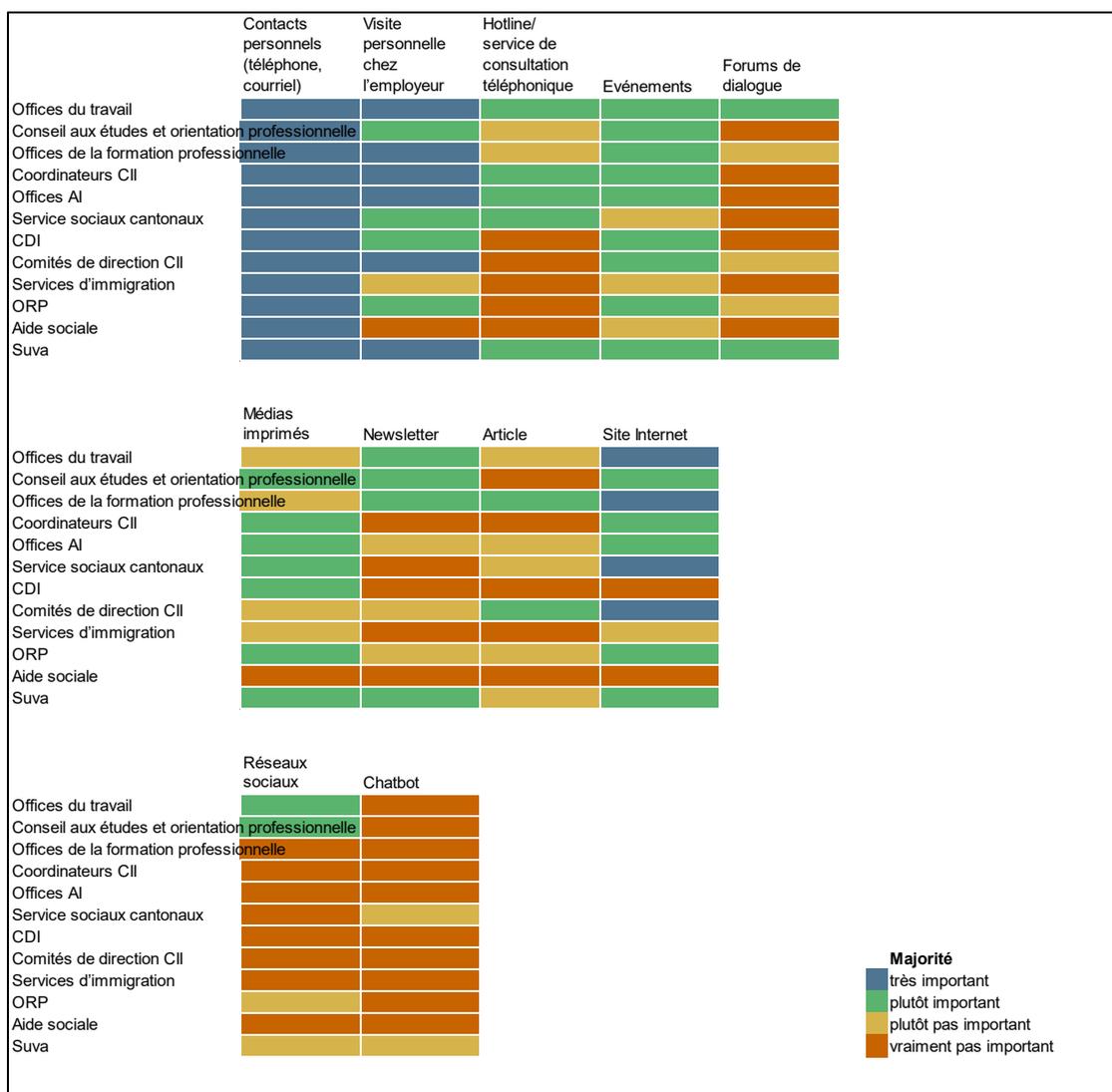


Figure 10 : Importance des canaux de communication

Tous les acteurs considèrent le **contact personnel par téléphone ou courriel** comme important (figure 10). Au moins 65 % des institutions des différents groupes d'acteurs qualifient ce type de communication de « plutôt important » à « très important ».

La **visite personnelle chez les employeurs** est également pratiquée par tous les acteurs CII. Au moins 50 % de presque tous les groupes d'acteurs (sauf les services d'immigration et l'aide sociale) qualifient ce type de communication comme « très important » et « plutôt important ». La Suva, les offices AI et les offices du travail considèrent ce canal de communication comme le plus important, avec 90 % des institutions ayant participé qui le qualifie de « très important » et « plutôt important ». À l'inverse, la visite personnelle des services d'immigration et de l'aide sociale est considérée comme la moins importante, ce qui s'explique par le fait que ces acteurs n'ont que peu de contacts directs avec les employeurs.

Les médias imprimés, comme les brochures des institutions, sont déjà moins importants. Seuls la Suva et le conseil aux études et l'orientation professionnelle misent sur les médias imprimés (plus de 80 % de « très important » et « plutôt important »). Cependant, plus de la moitié des institutions chez les offices AI (57 %) et les délégués cantonaux à l'intégration (67 %) indiquent « plutôt important ». Leur utilisation par l'aide sociale est négligeable avec seulement 10 % de « plutôt important ».

Ce sont principalement les agences de la Suva qui considèrent le **site Internet (actualités, événements, etc.)** comme « très important » ou « plutôt important ». Il est, à l'inverse, complètement insignifiant au niveau de l'aide sociale. Pour le reste, des différences relativement importantes sont constatées entre les cantons, en particulier chez les services d'immigration. Les offices du travail, les offices AI, les ORP et la Suva gèrent également un autre domaine spécifique aux employeurs, qui est actualisé chaque mois ou au moins tous les six mois.

En ce qui concerne les **articles dans les magazines spécialisés**, seuls les comités de direction CII les considèrent comme vraiment importants (83 % de « plutôt important »). Cela s'explique par le fait que les comités de direction adressent leur communication essentiellement aux unions et ne communiquent pas ou peu directement avec les employeurs individuels. Seuls 25 à 35 % des institutions de la plupart des autres acteurs considèrent que ce canal est au moins « plutôt important ». Ce type de communication n'est pas important pour l'aide sociale, les délégués cantonaux à l'intégration, ni les services sociaux cantonaux.

Les **événements d'affaire ou de réseautage** sont en revanche assez importants. Neuf des douze acteurs qualifient ce canal de particulièrement important. Parmi ces neuf groupes d'acteurs, plus de 60 % des répondants estiment que cette forme de communication est importante. Cette proportion dépasse même les 80 % chez les offices du travail, le conseil aux études et l'orientation professionnelle et les offices AI. C'est tout l'inverse pour l'aide sociale, les services d'immigration et les services sociaux cantonaux qui la jugent peu importante.

Les **forums de dialogue** ne sont pas d'une grande importance pour les acteurs. Seuls les offices du travail et la Suva estiment que ce type d'interaction avec les employeurs est « plutôt important » avec plus de 50 % des réponses allant dans ce sens.

Les **médias sociaux** sont généralement considérés comme peu importants, autrement dit, ils ne sont pas utilisés. La Suva semble être le seul acteur qui utilise les médias sociaux pour communiquer de manière généralisée avec les employeurs. 43 % de toutes les agences Suva qualifient ce canal de « très important ». Ce canal est utilisé dans quelques cantons, en ce qui concerne les offices de la formation professionnelle, le conseil aux études et orientation professionnelle et les offices du travail. Les réponses sont cependant très hétérogènes. De toute évidence, de nombreux acteurs CII n'ont pas recours aux médias sociaux.

Les **newsletters** semblent être surtout utilisées par la Suva, les offices du travail ou encore les offices de la formation professionnelle. Ce type de communication est « plutôt important » ou « très important » pour au moins la moitié des institutions de ces trois acteurs. La proportion s'élève même à 40 % de « très important » en ce qui concerne le conseil aux études et l'orientation professionnelle. Comme pour les médias sociaux, la majorité des groupes d'acteurs (à l'exception de la Suva) n'utilisent pas de newsletter. Les acteurs disposant d'une newsletter la diffusent une fois par mois ou au minimum une fois par trimestre.

La **hotline, ou service de consultation téléphonique**, est surtout importante pour les services sociaux cantonaux et les offices du travail. Seule la Suva l'utilise de manière généralisée, mais 50 % la considèrent malgré tout plutôt, voire très importante. L'aide sociale, les services d'immigration et le conseil aux études et orientation professionnelle ne considèrent pas ce canal comme important.

L'utilisation du **chatbot** ne concerne que certains services sociaux cantonaux (50 % de « plutôt important »). Les délégués cantonaux à l'intégration et le conseil aux études et orientation professionnelle n'utilisent pas de chatbot.

D'autres canaux de communication sont mentionnés par les offices, tels que des cours spécialisés sur sujets AI destinés aux employeurs, des campagnes régionales radio et/ou télévisées.

3.3 Contenu de la communication avec les employeurs

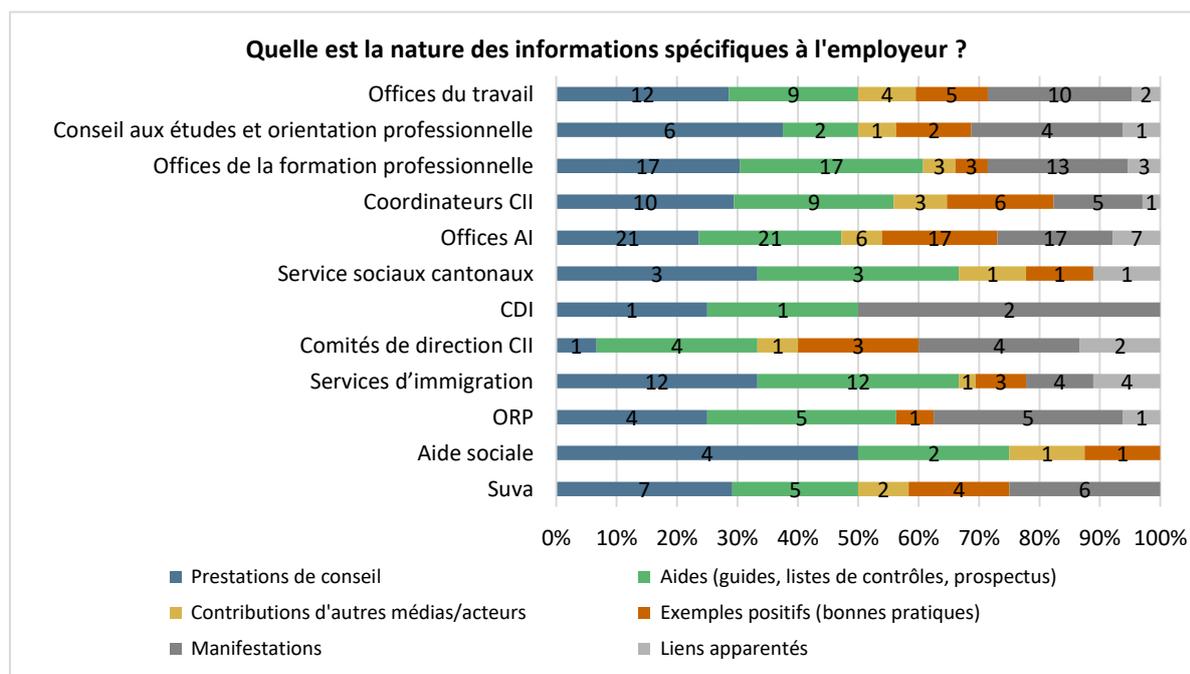


Figure 11 : Contenu de l'information

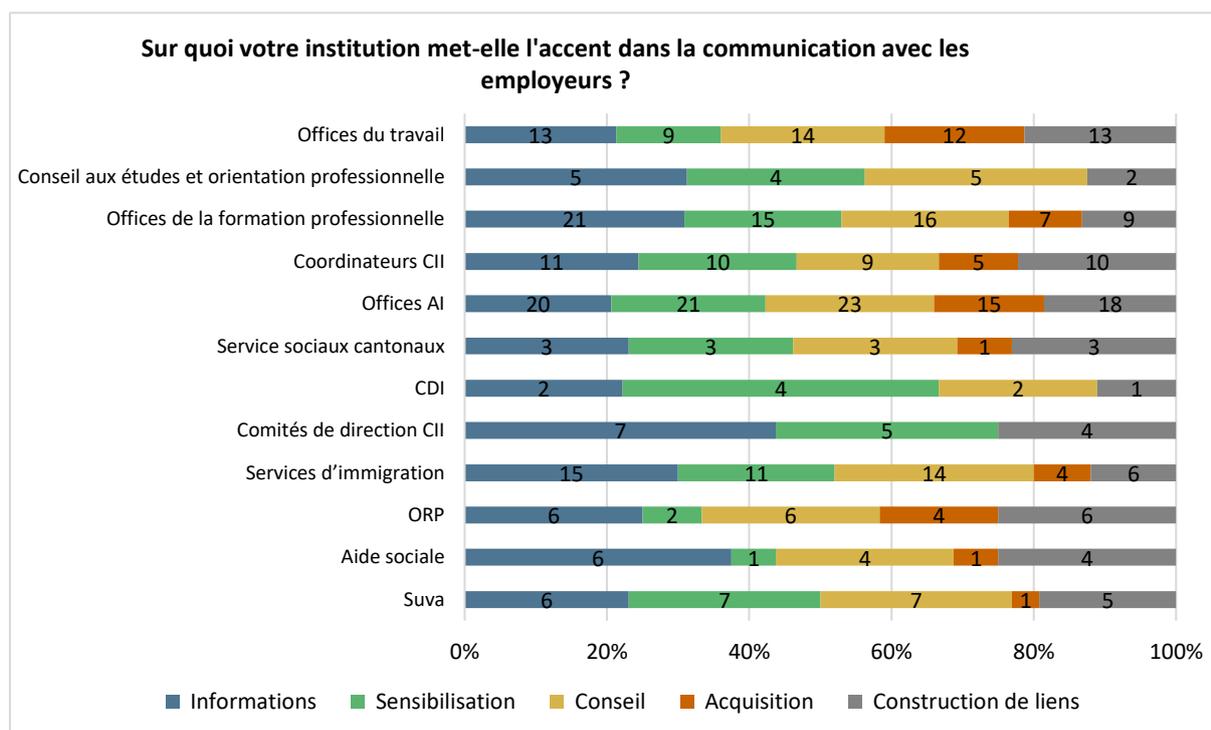


Figure 12 : Priorité de la communication

Les réponses sont assez homogènes, c'est-à-dire que le contenu de l'information transmise aux employeurs par les groupes d'acteurs est sensiblement le même (figures 11 et 12). Les plus fréquentes sont les « prestations de conseil » et les « aides » (guides, listes de contrôle, prospectus). L'aide sociale fait remarquer qu'il n'y a pas de diffusion d'information, mais un contact direct au cas par cas.

Les événements sont en outre un moyen important de maintien et de développement du réseau avec les employeurs, en particulier pour les offices du travail. Les offices de la formation professionnelle mentionnent également les événements comme lieu de contact et de réseautage fréquent, en particulier pour les jeunes à la recherche d'un apprentissage auprès des employeurs. Certains offices AI utilisent les premiers contacts, qui découlent du traitement d'un cas concret, comme point de départ pour une relation continue avec les employeurs. C'est pourquoi il est essentiel que les représentants des autorités soient reconnus par la qualité de leurs prestations comme partenaires compétents. Les coordinateurs CII ainsi que les délégués cantonaux à l'intégration estiment qu'il est important de sensibiliser les employeurs, en particulier dans le cadre de la création d'emplois. Pour ces groupes d'acteurs, une bonne prestation de conseil constitue la base pour maintenir le contact avec les employeurs.

3.4 Forme, contenu et objectifs de la participation des employeurs aux activités des partenaires CII

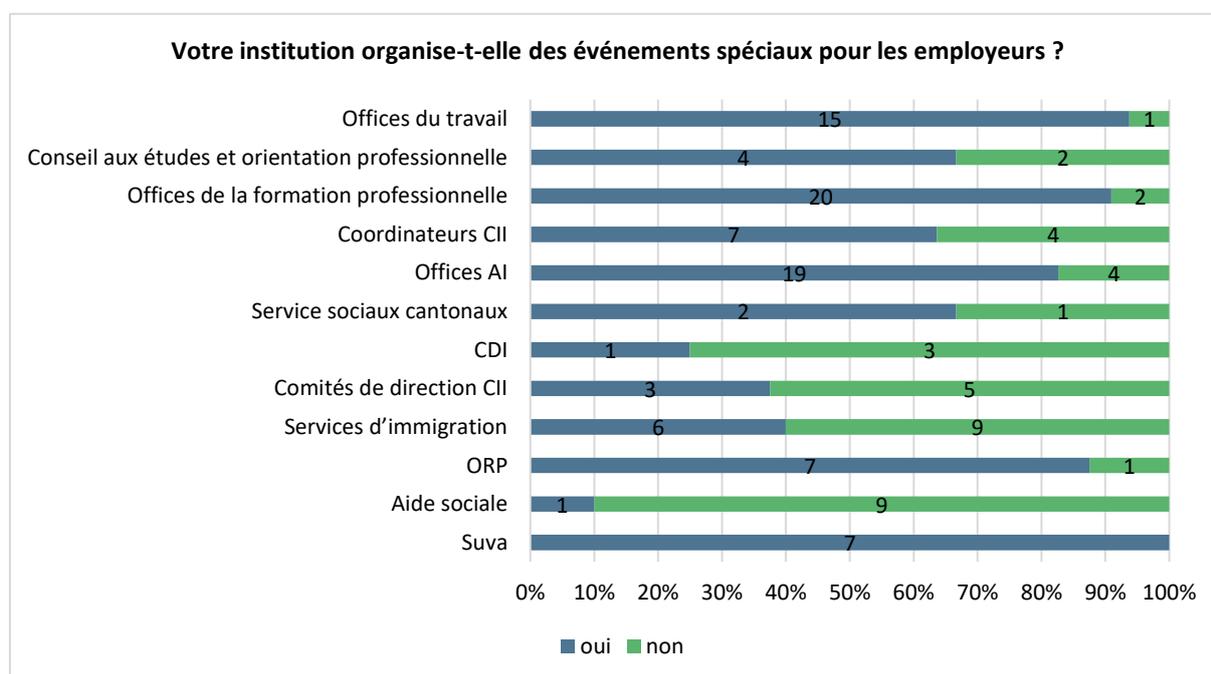


Figure 13 : Événements pour les employeurs

L'aide sociale, les CDI, les comités de direction CII et les services d'immigration n'organisent que très peu d'événements consacrés aux employeurs (figure 13). Pour le reste, plus de 60 % des autres groupes d'acteurs organisent des événements pour les employeurs. Ces événements sont très souvent l'occasion de décerner des distinctions aux employeurs.

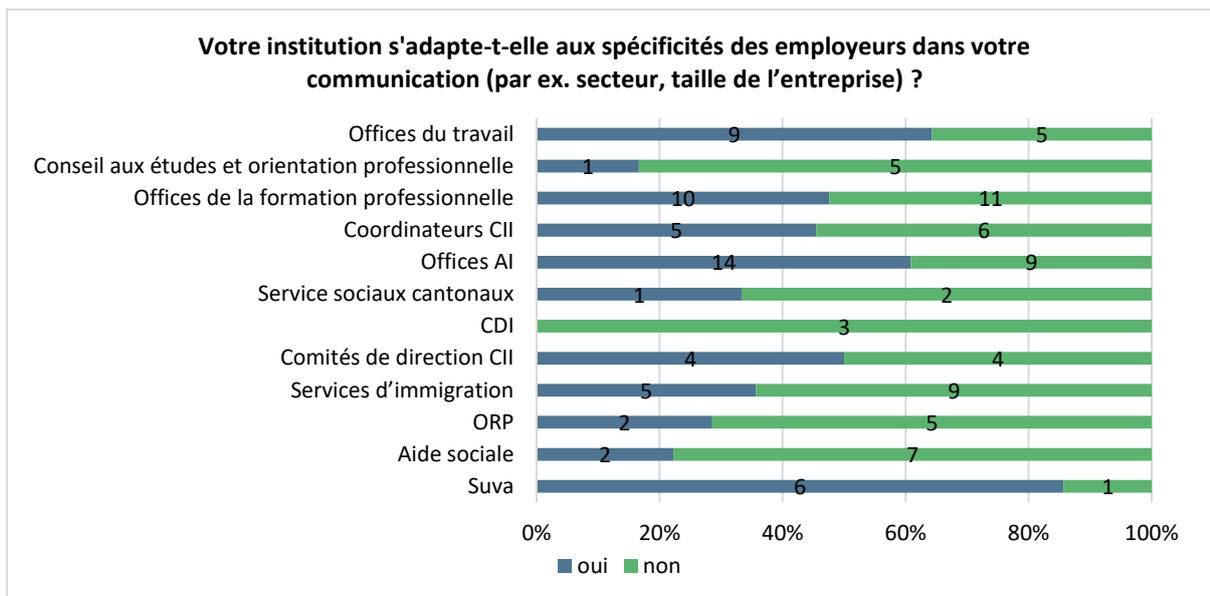


Figure 14 : Spécificités des entreprises

Les offices du travail, les offices AI et la Suva s'adaptent aux spécificités des employeurs (figure 14), que ce soit par l'organisation d'événements destinés aux secteurs ou l'illustration de l'information par les bonnes pratiques, liés au même domaine d'activité ou à la taille de l'entreprise. L'aspect linguistique est explicitement mentionné : l'utilité des langues nationales est de plus en plus constatée, et dans certains cas cela vaut pour l'anglais, notamment dans les grandes entreprises.

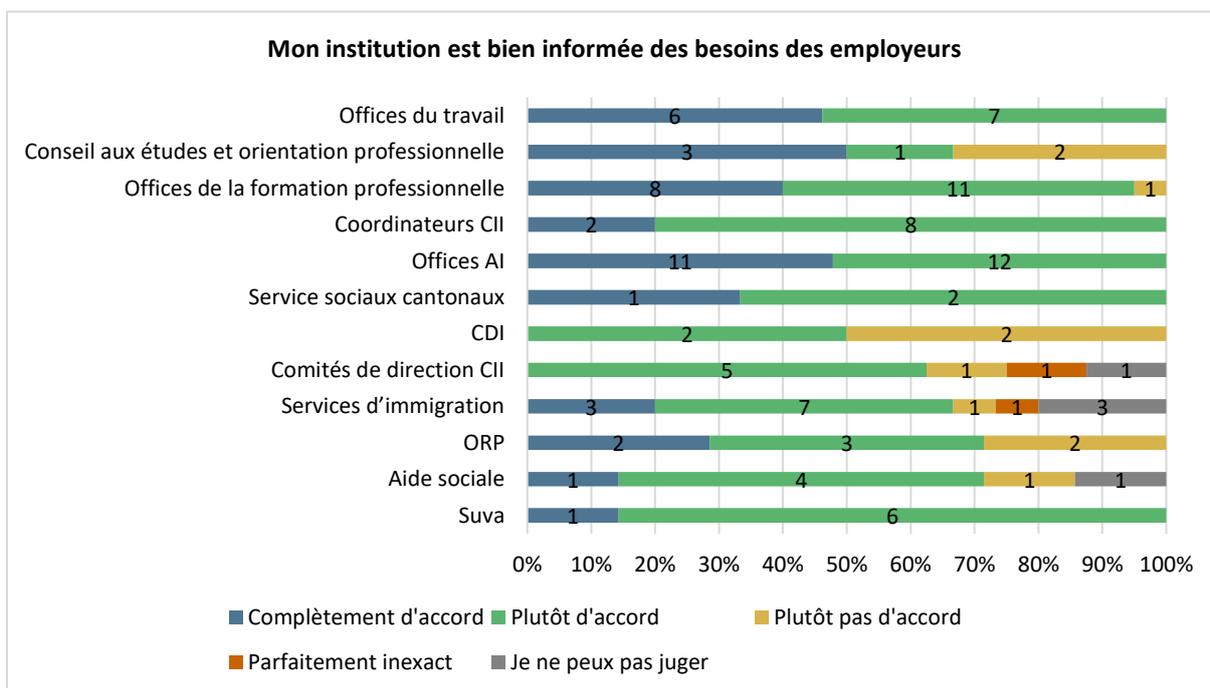


Figure 15 : Connaissance des besoins des employeurs

La moitié de tous les groupes d'acteurs est « plutôt d'accord », voire « complètement d'accord » sur le fait que l'institution est bien informée des besoins des employeurs (figure 15). La Suva, les services sociaux cantonaux, les offices AI, les coordinateurs CII et les offices du travail ont tous répondu soit « complètement d'accord », soit « plutôt d'accord ». Tous les acteurs tiennent activement compte des besoins des employeurs. Cependant, les CDI et les

services d'immigration le font le moins. Ces derniers entretiennent généralement des contacts avec des employeurs individuels et reçoivent un retour au cas par cas. Les services d'immigration indiquent que les besoins des employeurs sont identifiés lorsque des modifications répétées des demandes sont nécessaires ou lors d'un changement radical de la législation. Lorsque c'est le cas, les grands employeurs sont sollicités pour en discuter. Concernant la forme, ce sont principalement des sondages ou des questionnaires ciblés (enquêtes clients), mais aussi des entretiens sur place.

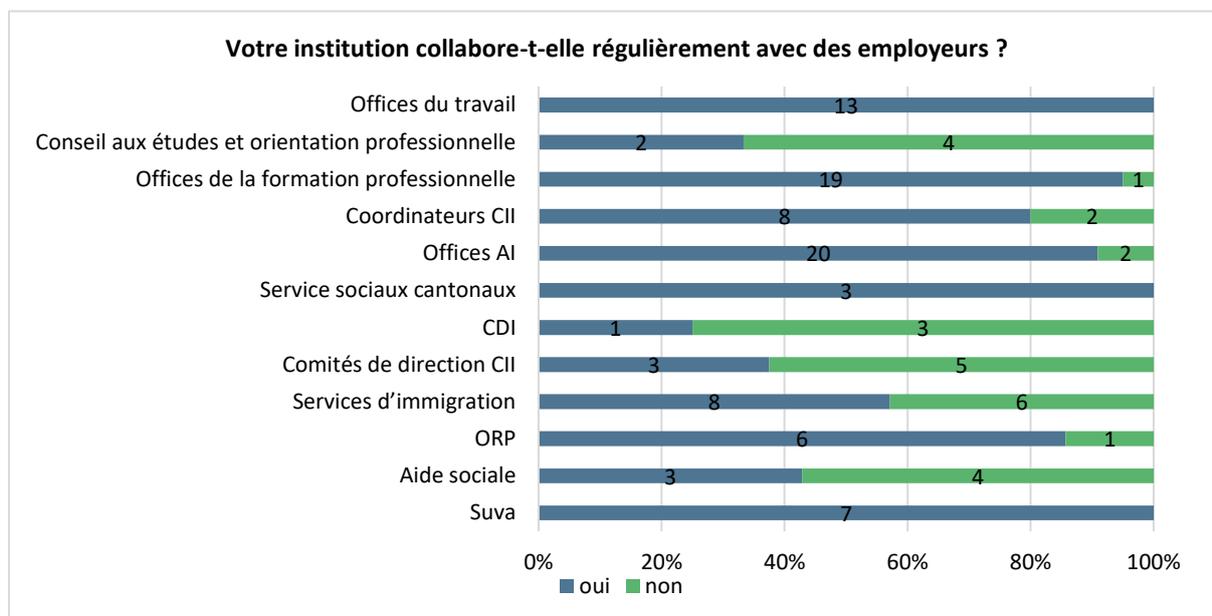


Figure 16 : Collaboration avec les employeurs

La collaboration régulière s'effectue par l'intégration dans des projets, par la collecte régulière d'inputs lors d'événements et de cours spécialisés, mais aussi par des contributions aux rapports de gestion.

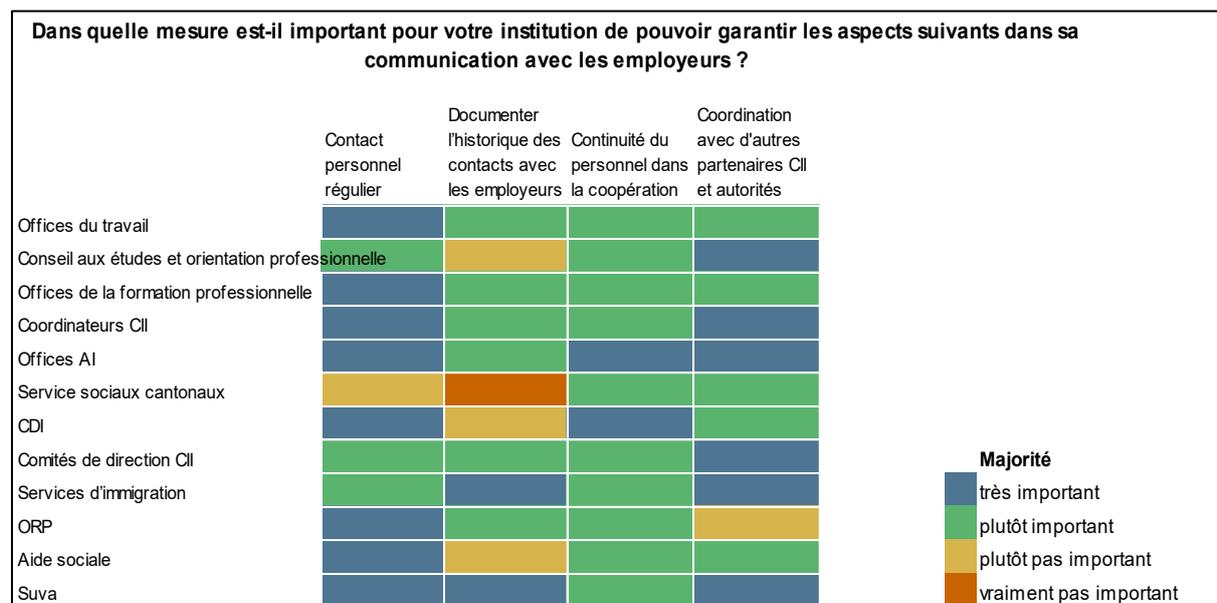


Figure 17 : Importance des différents aspects de la communication

Les résultats montrent l'importance du contact personnel entre l'institution et l'employeur (figure 17). Tous les groupes d'acteurs considèrent le contact personnel comme « plutôt important » (3 groupes), voire « très important » (9 groupes). Tous les groupes d'acteurs considèrent la continuité au niveau du personnel dans la collaboration entre les institutions et les employeurs majoritairement comme « plutôt importante » (10 groupes d'acteurs) ou « très importante » (2 groupes d'acteurs). On relèvera qu'une majorité des ORP considèrent la coordination avec les autres partenaires CII comme « plutôt importante ».

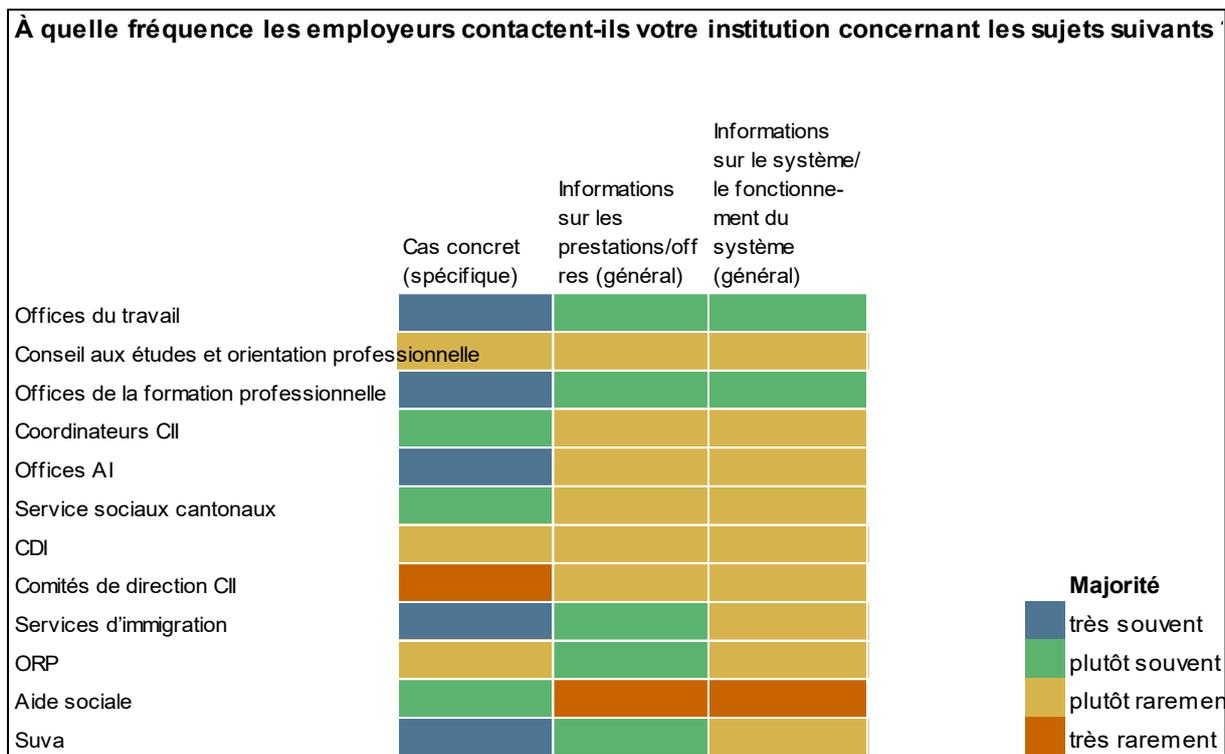


Figure 18 : Fréquence des sujets en rapport ou non avec un cas

La figure ci-dessus illustre la différence de fréquence entre les prises de contact en rapport avec un cas et celles générales (figure 18). Les offices du travail, les offices de la formation professionnelle, les offices AI, les services d'immigration et la Suva sont « très souvent » contactés par les employeurs dans le cadre de cas concrets. Chez le conseil aux études et l'orientation professionnelle, les CDI et les ORP, cela est « plutôt rare ». Les comités de direction CII sont, naturellement, « très souvent » directement contactés par les employeurs au sujet de cas concrets. En ce qui concerne les sujets généraux, tous les groupes d'acteurs sont nettement moins contactés, les informations sur le fonctionnement du système étant encore moins demandées que les informations sur les prestations et les offres des institutions.

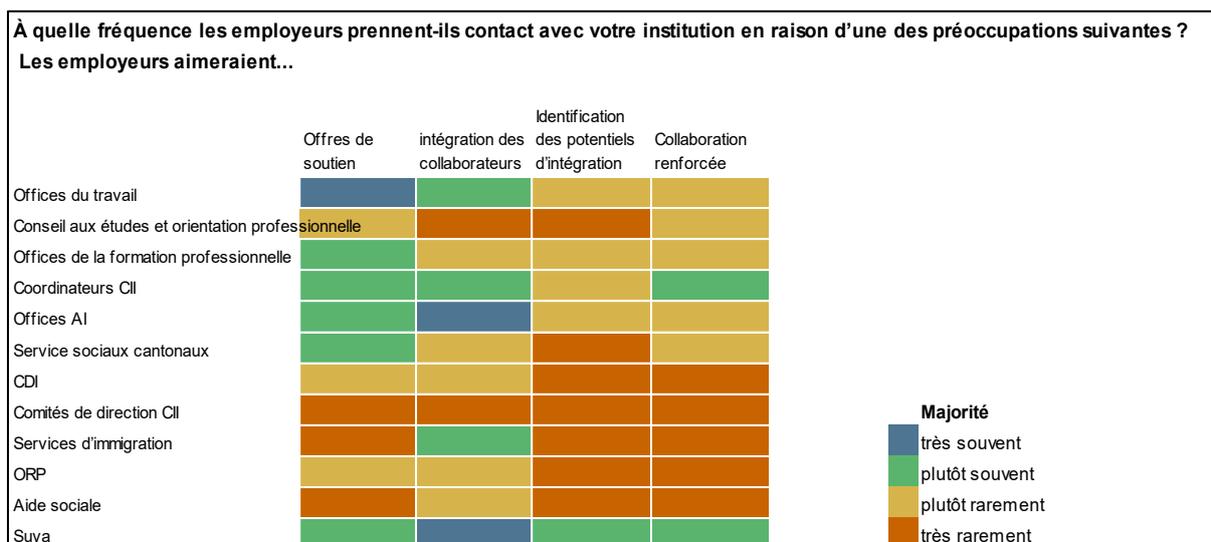


Figure 19 : Fréquence des différents types de préoccupations à l'origine de la prise de contact

La figure ci-dessus résulte de la question suivante :

À quelle fréquence les employeurs prennent-ils contact avec votre institution en raison d'une des préoccupations suivantes ? Les employeurs aimeraient...

- être informés par l'institution des offres de soutien existantes ou être formés (voir les offres de soutien).
- que l'institution soit disponible pour répondre aux questions en rapport avec l'intégration des collaborateurs (voir l'intégration des collaborateurs).
- être accompagnés par l'institution pour identifier les potentiels d'intégration dans leur entreprise (voir l'identification des potentiels d'intégration).
- davantage collaborer avec l'institution sur le sujet de l'intégration (voir collaboration renforcée).

Les offices de la formation professionnelle, les coordinateurs CII, les offices AI, les services sociaux cantonaux et la Suva sont assez fréquemment contactés (« plutôt souvent ») par les employeurs pour des questions d'offres de soutien (figure 19). Ce n'est que dans le cas des offices du travail que cette demande de contact a « très souvent » lieu. Pour les questions d'intégration de collaborateurs, ce sont les offices AI et la Suva qui sont le plus contactés (« très souvent »). Quant aux institutions qui ne sont consultées que rarement ou très rarement (en dehors de la Suva) par les employeurs, elles ne le sont quasiment que dans le cas de l'identification des potentiels d'intégration au sein de l'entreprise. Il en va de même pour la demande de la part des employeurs d'une collaboration renforcée (entre l'employeur et l'institution).

Les préoccupations suivantes ont été mentionnées pour les **sujets spécifiques** : au niveau des offices de la formation professionnelle, ce sont les autorisations de formation et les problèmes liés au contrat d'apprentissage. La promotion des collaborateurs et la formation de rattrapage, ainsi que le conseil dans ces domaines restent la priorité du conseil aux études et de l'orientation professionnelle. Les coordinateurs CII sont sollicités sur les questions de soutien pour les salariés, de coordination entre les acteurs CII ou lorsqu'il s'agit de sujets en lien avec le système social. Chez les offices AI, ce sont les questions de soutien financier et de procédures de vérification qui sont au premier plan. Les employeurs se renseignent sur la situation de l'examen de la rente, sur les financements possibles et l'acceptabilité des

modifications de taux d'occupation et des indemnités journalières. Les demandes adressées aux comités de direction CII sont celles rarement adressées au bon endroit et en général transférées vers les offices cantonaux. Les services d'immigration sont sollicités pour les questions de statut du séjour et d'autorisations ou encore d'informations sur la situation des cas. Le besoin d'informations sur les compétences des acteurs a été explicitement mentionné par les services d'immigration. Selon le cas, les employeurs s'adressent à l'aide sociale lorsqu'il s'agit de problèmes relationnels avec les salariés ou que l'employeur constate des risques dans le rapport de travail, liés par exemple à la situation financière du salarié.

La **communication générale** présente une image relativement homogène : les employeurs se renseignent sur les possibilités de soutien, les offres de formation, les possibilités de financement, les processus comme les procédures de déclaration, d'autorisation et les questions juridiques. Il est également souvent mentionné que les employeurs se tournent vers les institutions comme les ORP ou l'aide sociale quand ils sont à la recherche de main d'œuvre. En ce qui concerne la communication des comités de direction CII avec les employeurs, il s'agit de questions générales sur les programmes et les conditions-cadres ainsi que l'incorporation des préoccupations dans les nouveaux projets (par ex. les nouveaux programmes, les modifications législatives, CCT). Il ressort de l'enquête que les échanges spécifiques entre les employeurs et les institutions peuvent mener à une collaboration générale renforcée. Cette conséquence n'a naturellement pas pu être constatée dans le cas de l'aide sociale.

Les réponses à la question des **informations** pour lesquelles les employeurs contactent les institutions sont dans l'ensemble assez homogènes. Il s'agit presque toujours de la question de la régulation des compétences des acteurs et donc de l'identification des bons interlocuteurs.

3.5 Coordination entre les acteurs CII en rapport avec la communication auprès des employeurs

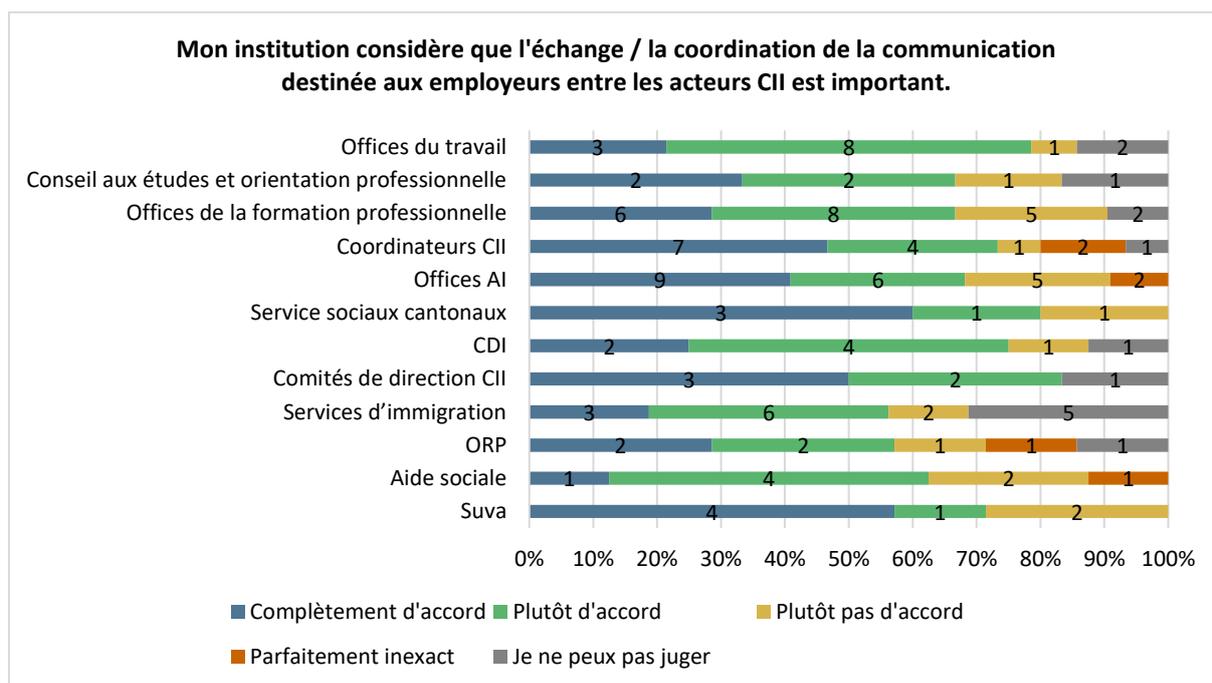


Figure 20 : Importance de la coordination

Au moins la moitié des institutions de tous les groupes d'acteurs estiment que l'échange et la coordination avec les acteurs CII au sujet de la communication destinée aux employeurs sont importants (« complètement d'accord » et « plutôt d'accord » ; figure 20).

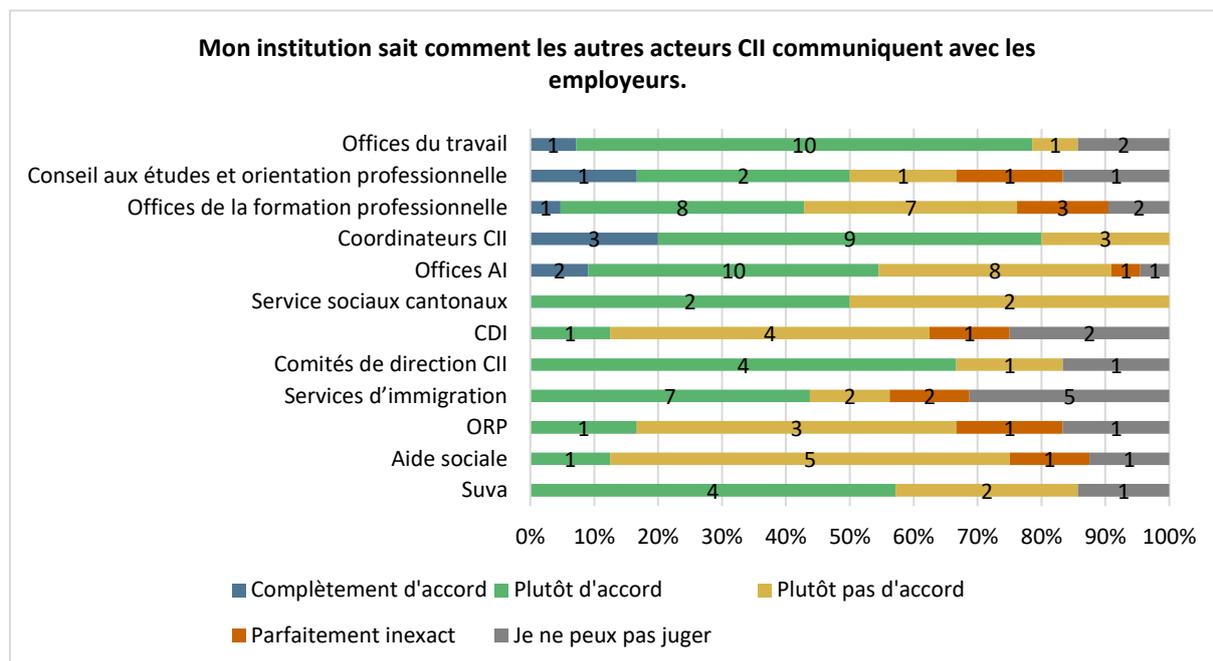


Figure 21 : Connaissance des méthodes de communication des autres acteurs CII

Les connaissances des institutions des CDI, des ORP et de l'aide sociale sur la communication des autres acteurs CII semblent limitées. Les coordinateurs CII, les comités de direction CII, les offices du travail, la Suva et les offices AI, en revanche, semblent bien informés (figure 21).

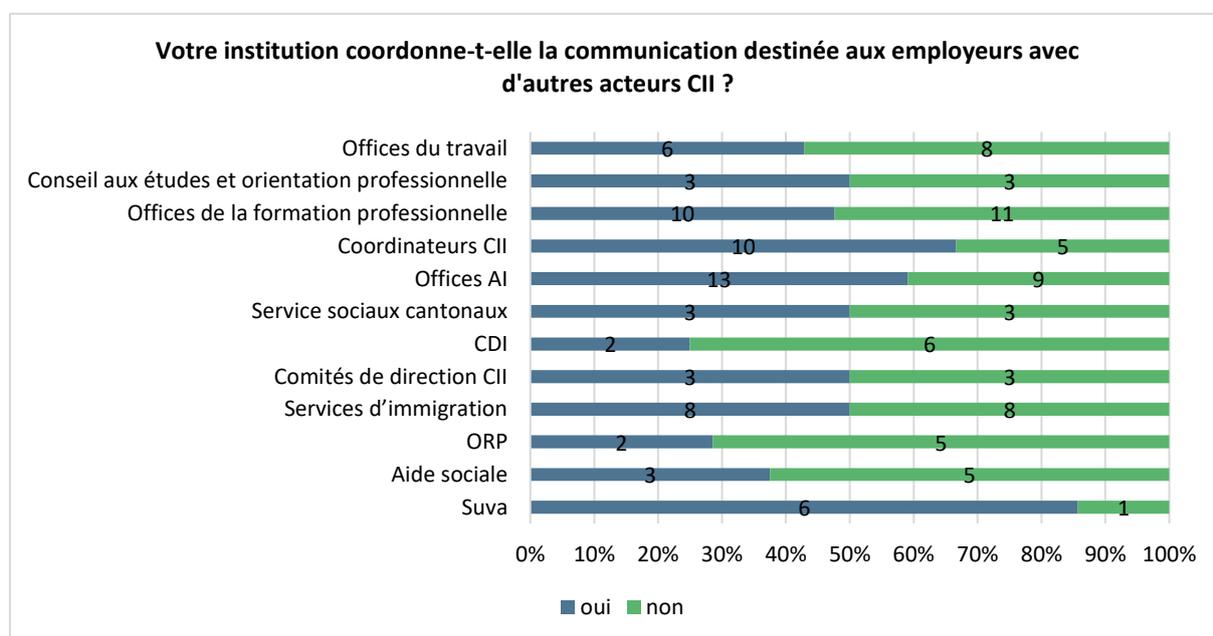


Figure 22 : Coordination de la communication avec d'autres acteurs CII

La coordination des CDI, des ORP et de l'aide sociale est manifestement insuffisante (figure 22). La coordination de la communication est à nouveau mentionnée comme mission des coordinateurs CII. Cette mission est cependant réalisée de manière bien différente. Dans certains cas, la communication ne fait pas partie des sujets traités par les coordinateurs CII cantonaux. Cette absence de communication adressée aux employeurs s'explique par le fait

qu'une coordination est mise en place ponctuellement pour les questions spécifiques, mais n'est pas systématiquement nécessaire. En outre, la communication destinée aux employeurs porte souvent sur des thèmes particuliers, pour lesquels une coordination n'apporterait rien. Du côté des offices de la formation professionnelle, les entreprises formatrices ne ressentent pas tout le besoin d'une communication générale coordonnée. Il ressort des commentaires complémentaires qu'il serait souhaitable d'intégrer le sujet « communication avec les employeurs » et d'améliorer les possibilités de concertation entre les acteurs CII.

Selon certains retours, la coordination a lieu dans le cadre des comités de direction CII (par ex. le groupe de pilotage cantonal de la CII). D'autres moyens de coordination au niveau du travail existent en dehors de ces comités, comme les rencontres semestrielles de la direction AI, de l'aide sociale et des offices du travail, ou des rencontres institutionnelles semestrielles entre les ORP, l'AI et les offices de formation professionnelle pour discuter des cas. Il a été constaté que de tels moyens existent déjà (par ex. le projet Optima à Lucerne) dans le domaine de l'aide sociale. La Suva mentionne l'échange avec la plateforme de Compasso.

D'après les acteurs CII ayant participé à l'enquête, les employeurs espèrent une meilleure coordination entre les acteurs CII dans les domaines suivants. Les groupes d'acteurs estiment qu'il n'est pas dans l'intérêt des employeurs que les différents acteurs les approchent individuellement. Il faut éviter la multiplication des visites lors de la prospection pour les formations, les stages ou les offres d'emploi. Les employeurs souhaitent vivement la mise en place d'un point de contact ou d'un centre de coordination (*single point of contact*). Dans ce contexte, il convient également de mentionner la « situation concurrentielle ». Un ORP la résume parfaitement : « Les employeurs n'ont pas le temps de traiter chaque sujet avec plusieurs institutions. Trop d'institutions font leur marché auprès des mêmes employeurs ». Les conseils aux études et l'orientation professionnelle mentionnent en outre « l'effet chaise musicale », qu'il faut éviter. Les employeurs souhaiteraient que les institutions se regroupent sous la forme de collectifs d'intégration autour d'un objectif commun.

Les différentes observations individuelles effectuées s'écartent de cette idée générale. Dans les retours des petits cantons, par exemple, il a été remarqué qu'en raison de la proximité géographique, les employeurs connaissent leurs interlocuteurs directs.

Des différences au sein des groupes d'acteurs sont en outre évidentes. Tandis qu'un office du travail aimerait bien savoir ce que font les autres acteurs, un autre office n'en voit pas l'intérêt, car la coordination semble « plutôt bien marcher » et qu'il n'y a apparemment aucune attente de la part des employeurs. La situation est la même pour l'un des services d'immigration. Ils seraient régulièrement en contact avec les employeurs, qui n'ont manifesté aucun besoin d'amélioration en matière de coordination. Une agence de la Suva souligne que la CII devrait offrir une vraie plus-value. Elle estime que celle-ci n'est pas évidente et que l'offre ainsi que les prestations de la CII ne sont pas connues.

Les retours indiquent dans l'ensemble que le manque de concertation, notamment dans la recherche d'emploi, constitue un obstacle. Plus particulièrement, les offices de la formation professionnelle souhaitent une meilleure concertation et coordination dans ce domaine. En outre, une majorité des acteurs voient dans la coordination une plus-value pour les employeurs, lorsqu'il s'agit de la communication générale en rapport avec l'accès au marché du travail et les différentes offres et mesures associées.

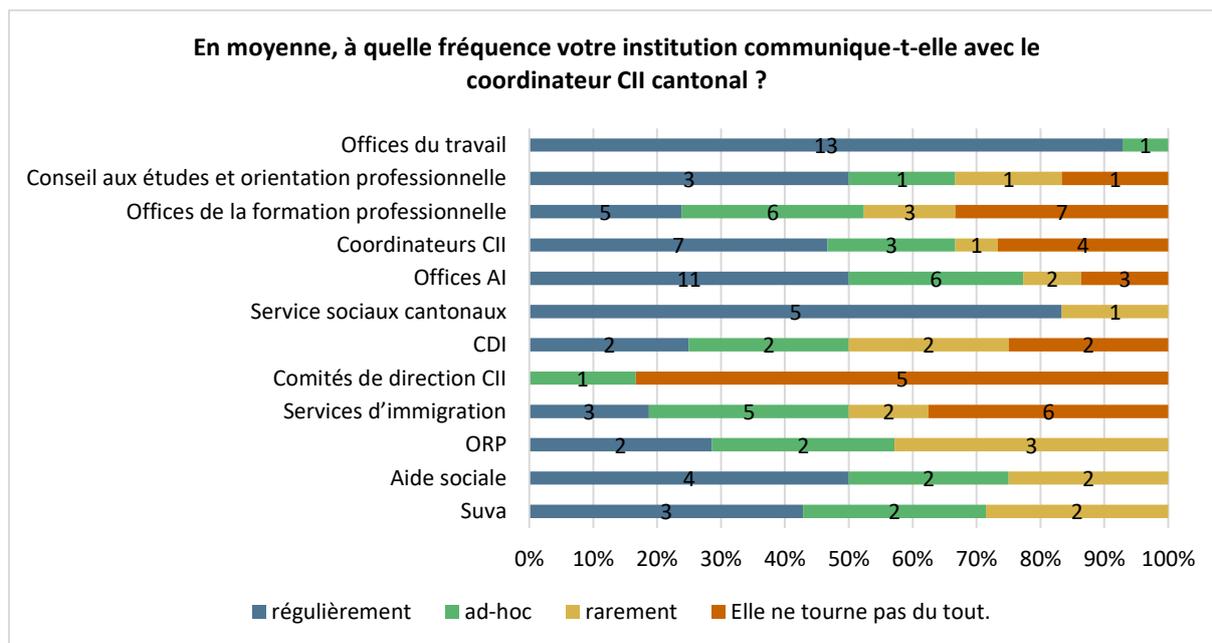


Figure 23 : Fréquence des échanges avec le coordinateur CII cantonal

En ce qui concerne la fréquence des échanges avec le coordinateur CII cantonal, les réponses « régulièrement » et « pas du tout » apparaissent presque autant l’une que l’autre (offices de la formation professionnelle, services d’immigration ; figure 23). Les retours individuels des offices de la formation professionnelle et des services d’immigration permettent de constater qu’ils ne sont pas ou peu impliqués dans la CII de certains cantons et qu’ils souhaitent par conséquent qu’un tel lien soit créé. En revanche, d’après les réponses, les conseils aux études et l’orientation professionnelle ne sont pas très demandeurs.

La structure de la CII dans certains cantons est telle que même si un groupe de pilotage s’y trouve, la fonction d’un coordinateur CII n’est pas jugée utile. Les comités de direction CII ont peu d’échanges avec les coordinateurs CII cantonaux.

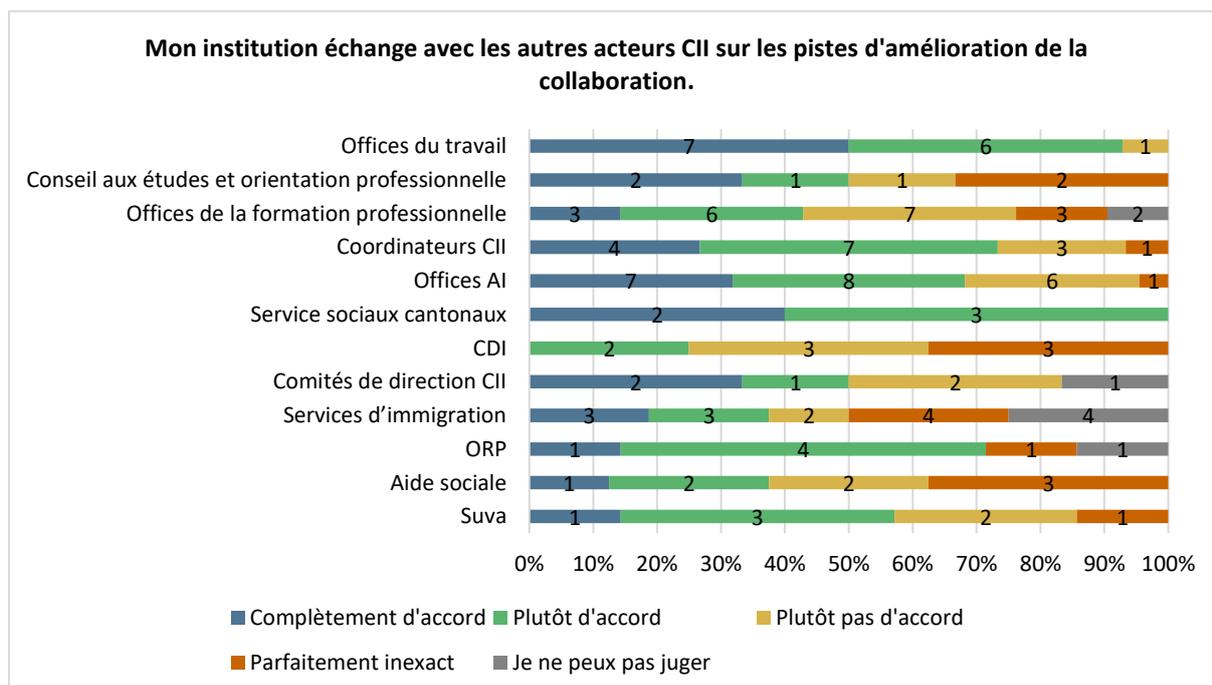


Figure 24 : Échange sur le potentiel d'amélioration

Les échanges avec les autres acteurs CII en matière d'amélioration de la collaboration sont insuffisants chez les acteurs des CDI et de l'aide sociale (figure 24). Les services sociaux cantonaux et les offices du travail sont en revanche ceux qui échangent le plus, suivis des coordinateurs CII, des ORP et des offices AI.

4 Besoins des employeurs

Le schéma suivant sert de base à l'analyse des besoins des employeurs. En principe, il existe deux niveaux d'action. Premièrement, les employeurs qui ne sont pas encore familiarisés avec le sujet (besoins des employeurs en général). L'objectif est de mobiliser ces employeurs pour l'intégration professionnelle. Deuxièmement, les employeurs qui s'intéressent au sujet et qui sont prêts à s'engager ou sont déjà engagés (besoins des employeurs engagés).

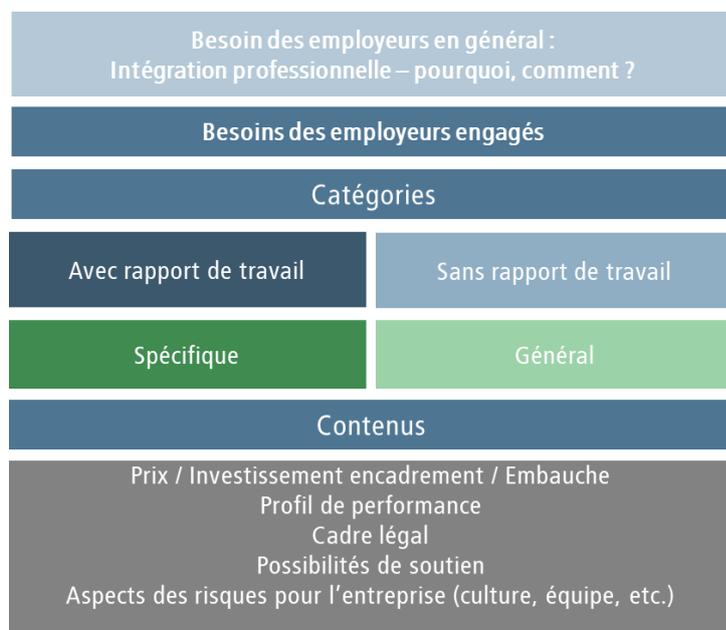


Figure 25 : Aperçu des besoins des employeurs. Source : Compasso

Les situations initiales des employeurs engagés sont hétérogènes (figure 25). Quatre configurations sont envisageables. Il s'agit d'une situation dans laquelle un ou plusieurs rapports de travail existent (avec rapport de travail – spécifique ou générale) ou d'une situation sans rapport de travail (spécifique ou générale). Selon la catégorie, les besoins en informations et en interaction sont différents. Il est par conséquent important pour la communication des acteurs CII avec les employeurs d'identifier en premier lieu le niveau d'action (sensibilisation ou rapport au processus d'intégration professionnelle) et la configuration appropriée.

Ci-dessous, nous étudions les aspects importants des niveaux d'action, des configurations initiales ainsi que des besoins en informations et en interaction.

4.1 Besoins des employeurs en général

Le succès de l'intégration professionnelle repose sur la disposition des employeurs à s'engager et à créer un environnement propice à l'intégration dans leur entreprise. Pour cela, il faut une communication générale qui s'appuie sur les mesures de communication existantes (Meyer, Suri & Krähenbühl, 2020). L'un des principaux problèmes est le manque d'initiative de la plupart des entreprises pour chercher des informations. Il est également mentionné dans la littérature sur la formation des adultes que ceux-ci ne sont pas (encore) considérés par les employeurs comme de potentiels apprentis qui cherchent à obtenir une qualification. C'est pourquoi la mise en évidence des avantages potentiels est ici primordiale (Tsandev et al. 2017).

En outre, l'inclusion et l'intégration doivent avant tout perdre leur dimension sociale. Les employeurs ne sont prêts à s'impliquer que si l'inclusion et l'intégration en valent le coup (Knöpfel 2018). Les poursuites futures de cette politique doivent par conséquent servir à sensibiliser plus d'entreprises au sujet de l'intégration professionnelle, de son importance et des bénéfices associés. Les employeurs qui souhaitent en savoir plus sur l'intégration professionnelle sont déjà favorables au sujet, ce qui laisserait penser qu'une meilleure offre d'information ne bénéficierait qu'à ceux qui s'y intéressent déjà. Les associations patronales et les organisations professionnelles estiment que la sensibilisation est l'élément le plus important de la communication de la part de la CII. Un site Internet permettrait de présenter l'intégration professionnelle sous tous ses aspects. Les employeurs ont tous une idée différente de ce qu'est l'intégration professionnelle (chômeurs, demandeurs d'emploi immigrés, stagiaires, apprentis, bénéficiaires de l'aide sociale, etc.) D'après les associations patronales, ces conceptions divergentes de l'intégration professionnelle doivent être réglées. Des exemples réalistes de bonnes pratiques concernant une intégration professionnelle réussie seraient utiles pour la sensibilisation. C'est pourquoi les défis que peut amener l'embauche d'un bénéficiaire de l'aide sociale, par exemple, ne doivent pas être sous-estimés. Ce type d'information a été jugé utile pour une sensibilisation renforcée par la majorité des participants d'une enquête menée au sein des employeurs (Meyer, Suri & Krähenbühl 2020 ; Knöpfel 2018). En outre, les employeurs ne sont pas toujours au courant des possibilités, comme dans le cas des formations professionnelles pour adultes. Les entreprises ne sont pas encore au fait de tous les moyens possibles de qualification pour les adultes. Il leur manque souvent des connaissances spécifiques ou leur perception est erronée (Tsandev et al. 2017). Les entreprises satisfaites, qui ont eu une bonne expérience en matière d'intégration professionnelle, sont les meilleurs recruteurs quand il s'agit de convaincre de nouvelles entreprises (Knöpfel 2018). La préparation d'exemples pratiques, par exemple, constitue une bonne forme de communication.

4.2 Besoins des employeurs engagés

Si les employeurs sont déjà sensibilisés et ont déjà fait de l'intégration professionnelle une des priorités de leur entreprise, ils souhaiteront alors être soutenus pour le maintien de l'emploi ou la réinsertion dans le marché du travail (offre d'emploi). Les principaux thèmes spécifiques correspondant aux besoins des employeurs engagés sont présentés ci-dessous.

4.2.1 Offre centralisée vs offre décentralisée d'informations

Le besoin d'une offre d'informations centralisée est au centre de toutes les analyses et discussions. Meyer, Suri & Krähenbühl (2020) considèrent que cela n'est pas nécessaire. Selon eux, les employeurs consulteraient de toute façon tellement de sites Internet qu'ils trouvent toujours les informations qu'ils cherchent. Les différents sites Internet seraient même utiles, car ces canaux peuvent être utilisés pour une communication spécifique à un groupe cible. Gnesa (2018), en revanche, évoque la création d'une plateforme en ligne pour toute la Suisse, avec des sections pour chaque canton. Les bonnes pratiques, des guides (par ex. pour les conditions d'embauche), les adresses des interlocuteurs (cantonaux) et divers outils pourraient se trouver sur cette plateforme. Une telle plateforme est conçue comme un guichet unique pour les entreprises, où elles peuvent se renseigner sur les questions de droit du travail,

sur les salaires, les assurances et les autorisations. Pour Gnesa (2018), cette plateforme n'aurait que des avantages, surtout parce qu'un dialogue systématique et institutionnalisé entre les acteurs principaux (autorités, organisateurs de programmes d'intégration, partenaires sociaux et employeurs) manque dans la plupart des cantons. Il ne serait pas nécessaire de tout créer à partir de zéro. Certains éléments déjà existants pourraient être réutilisés (par ex. CTA, programmes d'intégration cantonaux). De plus, Gnesa (2018) envisage également l'accès à une plateforme déjà existante, comme Compasso. Il est important d'implanter une telle plateforme à proximité des employeurs, comme les unions patronales, les associations professionnelles et les chambres de commerce.

Toutes les analyses montrent, cependant, que la demande d'un point de contact survient relativement vite après la recherche d'informations. Surtout au niveau local et cantonal, car les questions que pourraient poser les employeurs portent sur des cas d'application concrète. Ils s'expriment clairement à ce sujet : les pratiques cantonales et locales diffèrent, même dans un cadre juridique uniforme, et ce sont ces dernières qui les concernent. Il ressort également de l'enquête menée parmi les acteurs CII que le besoin d'un point d'information commun est un besoin des employeurs. Les employeurs, en particulier les PME, ont des questions ou un cas à traiter, mais ils ne savent pas à quel acteur s'adresser. Dans cette mesure, ils souhaiteraient la création d'un point d'information et d'un point de contact pour les guider.

D'après les employeurs, la question de la centralisation ou non des informations n'est pas importante. Ce qui importe, c'est de pouvoir rapidement les trouver après une recherche sur Internet et de pouvoir trouver un interlocuteur sans difficulté. Ils sont donc plus sensibles à l'intégration des informations décentralisées dans le plus grand nombre possible d'autres offres d'informations pertinentes.

4.2.2 Offres d'emploi et obtention d'emplois vacants

L'intégration professionnelle est jugée efficace quand les demandeurs d'emploi sont embauchés. Cela signifie que les acteurs de la CII connaissent les postes vacants et que les demandeurs d'emploi trouvent un employeur. Geisen et al. (2016) demandent que les agences de placement de personnel soient mieux adaptées aux besoins des entreprises. Les besoins suivants sont centraux en matière de pourvoi de postes vacants.

Les employeurs veulent une certaine garantie que les compétences des candidats correspondent aux exigences. Ils veulent des profils de performance sur la base desquels ils peuvent évaluer si une embauche est possible ou non. La plupart du temps, les employeurs ne savent pas à quoi s'attendre et ils se concentrent sur les qualifications officielles du demandeur d'emploi (Gnesa 2018). Cela mène à des préjugés de la part des employeurs en ce qui concerne les capacités, rendant impossible une évaluation réaliste des options (Meyer, Sury & Krähenbühl 2020, Compasso 2017). C'est précisément la raison pour laquelle il convient d'exploiter les possibilités d'affectation à l'essai et de stages en entreprise, afin que les employeurs puissent apprendre à connaître les demandeurs d'emploi et réduire ainsi les obstacles (Meyer, Suri & Krähenbühl 2020). Il existe également des préjugés à ce sujet, comme dans le cas de la formation des adultes. De nombreux employeurs anticipent des problèmes de personnalité ou avec les autres collaborateurs quand ils embauchent un adulte aspirant à une qualification (Tsandev et al. 2017). Selon Knöpfel (2018), des instruments comme l'attestation individuelle de compétences AIC peuvent être judicieusement employés

en combinaison avec le profil d'intégration axé sur les ressources (PIR). Dans le cas des jeunes, il serait donc utile que les institutions (et les écoles) fournissent des informations et communiquent ouvertement avec les entreprises (Knöpfel 2018). Pour de nombreuses personnes handicapées, l'insertion professionnelle est impossible après la formation pratique parce que les cadres d'entreprise sont sceptiques par ignorance ou parce qu'ils ne disposent pas du soutien nécessaire pour mettre en œuvre une solution de suivi (Knöpfel 2018).

Dans la plupart des cas, l'embauche dans le domaine de l'intégration ne correspond pas à un contrat standard. Les employeurs ont par conséquent besoin d'informations concernant les aspects juridiques spécifiques à chaque cas, comme les allocations d'initiation au travail, les conventions collectives de travail, le statut du séjour et ce qu'ils signifient pour l'embauche. Gnesa (2018) constate que les employeurs sont méfiants quand il s'agit d'embaucher quelqu'un dont la situation juridique est compliquée, comme les réfugiés ou les personnes admises à titre provisoire. En outre, certains avancent que de nombreux employeurs ne savent pas s'ils peuvent employer le groupe cible (réfugiés, personnes admises à titre provisoire) et dans quelle mesure ils peuvent s'attendre à des conseils et un accompagnement de la part de l'État (CTA 2016). Les employeurs doivent savoir dans quelles circonstances un stage d'essai non rémunéré ou un stage peu rémunéré peuvent être effectués. Pour cela, ils ont besoin de consignes, d'explications et de dérogations (Meyer, Suri & Krähenbühl 2020). Les questions relatives au financement sont non seulement apparues dans l'enquête, mais aussi dans la littérature. Les adultes aspirant à une qualification ne sont pas souvent en mesure de se permettre de suivre une formation, et lorsqu'ils touchent un salaire d'apprenant, il ne suffit pas pour subvenir à leurs besoins (famille, enfants). Ce sont principalement les petites entreprises qui auraient besoin d'un soutien financier pour s'impliquer davantage dans la formation des adultes (Tsandev et al. 2017).

Les processus de pourvoi de postes dans les services du personnel sont aujourd'hui de plus en plus standardisés et numérisés dans la plupart des entreprises. En conséquence, les offres d'emploi publiées ne répondent que rarement aux exigences liées au contexte de l'intégration professionnelle. L'accès par les processus de recrutement traditionnels est compliqué. D'après les employeurs, quand une intégration est réussie, dans la plupart des cas c'est grâce à la personne responsable de ces enjeux, qui n'est pas toujours celle qui effectue le recrutement.

La création d'une base de données des offres d'emploi pour les demandeurs en situation d'intégration est un autre sujet fréquemment abordé. Cet instrument est proposé dans nombre d'analyses. Selon Bieri et al. (2013), il est particulièrement important de coordonner les contacts avec les employeurs pour éviter tout doublon. Dans ce contexte, il est recommandé d'utiliser une base de données des employeurs, qui contiendrait les informations sur les prestations des institutions et sur l'acquisition d'un emploi. Du côté des employeurs, il est indiqué qu'une plateforme existe déjà au niveau cantonal. Il n'y a pas d'informations disponibles concernant son utilisation. D'après eux, un tel outil n'est pas nécessaire. La plateforme « travail.swiss » constitue déjà une bonne base. Un autre besoin exprimé est une coordination active sur cette plateforme pour les groupes de candidats spécifiques. Concrètement, cela signifie que les employeurs peuvent s'adresser à un interlocuteur quand ils cherchent un candidat dans le contexte de la CII. Cette coordination ne peut cependant pas être automatisée, car elle nécessite des informations supplémentaires, en partie confidentielles. En outre, il est rappelé que la réussite de l'intégration professionnelle résulte

des contacts personnels et non des outils, car l'intégration professionnelle est basée sur la confiance et sur des engagements fermes.

Concernant le processus de candidature, les employeurs expriment le besoin pour une standardisation des dossiers de candidature, ainsi qu'une garantie en termes de qualité. Pour cette dernière, par exemple, un tiers pourrait contrôler et certifier les compétences du candidat.

Selon certaines analyses, les employeurs trouveraient la concurrence des acteurs CII en matière de recherche d'emploi assez dérangeante. Les employeurs sont approchés par plusieurs associations. Cela aurait tendance à les agacer et à les détourner de la coopération (Mattmann et al. 2019). Il faut cependant admettre que la collaboration entre les institutions risque d'être difficile, car les parties prenantes à intégrer sont nombreuses (Mattmann et al. 2019). Gnesa (2018) craint une concurrence entre les demandeurs d'emploi au niveau des acteurs CII et un risque qu'ils s'évincent les uns les autres. Il est donc décidé que l'acquisition des possibilités d'emploi par les partenaires CII doit faire l'objet d'une meilleure coordination. Ce point a été soulevé à plusieurs reprises dans les retours des acteurs CII. Les employeurs reconnaissent ce problème de concurrence, mais d'après eux, il est négligeable. Certains employeurs estiment qu'il est donc de leur devoir d'organiser en interne les processus et d'y améliorer le regroupement ou la coordination.

4.2.3 Orientation vers les groupes cibles

Les employeurs veulent des partenaires qui tiennent mieux compte de leur situation. L'orientation client, donc vers les groupes cibles, est d'une manière générale centrale à la communication en ce qui concerne les employeurs. Au départ, il y a toujours la question de l'objectif, des messages qui auront l'effet escompté sur le destinataire, autrement dit le groupe cible.

Les employeurs mentionnent les aspects suivants, qui selon eux devraient être mieux pris en compte dans la communication.

Taille de l'entreprise : Les grandes et moyennes entreprises ne fonctionnent pas comme les petites entreprises. Les interlocuteurs sont familiers avec le sujet de l'intégration professionnelle et y sont constamment exposés en raison du nombre élevé de cas. C'est pourquoi ils sont déjà en contact avec les acteurs de la CII, notamment dans le domaine de la sécurité sociale (Geisen et al. 2016). Il en va autrement pour les petites entreprises. Leur besoin d'information est différent. Peu d'entre elles disposent de connaissances spécialisées sur l'intégration professionnelle et les processus qui y sont liés. Le nombre de cas est également très faible. Les processus relatifs au personnel sont en outre souvent sous-traités (par ex. à des fiduciaires). Les contacts avec les acteurs CII sont en règle générale liés à un cas particulier et donc très ponctuels. Il n'y a pas de demande continue (Meyer, Suri & Krähenbühl 2020). Il est également observé que les grandes entreprises souhaitent aborder le sujet de l'intégration professionnelle en anglais.

Connaissance du secteur : Gnesa (2018) constate que les prestataires de programmes d'intégration ne connaissent pas bien le secteur. En outre, ces prestataires ne connaissent pas le point de vue de l'employeur, qu'ils n'adoptent que trop rarement. Les employeurs souhaiteraient en général une communication plus adaptée au secteur. Les possibilités d'intégration sont différentes selon le secteur, et ceux-ci cherchent des profils de compétences

différents. Au cours de l'atelier avec les associations patronales et les organisations professionnelles, il a été constaté que ces divergences constituent un défi pour les acteurs CII. Les représentants ont toutefois indiqué qu'ils sont disponibles pour répondre aux questions concernant les inputs et les informations générales. Les demandes ont cependant été rares jusqu'à présent.

Différences régionales : Gnesa (2018) observe que les employeurs ne partagent pas tous le même point de vue. Il constate en effet que les entreprises romandes entretiennent un échange régulier et plus intense avec les offices AI. Elles jugent la coopération plus importante pour l'identification précoce. En outre, la coopération entre les employeurs et les institutions peut être parfois très exigeante, surtout quand plusieurs cantons sont concernés. Les cantons se distinguent également par les différences entre leurs structures socio-démographiques. La communication personnelle est compliquée dans les régions rurales en raison des distances et les événements devraient y être décentralisés. Dans les régions rurales, en revanche, les contacts sont souvent étroits et informels, car les interlocuteurs se connaissent. Les consultations font ressortir deux préoccupations pour les entreprises actives dans plusieurs régions/cantons. D'une part, la souplesse entre les partenaires CII au-delà des cantons et des communes : les contacts dans un canton sont souvent bien établis, et il serait souhaitable de pouvoir les utiliser comme porte d'entrée vers une autre région. D'autre part, de plus en plus de cadres étrangers viennent travailler dans les régions frontalières, et ils ne sont pas toujours familiers du système suisse. Il ne faut pas partir du principe que ces contacts le connaissent, ce qui constitue un obstacle important à la communication.

4.2.4 Communication spécifique/générale :

Les conditions-cadres générales (indépendantes du cas) et les informations relatives à un cas (spécifiques) doivent être communiquées de manières fondamentalement différentes. Ces différents types de besoins en informations doivent être abordés avec des stratégies d'information différentes (Meyer, Suri & Krähenbühl 2020). Dans le cas des réfugiés ou des personnes admises à titre provisoire, les employeurs veulent des réponses à leurs questions sur le statut de séjour et la nécessité d'un permis de travail. Geisen et al. (2016) mentionnent les besoins suivants pour les employeurs : communication personnelle, prise de contact directe, interlocuteur fixe, priorisation des demandes des employeurs et souhait d'employer des spécialistes de l'intégration disposant d'une expérience dans le secteur privé, afin que les collaborateurs de l'institution puissent adopter le point de vue des employeurs. Geisen et al. (2016) observent en outre que les demandes des entreprises ne concernent pas autant les prestations de soutien relatives aux cas que les conseils et l'expertise des institutions. Les employeurs apprécieraient grandement un soutien intensif et professionnel ainsi qu'un contact précoce. Compasso (2017) s'est de plus en plus intéressée aux besoins des PME. Elle constate qu'il est difficile pour les petites entreprises d'identifier le bon interlocuteur et les offres à exploiter. Leurs principaux points de contact sont les courtiers en assurances, les fiduciaires, les organisations professionnelles et les offices AI. L'effort à fournir par les petites entreprises pour un soutien ponctuel est souvent très important. Les processus administratifs et surtout le soutien financier doivent être simplifiés pour ces dernières (Tsandev et al. 2017). C'est pourquoi les PME demandent un guide pour identifier rapidement le bon interlocuteur, qui leur permettra de trouver l'offre la plus adaptée à leurs besoins (Compasso 2017). Compasso remarque en outre qu'en règle générale, les employeurs trouvent les premières informations,

mais qu'ils cherchent ensuite assez rapidement un contact personnel, en général par téléphone. Tsendev et al. (2017) ont fait la même observation dans le contexte de la formation des adultes. Il n'y aurait dans l'absolu pas de problèmes majeurs pour obtenir les informations recherchées, mais il n'est pas toujours possible de le faire sans téléphoner. Knöpfel (2018) a observé que les jeunes en situation de handicap devraient bénéficier de prestations ou de mesures de soutien spéciales et de manière transparente pour l'accès au marché du travail après la formation. Un point de contact centralisé pour répondre aux interrogations des employeurs leur faciliterait la tâche. En cas de problèmes ou de questions, les employeurs recherchent les interlocuteurs appropriés jusqu'à ce que les jeunes soient établis dans leur profession et souhaiteraient que leur position d'entreprise soit comprise dans les échanges et la recherche de solutions. Par conséquent, il faut éviter les pertes d'emplois inutiles lorsque la situation se dégrade (Knöpfel 2018). Les employeurs ne souhaitent pas forcément des offres de formation pour les entreprises formatrices portant sur la gestion des apprenants en situation de handicap. Ils préféreraient un soutien et des conseils ponctuels lorsque c'est nécessaire (Knöpfel 2018). Le point de contact doit être conçu de sorte que les besoins économiques et opérationnels ainsi que les besoins des personnes concernées puissent être évalués et pris en compte (Knöpfel 2018). En ce qui concerne la communication générale, les employeurs précisent que plus de moyens de communication modernes pourraient être utilisés. De courts webinaires et des publications par l'intermédiaire des médias sociaux ont été mentionnés.

Alors que pour la communication générale, les flyers et les sites Internet ont un impact considérable, un contact personnel avec une personne qui connaît le demandeur ou la personne accompagnée est nécessaire pour les contextes spécifiques. Geisen et al. (2016) reconnaissent que l'accent a été mis sur la collaboration en fonction des cas, donc spécifique. La collaboration générale est pour l'instant encore étroitement axée sur les besoins de la collaboration spécifique. Les offres qui rendent la collaboration générale avec une institution intéressante n'en sont qu'à leurs balbutiements. Des offres générales doivent être développées afin de pouvoir soutenir plus efficacement la gestion des défis complexes. La collaboration générale peut s'appuyer sur les mêmes bases que la spécifique. Geisen et al. (2016) ont en outre observé que la fréquence des contacts pour les situations spécifiques tend à diminuer quand une collaboration est déjà établie avec les employeurs. Les raisons invoquées sont la bonne coopération, la confiance, la fiabilité et les processus communs ainsi que les routines. En revanche, en l'absence de coopération, le bon traitement des cas demande énormément de temps à toutes les personnes impliquées. Une collaboration continue et durable est possible grâce aux bonnes expériences, et peut mener à une coopération générale.

Les employeurs considèrent que l'un des principaux défis de la communication spécifique consiste à maintenir et gérer les interfaces entre les acteurs de manière proactive. Ils trouvent cela particulièrement frustrant lorsqu'un cas est pris en charge avec beaucoup d'engagement dans un domaine et qu'après une décision négative aucune solution de suivi ne soit trouvée. Dans ce contexte, le besoin des employeurs de trouver des solutions spécifiques avec les différents acteurs est mentionné. Les employeurs ont mentionné, à titre d'exemple, l'importance d'une meilleure coordination et de la volonté de coopérer le plus tôt possible. Dès qu'il est su qu'une personne sera au chômage à un moment donné dans l'avenir, les ORP devraient déjà collaborer à l'élaboration d'une solution avec les employeurs, en incluant également le conseil d'orientation professionnelle ou l'AI.

La complexité croissante de l'environnement juridique et les difficultés pour s'y orienter constituent un défi majeur pour les employeurs. Ce ne sont pas que les cas individuels qui gagnent en complexité, mais l'environnement dans son ensemble. Il est donc nécessaire que les employeurs trouvent un point de contact chez les partenaires CII pour les guider dans le traitement de cas concrets. Le concept d'un type de « Case Manager » pour les partenaires CII est avancé. Celui-ci s'occuperait de la mise en réseau et de la mobilisation des services nécessaires du côté des partenaires CII.

4.2.5 Rôle des associations patronales et des organisations professionnelles

Les associations patronales et les organisations professionnelles ont le rôle d'intermédiaires entre les employeurs et les autorités ou les institutions. Elles proposent des prestations à leurs membres et jouent par conséquent un rôle important dans le lien entre les employeurs et les autorités. De nombreux domaines ont déjà un bon réseau avec ces organisations, au niveau national et régional. Compasso (2017) constate également que les organisations jouent le rôle de recruteurs pour les PME. Le rôle de recruteur est mentionné dans ce contexte pour l'organisation d'événements avec les organisations professionnelles par exemple, ou la publication d'une annonce dans la newsletter d'une organisation ou de Compasso (Compasso 2017). Swissmem, à titre d'exemple, a eu de bonnes expériences avec un webinaire interactif sur l'insertion professionnelle. L'un des principaux avantages est la possibilité qu'ont les participants de poser directement leurs questions. Ces cours ou webinaires pourraient faire l'objet d'une collaboration avec les organisations professionnelles (Compasso 2017).

Ces organisations peuvent être de plus en plus impliquées et proposer des plateformes, en particulier dans le contexte de la communication générale. Elles ouvrent la voie vers les employeurs et les secteurs professionnels et disposent en général de leurs propres responsables en communication dotés d'un savoir-faire spécifique.

En outre, elles sont considérées comme des partenaires prometteurs pour les projets pilotes (Gnesa 2018 ; CTA 2016). Les organisations disposent en général de canaux de communication déjà établis, qu'elles ont de plus en plus utilisés pour la communication liée à l'intégration professionnelle au cours des dernières années (CTA 2016).

En ce qui concerne la communication spécifique, les organisations peuvent également jouer un rôle lorsque les employeurs s'adressent à un service sans savoir quel domaine de la CII est concerné. Un besoin important, mentionné notamment par les PME, est la réduction de la complexité du système et l'identification de l'institution ou de l'autorité la plus à même de répondre aux besoins pour les cas concrets (Compasso 2017). En cas de complications, les entreprises ont besoin d'un point de contact compétent et neutre, établi et financé au niveau national. Un tel point de contact devrait se distinguer par sa proximité avec les entreprises. Knöpfel (2018) attribue également un rôle important aux associations régionales et aux organisations professionnelles pour poursuivre une telle démarche.

Les organisations professionnelles jouent un rôle important dans la formation initiale et continue. Selon Knöpfel (2018), les employeurs, les partenaires sociaux et les personnes concernées elles-mêmes indiquent qu'un certain nombre de personnes en situation de handicap suivent des formations dans des secteurs qui ne sont pas en mesure de les accueillir

par la suite. Un des exemples cités est la formation commerciale, un secteur dont le nombre d'emplois sera fortement affecté par la transition numérique.

4.2.6 Coordination des contacts avec les employeurs

De manière générale, les employeurs ne connaissent pas les structures de la CII et ne la considèrent pas comme nécessaire. « Nous offrons l'environnement économique, nous ne voulons pas nous occuper du reste » (citation issue de l'atelier). Les employeurs engagés sont conscients de l'importance et des avantages de l'intégration professionnelle, ils veulent cependant y contribuer de manière concrète, autrement dit avec des offres d'emploi. La coordination des contacts avec les employeurs a été traitée plus haut.

Geisen et al. (2016) ont constaté que chez les offices AI le contact avec les employeurs n'est pas toujours maintenu en raison d'un manque de ressources. Gnesa (2018) observe une motivation des employeurs concernant l'intégration (au moins pour les réfugiés et les personnes admises à titre provisoire), mais qu'il faut tout de même améliorer le flux d'informations entre les différentes institutions et les entreprises. Meyer, Suri & Krähenbühl (2020) ajoutent que c'est avant tout d'un besoin de coordination dont il s'agit, plutôt que d'un besoin d'informations. La coordination pour la mise en œuvre des affectations à l'essai et des stages est ici explicitement mentionnée. Mattmann et al. (2019) imaginent même un service commun pour les employeurs, qui assurerait les tâches pour toutes les institutions concernées. En outre, une plateforme d'informations cantonale commune pourrait être utilisée pour recueillir des données sur la disposition à collaborer et la qualité des employeurs.

Une plus grande coordination entre les différents points d'information permettrait de mieux établir les liens entre les sujets individuels (Meyer, Suri & Krähenbühl 2020). Geisen et al. (2016) considèrent la coordination comme une méthode d'action efficace pour une coopération réussie. En dehors de la communication directe, personnelle et fréquente, Bieri et al. (2013) mentionnent la compréhension et le soutien mutuels comme facteurs de réussite.

Selon Bieri et al. (2013) et Mattmann et al. (2019), la collaboration informelle bilatérale est plus importante que la CII formalisée. On entend par « formalisée » les activités, les procédures ou les mesures inscrites dans les documents internes. Informelle, en revanche, désigne les accords oraux entre les différents acteurs (Bieri et al. 2013). Ce sont en particulier les entreprises ancrées localement qui connaissent leurs interlocuteurs respectifs, ce qui conduit parfois à trouver des solutions non bureaucratiques (Tsandev et al. 2017). Les échanges informels pourraient cependant être facilités par la CII formalisée au moyen d'accords de coopération (Mattmann et al. 2019).

Les employeurs font preuve de plus de pragmatisme. Ils savent qu'un système coordonné n'est pas réalisable et que nous vivons dans un environnement compétitif. Le souhait d'une coordination et d'une harmonisation des processus a été exprimé, mais seulement à condition que les ressources financières et les moyens humains investis permettent d'obtenir le résultat escompté. Beaucoup considèrent que l'investissement dans un meilleur pilotage et une meilleure harmonisation des processus est trop important en comparaison avec l'intégration qui peut en découler. C'est pourquoi ils déclarent que la gestion et l'entretien des interfaces CII devraient prendre le pas. Compasso est donnée comme exemple à suivre en matière de gestion et d'entretien des interfaces. Dans le contexte d'une meilleure orientation client, les

employeurs estiment que les acteurs CII individuels doivent apprendre à penser autrement. Concrètement, ils souhaitent que les représentants AI soient en mesure de fournir des informations générales et des conseils en matière de placement, d'immigration et d'aide sociale ou de guider vers les interlocuteurs aptes à répondre aux questions sur ces sujets. Les employeurs constatent que le système, mais aussi le cadre juridique, deviennent de plus en plus complexes et admettent avoir du mal à s'y retrouver. Ils espèrent donc que d'autres portails s'ouvriront vers d'autres domaines pertinents une fois qu'ils auront trouvé la porte d'entrée. Ils aimeraient, à cet égard, qu'une culture de collaboration plus ouverte s'établisse entre les acteurs CII.

C'est également ce que propose l'analyse de Gnesa (2018) avec la mise en place d'une table ronde pour sensibiliser au système et montrer les moyens de gérer les interfaces et les situations de concurrence. La table ronde pourrait également répondre au souhait d'un dialogue direct entre les acteurs (nationaux et cantonaux) d'un côté, et les employeurs de l'autre. Il propose pour cela d'organiser un échange annuel entre tous les acteurs (fédéraux, cantonaux, entreprises). Une journée annuelle des acteurs CII pourrait également être organisée pour les employeurs, lors de laquelle les entreprises pourraient échanger.

4.2.7 Informations concernant le système CII

Il convient de noter qu'en règle générale les employeurs ne connaissent pas le système CII, sa structure, ni ses acteurs. Ils n'en expriment pas le besoin non plus. Les employeurs agissent sur la base de contenus et de problématiques concrets. Ce dont ils ont besoin est un moyen de mettre en lien le système avec les questions auxquelles ils font face. Cela confirme l'importance d'une orientation client renforcée parmi les acteurs de la CII.

5 Conclusion intermédiaire

Les près de 160 réponses ont permis de tirer les conclusions suivantes :

- La communication apparaît plus développée dans le domaine des assurances sociales que dans les domaines de l'aide sociale et de la migration. Les canaux de communication sont établis. D'après les acteurs de ces groupes actifs, ils connaissent les besoins des employeurs grâce à des sondages réguliers ainsi que des retours et un contact permanent. Ces dispositifs ne sont pas autant présents dans les domaines de l'aide sociale, de la migration et de la formation professionnelle.
- Dans le présent rapport, il apparaît que la communication spécifique est au premier plan. Les sujets principaux sont la discussion de cas, les possibilités de soutien, les questions juridiques, les processus et la clarification des responsabilités. La sensibilisation à l'intégration professionnelle est secondaire, en dehors de la communication des comités de direction.
- L'importance attribuée à la communication avec les employeurs peut grandement différer. La communication est plus importante pour les acteurs du domaine des assurances sociales et de la formation professionnelle que pour les acteurs des domaines de l'aide sociale et de la migration.

En guise de conclusion intermédiaire de l'analyse des besoins des employeurs et eu égard aux recommandations, nous retenons les points suivants :

- Le potentiel de l'intégration professionnelle peut être valorisé par une campagne de sensibilisation nationale. Un site Internet présente des chiffres et des données sur l'importance économique ainsi que différentes formes et avantages de l'intégration professionnelle pour les entreprises. Il indique les points de contact CII pertinents dans les cantons. Le site Internet peut également être complété par des rubriques cantonales.
- Les employeurs soulignent l'importance de l'orientation client. Ils estiment que la communication se fait encore trop souvent *inside-out* (de l'intérieur vers l'extérieur), plutôt que *outside-in* (de l'extérieur vers l'intérieur).
- Un centre de coordination cantonal CII opère comme point de contact central pour les employeurs. Il assure la coordination entre les acteurs cantonaux. Le rôle des coordinateurs CII devrait suivre les valeurs de référence nationales et une liste des interlocuteurs devrait être disponible.

En règle générale, en termes d'informations et de communication, les employeurs (figure 26) ont besoin :

- D'informations sur les processus (comment fonctionne le processus, qui est responsable, quand faut-il faire quelque chose ?)
- D'informations sur les profils de performance individuels (y a-t-il une demande pour ce profil ?)
- D'informations sur le contexte (quelles sont les bases juridiques des différents groupes cibles ?)
- D'offres concrètes de prestations et de soutien – financier compris

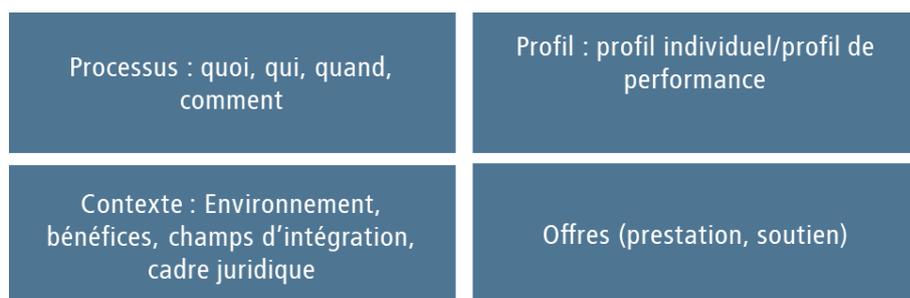


Figure 26 : Types d'information

Quatre champs d'action pour améliorer la communication des partenaires CII avec les employeurs ressortent de l'analyse (figure 27).

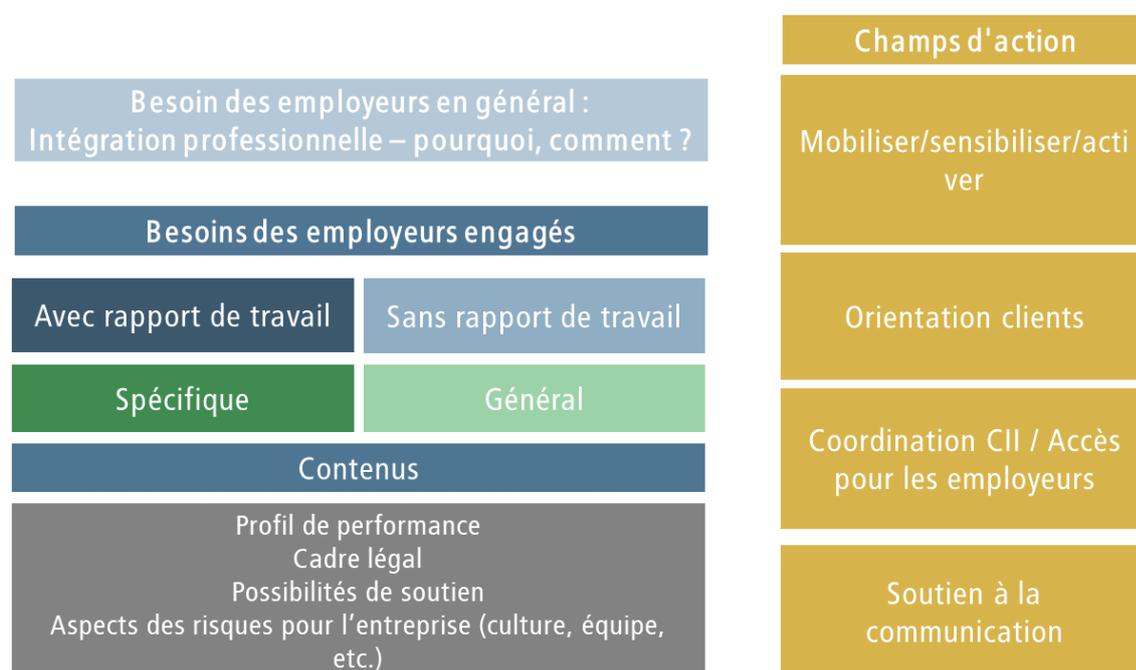


Figure 27 : Aperçu des besoins en information et des champs d'action Source : Compasso

Les champs d'action servent de base à la formulation de recommandations pour l'amélioration de la communication avec les employeurs.

6 Vue d'ensemble

Les objectifs suivants peuvent être formulés pour les quatre champs d'action identifiés (figure 28).

Champs d'action	Objectifs (nationaux/cantonaux)
Mobiliser/sensibiliser/activer	1 Sensibiliser les employeurs, accroître le potentiel d'intégration
Orientation clients	2 Langage mieux adapté aux groupes cible
Coordination CII/Accès	3 Garantir aux employeurs un accès plus simple et rapide
Soutien à la communication	4 Renforcer l'aptitude à la communication/Listes de contrôle/Outils/Fournir de l'expérience

Figure 28 : Aperçu des champs d'action et des objectifs

Il en résulte des recommandations qui peuvent contribuer à la réalisation des objectifs des champs d'action. Les recommandations tiennent compte du niveau national, du niveau cantonal/régional et de deux à la fois. Les recommandations n'ont pas d'ordre de priorité. Ci-dessous l'aperçu des recommandations (figure 29).

Objectifs	Niveau national	Niveau cantonal
1 Sensibiliser les employeurs, accroître le potentiel d'intégration	R1: Campagne de sensibilisation R2: Site Internet	
2 Langage mieux adapté aux groupes cible	R3: Uniformisation de la langue et de la terminologie R4: Impliquer les employeurs dans les comités de la CII R8: Hotline pour les employeurs	R5: Tenir compte du contexte de l'entreprise (secteur, taille, région, langue) R6: Coopération avec les associations sectorielles et patronales R7: Overlay arbeit.swiss
3 Garantir aux employeurs un accès plus simple et rapide	R9: Carte systématique (interlocuteurs, acteurs responsables)	R10: Exemples pratiques : traitement et utilisation par tous les acteurs R11: Traitement proactif des cas R12: Les coordinateurs CII deviennent des « portails d'entrée »
4 Renforcer l'aptitude à la communication	R13: Guides et listes de contrôle pour la communication avec les employeurs R14: Échange actif d'expériences	

Figure 29 : Aperçu des recommandations

7 Recommandations pour la communication avec les employeurs

Les recommandations individuelles sont expliquées ci-dessous. Elles indiquent les orientations possibles. Elles ne sont pas classées par ordre de priorité et leur faisabilité n'a pas été testée. Elles sont le résultat de l'évaluation de l'état des lieux ainsi que de l'analyse des besoins des employeurs.

7.1 Sensibilisation/activation

R1 : Campagne de sensibilisation

Niveau : national

Il a été confirmé lors de la validation que peu d'entreprises sont sensibilisées à l'intégration professionnelle. Une campagne de sensibilisation nationale en collaboration avec les cantons comme partenaires pourrait relancer le sujet. La vaste étude envisagée par le think tank de Compasso pourrait servir de base à cette campagne. Une telle campagne, sous la direction des acteurs nationaux, permettrait à tous les acteurs CII de s'unir pour présenter l'objectif commun de l'intégration professionnelle. Cela montrerait que les acteurs poursuivent tous le même objectif et « tirent tous dans le même sens ». L'objectif est de démontrer les avantages économiques de l'intégration professionnelle. La situation économique actuelle, marquée par le Covid-19, pourrait être une opportunité, dans la mesure où la demande en main-d'œuvre a augmenté dans certains secteurs.

R2 : Site Internet

Niveau : national

Les perceptions de l'intégration professionnelle sont aussi hétérogènes que le paysage des entreprises en Suisse. L'intégration professionnelle se manifeste sous de nombreuses formes. Il serait pertinent d'en présenter les différentes facettes (handicap, parcours migratoire, chômage, aide sociale, problèmes de santé, etc.) sur un site Internet national. Il pourrait servir de guide aux employeurs. Le site Internet pourrait également renvoyer vers des « fenêtres cantonales ». Ce site Internet pourrait être l'un des points forts de la communication pour la campagne de sensibilisation (R1). Les unions patronales et les organisations professionnelles pourraient également être associées à cette campagne.

7.2 Orientation client

R3 : Uniformisation de la langue et de la terminologie

Niveau :
national/cantonal

Les représentants des employeurs font remarquer que les différents acteurs utilisent des termes différents pour les mêmes situations. Ces pratiques ne favorisent pas la communication. Ce constat est notamment fait par les employeurs qui travaillent avec des acteurs CII de plusieurs régions. Il convient de veiller à ce que la communication écrite avec les employeurs se fasse avec un vocabulaire commun. Le langage utilisé doit être clair et conforme au secteur. Le terme « intégration professionnelle » est plus compréhensible que « CII » pour une entreprise.

R4 : Impliquer les employeurs dans les comités de la CII

Niveau :
national/cantonal

Une orientation plus *outside-in* (de l'extérieur vers l'intérieur) des acteurs peut favoriser la compréhension mutuelle entre les employeurs et les acteurs CII, mais aussi entre les acteurs mêmes. Nous recommandons, dans la mesure du possible, d'inclure au niveau cantonal les employeurs dans les structures CII (par ex. en invitant des représentants des employeurs aux comités de direction CII). De même, à l'ordre du jour des bureaux nationaux CII pour la coordination peut s'ajouter systématiquement un point « communication avec les employeurs » (par ex. échanges sur les projets en cours, les informations importantes, les actions communes). Cela permettrait de sensibiliser les acteurs et de mieux coordonner leurs activités (par ex. transparence sur les raisons du rejet des demandes de placement). Il convient en outre de vérifier si les associations patronales peuvent être invitées une fois par an à une réunion du comité de pilotage CII.

R5 : Tenir compte du contexte de l'entreprise (secteur, taille, région, langue)

Niveau : cantonal

Les employeurs veulent des partenaires qui tiennent mieux compte de leur situation. En ce qui concerne la communication avec les employeurs, les caractéristiques de l'entreprise, comme la taille, le contexte et les aspects régionaux, doivent être pris en compte. Nous recommandons l'élaboration d'un petit guide pour présenter les éléments importants de la communication axée sur les groupes cibles et qui pourrait contenir des cas d'utilisation typiques. Les cadres peuvent sensibiliser les membres de leur équipe à ces éléments.

R6 : Coopération avec les associations sectorielles et patronales**Niveau : cantonal**

Les acteurs CII doivent mieux s'adapter au contexte du secteur et de l'entreprise dans leurs activités. Il s'agit, par exemple, de prendre en compte la taille de l'entreprise, les exigences particulières de certains secteurs, éventuellement les différences régionales, et de comprendre la position des points de contact et des processus relatifs à l'organisation de l'entreprise. Les employeurs souhaiteraient en général que la communication des acteurs CII soit davantage orientée vers le client. Nous recommandons d'inclure davantage les associations patronales et les organisations professionnelles dans l'élaboration des processus et des programmes ainsi que dans les activités d'acquisition. Les associations patronales et les organisations professionnelles sont généralement prêtes pour une telle coopération. Une association patronale ou une organisation professionnelle convaincue et comprise par les acteurs peut devenir un précieux recruteur, qui parle le même langage que les entreprises.

R7 : Overlay arbeit.swiss**Niveau : cantonal**

La base de données mentionnée à plusieurs reprises dans la littérature pour les placements est vue d'un œil critique par les employeurs. Ils font référence au site Web « arbeit.swiss » qui a fait l'objet d'investissements au cours des dernières années. Nous recommandons la mise en place d'un « overlay » sur arbeit.swiss : les offres d'emploi et les demandeurs sont vérifiés au niveau cantonal par une personne pour identifier les correspondances éventuelles. Cette correspondance spécifique peut se faire sur la base de profils de performance ou d'instruments d'évaluation de l'employabilité. La faisabilité de cette approche pourrait être testée dans le cadre d'un projet pilote.

R8 : Hotline pour les employeurs/guide**Niveau : national**

Non seulement la littérature, mais aussi les entretiens de validation soulignent le besoin d'un point de contact neutre ou d'une hotline pour les employeurs. En partant du constat que nombre d'informations peuvent être trouvées sur Internet, une hotline permet d'interpréter ces informations pour l'entreprise concernée. À cette fin, les employeurs veulent un interlocuteur qui puisse être trouvé facilement et rapidement. La hotline devrait donc avoir une bonne vue d'ensemble du système, des rôles des acteurs, des caractéristiques principales des processus pertinents et des options de soutien afin de pouvoir explorer les options avec l'employeur. Cela signifie que la hotline doit rester neutre par rapport aux intérêts individuels des acteurs (*honest broker*). Idéalement, cette hotline devrait être située plus près des employeurs et pourrait servir d'interface avec le système du point de vue de l'employeur. Nous recommandons de mettre au point un prototype de cette hotline, qui permettrait d'évaluer si l'approche mérite d'être poursuivie. Le réseau de Compasso pourrait peut-être convenir pour la mise en place de ce prototype.

7.3 Coordination CII

R9 : Carte systématique

Niveau : national

Le site Internet pourrait également renvoyer vers des « fenêtres cantonales ». La structure CII et la force des liens entre les différents acteurs peuvent varier d'un canton à l'autre. Une harmonisation n'est pas nécessaire, mais les différences pourraient être mieux signalées. C'est pourquoi le site Internet devrait contenir une carte systématique. Exemple : [carte systématique Compasso](#)

Une carte systématique présente de manière claire les activités et les partenaires du système. Les interfaces sont clairement visibles. La carte systématique permet aux employeurs de situer rapidement le cas spécifique. Le bon accès peut être identifié grâce au site Internet et aux fenêtres cantonales.

R10 : Exemples pratiques : traitement et utilisation par tous les acteurs

Niveau : cantonal

Les exemples pratiques/bonnes pratiques sont d'excellents vecteurs de communication. Ils montrent comment l'intégration professionnelle fonctionne concrètement, quelles sont les conditions préalables nécessaires et où se trouvent les éventuels obstacles. Nous recommandons de préparer les exemples pratiques pour la communication avec les employeurs. Dans l'idéal, ces exemples pratiques seraient disponibles pour la communication de tous les acteurs CII. Dans le cadre d'un développement ultérieur, ce pool d'exemples pratiques peut également être mis à la disposition d'autres acteurs CII dans d'autres cantons (voir lien : [exemples pratiques](#)).

Nous recommandons également de préparer des exemples pratiques/bonnes pratiques sur des questions centrales importantes ou récurrentes au sein de la CII et de les mettre à la disposition de tous les acteurs des CII (nationaux, cantonaux) (voir recommandations R13 et R14).

R11 : Traitement proactif des cas

Niveau : cantonal

Il ressort de l'analyse des besoins des employeurs la nécessité d'une approche prospective et proactive, notamment dans le domaine de la communication spécifique. Les employeurs considèrent qu'il est de leur responsabilité d'être en mesure d'aborder le plus tôt possible les problèmes prévisibles avec les acteurs CII afin d'assurer des transitions fluides pour les salariés. Il faut pour cela une culture qui ne se concentre pas seulement sur son propre domaine de responsabilité et sur les processus associés, mais qui soit capable de s'ouvrir. En particulier, il incombe aux dirigeants de créer et de faciliter cette base culturelle prospective. Nous ne formulons pas de recommandation concrète à ce sujet, mais suggérons d'accorder une importance suffisante à cet aspect à l'avenir.

R12 : Les coordinateurs CII deviennent des « portails d'entrée »**Niveau : cantonal**

Les coordinateurs CII peuvent jouer un rôle important dans l'amélioration de la communication avec les employeurs. Nous recommandons de revoir et d'adapter les rôles. Ils peuvent non seulement assumer une fonction interne au niveau cantonal, mais aussi représenter le « portail d'entrée » pour les employeurs qui n'ont pas encore de contacts établis. La fonction de coordination purement interne doit être complétée par le maintien des contacts et du réseau. Nous recommandons de recourir à un petit groupe de travail composé de coordonnateurs CII, afin de contrôler dans quelle mesure leur rôle peut être développé pour améliorer les relations entre les employeurs et la CII au niveau cantonal. Outre les questions institutionnelles, la question de l'allocation des ressources doit également être prise en compte comme facteur critique.

7.4 Aide à la communication**R13 : Guides et listes de contrôle pour les acteurs CII****Niveau : national**

Afin de soutenir les acteurs dans la communication avec les employeurs, nous recommandons l'élaboration d'instruments de travail individuels, qui donnent aux acteurs des indications pour une meilleure communication. De telles aides pratiques sont faciles à créer et peuvent être mises à disposition sur une nouvelle plateforme de communication interne de la CII. Nous vous recommandons, dans un premier temps, de traiter les questions suivantes : à quoi faut-il veiller dans la communication avec les employeurs ? Comment créer des exemples pratiques mémorables ? À quoi faut-il faire attention pendant un entretien d'acquisition ? Dans quelle mesure et quand les médias sociaux sont-ils adaptés à la communication ?

R14 : Échange actif d'expériences**Niveau : national/cantonal**

Les résultats de l'enquête ont montré qu'il existe un grand potentiel d'expériences précieuses et de bonnes pratiques dans le système. Nous recommandons d'utiliser plus activement ces connaissances et cette richesse d'expérience. Les possibilités technologiques peuvent favoriser cet échange. L'utilisation accrue des webcasts et des webinaires ou la mise en place de groupes de pratique, chacun supervisé par un expert du système, sont des approches possibles. Nous recommandons une approche pragmatique et grandement flexible. Des groupes ou des échanges d'opinions sont lancés sur les sujets d'intérêt. Cela permet d'abandonner rapidement les sujets et les formes inutiles. En plus de la journée CII nationale, nous recommandons un échange virtuel supplémentaire au moins deux fois par an sous la forme de réunions avec le bureau national trois fois par an.

8 Discussion CII CNP/CNDC – actions futures

Ce rapport a été présenté et discuté le 9 décembre 2020 dans le cadre de la réunion commune du groupe de pilotage CII et du comité de développement et de coordination sous la direction d'Oliver Schärli, SECO. Le rapport a été accueilli positivement. Les recommandations ont été perçues comme exhaustives et appropriées. Les points suivants devront être abordés lors de la prochaine discussion :

- Les recommandations devraient être discutées en profondeur et classées par ordre de priorité lors d'un atelier commun. Une bonne coordination entre les acteurs est importante pour un développement commun.
- Les avantages de la numérisation devraient être exploités là où ils sont pertinents. L'avancée rapide de la transition numérique, effet secondaire de la pandémie, doit être exploitée à cette fin.
- Le « portail d'entrée » cantonal doit être compris comme tel et ne doit pas correspondre à un endroit où toutes les connaissances sont réunies, mais simplement permettre l'entrée dans le système. En ce sens, il est important que ce portail d'entrée ne soit pas compris comme un guichet unique.
- Les unions patronales sont reconnues comme des partenaires précieux et des approches proactives sont attendues des deux côtés.
- Pour les questions relatives à l'opérationnalisation, la responsabilité revient principalement aux membres du CNDC.

Le bureau national CII a été chargé du traitement ultérieur du rapport.

9 Observations finales

La structure de la CII a évolué et est donc aujourd'hui très complexe. Au cours du projet, des commentaires et des observations ont été faits à plusieurs reprises sur le fonctionnement du système. Cela montre l'importance de définir clairement des processus qui incluent aussi la gestion des interfaces. Réinventer le système CII n'est cependant pas l'objectif. Toutefois, nous pensons que l'amélioration et la coordination continues des processus individuels permettront d'améliorer non seulement la culture de collaboration entre les acteurs, mais aussi l'efficacité, et de constituer ainsi une base encore meilleure pour la communication avec les employeurs. Compte tenu des nombreux acteurs présents aujourd'hui, qui ont tous une grande expérience et de solides compétences professionnelles, il n'est pas judicieux de créer des structures supplémentaires. L'accent devrait plutôt être mis sur le regroupement des moyens existants et le développement d'un écosystème vivant de l'intégration professionnelle.

Ce projet a été élaboré dans une période fortement affectée par la pandémie. Un grand nombre des acteurs ayant pris part au projet étaient soumis à une forte pression. Nous tenons donc à remercier tous ceux qui ont participé à ce projet. Nos remerciements s'adressent aux acteurs CII qui ont participé à l'enquête et ont rendu l'analyse possible grâce à leur expérience et à leurs connaissances. Nous tenons également à remercier tous ceux qui ont participé à l'atelier avec les associations patronales ainsi qu'à la validation avec le think tank et le conseil consultatif de Compasso. Nous remercions Sabina Schmidlin pour sa coopération et son travail remarquable.

10 Annexes

10.1 Bibliographie

Bieri, O., Itin, A., Nadai, E., Canonica, A., Flamand, E. & Pluess, S. (2013). Formen interinstitutioneller Zusammenarbeit in der Schweiz: Bestandsaufnahme und Typologie. Forschungsbericht Nr. 11/13. Bericht im Rahmen des zweiten mehrjährigen Forschungsprogramms zu Invalidität und Behinderung (FoP2-IV). Interface, Fachhochschule Nordwestschweiz, evaluanda. Office fédéral des assurances sociales (OFAS).

Compasso (2018). KMU Bedarfsanalyse (non publié).

Egger, M. & Egger-Mikic, D. (nn). Evaluation der nationalen Strukturen für die Interinstitutionelle Zusammenarbeit. Forschungsbericht Nr. 8/16. Bericht im Rahmen des zweiten mehrjährigen Forschungsprogramms zu Invalidität und Behinderung (FoP2-IV). Egger, Dreher & Partner AG, Office fédéral des assurances sociales (OFAS).

Geisen, T., Baumgartner, E., Ochsenbein, G., Duchêne-Lacroix, C., Widmer, L., Amez-Droz, P. & Baur, R. (2016). Zusammenarbeit der IV-Stellen mit den Arbeitgebenden. Forschungsbericht Nr. 1/16. Bericht im Rahmen des zweiten mehrjährigen Forschungsprogramms zu Invalidität und Behinderung (FoP2-IV). Haute école spécialisée du nord-ouest de la Suisse. Office fédéral des assurances sociales (OFAS).

Gnesa, E. (2018). Verbesserung der Integration von Flüchtlingen und vorläufig Aufgenommenen in den Arbeitsmarkt: Bericht und Empfehlungen des Beauftragten für Flüchtlinge und Wirtschaft, Dr. iur. Eduard Gnesa.

Knöpfel, R. (2018). Jung und beeinträchtigt – ein erfolgreicher Weg in die Arbeitswelt: Bestandsaufnahme, Handlungsansätze und Massnahmen zur Weiterentwicklung der erstmaligen beruflichen Eingliederung Jugendlicher und junger Erwachsener mit Beeinträchtigung. Compasso.

Mattman, M., Marti, M., Mohagheghi, R. & Strahm, S. (2019). Schnittstellen bei der Arbeitsmarktintegration aus Sicht der ALV: Bedeutung, Herausforderungen und Lösungsansätze. Ecoplan.

Meyer, N., Suri, M. & Krähenbühl, M. (2020). Informationsbedürfnisse Berner Unternehmen zur Arbeitsintegration Sozialhilfebeziehender. BSS Volkswirtschaftliche Beratung.

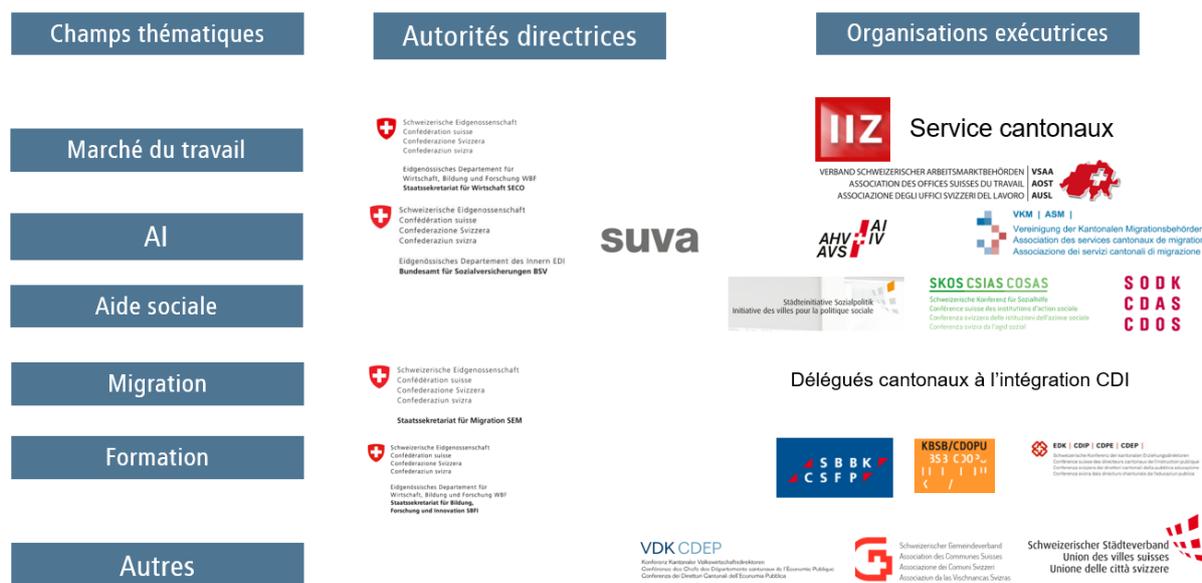
Tripartite Agglomerationskonferenz (TAK) (2016). Auswahl von Dialogprojekten der Wirtschaft 2012-2016. TAK-Integrationsdialog: «Arbeiten – Chancen geben, Chancen nutzen».

Tripartite Agglomerationskonferenz (TAK) (2016). Gesamtbilanz 2012-2016: TAK-Integrationsdialog: «Arbeiten – Chancen geben, Chancen nutzen».

Tripartite Agglomerationskonferenz (TAK) (2017). Erkenntnisse, Schlussfolgerungen, Empfehlungen: TK-Integrationsdialog 2012-2017.

Tsandev, E., Beeli, S., Aeschlimann, B., Kriesi, I. & Voit J. (2017). Berufsabschluss für Erwachsene: Sicht von Arbeitgebenden. Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle.

10.2 Participants à l'atelier avec les unions patronales



10.3 Participants à l'atelier avec les unions patronales

Nom	Organisation
Angelo Geninazzi	AITI, Chambre du commerce Tessin
Marco Tadei	Union patronale suisse
Sugimoto Takashi	Association Suisse d'Assurances
Claudio Haufgartner	Swissmem
Anne Koller-Dolivo	Arbeitgeber Zürich VZH
Karin Funk	Allpura
Melanie Mettler	Compasso
Sabina Schmidlin	Bureau national CII

10.4 Participants conseil consultatif Compasso

Nom	Fonctions et organisation
Dr Rudolf Stämpfli	Président du conseil consultation, président du conseil d'administration, Stämpfli
Pascale Bruderer	Présidente Inclusion Handicap, conseillère aux États, membre CSSS-S
Florian Steinbacher	Président de la Conférence des offices AI (COAI)
Meinrad Ender	Directeur Band-Genossenschaft
Beat Hunziker	Directeur ressources humaines, Helsana SA
Markus Jordi	Directeur ressources humaines, membre de la direction CFF
Alex Kuprecht	Conseiller aux États, membre CSSS-S
Christian Lohr	Conseiller national, membre CSSS-N
Pierre-André Michoud	Vice-Président HotellerieSuisse
Fabio Regazzi	Conseiller national, président du conseil d'administration Regazzi Holding SA
Dr Regine Sauter	Conseillère nationale, directrice de la chambre de commerce de Zurich
Daniel Roscher	Membre de la direction Suva
Adrian Wüthrich	Président Travail.Suisse



Bureau national CII

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