



**Point fort** | Les produits artisanaux

## Place à l'innovation et au marketing

### Favoriser la participation

Comment mieux impliquer les bénéficiaires dans les décisions.

### Surfer avec plaisir sur internet

Acquérir les compétences pour accompagner les utilisateurs avec un handicap sur internet.

# Chère lectrice, cher lecteur

## La Convention de l'ONU relative aux droits des personnes handicapées

et l'égalité entre femmes et hommes ont un point commun: toutes deux bouleversent totalement les convictions et habitudes solidement ancrées au sein de la société. De telles transformations demandent du temps avant d'être socialement acceptées. Elles requièrent non seulement de la patience de la part de tous les acteurs, mais également de la persévérance dans l'action, afin que le changement ne s'enlise pas ni n'échoue. Le rapport alternatif, qui a été remis fin août à l'ONU et auquel INSOS Suisse a également contribué (lire page 16), est un instrument important pour la mise en œuvre de la CDPH. Il livre à la politique, à l'économie et à la société un tableau complet et critique de la situation actuelle en matière d'égalité des personnes en situation de handicap.

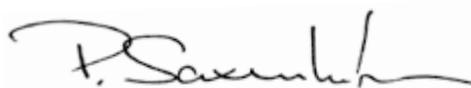


## Les changements entraînent de l'insécurité.

Certes, mais l'insécurité revêt une fonction importante, comme l'a très bien expliqué la philosophe Nathalie Knapp lors du congrès INSOS (plus sur le congrès en page 17). Elle a rappelé qu'on avance en terrain inconnu et que quelque chose de complètement nouveau est en train de se passer. Les actes routiniers ne suffisent plus. Selon Nathalie Knapp, de tels processus de mutation ont besoin de pionniers. Des hommes et des institutions qui s'engagent dans le changement et dans l'insécurité et qui osent emprunter de nouveaux chemins inexplorés. Petites ou grandes, diverses institutions pour personnes en situation de handicap ont déjà endossé ce rôle de pionnier. Elles confirment ainsi qu'elles sont des acteurs majeurs de la mise en œuvre de la CDPH et qu'elles font face au changement et aux nouveaux enjeux.

L'édition actuelle du magazine INSOS se consacre également aux défis auxquels sont notamment confrontés les ateliers qui veulent conquérir le marché avec leurs produits artisanaux et renvoyer ainsi une image positive (lire les pages 3 à 15)!

Je vous souhaite une bonne lecture!



Peter Saxenhofer  
Directeur d'INSOS Suisse

## Sommaire

---

2 Editorial

---

16 Politique

---

17 La fin des managers

---

18 Fragile financement du sujet

---

20 Pour internet et le droit à l'image

---

20 La participation, une affaire de chef

---

22 «Internet, c'est aussi ludique!»

---

23 Conseils juridiques

---

24 Evénements

# Recherche artisanat, proximité et authenticité

Point fort

**Place à l'innovation et au marketing**

- 3** Recherche artisanat, proximité et authenticité
- 4** «Un grand potentiel»
- 6** Trois étapes pour un produit convaincant
- 8** La réussite fulgurante d'un atelier allemand
- 11** Quand produit et promo s'accordent
- 12** Un produit, une histoire
- 14** Marketing – bonnes recettes

**Acheter de manière responsable et connaître l'histoire qui se cache derrière le produit: c'est le choix de toujours plus de clients engagés. Aux ateliers de profiter de cette tendance pour commercialiser leurs produits. A quoi d'autre encore tient le succès, c'est ce que vous découvrirez dans ce dossier.**

Artisanat, authenticité, engagement social et proximité: c'est sur ces valeurs que les institutions pour personnes en situation de handicap peuvent compter pour les produits qu'elles fabriquent, à côté des contrats de sous-traitance.

De telles valeurs sont des avantages sur le marché, affirme Vincent Antonioli, responsable de la formation marketing du SAWI, dans notre échange avec lui (lire pages 12 et 13). «Les valeurs permettent de susciter l'émotion chez le consommateur (envie, plaisir) et de provoquer une identification.»

## **L'engagement seul ne suffit pas**

Les conditions sont ainsi très prometteuses pour la commercialisation de produits artisanaux provenant des institutions sociales. Cependant, la réalité montre que de nombreuses institutions manquent de temps, de ressources financières et de savoir-faire pour commercialiser ces produits de façon professionnelle. «A cela s'ajoute le fait que ces produits sont souvent le fruit du hasard et ont été développés au feeling», observe Franziska Bründler de Fidea Design (lire page 4). Par

conséquent, même s'ils ont été fabriqués avec beaucoup d'engagement et de professionnalisme, une partie de ces produits passe à côté des besoins des clients.

Pour les spécialistes, le succès d'un produit ne dépend pas seulement de l'idée lumineuse qui colle aux tendances du moment. Mais dépend surtout du professionnalisme avec lequel il a été conçu, élaboré, emballé et commercialisé. Comme le souligne Thomas Menz de la Fondation lucernoise Brändi: «Aujourd'hui, le bricolage se vend très difficilement.»

Nous avons préparé pour vous un dossier entièrement consacré au développement, à la fabrication et à la commercialisation des produits artisanaux (lire pages 4 à 15). Vous y trouverez à la fois des conseils utiles et des exemples de bonnes pratiques qui confirment que celui qui étudie le marché, conceptualise et veille à la qualité, qui mise sur la beauté de la forme, l'emballage adéquat et la commercialisation professionnelle met certainement toutes les chances de succès de son côté.

| Barbara Lauber

# «Un grand potentiel»

Pour de nombreux ateliers, les produits artisanaux sont un complément important dans leur assortiment. Une nouvelle étude relève cependant que ces produits sont le plus souvent le fruit du hasard. Les trois spécialistes que nous avons interrogés sont unanimes: une des clés du succès réside dans la professionnalisation du développement, de la création et de la commercialisation des produits maison.

Des mangeoires à oiseaux, des sacs, des jouets en bois, des dessous de plat... Les produits des institutions sociales se ressemblent et sont souvent interchangeables, observe Franziska Bründler, fondatrice de Fidea Design. La Lucernoise lance régulièrement des produits design artisanaux sur le marché et conseille les institutions qui veulent développer et commercialiser dans les règles de l'art de nouveaux produits. En juin dernier, en collaboration avec l'Institut für Arbeitsagogik (IFA), elle a organisé une journée d'étude intitulée «En finir avec le bricolage».

**«Les produits artisanaux sont souvent développés au gré du hasard et au feeling. Ce que le client souhaite n'est pas prioritaire.»**

## Des produits nés du hasard

«Je rencontre régulièrement des institutions qui produisent simplement quelque chose. Sans stratégie, sans budget et sans savoir si le produit répond à un besoin», raconte Franziska Bründler. Elle constate aussi que la plupart du temps, le développement et la commercialisation des produits sont secondaires.

«Ces produits sont donc souvent développés au feeling et ne sont pas commercialisés de façon réfléchie. Les attentes des clients ne sont pas prioritaires», dit-elle. Les quantités de produits vendues sont par conséquent souvent modestes, tout comme le chiffre d'affaires.

## Potentiel de développement

Le constat de Franziska Bründler est confirmé par les résultats d'une étude qu'elle a fait réaliser début 2017 auprès de 167 représentants d'institutions de Suisse allemande. L'enquête montre:

- **Création d'idées:** pour la grande majorité, les idées viennent des collaborateurs et s'inspirent des produits sur le marché.
  - **Marketing:** la moitié des entreprises ont moins d'un poste à 50% pour le marketing et n'ont pas de budget fixe pour la commercialisation des produits artisanaux.
  - **Instruments de marketing:** une entreprise sur trois utilise des shops online, la publicité et une newsletter. Seule une entreprise sur quatre passe par les médias sociaux.
  - **Canaux de distribution:** la moitié des entreprises misent sur les cadeaux d'entreprise et le marché de professionnel à professionnel (B2B). Les salons réservés aux revendeurs n'intéressent qu'une entreprise sur trois. Dans le domaine de la vente directe aux consommateurs (B2C), la majorité des entreprises vendent sur les marchés, leurs propres magasins et la distribution en ligne.
- **La part des produits artisanaux:** près de la moitié des entreprises interrogées ont une part de produits maison d'au moins 50%.
  - **La gamme des produits:** près de la moitié des entreprises se concentrent sur des produits en bois, des produits textiles, des articles de décoration et de ménage.
  - **Plan d'innovation:** seul un tiers des entreprises développent de nouveaux produits selon un processus interne bien défini.
  - **Budget d'innovation:** plus de la moitié des entreprises ne disposent pas de budget fixe pour le développement.

Pour Franziska Bründler, cette étude montre avant tout que «dans de nombreuses institutions sommeille un grand potentiel en matière de professionnalisation du développement, de la création et



Créatif: le Krea-Atelier Trimbach (SO). | Photo: M. Luggen

de la commercialisation des produits artisanaux, souligne-t-elle. Pour beaucoup, une professionnalisation devrait permettre d'augmenter le chiffre d'affaire et même de réaliser un bénéfice. »

#### **Pour compléter l'offre**

Mais quelle est l'importance des produits artisanaux pour les ateliers? «Les produits faits maison sont très intéressants pour les institutions car ils complètent leur offre», affirme Annina Studer, responsable du domaine Monde du travail chez INSOS Suisse. Grâce à ces produits, les ateliers pourraient devenir indépendants de l'industrie et des gros mandats et contrôler eux-mêmes l'entier du processus de production. «De plus, avec ces produits, une institution peut influencer favorablement son image et rendre visibles les ressources des personnes accompagnées», souligne Annina Studer. Et d'ajouter: «Naturellement, pour y arriver, il ne faut pas vendre de la pitié, mais uniquement des produits de qualité et demandés sur le marché.»

#### **Pas de bricolage!**

A l'instar d'Annina Studer et de Franziska Bründler, Thomas Menz, responsable du domaine Travail et

intégration professionnelle de la Fondation lucernoise Brändi, souligne l'importance que revêt la qualité du produit. «Lancer sur le marché des produits artisanaux requiert un grand professionnalisme. Le bricolage se vend très difficilement, tout comme la pitié d'ailleurs.» Aujourd'hui, Thomas Menz dirige quatre magasins dans le canton de Lucerne. «Lorsque nous complétons notre assortiment avec des produits d'autres institutions, nous veillons tout particulièrement à la qualité, à l'originalité et au design.»

#### **Tendance à la hausse**

Plus de la moitié des institutions qui se sont exprimées dans l'étude considèrent que le marché des produits issus des institutions va continuer de croître dans les trois à cinq ans. Et quels sont les pronostics de la Fondation Brändi, elle qui connaît un joli succès avec certains produits phares et qui réalise un chiffre d'affaires annuel de trois millions de francs? «Nous observons une tendance à la hausse sur le marché des produits artisanaux. Nous enregistrons une hausse continue, en particulier des ventes sur notre boutique en ligne et des jeux de société», dit Thomas Menz. Seul le chiffre d'affaires des

magasins Brändi reste stable. Il en est convaincu: il y a en Suisse une clientèle pour les produits à caractère social et qui ne se situent pas dans le bas de la gamme des prix. «Certains clients en ont assez de la marchandise bon marché venue de Chine et veulent aussi acheter en consommateurs res-

#### **«Certains clients veulent acheter en consommateurs responsables et engagés.»**

pensables et engagés.» Ils veulent non seulement acheter quelque chose de bien et faire quelque chose de bien, mais sont aussi intéressés par l'histoire qui se cache derrière le produit. «Et nous, les institutions, nous avons de nombreuses histoires à raconter», relève encore Thomas Menz.

| Barbara Lauber

[www.fertiggebastelt.ch](http://www.fertiggebastelt.ch),  
[www.braendi.ch](http://www.braendi.ch) (en allemand) et  
[www.fideadesign.ch](http://www.fideadesign.ch) (en allemand et anglais)

**A ne pas manquer:** Journée d'étude INSOS «Ateliers sous pression», le 16 novembre 2017 à Berne. Programme et inscription: [www.insos.ch](http://www.insos.ch) > Evénements

# Trois étapes pour un produit convaincant

## Étape 1: l'analyse

Par manque de temps, on saute volontiers l'étape de l'analyse. Au risque, cependant, de ne pas apporter de réponses aux questions pourtant essentielles au succès d'un produit. Durant cette phase d'analyse, vous recueillez de façon systématique, logique et aussi intuitive les informations sur la situation du marché (point de vue externe) et sur vos conditions et possibilités de production (point de vue interne). Durant cette phase, vous pouvez vous poser les questions suivantes:



- Quels sont les points forts des clients et collaborateurs de nos ateliers ou centres de jour?
- Avec quels matériaux (p. ex. bois, matières synthétiques, papier) travaillons-nous volontiers et de manière professionnelle?
- Quels travaux pouvons-nous exécuter avec un haut niveau de qualité?
- Avons-nous, respectivement voulons-nous un assortiment (p. ex. des ustensiles de cuisine) et y manque-t-il un produit?
- Dans quelle gamme de prix évoluons-nous?
- Qui sont nos clients?
- Dans notre milieu, quelle est la situation du marché des produits artisanaux liés à la mission socioprofessionnelle?
- Comment pouvons-nous nous démarquer de nos concurrents?
- Quelles sont les tendances dans le domaine des produits de design?

## Étape 2: le développement des idées

À ce stade, il faut de la créativité, un peu d'audace, beaucoup de curiosité, du plaisir à concevoir – et de la patience! En effet, les idées arrivent rarement d'un simple claquement de doigts. Les techniques de créativité (p. ex. le mind mapping, le brainstorming) permettent à une équipe, après l'analyse, de développer des idées, d'élargir le regard et d'ouvrir l'esprit. Souvent, les traits de génie n'interviennent qu'après la phase de recherche consciente. Accordez-vous donc du temps et laissez aussi votre subconscient travailler pour vous durant ce «temps d'incubation et l'illumination» (cf. Graham Wallas). Durant cette phase, vous pouvez vous poser les questions suivantes:



- Quelles sont les techniques de créativité qui nous conviennent?
- Combien de temps voulons-nous et pouvons-nous consacrer au développement des idées?
- Quelles personnes associons-nous à la recherche d'idées?
- Voulons-nous et pouvons-nous collaborer avec un ou une designer? Avons-nous un budget pour une telle collaboration?
- Dans quelle mesure nos idées sont-elles inédites (éviter les copies/le plagiat)?

## Étape 3: le test et la mise en œuvre

Il est maintenant temps de tester les meilleures idées: vous faites les premières esquisses, variez les matériaux et la forme, affinez, retravaillez, puis finalement testez votre produit pour voir s'il peut être fabriqué selon un processus adapté au cadre socioprofessionnel et s'il est bien accepté dans votre environnement social. Vous vérifiez si vous pouvez réaliser une marge suffisante en regard des coûts de production et établissez une estimation (quantité de production, marge, etc.). Il est aussi important que vous réfléchissiez à l'organisation de la production et à l'emballage – si possible en accord avec la personne en charge du marketing ou avec un professionnel externe. Une fois la décision prise quant au produit, le déroulement détaillé de la production peut être entrepris, ainsi qu'une série zéro et le contrôle qualité. La production peut ensuite démarrer. Durant cette phase, vous pouvez vous poser les questions suivantes:



- Quelles sont les idées que nous mettons vraiment en œuvre, respectivement comment complétons-nous notre assortiment?
- Quelles sont les idées qui nécessitent du temps, quelles sont celles que nous pouvons tout de suite réaliser?
- Qui prend le lead pour chacune des idées?
- Jusqu'où allons-nous dans le développement d'une idée? À quel moment décidons-nous de l'envoyer à la production ou de l'abandonner?
- Comment se présente notre planning pour le développement et la fabrication?
- Le produit est-il beau, d'exécution professionnelle, fonctionnel, original et durable? (cf. les critères des produits design\*)
- Notre nouveau produit a-t-il «une âme»? Puis-je tomber amoureux du produit?
- Quel emballage convient au produit? Est-il conforme à notre CD/CI (Corporate Design, Corporate Identity)? Où la marque (institution) sera-t-elle apposée et dans quelle dimension? Le produit a-t-il un nom propre? L'emballage permet-il déjà d'utiliser le storytelling? (cf. p. 12/13)
- Quelles exigences qualité visons-nous?
- La personne responsable du marketing est-elle intégrée dans le processus de création?
- Sommes-nous en mesure de présenter une bonne estimation? (À quel prix vendre le produit? Qu'est-ce que nous gagnons vraiment?)
- Quelle quantité de pièces pouvons-nous produire dans quel délai?
- Comment commercialisons-nous notre produit et où le vendons-nous? (cf. p. 12/13)

### \* **Produit design – de quoi s'agit-il?**

Le célèbre Red Dot Award pour le design produit liste neuf critères pour un bon design:

- |                       |                                      |
|-----------------------|--------------------------------------|
| 1. Degré d'innovation | 6. Contenu symbolique et émotionnel  |
| 2. Fonctionnalité     | 7. Périphérie du produit             |
| 3. Qualité formelle   | (emballage, élimination des déchets) |
| 4. Ergonomie          | 8. Attestation de qualité            |
| 5. Solidité           | 9. Durabilité écologique             |

[www.red-dot.org](http://www.red-dot.org)

Rédaction: Barbara Lauber; avec la collaboration de Franziska Bründler, Fidea Design.  
Illustrations: [www.monokini.ch](http://www.monokini.ch)

# La réussite fulgurante d'un atelier allemand

**Les ateliers Wendelstein de Caritas à Raubling (D) ont osé un nouveau départ en 2001: en exactement une année, la cheffe de projet Sabine Meyer a développé la collection side by side, en collaboration avec un bureau de graphisme et des jeunes designers. Le succès a été fulgurant. La ligne a démarré avec douze beaux produits design en bois. Depuis, rien qu'en Allemagne, side by side fournit 700 commerces spécialisés. Elle compte même le Museum of Modern Art à New York parmi ses clients.**

Le jouet en bois. Durant des décennies, les ateliers Wendelstein de Caritas, dans les Préalpes bavaroises, ont vécu de cela. Un commerce traditionnel avec un bon chiffre d'affaires. Mais c'était avant l'arrivée de Sabine Meyer. Et depuis, tout a changé. Impressionnée par la bonne qualité des produits en bois, la jeune designer a soumis au responsable des ateliers un concept innovant, à la fois simple et audacieux. L'idée de Sabine Meyer: les ateliers Wendelstein de Caritas conservent leur point fort – les objets en bois haut de gamme et durables – pour développer leur propre collection design avec des produits fonctionnels et esthétiques. Le but: montrer au monde entier de quoi sont capables les ateliers pour personnes en situation de handicap.

## **Douze produits en douze mois**

La designer a présenté son idée juste au bon moment: le responsable de l'atelier lui a proposé une place vacante au sein de l'administration et Sabine Meyer a saisi l'occasion. Douze mois plus tard seulement, pile à l'heure de l'ouverture du salon du design allemand Ambiente, les idées de Sabine Meyer avaient pris forme: une collection design avec douze produits

en bois ainsi que la nouvelle marque side by side («côte à côte»), y compris un logo, une ligne graphique et d'emballage, un catalogue et une notice indiquant qui a fabriqué le produit. «Grâce à la bonne collaboration entre les ateliers, le bureau de graphisme et quinze jeunes designers, la mise en œuvre du concept a très bien fonctionné», se réjouit Sabine Meyer.

## **Qualité, qualité et qualité**

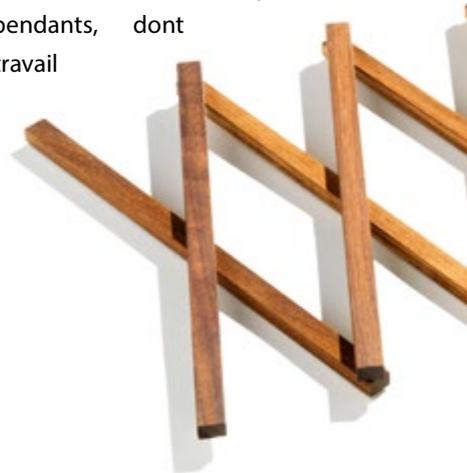
Dans le choix de ses partenaires, Sabine Meyer attache de la valeur non seulement à la bonne collaboration, mais également à la qualité et au professionnalisme: «Pour réussir sur le marché, un produit doit convaincre de A à Z», insiste-t-elle. Et la qualité ne doit pas nécessairement coûter des sommes colossales: «Le développement de la nouvelle collection design a coûté quelque 15'000 euros, plus mon salaire», avance Sabine Meyer et d'ajouter avec un sourire: «Une machine à commande numérique par ordinateur coûte bien plus cher!»

## **Plaire au plus grand nombre**

La collection a démarré avec douze objets en bois pour le ménage, l'habitat et la cuisine, dont un bloc à couteaux,

une simple planche à découper et un beau crochet mural. A ce jour, le catalogue comporte 70 objets. Chaque année, il est vendu à 1200 exemplaires malgré son prix de 250 euros.

Depuis, l'équipe side by side travaille avec une trentaine de designers indépendants, dont le travail



est rémunéré à hauteur de 50% du chiffre d'affaires réalisé par leur produit. Dotée de 2,4 postes, l'équipe s'occupe du design, des salons, du marketing, de la diffusion, de la gestion des mandats et de la facturation. A cela s'ajoute 1,5 poste pour le stockage et la comptabilité.

Désormais, la production de side by side est confiée à 20 ateliers. La marque travaille exclusivement sur la vente de professionnel à professionnel (B2B) et >



## Quelques produits de la collection side by side

- 1 **Bougeoire WeinLicht.** Design: Jette Scheib. Production: atelier Raubling
- 2 **Étendoir à linge Mama.** Design: factor product münchen. Production: atelier Raubling
- 3 **Sous-plat.** Design: Sabine Meyer. Production: atelier Raubling et Centre d'assistance Reichenbach e.V.
- 4 **Planche à découper schneidGut.** Design: vonbox. Production: atelier Raubling

livre auprès de 700 commerces spécialisés en design rien qu'en Allemagne. Elle compte aussi des clients dans toute l'Europe, au Japon et aux USA, dont le Museum of Modern Art à New York.

### Le succès et la reconnaissance

Chaque année, l'assortiment s'agrandit de cinq nouveaux produits. «Nous préférons lancer peu de nouveaux produits sur le marché, mais convaincants», explique Sabine Meyer. Aujourd'hui, le chiffre d'affaires a passé la barre du million d'euros.

Le succès se traduit non seulement par une activité régulière des ateliers mais également par un travail pour plus de 100 collaborateurs en situation de handicap. Et encore davantage: «Notre succès est synonyme de reconnaissance pour les collaborateurs. C'est source de motivation et de confiance en soi.»

### Un marché très disputé

Sabine Meyer est bien consciente d'avoir lancé side by side au bon moment. «Nous étions alors des pionniers.» Depuis, la concurrence sur le marché semble s'être accrue et de nombreux prestataires du domaine social sont présents sur le marché avec des produits.

Mais le design, c'est-à-dire la création conceptuelle, et réfléchi d'un produit, ne serait pas l'apanage des seuls designers, selon Sabine Meyer. Elle rappelle qu'il y a dans les ateliers, des gens formidables qui ont un sens particulier pour l'esthétique et qui peuvent parfaitement créer un produit. «Si en plus on y met de la passion, alors on est sur le bon chemin!»

| Barbara Lauber

[www.sidebyside-design.de](http://www.sidebyside-design.de)  
(en allemand)

# Les 9 facteurs de succès de Sabine Meyer



## 1. Un concept convaincant.

«Le concept doit être mûrement réfléchi et vraiment bien. Il est important qu'il soit soutenu par la direction et si possible par tous les groupes qui participent.»

## 2. Un budget fixe.

«Les innovations n'engloutissent pas des sommes colossales. Mais sans un budget assuré, il n'est pas possible de développer des produits, ni une nouvelle marque.»

## 3. Une image cohérente de la collection.

«Les commerçants apprécient les assortiments harmonieux (p. ex. le thème de la cuisine).»

## 4. Unique selling point (USP).

«Les produits doivent avoir ce petit plus (p. ex. des détails soignés, un bel aspect, une fonctionnalité probante), revêtir une caractéristique propre et particulière (p. ex. le matériaux), sans quoi ils tombent dans l'indifférence.»

## 5. Une création adéquate.

«En comparaison des fabricants à l'étranger, les ateliers ne sont pas bon marché. Par conséquent, ils doivent proposer leurs produits dans une gamme de prix élevée. Pour y parvenir, cependant, il faut une création adéquate (design) et un très haut niveau de fabrication.»

## 6. Qualité et professionnalisme.

«La qualité et le professionnalisme à tous les niveaux sont essentiels. Grâce à un concept graphique et un emballage approprié, on peut tenir des années.»

## 7. Feu et passion.

«Une personne au moins doit constamment garder un œil sur l'ensemble du projet et s'enthousiasmer pour la nouvelle ligne de produits.»

## 8. Emballage et impression générale.

«Lors du développement du produit, l'emballage est souvent négligé. Or, il marque de façon décisive l'impression générale d'un produit et peut influencer positivement l'acte d'achat. Et la notice d'emballage permet de bien raconter l'histoire derrière le produit.»

## 9. Des structures de distribution qui fonctionnent.

«Aujourd'hui, tout doit aller très vite. Il est par conséquent essentiel que la distribution fonctionne parfaitement et sans encombres.»



## Quand produit et promotion s'accordent

**L'idée est séduisante: les enfants dessinent un animal et les personnes en situation de handicap le réalise en tissu. Mais pour que «eiswiekeis» s'impose sur le marché, il a fallu un lancement professionnel via les sites internet, les foires, les magasins et des magazines.**

Aujourd'hui, la demande pour des animaux en tissu «eiswiekeis» est telle que le Krea-Atelier à Trimbach (SO) est à la limite de ses capacités. Ça n'a pas toujours été le cas. Il y a trois ans, WG Treffpunkt, une institution INSOS à laquelle appartient le Krea-Atelier, craignait que «eiswiekeis» ne disparaisse. La nouvelle responsable de secteur, Melanie Bleiker, a reçu pour mandat de faire décoller le projet. Et elle a réussi.

L'idée derrière «eiswiekeis» est simple et séduisante: permettre aux enfants de concevoir eux-mêmes leur animal en tissu. Ils leur suffit de dessiner l'animal et d'envoyer le dessin à l'atelier textile qui se charge de le coudre. Le précédent responsable des centres de jour avait découvert cette idée aux Etats-Unis et y avait vu un créneau parfait pour une institution sociale.

Au début, seuls un ou deux dessins d'enfant par mois étaient transformés en animaux en tissu au centre de jour par les personnes avec une déficience mentale. Aujourd'hui, il y en a entre cinq et dix chaque mois. Depuis, le travail de relations publiques se fait tout naturellement. «Les magazines

viennent vers nous et publient des articles sur nous, parfois associés à une action promotionnelle pour leurs clients», affirme Melanie Bleiker. Ce succès est aussi dû en grande partie à l'aspect graphique professionnel. «Nous avons la chance de bénéficier de l'engagement personnel de l'ancien responsable des centres de jour et de son studio de graphisme Waldluft.»

### Un carnet de commande en hausse

Les commandes grimpent surtout depuis leur participation au salon spécialisé Ornaris en 2016. Ils y ont trouvé des magasins qui étaient d'accord de vendre des bons «eiswiekeis». Aujourd'hui, près de la moitié des commandes d'animaux en tissu provient des bons ainsi vendus dans une quinzaine de commerces en Suisse allemande. L'autre moitié des commandes passe directement par le site internet.

Melanie Bleiker est convaincue que «eiswiekeis» peut générer encore davantage de commandes. Elle a quelques idées pour en améliorer la notoriété, par exemple: faire des démarches auprès de magazines pour parents, organiser un concours de peinture, être présent sur Facebook et Instagram.

Aujourd'hui, le Krea-Atelier est à la limite de ses capacités. Avant d'intensifier ses activités de relations publiques, il faut davantage de main-d'œuvre. Pour l'heure, un essai est conduit avec trois autres ateliers textiles pour personnes en situation de handicap. Et tout nouveau partenaire de coopération\* serait le bienvenu. Même des petites institutions qui ne pourraient coudre qu'un animal par mois.

### «eiswiekeis constitue aussi une valeur ajoutée pour les collaborateurs.»

Melanie Bleiker précise que «eiswiekeis» constitue une valeur ajoutée pour les collaborateurs. «Ils ont une grande liberté créative, discutent de la mise en forme et éprouvent leur capacité à réaliser quelque chose... Et les dessins des enfants nous donnent à chaque fois le sourire.»

| Barbara Spycher

\* Les ateliers textiles INSOS et les magasins intéressés peuvent s'annoncer auprès de:

[melanie.bleiker@wgtreffpunkt.ch](mailto:melanie.bleiker@wgtreffpunkt.ch)

[www.eiswiekeis.ch](http://www.eiswiekeis.ch)

# Un produit, une histoire

Créer un produit est une chose. Le mettre sur le marché en est une autre. Comment l'habiller, le promouvoir et le distribuer... Nous avons discuté de trois moments essentiels dans la vie d'un produit avec Vincent Antonioli, spécialiste en marketing, fondateur de l'agence *Debout sur la table* et directeur de la formation de spécialiste en marketing au SAWI.

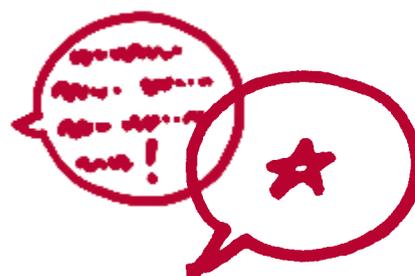
## 1. L'emballage



L'emballage joue un rôle très important pour un produit. Il remplit trois fonctions. Un emballage doit d'abord **protéger le produit**. Il doit ensuite **donner des informations**, souvent prescrites par la loi. Et enfin et surtout, l'emballage permet de **communiquer avec le consommateur**.

Communiquer, cela veut dire : favoriser la reconnaissance du produit, le faire sortir du lot et aussi montrer de quel type de produit il s'agit. Par exemple, si c'est un produit d'une même marque ou d'une même série ou s'il s'adresse à des adultes ou à des enfants. **Communiquer, cela veut dire aussi raconter une histoire: un emballage doit faire rêver les gens. N'oubliez pas qu'il est souvent ce que les consommateurs ont en premier dans les mains.**

Il vaut la peine d'investir dans l'habillage du produit, mais attention aux coûts: un emballage trop compliqué à fabriquer coûte vite cher. De plus, aujourd'hui, les gens privilégient plutôt moins d'emballage, par souci écologique.



## 2. Le storytelling

**Un bon storytelling ne vante pas les qualités du produit, mais montre ce que le produit permet de vivre comme expérience.** Bref, évacuez le produit, racontez une histoire! A l'exemple de Coca Cola light qui raconte simplement que l'on passe un bon moment entre amis.

**Un bon storytelling se base sur des valeurs-clés.** Les produits des institutions ont la chance de reposer sur des valeurs: proximité, fait-main, engagement social, authenticité... Les institutions peuvent se raconter, parler des gens qui y travaillent et qui ont fait ce produit, etc. **Ce sont des informations capitales qu'il faut raconter en premier lieu.** D'une part parce que les valeurs reprennent le dessus, comme le montre le succès des produits du terroir. Et d'autre part, parce qu'elles permettent de **susciter l'émotion** chez le consommateur (envie, plaisir) et de provoquer une identification.

Pour raconter votre histoire, vous pouvez vous appuyer sur les **réseaux sociaux** (Facebook, Twitter, Instagram, etc.). Mais faites-le seulement si vos consommateurs potentiels s'y trouvent. Et toujours **en respectant votre stratégie de communication globale et les règles des plateformes choisies** (rythme de publication attendu, interaction, temps de réaction, tonalité, type de média, etc.). La communication numérique vous permet d'atteindre beaucoup de monde très rapidement (ce que l'on appelle «l'amplification digitale»), mais elle exige de la **préparation**, des **ressources** et du **savoir-faire**.

**Une fois que vous avez décidé de mettre certaines valeurs en avant, il faut le faire partout: sur l'emballage et les flyers, sur le site, dans les vidéos, etc.**

### 3. La distribution

Pour distribuer votre produit, vous pouvez choisir d'ouvrir **votre propre magasin** ou placer votre produit **chez un revendeur**, grossiste ou boutique. Dans ce choix, la question du coût est bien sûr importante. Mais d'autres facteurs sont à prendre en compte. Par exemple:

- Le canal de distribution est-il en adéquation avec vos valeurs?
- Que ce soit votre boutique ou un tiers, le lieu de vente est-il suffisamment visible et sur le passage de vos consommateurs cibles?
- Le produit a-t-il une bonne place dans le magasin?  
Si vous travaillez avec un intermédiaire: a-t-il mis en place des stratégies pour le promouvoir?
- Vos capacités de production et de livraison vous permettent-elles de répondre aux exigences du revendeur choisi?

**En parallèle, utilisez internet.** Internet est un canal de vente complémentaire généralement adéquat parce qu'il ne coûte pratiquement rien. Mais là aussi, des questions se posent: voulez-vous ouvrir votre propre shop en ligne ou plutôt placer votre produit sur une plateforme?\* Trouve-t-on facilement vos produits via Google? La plateforme correspond-elle à vos valeurs?

**Enfin pensez aux foires et marchés!** Ils permettent de **raconter une histoire en profondeur**: le client peut sentir, goûter, essayer, voir le produit! Bien choisis, ces lieux permettent de placer son produit de façon forte. Mais attention: ils demandent un grand investissement en personnel et en argent.

\* Par exemple:

[www.socialstore.ch](http://www.socialstore.ch), [www.faircustomer.ch](http://www.faircustomer.ch), [www.okado.ch](http://www.okado.ch), [www.faecherei.ch](http://www.faecherei.ch), [www.heim-art.ch](http://www.heim-art.ch), etc.



#### Ne pas avoir peur du prix...

Fixer le prix de vente demande de **connaître les prix du marché** (étude de marché) et de se **positionner**: en-dessus, au milieu, en dessous des prix pratiqués. Même si cela fait peur, osez favoriser des **prix élevés** car le travail des employés de l'institution a une valeur particulière. Ensuite, une marge de 20-30% est un bon objectif. Si un produit s'avère peu ou pas rentable, il faut peut-être y renoncer. Mais si ce produit est important, vous pouvez le garder dans votre assortiment et le «subventionner» avec d'autres produits qui se vendent bien et qui profitent d'une plus grande marge.

Propos recueillis et résumés par France Santi.  
Illustrations: [www.monokini.ch](http://www.monokini.ch)

# Marketing – bonnes recettes

Au fil de nos recherches, notamment sur les réseaux sociaux, nous avons choisi quelques entreprises au profil marketing pouvant inspirer les institutions. Ces petites entreprises partagent toutes une qualité: une cohérence profonde entre le produit et leur discours marketing.

## Les chocolats Choba Choba

Créer du lien entre le producteur et le consommateur



Chez Choba Choba, on peut acheter du chocolat à la pièce, mais aussi sur abonnement. Chaque abonné reçoit tous les deux mois un coffret de chocolat exclusif. L'idée de l'**abonnement** correspond à la philosophie de l'entreprise

située à Berne: «Nous voulons recréer le **lien entre le producteur et le consommateur**. Nous proposons d'acheter du chocolat comme on achète ses légumes chez son maraîcher, parce qu'on le connaît et sait comment il travaille», explique Eric Garnier, cofondateur de Choba Choba. Pour créer du lien avec des producteurs basés à des milliers de kilomètres d'ici, Choba Choba soigne sa communication. Avec chacun de leurs coffrets de chocolat, les abonnés reçoivent des informations sur l'entreprise et sa philosophie. «En fait, nous vendons beaucoup plus que du chocolat, **nous éduquons, nous sensibilisons**», ajoute Eric Garnier. L'histoire de Choba Choba est forte. Car ce chocolat permet de participer à **«une révolution»**: chez Choba Choba, les 36 producteurs de cacao péruviens sont coactionnaires de l'entreprise, et donc entrepreneurs. Un modèle unique dans le monde du chocolat. Cette révolution est au centre de leur communication.

Une histoire racontée par une équipe comm' de deux (depuis peu trois) personnes et un budget marketing de 60'000 francs (chiffres de 2016). Mais toute l'équipe (neuf personnes en Suisse, ainsi que trois coordinateurs et 36 paysans au Pérou) y met du sien, soit en **photographiant et filmant**, soit en se mettant en scène. Résultat: des clients engagés et prêts à payer 10 francs les 100 g de chocolat.

Partis avec un peu plus de 100'000 francs de fonds propres et 120'000 récolté par une campagne de **crowdfunding** (ils visaient 45 000 francs), Choba Choba compte aujourd'hui 1400 abonnés, chiffre que l'entreprise veut doubler chaque année. Elle vend pour l'instant uniquement par **internet** mais réfléchit

à placer son chocolat chez des revendeurs pour être encore plus proche des consommateurs.

[www.chobachoba.com](http://www.chobachoba.com)

**Points forts**

- Un produit traditionnel haut de gamme
- Un système d'abonnement
- Une révolution économique
- Un storytelling cohérent

## Le saucisson Don Recroze

De délicieux moments d'humour sur Facebook



Même si la charcuterie, ce n'est pas vraiment son métier, le comédien, chanteur et humoriste Frédéric Recrosio (au centre sur la photo) s'est lancé dans l'**aventure**. Mais pas n'importe comment: parce qu'il a

les pieds sur terre et aime le travail bien fait, il s'est entouré de **professionnels de la gastronomie**: Philippe Lignon, chef de cuisine, et Blaise Corminbœuf, boucher. L'équipe a eu besoin de deux ans d'essais avant d'arriver à la bonne recette et lancer le saucisson Don Recroze. L'initiateur ne peut pas dire combien d'argent ils ont investi dans cette recherche. «Nous avons surtout investi en temps», dit-il.

Le trio a aussi investi en **vidéos** et en **événements** pour faire connaître le projet et le produit. «La campagne de **crowdfunding** nous a permis de récolter un peu d'argent pour lancer la production, mais surtout de créer une communauté autour de notre produit. Avec les gens, nous avons discuté du packaging, de l'image, du goût. Nous avons appris plein de choses.» Aller à la rencontre des gens, échanger, c'est le moteur du projet.

Pour en faire la promotion, Frédéric Recrosio peut compter sur ses **talents d'acteur**: les petites vidéos postées sur **Facebook**,

sont de délicieux petits moments d'humour. Simples et professionnelles, elles ont été tournées avec une agence de communication spécialisée en communication numérique. «Mais vous pouvez faire les meilleures vidéos du monde. Si le produit n'est pas bon, cela ne sert à rien», précise-t-il. Fabriqués de façon artisanale, les saucissons se vendent aujourd'hui dans **250 points de vente**.

[www.donrecroze.ch](http://www.donrecroze.ch)

#### Points forts

- Un produit convivial, artisanal et de qualité
- L'amour des gens
- Un humour qui fait mouche
- Des vidéos sympas et bien faites

## Les épices Würzmeister

Inspirer et communiquer via tous les réseaux sociaux



Passionné de cuisine, Yves Woodhatch fait depuis des années des mélanges d'épices. Au début, il les faisait pour lui ou comme cadeaux pour ses amis. Les retours étaient tellement positifs que lui et sa femme, Tania, ont décidé en

2012 d'en faire une entreprise: Würzmeister. Pour démarrer, ils ont ouvert un **shop en ligne** (c'est simple et ça ne coûte pratiquement rien) et ont fait leur promo via les **réseaux sociaux**: d'abord sur Twitter puis sur Pinterest, Instagram et Facebook où leur dernière vidéo a été vue plus de 5000 fois. Tania Woodhatch aime poster, mais cherche **la qualité plus que la quantité**. «Nous voulons inspirer les gens, pas leur vendre quelque chose», dit-elle. Cette intégrité, leur communauté la leur rend bien: les membres commentent, partagent et publient avec enthousiasme.

Pour se faire connaître et acquérir des clients, Würzmeister participe à **12, voire 14 foires par année**. Des moments appréciés de la clientèle privée, mais aussi des professionnels. «Nous avons beaucoup de **demandes d'entreprises**. Nous concoctons des paquets cadeaux pour elles. Cela représente la moitié de notre chiffre d'affaires.» Würzmeister distribue aussi ses produits dans **25 magasins** (dont un à Hong Kong!). Les Woodhatch ne peuvent pas encore vivre de leur entreprise. Il leur faut pour cela encore multiplier le chiffre d'affaires de 4 à 5 fois. Mais ils sont sur le bon chemin: ils croissent chaque année de 40 à 50%.

[www.wuerzmeister.ch](http://www.wuerzmeister.ch) (en allemand)

Source: «Interview mit Tania Woodhatch von Würzmeister», Evelyne Baumgartner ([twitter.com/evelyne\\_lynn](https://twitter.com/evelyne_lynn)) pour alike. [www.alike.ch](http://www.alike.ch).

#### Points forts

- Produits artisanaux et de qualité
- Produits esthétiques
- Sincérité
- Sens de l'interaction

## L'opération Mélanie

Une campagne Facebook qui a fait le buzz



Un discours marketing fort est également indispensable quand il s'agit de communiquer sur une idée ou une mission. Et il est aussi possible de faire le buzz. A l'exemple de l'opération #Melaniepeutlefaire, dont voici l'histoire...

Mélanie Ségard, jeune femme porteuse d'une trisomie 21 avait un rêve: présenter la météo à la télévision. Pour y parvenir, elle a fait **campagne sur Facebook** avec une vidéo. Son message: donnez-moi 100'000 likes et je présente la météo à la télévision. La jeune femme n'a bien sûr pas fait ça toute seule. La campagne a été orchestrée par l'Unapei – première fédération d'associations française de représentation et de défense des intérêts des personnes handicapées intellectuelles et de leurs familles – soutenue par une agence de communication.

Lancée le 27 février, la campagne a atteint les **100'000 likes en moins de 24 heures**. Et cela sans achats médias. Devant le buzz, les chaînes de télévision ont vite répondu à l'appel et Mélanie a présenté la météo le 14 mars sur France 2. Aujourd'hui, la vidéo a été vue plus de 2 millions de fois et la page Facebook #Melaniepeutlefaire compte plus de **250'000 fans**. L'action a permis à l'Unapei de faire parler de l'inclusion (notamment dans les débats d'alors de la présidentielle). La page laissera gentiment sa place au site du même nom où l'Unapei continue à promouvoir une société inclusive et solidaire.

[www.melaniepeutlefaire.org](http://www.melaniepeutlefaire.org) (avec lien sur la page Facebook)

#### Points forts

- Une ambassadrice charismatique
- De belles vidéos
- Des messages positifs
- Un sujet médiatique et populaire (météo)

## Le long chemin de la CDPH

**Le rapport alternatif sur la mise en œuvre de la CDPH (remis à fin août) montre qu'il reste encore beaucoup à faire.**

Inégalités au poste de travail, non accès à l'école régulière, ni aux services en ligne: de nombreuses personnes en situation de handicap ne peuvent pas, aujourd'hui en Suisse, mener une vie autonome. Ce constat ressort du rapport alternatif sur la Convention relative aux droits des personnes handicapées (CDPH) remis à Genève à fin août au comité compétent de l'ONU par Inclusion Handicap. INSOS Suisse a aussi apporté sa contribution à ce rapport.

Le rapport pointe les domaines où il est nécessaire d'agir. Le constat est édifiant: les obstacles se dressent dans tous les domaines de la vie. Lors de la conférence de presse sur le rapport alternatif à Genève, le rapport national sur la mise en œuvre de la CDPH publié en 2016 par la Confédération a été qualifié de «complaisant et incomplet». L'exigence des associations qui ont contribué au rapport alternatif est claire: «La participation sociale des personnes handicapées doit impérativement être garantie», a souligné le conseiller national Christian Lohr, à Genève.

### Les institutions, des partenaires importants

Les institutions sociales pour personnes en situation de handicap jouent un rôle central dans la mise en œuvre de la CDPH. «Leur mission est de soutenir les personnes qu'elles accompagnent de façon à ce qu'elles puissent mener leur vie avec la plus grande autodétermination possible», affirme le directeur d'INSOS Peter Saxenhofer. Il est donc important que ces personnes puissent choisir, parmi un large éventail d'offres flexibles et transparentes en matière de logement et de travail, la solution la mieux adaptée.

INSOS continuera de soutenir ses membres dans la mise en œuvre de la CDPH. A cet effet, l'association abordera les questions essentielles en matière d'accompagnement professionnel et interviendra dans les groupes de travail transversaux qu'elle a initiés autour de la CDPH. | Barbara Lauber

[www.insos.ch](http://www.insos.ch) > Publications > Communiqués de presse  
[www.inclusionhandicap.ch](http://www.inclusionhandicap.ch) > Médias

## Conférence sur le marché du travail

**Le succès de la Conférence nationale en faveur de l'intégration sur le marché du travail dépend des différents acteurs.**

La Conférence nationale a pour but de mieux coordonner les démarches visant à favoriser les chances des personnes handicapées sur le marché du travail. Deux des trois conférences ont déjà eu lieu. Au cours de la deuxième Conférence, les partenaires sociaux, le corps médical, les assureurs, les associations de défense des personnes handicapées, INSOS Suisse ainsi que les offices cantonaux et fédéraux ont identifié des démarches d'intégration réussies. Les résultats ont été recueillis dans un catalogue de mesures, soumis aux participants à la Conférence pour une prise de position. Sur cette base, l'Office fédéral des assurances sociales (OFAS) élabore un plan directeur. Ce plan directeur doit être approuvé en décembre lors de la troisième Conférence.

### Optimiser les instruments existants

«Il faut davantage de pragmatisme, de dialogue et de collaboration dans le travail d'intégration.» C'est en ces mots que le directeur de l'OFAS, Jürg Brechbühl, a résumé, au terme de la deuxième Conférence, le point de vue des participants. La réussite dépendra du contenu du plan directeur et de la façon dont les acteurs responsables l'appliqueront: délai convenable, recherche de solutions et action coordonnée.

De nombreux instruments existent déjà. Ils pourraient sans peine être améliorés et utilisés dans des cas particuliers pour obtenir des résultats concrets. Par exemple, la poursuite du projet pilote initié par INSOS Suisse et porté par les associations partenaires relatif à l'attestation individuelle de compétences reconnue dans toutes les branches pour les jeunes qui ne peuvent pas suivre une formation formelle en raison de difficultés d'apprentissage. INSOS considère également essentielle les offres de job coaching centré sur la personne pour une durée indéterminée, selon le modèle d'emploi assisté / de formation assistée. | Annina Studer, responsable du domaine du Monde du travail, INSOS Suisse

# La fin des managers

**CEO, patron, hiérarchie... ces mots sont-ils en train de devenir désuets? Lors du dernier congrès INSOS, autonomie et intelligence collective ont occupé les devants de la scène, notamment grâce à l'intervention du fondateur de Buurtzorg.**

Il était infirmier. Un jour, il en a eu assez de travailler pour des prestations toutes faites, parfois mal ficelées, au sein d'une culture du contrôle. Lui, c'est Jos de Blok, le fondateur de «Buurtzorg», une organisation de soins à domicile située aux Pays-Bas et dont la particularité est de fonctionner... sans hiérarchie.

## Petites entités autonomes

Chez Buurtzorg, pas de centrale, pas de chefs, pas de contrôleurs. L'entreprise s'organise en petites équipes locales (buurtzorg veut dire soins de proximité), flexibles et... autonomes.

Au sein de chaque équipe, les membres définissent les prestations à fournir, l'emploi du temps, les objectifs... Bref, ils sont responsables de l'entier du processus. Et ça marche. Buurtzorg s'occupe de plus de 80'000 patients par année grâce à 10'000 infirmiers et infirmières répartis dans 900 équipes, 4000 travailleurs sociaux et... zéro manager.

## A tour de rôle

Pour que ce type d'organisation soit possible, il faut que les entités autonomes restent petites. Chez Buurtzorg, les équipes comptent 12 collaborateurs et collaboratrices au maximum. Au-delà, il n'est plus possible de s'asseoir à une même table pour discuter et l'on retombe dans une culture du contrôle.

Il faut aussi remplacer les «fonctions» par des «rôles». Les collaborateurs des équipes sont tous des généralistes et n'ont pas de tâche fixe. Si l'un s'occupe de diriger les séances, il ne le fait que pour un temps

(par exemple, trois mois), avant qu'un autre collaborateur ne prenne le relais. De même pour le contrôle de la qualité, le calcul de performance, etc. En cas de conflits, les équipes peuvent compter sur des coaches. De plus, un back office minimal les décharge des aspects administratifs.

## Confiance et transparence

Le mot-clé de cette structure est la confiance. Un mot que Jos de Blok écrit volontiers en majuscule pour souligner son importance.

Cette confiance est soutenue par à une culture de la transparence. Buurtzorg mise sur internet avec un e-learning, des chats et une base de données ouverte à tous les membres des équipes. Ils y partagent savoir-faire, informations, questions et conseils. Les plannings et les données de productivité y sont aussi accessibles.

A l'heure aussi où la gestion des projets se fait de plus en plus agile, délaissant les lourdes structures pour miser

sur l'intelligence collective, la présentation de Jos de Blok est arrivée à point.

| France Santi

## Pour aller plus loin

- «**Reinventing Organizations.** Vers des communautés de travail inspirées», par Frédéric Laloux
- «**La Révolution Holacracy.** Le système de management des entreprises performantes», par Brian J. Robertson
- A voir aussi, l'intervention lors du Congrès INSOS de Felix Frei, psychologue du travail et de l'organisation. Lui aussi a souligné l'arrivée grâce aux nouvelles technologies d'une nouvelle ère de gestion, misant sur l'intelligence collective et les méthodes agiles de fonctionnement. Consultez les fiches de son intervention sur [www.insos.ch](http://www.insos.ch) > Evénements > Documentation des événements



Il faut des organisations de soins petites et simples. Dessin: Carlo Schneider.

# Fragile financement du sujet

Dès 2020, le canton de Berne veut introduire le financement du sujet et supprimer la gestion des places. La phase pilote a démarré. Ce changement de système créera de nouvelles libertés mais sollicitera aussi toutes les parties prenantes, comme le relève Rainer Menzel, co-directeur général de Humanushaus à Rubigen.

Sujet – prédicat – objet: trois notions grammaticales qui décrivent bien la mise en œuvre de la politique du handicap dans le canton de Berne, aussi désignée comme le « modèle bernois » avec la PES. Le financement du sujet est en phase pilote depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016. L'introduction progressive dans tout le canton est prévue dès 2020.



Rainer Menzel est co-directeur de Humanushaus à Rubigen et président de la Commission spécialisée foyers et accueils de jour Socialbern. | Photo: Idd

## Sujet: de quoi parle-t-on?

Avec son plan stratégique et les rapports sur la politique du handicap de 2011 et 2016, le canton de Berne se prononce en faveur d'un changement de paradigme: à l'avenir, ce ne sont plus les institutions (objet) mais les personnes concernées (sujet) qui doivent recevoir le montant destiné à financer les coûts qu'occasionne un handicap. Les personnes concernées

**«Les personnes concernées apprécient les nouvelles libertés.»**

doivent pouvoir choisir librement quelle prestation (type de logement, environnement de travail ou structure de jour) elles veulent obtenir, chez quel fournisseur et dans quelle ampleur. Pour la première fois, il est également possible de financer un «mix de prestations» dans et hors des institutions. Par ailleurs, les proches peuvent désormais facturer leurs prestations selon des barèmes réglementés.

Avec le financement par sujet, le canton de Berne met ainsi un terme au système dit de gestion des places. La personne qui perçoit une prestation est aussi responsable de

l'administration, de l'organisation et de la facturation. Pour les curateurs et les représentants légaux, cela signifie un savant équilibre à trouver entre assistance et autonomie.

## Sept institutions parties prenantes

274 personnes (en logement autonome et dans sept institutions) participent au projet pilote (situation à avril 2017): 67% vivent dans une institution, 27% vivent en institution et recourent à une aide complémentaire, 6% vivent exclusivement avec une aide. Depuis le début de la phase pilote, quatre personnes (1,5%) ont quitté le logement institutionnel et sollicitent désormais une aide (la structure de travail reste dans l'institution). Jusque-là, personne n'a complètement franchi le pas (logement et travail).

## Prédicat: que fait le sujet?

Après un processus de développement qui aura pris près de dix ans, la mise en œuvre du financement du sujet se fait progressivement et en collaboration avec les personnes concernées, les curateurs ainsi que les représentants des institutions, les associations de personnel et l'AI. Les personnes concernées et les représentants légaux s'expriment favorablement sur les nouvelles libertés. Une deuxième, voire une troisième place de travail sont aussi possibles, tout comme des absences hors de l'institution, supplémentaires et financées (accompagnées par des assistants ou des proches), des vacances supplémentaires, etc. Les proches se sentent enfin valorisés dans leur travail d'accompagnement. De plus, leur charge est pour la première fois reconnue au niveau financier.

## Objet: qui ou quoi cela concerne-t-il encore?

Les institutions sont désormais sollicitées d'un point de vue administratif, conceptuel et économique. Tous les participants au projet pilote – dont Humanushaus – sont présents de leur plein gré et peuvent se retirer en tout temps. Et ce ne sont pas les raisons qui manqueraient, tant le travail initial est important: il faut mettre en place des formations

et une organisation pour pouvoir réaliser les évaluations du nouveau Service indépendant d'évaluation des besoins individuels des personnes en situation de handicap ([www.indibe.ch](http://www.indibe.ch)). Sur mandat du canton, ce service établit les besoins individuels en matière de soins et de prise en charge des adultes avec handicap. Il s'agit aussi de donner un deuxième avis, d'informer les curateurs et les proches, de modifier les procédures de facturation et, le cas échéant, de s'occuper du décompte avec le canton à la demande des personnes concernées. Ce travail sera assumé par les institutions sans compensation supplémentaire. Leur seul avantage est de pouvoir anticiper les adaptations d'ordre conceptuel et économique. Le canton de Berne a garanti le financement au niveau actuel pour une période transitoire.

#### Garanties de prise en charge des coûts

L'idée est de tendre vers l'équilibre entre la taille de l'entreprise et le concept d'accompagnement, respectivement son intensité. Le niveau de garantie de prise en charge pour une personne en situation de handicap ainsi que le taux d'occupation sont des facteurs qui seront importants pour les institutions. Une garantie (trop) basse ne finance pas les charges (qualitatives et structurelles) du personnel. Une garantie de prise en charge élevée, quant à elle, fait courir le risque qu'à la sortie de la personne on ne puisse pas la remplacer par une personne au profil semblable.

Etant donné que les garanties de prise en charge ne couvrent que les frais liés à l'accompagnement, le canton verse en plus pour chaque unité de séjour un forfait d'infrastructure qui doit permettre de financer les exigences CIIS et l'overhead d'une organisation.

Il est encore trop tôt pour dire si ces forfaits suffiront dans la pratique. Une erreur de conception réside dans le fait que les frais d'infrastructure sont financés selon le taux d'occupation. Cela implique quelques réserves financières qui, jusqu'à présent, n'ont pas pu être constituées dans la mesure nécessaire. Espérons que l'avancée sur ce chemin prometteur et ambitieux ne s'arrêtera simplement pas là.

| Rainer Menzel

**Informations complémentaires** à propos du «modèle bernois» disponibles sur:

[www.participa.ch](http://www.participa.ch) > Modèle bernois

[www.insieme-kantonbern.ch](http://www.insieme-kantonbern.ch) > Aktuelles > Subjektfinanzierung (en allemand)

## Pour internet et le droit à l'image

**Accès à internet? Utilisation de photos? INSOS Suisse vous propose des documents de référence pour définir les droits et devoirs de chacun. A télécharger et à utiliser selon vos besoins.**

L'ouverture de lieux de vie aux technologies pose de nouveaux défis aux institutions. INSOS Suisse avec Curaviva Suisse et Senesuisse publient deux documents de référence. L'un pour une utilisation d'internet conforme à la loi. L'autre pour assurer le respect du droit à l'image.

#### Pour utiliser correctement internet

Le «Modèle de règlement relatif à l'utilisation des moyens de communication électronique» explique les droits et devoirs des utilisateurs, collaborateurs et bénéficiaires.

#### Pour respecter le droit à l'image

Les «Directives relatives aux prises de vues et de sons dans l'institution règlent les questions de droit à l'image pour les collaborateurs et les bénéficiaires. Il est accompagné d'un document permettant de recueillir le consentement.

#### Aussi en facile à lire

Pour être accessibles aux personnes accompagnées, ces documents sont aussi disponibles en facile à lire!



Pour être les plus accessibles possibles, les documents ont été traduits en facile à lire. | Illustrations: Lebenshilfe Bremen e.V.

Les documents sont à télécharger gratuitement sur: [www.insos.ch](http://www.insos.ch) > Thèmes > Règlements Internet

# La participation est une

La mise en œuvre de la Convention relative aux droits des personnes handicapées défie les institutions. Bernhard Krauss, conseiller en organisation, explique comment les institutions peuvent se développer en impliquant les bénéficiaires et favoriser leur participation.

De nombreuses institutions ont inscrit la codécision et la participation des bénéficiaires dans leur charte. Elles s'engagent ainsi à appliquer les exigences de la Convention relative aux droits des personnes handicapées (CDPH) ainsi que les directives qualité des offices cantonaux des affaires sociales (p. ex. CDAS Est+).

Cependant, la codécision et la participation ne s'obtiennent pas si facilement. Leur mise en œuvre génère du travail, est souvent malaisée et imprévisible – comme tout processus de changement et tout développement d'une organisation. Naturellement, «permettre la participation» devrait faire partie intégrante de notre culture professionnelle. Car «pouvoir participer» signifie vivre concrètement la capacité à réaliser quelque chose soi-même et augmente la satisfaction des bénéficiaires. En outre, cela confère à notre action professionnelle une très large légitimité.

Concrètement, comment les institutions peuvent-elles encourager plus de participation? Pour le savoir, appuyons-nous sur la roue de Deming (voir le graphique) issue du domaine de la gestion de la qualité.

| L'auteur: Bernhard Krauss a initié le groupe d'autoreprésentants Mitsprache ainsi que le conseil d'entreprise de Werkheim Uster. Il est chef de projet du groupe de travail national d'INSOS Suisse, Curaviva Suisse et Vahs pour la mise en œuvre de la CDPH.

## 1. L'engagement (to act)

Il faut un engagement clair du management. Une première action (to act) de la direction peut être d'inscrire le thème de la CDPH à l'agenda de l'institution et de demander aux collaborateurs d'être prêts au changement dans le sens de la convention.

## 4. L'analyse (to check)

Afin que l'implication des bénéficiaires ne devienne pas une inclusion alibi, il est recommandé de mettre en place une procédure systématique pour contrôler (to check) la garantie de la participation. Interroger directement les bénéficiaires sur leurs besoins permet de leur accorder davantage de codécision et de choix. Selon la pratique vécue dans l'institution, diverses façons de faire sont possibles. Ainsi, un groupe pilote peut être lancé pour discuter et traiter des formes possibles de codécision. Par la suite, une enquête plus large peut être menée au sein de toute l'organisation. Idéalement, elle devrait se faire avec l'implication des bénéficiaires (p. ex. le groupe pilote).

Les objectifs définis doivent être vérifiés, les possibles écarts identifiés et justifiés. Après l'évaluation des résultats, l'institution se pose la question de la consolidation. Avons-nous atteint l'objectif en terme de participation, quelles adaptations (next act) devons-nous entreprendre? La roue de Deming se boucle ici et l'institution peut porter son regard, avec les bénéficiaires, sur les prochains défis à venir.

# affaire de chef



## 2. La planification (to plan)

Selon la structure de l'organisation, mandater les différents domaines (p. ex. travail, logement, loisirs) pour l'élaboration de plans d'action contraignants (to plan). Les objectifs, les mesures, les ressources et les calendriers des différents acteurs sont coordonnés les uns avec les autres. Les mesures envisagées dépendent bien entendu de la culture qui prévalait jusque-là dans l'institution. Les bénéficiaires ont-ils été associés au développement ou à l'élaboration de la charte? Existe-t-il dans l'institution un conseil d'entreprise pour les collaborateurs des ateliers? Dans quels domaines les personnes accompagnées disposent-elles d'un droit de vote et d'un droit de regard? Des enquêtes de satisfaction de la clientèle sont-elles régulièrement menées? Ce sont autant d'approches possibles.



## 3. La mise en œuvre (to do)



Il y a un grand écart à gérer dans la phase de mise en œuvre (to do), car souvent la clientèle doit être soutenue dans l'exercice de son droit de regard. D'un côté, nous favorisons la participation, de l'autre nous devons enseigner l'exercice du droit de parole. Nous garantissons des possibilités de choix et simultanément nous devons veiller à ce que personne ne soit lésé en raison de ses décisions. Plus un bénéficiaire est vulnérable, plus la conduite d'une enquête, par exemple, doit être minutieusement préparée. Et naturellement, personne ne peut être interrogé contre sa volonté. Ce grand écart est un défi quotidien.

# «Internet, c'est aussi ludique»

Comment le personnel des institutions peut-il accompagner les personnes en situation de handicap dans l'utilisation d'internet ? Corinne Reber, enseignante à l'École de formation professionnelle de Berne et experte en pédagogie des médias, livre quelques conseils.

## Madame Reber, comment les institutions peuvent-elles promouvoir les compétences médiatiques des personnes en situation de handicap?

Corinne Reber – Il s'agit de sensibiliser les professionnels et de leur démontrer que les médias numériques (internet, médias sociaux, systèmes de navigation, robots) ne recèlent pas que des dangers. Ils offrent aussi des opportunités énormes, notamment pour les personnes avec une déficience intellectuelle. Par exemple, lorsqu'on achète un billet de train sur son Smartphone, on peut le faire à son rythme. Et sur les réseaux sociaux, les personnes en situation de handicap peuvent exprimer publiquement leur point de vue sur le handicap.

N'oublions pas non plus que les personnes en situation de handicap ont un droit à participer au monde numérique. La mission des institutions est de leur en donner la capacité et de les accompagner. L'attitude des professionnels est un facteur décisif, comme l'ont montré diverses études.

## Les professionnels doivent donc s'intéresser activement aux médias numériques?

Oui, et c'est une difficulté supplémentaire: les accompagnants doivent être eux-mêmes à l'aise avec les médias

### «Les accompagnants doivent être à l'aise avec les médias numériques.»

électroniques. La brochure «Développement des compétences médiatiques dans les institutions pour enfants et adolescents présentant des besoins spécifiques»\* peut être utile et convient aussi au domaine des adultes. Grâce aux questionnaires qui y figurent, les équipes peuvent évaluer leurs compétences médiatiques.

## Comment les professionnels peuvent-ils apprendre à être à l'aise avec les médias numériques?

Celui qui témoigne de l'intérêt peut améliorer ses connaissances en compagnie d'un bénéficiaire. C'est ce dernier qui nous montre, par exemple, ce qu'il fait sur Facebook et on pose des questions. Si on constate qu'on a besoin de plus de connaissances de base, on les acquiert puis on reprend

la discussion avec la personne. Nul besoin d'être soi-même actif sur tous ces réseaux sociaux. Mais il faut comprendre les mécanismes et connaître aussi bien le potentiel que les risques. On trouve de nombreuses aides sur [www.skppsc.ch](http://www.skppsc.ch) et sur [www.jeunesetmedias.ch](http://www.jeunesetmedias.ch).

## Qu'en est-il si un professionnel n'a pas d'affinité pour les médias?

C'est important de donner aux accompagnants le temps d'essayer. Il faut les guider afin qu'ils remarquent que ce n'est pas si difficile que ça! Et qu'en plus, c'est ludique. Pour démarrer, une formation peut être appropriée. Notre école propose des séminaires, ainsi que des formations intra-muros.\*\* Le personnel doit acquérir des capacités tant dans l'utilisation des médias sociaux que dans un travail médiatique actif.

## Autres informations

**INSOS Suisse**, en collaboration avec Curaviva Suisse et Senesuisse, a publié des **modèles de règlements relatifs à l'utilisation d'internet et au respect du droit à l'image**. Les documents s'adressent aussi bien au personnel qu'aux personnes accompagnées. Les documents destinés aux personnes accompagnées sont disponibles en facile à lire et à comprendre. A télécharger sur [www.insos.ch](http://www.insos.ch) > **Thèmes** > **Règlements internet**

**Le service Prévention Suisse de la Criminalité (PSC)** propose de nombreuses brochures sur le thème internet et prévention. A télécharger sur [www.skppsc.ch](http://www.skppsc.ch)

**L'exposé de Corinne Reber** tenu lors de la Journée d'étude INSOS sur le thème de l'internet (mai 2017) ainsi que les présentations de tous les intervenants, sont disponibles sur le site internet: [www.insos.ch](http://www.insos.ch) > **Événements** > **Documentation**

# Conseils juridiques

**Des employés améliorent leur salaire avec des gains accessoires. Les employeurs peuvent-ils empêcher ces employés d'exercer une deuxième activité? Les explications de Hans-Ulrich Zürcher, conseiller juridique d'INSOS Suisse.**



Hans-Ulrich Zürcher  
conseiller juridique  
d'INSOS Suisse.

**Sauf convention contraire dans le contrat de travail**, les employés à temps plein ou partiel ont le droit d'exercer une activité accessoire rémunérée (payée), pour autant que cela ne lèse pas leur devoir de fidélité à l'égard de l'employeur (art. 321a, al.3 CO). Le devoir de fidélité est lésé lorsque, par son activité accessoire, l'employé fait activement concurrence à l'employeur (par exemple en démarchant des clients).

**Dans le cas des employés à temps partiel**, l'employeur doit partir du principe que ces employés occupent un deuxième emploi souvent dans le même secteur d'activité. Si une activité accessoire qui fait concurrence n'est pas expressément exclue dans le contrat de travail, elle peut être exercée parallèlement dans une autre entreprise. Dans un tel cas toutefois, les activités accessoires qui font concurrence ne doivent pas conduire à un conflit d'intérêts.

**Si, en raison d'une activité accessoire**, le collaborateur est trop épuisé pour accomplir pleinement son travail (art. 321a, al.3 CO), il lèse aussi son devoir de fidélité (exemple: un accompagnant à plein temps travaille dans un bar jusqu'au petit matin). Par conséquent, il est admis (et recommandé d'un point de vue de la durée légale du travail et du repos) de prévoir dans le contrat de travail une demande d'autorisation auprès de l'employeur pour toute activité accessoire.

Celui qui, par une activité accessoire non autorisée, lèse son devoir de fidélité, encourt (après non-respect d'un avertissement) son licenciement ou, dans des cas exceptionnels, la dénonciation sans délai des relations de travail.

L'utilisation des médias exige un accompagnement compétent. | Photo: fotalia

## Qu'est-ce qu'un travail médiatique actif?

Il s'agit de concevoir soi-même des médias. Avec une jeune qui a des difficultés d'apprentissage, nous avons par exemple modifié des visages au moyen d'une application. C'est une manière à la fois simple et amusants de montrer les mécanismes de la manipulation des images et d'encourager ainsi un esprit critique avec les médias. Cette approche active convient bien aux personnes en situation de handicap car elle ne repose pas sur une idée abstraite, mais passe par l'action. | Interview Barbara Spycher

\* Disponible sur: [www.jeunesetmedias.ch](http://www.jeunesetmedias.ch) > **Compétences médiatiques** > **Pédagogie sociale et spécialisée**

\*\* Pour une intervention en Suisse romande, contactez:

- Action innocence: [suisse@actioninnocence.org](mailto:suisse@actioninnocence.org), par téléphone: 022 735 50 02.
- Annick Bonnard, coordinatrice PResMITIC: [annick.bonnard@vd.educanet2.ch](mailto:annick.bonnard@vd.educanet2.ch). Infos sur: [www.cellcips.ch/prevention](http://www.cellcips.ch/prevention)

# Evénements à venir

INSOS Suisse organise régulièrement différentes journées d'étude nationales, des ateliers et le congrès INSOS de trois jours qui se déroulera à Flims en 2018.

**18 octobre 2017**

**Réinventer les institutions?**

Journée d'étude à Sierre

**8 novembre 2017**

**Le travail et la loi**

Formation Droit à Lausanne

**16 novembre 2017**

**Ateliers sous pression**

Journée d'étude à Berne

**12 au 15 juin 2018**

**Voyage d'étude INSOS**

Voyage d'étude INSOS en Suède

**28 au 30 août 2018**

**Congrès INSOS**

Congrès INSOS 2018 à Flims (GR)

Informations détaillées et inscription:

[www.insos.ch](http://www.insos.ch) > Evénements

ClimatePartner<sup>o</sup>  
climatiquement neutre

**INSOS**

## Adresses

**INSOS Schweiz**  
Zieglerstrasse 53  
3000 Berne 14

031 385 33 00  
info@insos.ch  
www.insos.ch

**INSOS Suisse**  
Avenue de la Gare 17  
1003 Lausanne

031 385 33 00  
info@insos.ch  
www.insos.ch

## Impressum

**Editeur**  
INSOS Suisse  
3000 Bern 14  
Paraît 3x l'an

**Rédaction**  
Barbara Lauber  
(responsable);  
France Santi

## Photo de Couverture:

Krea-Atelier Trimbach  
(canton de Soleure)  
(Photo: Matthias  
Luggen)

**Prix**  
Abonnement CHF 30.–  
(compris dans la  
cotisation)  
Au numéro CHF 15.–

## Conception

Jordi AG, Belp

## Maquette, impression

Jordi AG, Belp

## Tirage

2000 allemand  
700 français