

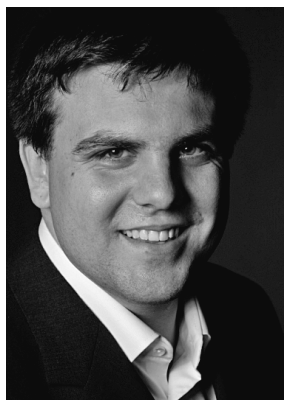
## DPR: un projet pilote au sens de l'art. 68<sup>quater</sup> LAI

Dans le cadre du projet pilote DPR, six entreprises de diverses branches se sont engagées à fournir un soutien précoce aux collaborateurs ayant des problèmes de santé. Elles ont en outre convenu de collaborer avec leurs assurances sociales et privées dans une optique de détection précoce et d'amélioration de la réinsertion. L'évaluation montre quels instruments ont été utiles pour les employeurs et quels sont les avantages d'une collaboration plus étroite entre employeurs et assurances.

branches ont participé au projet en collaboration avec leurs assurances sociales et privées, à savoir leur **assurance d'indemnités journalières en cas de maladie**, leur **assurance-accidents**, l'**assurance-invalidité** et leur **caisse de pension**. Le projet pilote s'est achevé fin 2012, après deux années. La société MindStep SA en a assuré la direction.



Eliane Kraft  
Ecoplan



Marcel Buffat

### Contexte et buts du projet pilote DPR

Le projet Détection précoce et réinsertion professionnelle (DPR) est un projet pilote au sens de l'art. 68<sup>quater</sup> LAI initié par le groupe de réflexion DPR. Ce dernier est une plateforme d'échange informelle destinée aux employeurs et aux représentants des assurances sociales et privées dont l'objectif est de contribuer à ce que les employeurs s'engagent davantage en faveur de la détection précoce et de la réinsertion professionnelle.

Partant du constat que la multitude d'acteurs impliqués lorsqu'un collaborateur tombe malade nuit à l'efficacité de la détection précoce et à la réinsertion, le groupe de réflexion a

lancé un projet pilote poursuivant les **objectifs clés** suivants:

- **instaurer une coordination contraignante et mettre en réseau** les employeurs et les assurances sociales et privées pour favoriser la détection précoce et la réinsertion;
- **lancer des mesures de soutien aux collaborateurs** dans la phase de détection précoce, à savoir dans les 30 jours suivant la survenance d'une maladie ou d'un accident;
- **concevoir de nouvelles possibilités de travail pour la réinsertion;**
- **éviter une sortie du marché primaire du travail ou la mise en invalidité.**

Trois entreprises moyennes et trois grandes entreprises de Suisse alémanique actives dans différentes

### La stratégie DPR

#### Idée de base

L'idée de base de la stratégie DPR est de permettre aux collaborateurs ayant des problèmes de santé de rester dans leur entreprise ou au moins sur le marché primaire du travail, grâce à la détection précoce et à l'apport d'un soutien rapide. Il est en effet plus simple et plus avantageux de maintenir en emploi les assurés que de les réinsérer sur le marché du travail après un départ dû à des problèmes de santé.

### Processus modèle de la détection précoce et de la réinsertion

Le processus de détection précoce et de réinsertion peut nécessiter jusqu'à trois phases (cf. graphique **G1**), selon la complexité et la durée du cas de maladie ou d'accident (avec absence) ou la nature du problème du collaborateur (sans absence).

- Au cours de la **1<sup>re</sup> phase**, on clarifie au moyen d'entretiens la situation des collaborateurs absents plus de trois fois sur l'année ou pendant plus de sept jours d'affilée, afin de déterminer si des mesures immédiates constitueraient un soutien

efficace. Cet examen du cas a lieu dans les 30 jours.

- Si cette intervention n'a pas permis de clarifier la situation et que les absences se poursuivent ou que la problématique persiste, on passe à la **2<sup>e</sup> phase**, qui consiste en une analyse approfondie sous forme de bilan tenant compte de la situation globale du collaborateur, à savoir de son état de santé et de sa situation professionnelle et privée. On examine ensuite si des mesures immédiates concrètes s'imposent ou s'il faut prévoir une gestion du cas en vue de fournir l'encadrement nécessaire.
  - Les situations complexes où l'on ne constate pas d'amélioration rapide nécessitent une **3<sup>e</sup> phase**, à savoir une gestion du cas, généralement externe. Celle-ci comprend la planification commune des mesures à prendre en vue de la réinsertion ou de la sortie de l'entreprise.
- coordination entre les parties et définit les prestations qu'elles s'engagent à fournir.
  - Les employeurs se sont engagés à introduire **certains dispositifs de la gestion de la santé au travail**, comme une gestion des absences, des mesures de promotion de la santé et des possibilités de travail alternatives.
  - La **gestion des cas** selon le processus susmentionné (cf. graphique G1) et la **coordination** avec les assurances sociales et privées sont les éléments clés de la DPR.
  - Un **pool de financement** a été créé pour chaque entreprise participante afin de pouvoir prendre sans tarder d'éventuelles mesures immédiates. Le contenu du pool est déterminé par une formule prédéfinie: 7500 francs par personne pour 2% des collaborateurs. Les participants (employeurs et assurances) ont alimenté le pool à parts égales.

teurs bénéficiant d'un encadrement au titre de la DPR puissent autoriser l'employeur et toutes les assurances concernées à échanger entre eux les informations nécessaires en signant un document unique plutôt qu'une procuration pour chaque assurance.

### Comment la stratégie DPR a-t-elle été mise en œuvre ? Quels instruments se sont avérés utiles ?

Pendant les deux ans qu'a duré le projet, les entreprises participantes ont analysé et suivi 329 cas au total. La proportion de cas varie fortement d'une entreprise à l'autre : selon l'entreprise, entre 11 et 52% des collaborateurs ont bénéficié de l'encadrement prévu par le projet. Dans cinq des six entreprises, le nombre de cas DPR pour cause de maladie a dépassé le nombre de cas résultant d'un accident.

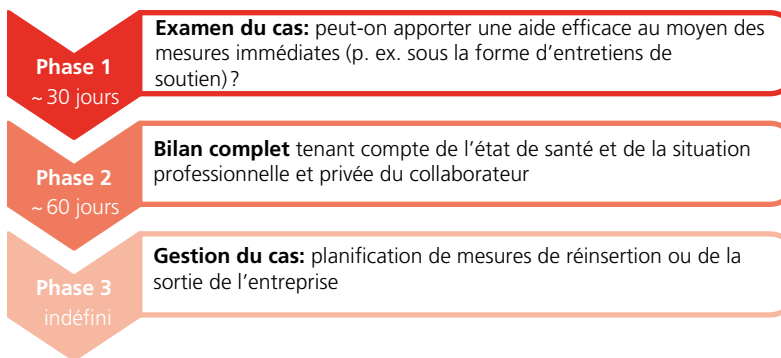
Le nombre de cas a diminué au fil du processus.

- En chiffres absolus pour l'ensemble du projet, 286 mesures entrant dans la **phase 1 du processus** ont été prises : après l'examen de la situation, 35 cas (9%) ont continué d'être observés sans que des mesures soient nécessaires et 233 mesures immédiates (61% des cas) ont été mises en œuvre. Parmi celles-ci, les plus fréquentes ont été les entretiens avec le service des ressources humaines et avec les supérieurs hiérarchiques. Des mesures immédiates concrètes, comme des améliorations ergonomiques du poste de travail (p. ex. achat d'un pupitre permettant de travailler debout) ont également été prises.
- Un bilan complet (**phase 2**) a été effectué dans 63 cas (17%).
- Une gestion externe (**phase 3**) a été nécessaire dans 49 cas (13%).

On le voit, seule une proportion relativement faible des cas DPR passent par les phases 2 et 3.

### Processus modèle de la DPR

G1



Source: Ecoplan

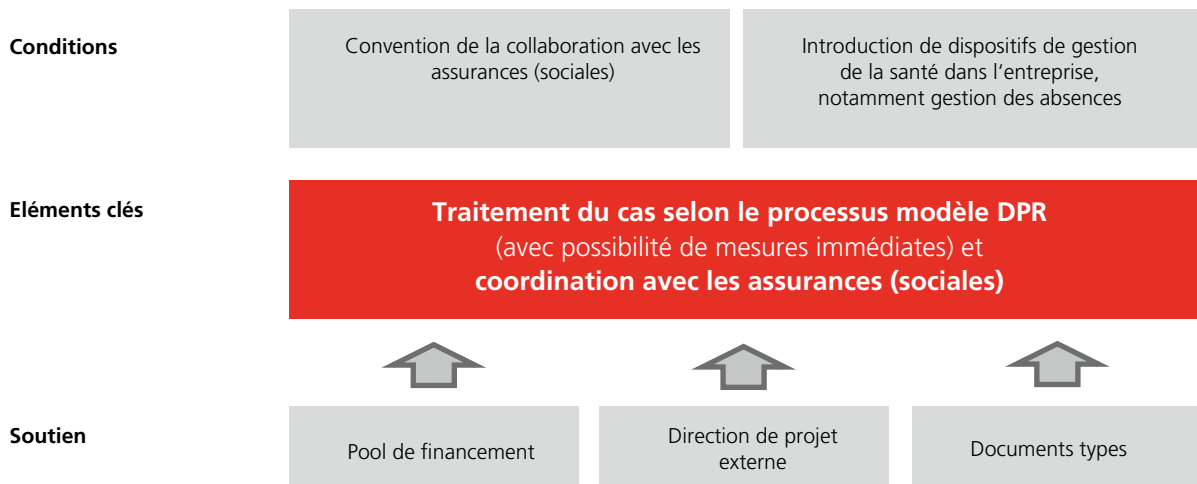
### Instruments de la DPR

Afin de soutenir les employeurs dans la détection précoce et la réinsertion des collaborateurs, des instruments spécifiques (cf. graphique G2) ont été développés et testés dans le cadre du projet pilote DPR.

- Les employeurs et les assurances sociales et privées ont conclu une **convention de collaboration**, qui désigne les interlocuteurs, règle la
- Une **direction de projet externe** a été mise sur pied pour le soutien et l'encadrement.
- Des **documents types** ont été fournis, comme un guide pour les entretiens d'analyse de la situation et les entretiens au retour du collaborateur, et une procuration commune pour les employeurs et les assurances. Le but de la procuration collective était que les collabora-

## Instruments de la DPR

G2



Source : Ecoplan

Les entretiens structurés menés en vue de l'évaluation avec les employeurs et les assurances permettent de tirer les conclusions suivantes sur les différents instruments de la DPR :

- La signature d'une **convention de collaboration** entre les employeurs et les assureurs était la condition sine qua non pour participer au projet pilote : toutes les parties ont donc utilisé cet instrument. Selon les entreprises, le caractère contraignant de la convention écrite était surtout important au début du projet.
- Il existe des différences entre le professionnalisme et la rigueur avec lesquels les entreprises ont instauré **certaines dispositifs de la gestion de la santé au travail**. Employeurs et assureurs estiment qu'une gestion des absences s'impose pour la détection des cas et leur traitement systématique.
- Le **processus modèle de la DPR** a été appliqué dans toutes les entreprises participantes. La plupart d'entre elles ont considéré que respecter des délais précis n'était pas une priorité. Les collaborateurs malades ou victimes d'un accident n'ont pas été les seuls à bénéficier du soutien ; la préven-

tion des absences a aussi profité aux personnes qui n'ont pas été longtemps absentes.

- Outre les échanges bilatéraux, les tables rondes mensuelles à semestrielles ont fait leurs preuves pour la **coordination des cas**. Les employeurs les considèrent comme précieuses. Ils apprécient le caractère contraignant des échanges réguliers entre les partenaires du projet. Certaines assurances sont plus sceptiques : elles estiment que la cadence élevée des rencontres n'a pas toujours valu la peine.
- Un seul employeur a épuisé tous les fonds du **pool de financement**. Les cinq autres ont utilisé moins de la moitié des fonds disponibles. Le pool a servi à financer des prestations de prévention, des mesures immédiates, des analyses approfondies et la gestion externe des cas. Toutes les entreprises participantes estiment que le pool de financement est un élément central de la DPR. Du point de vue des assurances, des adaptations s'imposent au niveau du montant du pool de financement, des contributions des différents partenaires et des prestations financées par le pool.

- Selon le savoir-faire déjà présent dans l'entreprise en matière de gestion de la santé, la **direction externe du projet** a revêtu plus ou moins d'importance. La plupart des employeurs ont trouvé important le coaching par MindStep SA (tout particulièrement pendant la phase initiale). La direction de projet a garanti la continuité de l'engagement des employeurs par des contacts réguliers.
- Les **documents types** disponibles n'ont guère été utilisés. Aucun employeur n'a utilisé de procuration collective.

### La mise en œuvre de la stratégie DPR est-elle profitable ?

La période d'observation (deux ans) est trop courte pour permettre d'interpréter l'influence de la DPR sur l'évolution du nombre d'heures d'absence et sur les absences de longue durée dans les entreprises participantes. Compte tenu de la durée limitée du projet, il est impossible de dire avec certitude dans quelle mesure le projet DPR a contribué à éviter des sorties du marché primaire du travail

et des mises en invalidité. Les cas mentionnés par les employeurs illustrent cependant que la stratégie DPR est bel et bien susceptible de maintenir les collaborateurs en emploi. Il ressort cependant clairement des entrevues que la réinsertion dépend non seulement de l'optimisation de l'environnement professionnel et de l'engagement de l'employeur, mais aussi de la motivation du collaborateur concerné.

Les principaux effets sur les différents acteurs impliqués sont résumés ci-après.

### Employeur

- Grâce à la saisie systématique des absences, les employeurs ont la possibilité d'agir plus tôt.
- Le processus modèle de la DPR, utilisé par les employeurs pour adapter leurs propres procédures, a contribué à perfectionner la gestion des absences pour cause de maladie ou d'accident et à améliorer le suivi des collaborateurs.
- La collaboration avec les assurances sociales et privées a été intensifiée. Le fait de connaître personnellement les interlocuteurs chez les assureurs a facilité l'instruction des cas, que ce soit dans le cadre des tables rondes ou par téléphone.
- Les services des ressources humaines ont profité d'un transfert des connaissances grâce au soutien professionnel des gestionnaires de cas des assurances d'indemnités journalières et des assurances-accidents, des conseillers en réadaptation de l'AI et de la direction du projet.
- Les cadres sont davantage conscients de l'importance de la détection précoce et de la réinsertion ainsi que de la gestion de la santé dans son ensemble.

Le projet DPR n'a permis de réaliser des économies que dans de rares cas. La gestion plus professionnelle des cas et les mesures de soutien, qui consistent souvent en des entretiens, ont plutôt coûté du temps aux entreprises, mais l'investissement en vaut la peine du point de vue des em-

ployeurs: toutes les entreprises entendent maintenir les processus mis en place dans le cadre du projet pilote après la fin de celui-ci.

### Collaborateurs

Les effets de la DPR sur les collaborateurs ont été relevés au moyen d'une enquête écrite anonyme réalisée auprès des collaborateurs ayant été absents plus de sept jours au cours d'une année.

- Environ trois quart d'entre eux ont été contactés pendant leur absence pour cause de maladie ou d'accident. La grande majorité des collaborateurs concernés y ont vu une marque d'estime et d'intérêt (77 %). Environ la moitié des collaborateurs qui n'ont pas été contactés pendant leur absence auraient souhaité l'être.
- Deux tiers des personnes interrogées ont eu un entretien avec leur supérieur hiérarchique et/ou le service des ressources humaines après le retour au travail.
- Un quart des collaborateurs interrogés ont bénéficié de mesures visant à améliorer leur santé à long terme, à savoir principalement d'adaptations diverses dans le domaine de l'ergonomie du poste de travail ou de la réduction temporaire ou permanente de la charge de travail.

La majorité des collaborateurs interrogés estiment que leur employeur se soucie de leur santé.

- Près de 90% ont l'impression que la santé des collaborateurs compte pour leur employeur.
- Plus de deux tiers des collaborateurs travaillant depuis plusieurs années dans l'entreprise constatent en outre que leur employeur se soucie davantage de la santé et du bien-être au travail de ses collaborateurs au travail qu'il y a trois ans.

### Assurances sociales et privées

Du point de vue des représentants des assurances interrogés, la mise en œuvre de la stratégie DPR a apporté les avantages suivants.

- Les interlocuteurs sont clairement définis.
- Les employeurs s'engagent à mieux s'occuper des collaborateurs et à soutenir activement leur réinsertion.
- Les employeurs s'intéressent au thème de la promotion de la santé au travail.
- Grâce aux contacts personnels, une relation de confiance s'établit avec l'employeur ce qui peut faciliter la création de places de travail adaptées en vue d'une réinsertion.
- Les assurances peuvent apporter leur soutien aux entreprises.

Comme les employeurs, la plupart des assurances ont noté une augmentation de leur charge de travail en raison des échanges réguliers avec les employeurs mais aussi d'un engagement sensiblement accru dans certains cas. Vu la courte durée du projet, il leur est impossible d'évaluer si la mise en œuvre de la stratégie DPR permet de réaliser des économies conséquentes au niveau des prestations.

Selon les évaluateurs, l'amélioration de l'échange d'informations entre les participants devrait avoir des conséquences positives en particulier pour les assurances d'indemnités journalières en cas de maladie (au long délai de carence) et pour l'AI: grâce à la DPR, ces assurances sont informées beaucoup plus rapidement et en détail des cas éventuels. Cela facilite le tri des cas et rend possible une intervention précoce. L'assurance-accidents quant à elle, qui verse des prestations dès le troisième jour d'absence, prend généralement vite contact avec l'employeur, même sans la DPR.

### La stratégie DPR: transposable à d'autres entreprises?

Pour les évaluateurs, la stratégie DPR ne se prête qu'aux **entreprises qui accordent de l'importance à la détection précoce des problèmes de santé et à une réinsertion rapide et qui sont prêtes à y consacrer des res-**

**sources.** Sinon elle est vouée à l'échec.

Pour faciliter la transposition de la stratégie DPR à d'autres entreprises ou son application à plus grande échelle, les évaluateurs proposent les trois pistes suivantes:

- sensibiliser les entreprises aux coûts occasionnés par les absences;
- mieux documenter la stratégie DPR;
- prévoir des incitations financières.

Les évaluateurs envisagent deux types d'incitations:

- l'octroi par les assurances de **rabais** de primes aux entreprises qui mettent en œuvre la stratégie DPR, ou
- le financement ou le cofinancement par l'AI, pendant une phase initiale limitée, d'un **encadrement externe**, ou l'octroi d'aides financières uniques, pendant une période limitée, aux entreprises qui prouvent par un audit qu'elles ont mis en œuvre la stratégie DPR.

#### Moyennes et grandes entreprises

L'**instauration d'une gestion des absences** est une condition sine qua non pour les moyennes et grandes entreprises souhaitant mettre en œuvre l'idée stratégique et le processus modèle de la DPR. En revanche, l'adoption des **autres instruments de**

**la DPR** est considérée comme **facultative** par les évaluateurs.

- Selon le contexte et les compétences présentes au sein de l'entreprise, il est recommandé de faire appel au début à un **encadrement externe**. Cela a un impact sur le savoir-faire, mais permet aussi de garantir une certaine continuité dans les adaptations des processus.
- La **convention de collaboration** avec les assurances s'avère particulièrement utile (parce qu'elle fixe des interlocuteurs), tout comme les **tables rondes**, en tout cas pendant la phase initiale, puis au besoin.

#### Petites entreprises

Les **petites entreprises** aussi peuvent s'aligner sur l'idée stratégique de la DPR. Elles sont cependant limitées en ce qui concerne la mise en œuvre du processus modèle de la DPR. Pour qu'elles bénéficient d'un soutien professionnel et aient accès aux prestations des assurances sociales et privées dans des cas complexes, il serait utile de créer un **guichet ne dépendant pas des assurances qui les aiguillerait vers l'organisme compétent** suivant la problématique en cause.

#### Conclusion

La stratégie DPR fournit une aide précieuse aux employeurs qui souhaitent éviter que leurs collaborateurs

ayant des problèmes de santé quittent l'entreprise ou le marché du travail. Pour apporter un soutien précoce à leurs collaborateurs, ils peuvent s'appuyer sur le processus modèle de la DPR. La désignation claire d'interlocuteurs (p.ex. dans une convention de collaboration) et le fait de connaître personnellement les personnes impliquées (p.ex. grâce à des tables rondes) facilitent l'accès aux assurances sociales et privées, mais aussi la collaboration.

---

Eliane Kraft, lic. rer. oec., responsable du projet, Ecoplan.  
Mél. : kraft@ecoplan.ch

---

Marcel Buffat, MSc Economics & Business, collaborateur scientifique, Ecoplan.  
Mél. : buffat@ecoplan.ch

#### Rapport de recherche

Kraft, Eliane et al., *Evaluation Pilotprojekt FER – « Gesundheitsliche Früherkennung und berufliche Reintegration »* (avec résumé en français). Aspects de la sécurité sociale, rapport de recherche no 4/13 : [www.ofas.admin.ch](http://www.ofas.admin.ch) → Pratique → Recherche → Rapports de recherche.