ASSURANCE-INVALIDITÉ

Evolution de la collaboration entre les offices AI et les employeurs

Thomas Geisen, Haute école spécialisée de la Suisse du Nord-Ouest
Edgar Baumgartner, Haute école spécialisée de la Suisse du Nord-Ouest

La collaboration entre les offices AI et les employeurs est déterminante pour assurer le succès de la réadaptation. Une nouvelle étude montre la diversité des formes de collaboration et de contact, et en établit une typologie.

Lorsqu'il s'agit de maintien du poste de travail ou de (nouvelle) réadaptation dans une activité lucrative, les employeurs jouent un rôle déterminant (Geisen et al. 2008, Baumgartner et al. 2004). La collaboration avec les employeurs est donc devenue une tâche prioritaire pour les offices AI, en particulier depuis l'entrée en vigueur de la 5e révision de l'AI. Des projets pilotes ont également été développés en commun[1] pour tester de nouvelles voies de collaboration.

Les relations entre les offices AI et les employeurs n'ont, à ce jour, guère fait l'objet d'études systématiques, mais des études plus anciennes ont révélé des déficits. Ainsi, au début de leurs efforts de réadaptation, les employeurs ne percevaient pas les offices AI comme de véritables interlocuteurs (Baer/Fasel 2011) et appelaient de leurs vœux une amélioration de l'échange d'informations ainsi qu'une collaboration ciblée dès le début du processus de réadaptation (Butti et al. 2012). Les études montrent également la diversité des formes de collaboration, qui peuvent être liées à un cas précis ou avoir une visée plus générale. Les contacts en lien avec un cas précis surviennent lors du traitement d'un cas d'assurance et visent le maintien en emploi, soit dans l'entreprise où la personne est engagée, soit par son placement dans une nouvelle entreprise ou dans le cadre d'une mesure de réadaptation. L'objectif des contacts non liés à des cas précis est la recherche et l'acquisition de places de travail et de formation pour mettre en œuvre des mesures, ou encore l'accompagnement et le soutien aux employeurs dans des situations de doute concernant des employés (cf. Bolliger et al. 2012).

On ne sait encore que peu de chose sur l'établissement et l'entretien des contacts entre offices AI et employeurs. C'est

[1] L'un de ces projets pilotes a donné naissance à la plateforme d'information Compasso (www.compasso.ch), consacrée aux questions de l'insertion professionnelle à l'interface entre les entreprises, les personnes concernées, l'AI, la Suva, les caisses de pension et les assureurs privés.

précisément à ces questions qu'est consacrée l'étude présentée ici. Réalisée sur mandat de l'OFAS, elle analyse les diverses formes de contact et de collaboration, décrit les structures sur lesquelles elles sont fondées et les instruments utilisés, et identifie les facteurs de succès de la collaboration entre les offices AI et les employeurs sous l'angle de la réadaptation, ainsi que les obstacles à cette collaboration.

L'étude est basée sur deux enquêtes en ligne, menées auprès de 23 offices AI[2] et de 109 employeurs avec lesquels les offices AI ont déjà travaillé et qu'ils ont proposé pour participer à cette enquête. Des discussions en groupe ont en outre été menées avec les collaborateurs des 23 offices AI interrogés.

LE POINT DE VUE DES EMPLOYEURS D'après les entreprises interrogées, la prise de contact avec l'office AI compétent intervient en premier lieu par téléphone et par des visites de collaborateurs de l'AI dans les entreprises. Parfois, les visites, liées ou non à des cas précis, ont été régulières. Les employeurs sont beaucoup plus souvent informés sur l'offre de prestations de l'AI par ces canaux que par des brochures ou des informations en ligne. Lorsqu'une collaboratrice ou un collaborateur tombe malade, c'est la plupart du temps l'entreprise elle-même qui prend contact avec l'office AI.

La majorité des employeurs jugent la prise de contact et la collaboration avec les offices AI positive. Environ les trois quarts des entreprises interrogées estiment que leurs attentes quant au temps de réaction à leurs demandes ou à la qualité des réponses ont été plutôt voire très satisfaites. Une grande majorité des employeurs évaluent positivement les résultats de la collaboration, ainsi que son efficience et son efficacité. 69 % des sondés assurent avoir bénéficié d'un (plutôt ou très) bon soutien en matière de (nouvelle) réadaptation.

Les employeurs ont toutefois exprimé des réserves sur la durée du traitement des cas particuliers, qui est souvent trop longue. Cette opinion est partagée par la moitié des 23 offices AI interrogés. Actuellement, malgré le rôle central que les employeurs attribuent à la collaboration avec les offices AI, celle-ci ne contribue que rarement à détecter plus rapidement des problèmes de santé de collaborateurs ou à stimuler la volonté des entreprises à engager des demandeurs d'emploi de l'AI.

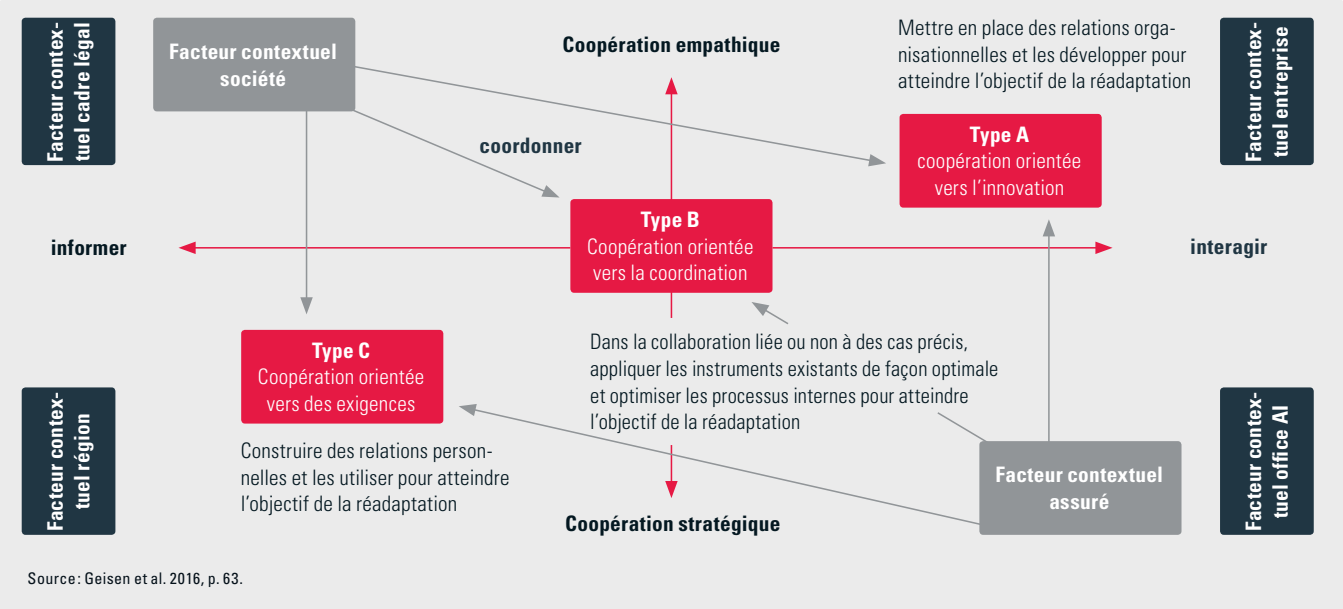
LE POINT DE VUE DES OFFICES AI Les résultats de l'enquête menée auprès des offices AI montrent que, au cours des dernières années, des efforts considérables ont été entrepris pour améliorer la collaboration avec les employeurs : les offices AI ont notamment adapté leur organisation et leurs processus, et introduit de nouveaux instruments de communication et de travail. Les quinze plus grands offices AI, en particulier, ont développé et mis en œuvre des stratégies détaillées entre 2010 et 2015. Les offices AI de petite taille, par contre, ne voient pour l'heure aucune nécessité d'adaptation structurelle ou de nouveaux instruments. Leur collaboration avec les employeurs se déroule généralement de façon simple et peu formalisée. Ces offices AI sont la plupart du temps réactifs et s'efforcent de trouver une solution adaptée à chaque exigence concrète. Cette attitude générale se retrouve également dans les stratégies des autres offices AI. Le travail d'insertion tient compte des préoccupations des employeurs, mais doit également remplir le mandat légal des offices AI et répondre à leurs besoins.

Plusieurs éléments sont déterminants pour une bonne collaboration liée à des cas précis : la prise de contact rapide par l'AI, la communication personnelle ainsi que la volonté de l'office AI et de l'employeur d'échanger régulièrement. Quelques offices AI estiment que, même pour la collaboration non liée à des cas particuliers, l'entretien de contacts personnels est déterminant, au point d'en faire un champ d'activités à part entière.

Au cours des dernières années, les offices AI ont développé des instruments de communication et de travail pour la prise de contact et la collaboration avec les entreprises. Cela a permis de constituer des documents imprimés et numériques qui informent les employeurs p. ex. sur les prestations de l'AI ou qui orientent les collaborateurs de l'AI dans leur collaboration avec les employeurs. Les informations sont diffusées par l'entremise des réseaux et des bases de données des employeurs, mais aussi des sites Internet des offices AI. A cet effet, les bases de données des offices AI relatives aux employeurs ont été étendues. Les collaborateurs de l'AI consultent fréquemment les données relatives à la branche, aux domaines professionnels et aux champs d'activités des

[2] L'enquête se voulait exhaustive ; seuls 3 offices AI sur 26 n'ont pas participé à l'étude.

Formes de coopération entre les offices AI et les employeurs G1



Source: Geisen et al. 2016, p. 63.

entreprises, et s'informent sur les offres d'emploi et les possibilités d'occupation. Les notes relatives aux contacts existants, à la taille de l'entreprise ou à un contrôle commun des échéances jouent un rôle moins important.

Dans l'ensemble, les offices AI ont su adapter leurs structures et leurs processus, ainsi que leurs instruments de communication et de travail, à une collaboration étroite avec les employeurs. Dans le cadre de la collaboration non liée à des cas précis, ils réalisent avec succès diverses manifestations et activités. Dans la collaboration liée à des cas précis, on vise avant tout une prise de contact rapide. Outre une forme adaptée d'établissement et de maintien des contacts, les offices AI attachent une grande importance à la qualité de ces contacts. Mais pour garantir cette qualité, il faut que les employeurs soient disposés à collaborer, ce qui requiert une certaine constance, et qu'ils y trouvent également un intérêt suffisant.

TYPOLOGIE DES FORMES DE CONTACT ET DE COOPÉRATION Les résultats de l'enquête montrent que les offices AI ont développé et mis en place une multitude de stratégies, d'instruments et de mesures qui leur permettent d'approfondir leur collaboration avec les employeurs. Pour systématiser les approches de collaboration observées, l'étude dresse une typologie des formes de contact et de coopération[3]. Les résultats de l'enquête et les discussions menées en groupe ont permis d'identifier trois types de coopération : coopération orientée vers l'innovation (type A), vers la coordination (type B) ou vers des exigences (type C) (cf. graphique G1).

Dans la coopération orientée vers l'innovation, les collaborateurs de l'AI et les employeurs développent ou optimisent des mesures et des offres de (nouvelle) réadaptation axées sur l'ensemble de l'entreprise. Il s'agit avant tout de répondre aux défis posés à l'entreprise en matière de santé, p. ex. dans l'attitude envers les troubles et affections psychiques des collaborateurs. La coopération orientée vers la coordination examine en premier lieu les processus existants entre les offices AI et les employeurs dans le contexte de la (nouvelle) réadaptation. L'accent est mis sur l'optimisation des prestations

[3] Il s'agit là de types idéaux et non de types réels ; les offices AI ne sauraient être simplement classés dans l'une ou l'autre catégorie. Dans les faits, la collaboration ne correspond jamais à un type idéal, mais combine divers éléments des trois types. Ces types ne représentent pas des degrés successifs de coopération dans une structure donnée, mais sont fondés sur des schémas d'action et d'orientation différents.

fournies aux employeurs par les offices AI dans le cadre de leurs processus. Enfin, dans la coopération orientée sur les exigences, l'office AI soutient l'employeur dans la (nouvelle) réadaptation concrète spécifique au cas.

FACTEURS CONTEXTUELS ET STRATÉGIES DE SUCCÈS Le succès de la coopération ne dépend pas uniquement de la mise en œuvre pratique de la collaboration, mais aussi de ce que l'on appelle les facteurs contextuels. Jouent un rôle important en particulier les facteurs spécifiques à l'entreprise, comme la taille et la branche, les facteurs liés à la société, comme la situation économique et les exigences en termes de qualification des salariés, ainsi que les particularités régionales, comme la structure sociogéographique. Ces facteurs peuvent contribuer au succès d'une collaboration, mais aussi devenir des obstacles. Pour que les processus de (nouvelle) réadaptation soient couronnés de succès, il convient de renforcer la prise en compte des effets des facteurs contextuels en appliquant les stratégies suivantes :

- améliorer la coopération et la coordination au sein des offices AI ;
- fixer des objectifs et évaluer leur réalisation ;
- établir la transparence et gagner l'engagement de tous les acteurs.

Dans l'ensemble, les résultats de l'étude indiquent que les chances de succès de la collaboration sont bonnes surtout lorsque les acteurs impliqués tiennent compte de leur besoin de professionnalisme pragmatique et d'échange personnel. En outre, il doit exister un rapport adéquat entre le conseil axé sur la réadaptation dispensé par l'office AI et les prestations financières versées aux assurés et aux employeurs. Enfin, il est nécessaire de mettre en place une coordination réfléchie de la communication, du flux d'informations et des tâches communes des offices AI, des employeurs et, le cas échéant, d'autres acteurs.

PERSPECTIVES La présente étude montre que la collaboration des offices AI avec les employeurs revêt des formes diverses et qu'elle s'est développée dans le sens d'un soutien efficace du travail de réadaptation. Dans l'optique d'un développement et d'une optimisation de la collaboration, les offices AI devraient commencer par examiner leur pratique actuelle et, sur cette base, renforcer l'orientation stratégique de la collaboration. La collaboration non liée à des cas précis, en particulier, doit encore être améliorée. Pour soutenir plus efficacement les employeurs dans le traitement d'enjeux sanitaires complexes, les compétences des collaborateurs de l'AI en matière de conseil doivent être approfondies.

BIBLIOGRAPHIE

Baer, Niklas ; Fasel, Tanja (2011) : *« Schwierige » Mitarbeiter. Wahrnehmung und Bewältigung psychisch bedingter Problemsituationen durch Vorgesetzte und Personalverantwortliche.* Rapport de recherche n° 1/11.

Baumgartner, Edgar ; Greiwe, Stephanie ; Schwarb, Thomas (2004) : *Die berufliche Integration von behinderten Personen in der Schweiz. Studie zur Beschäftigungssituation und zu Eingliederungsbemühungen.* Rapport de recherche n° 4/04.

Bolliger, Christian ; Fritschi, Tobias ; Salzgeber, Renate ; Zürcher, Pascale ; Hümbelin, Oliver (2012) : *Eingliederung vor Rente. Evaluation der Früherfassung, der Frühintervention und der Integrationsmassnahmen in der Invalidenversicherung.* Rapport de recherche n° 13/12.

Geisen, Thomas ; Lichtenauer, Anette ; Roulin, Christophe ; Schielke, Georg (2008) : *Disability Management in Unternehmen in der Schweiz.* Rapport de recherche n° 13/08.

Geisen, Thomas ; Baumgartner, Edgar ; Ochsenbein, Guy ; Duchêne-Lacroix, Cédric ; Widmer, Lea ; Drosz, Pascal ; Baur, Roland (2016) : *Zusammenarbeit der IV-Stellen mit den Arbeitgebenden.* Rapport de recherche n° 1/16.

Les cinq études ci-dessus sont publiées dans la série « Aspects de la sécurité sociale » [Berne : OFAS], avec des résumés en français, en italien et en anglais : www.ofas.admin.ch > Documentation > Publications > Rapports de recherche.

Butti, Christine ; Lepori, Angelica ; Vaucher de la Croix, Carmen (2012) : *Il potenziale d'inserimento degli assicurati AI nel mercato del lavoro. Un'indagine presso le aziende ticinesi,* Manno : SUPSI.

Thomas Geisen
Professeur d'insertion par le travail et de gestion de la réadaptation et du handicap, Haute école de travail social, FHNW.
thomas.geisen@fhnw.ch

Edgar Baumgartner
Professeur et directeur de l'Institut de recherche et de développement sur les professions, Haute école de travail social, FHNW.
edgar.baumgartner@fhnw.ch