

# Soutenir le retour en emploi, tout un art

**SANTÉ** Au cœur du délicat processus de retour au travail après un accident ou une maladie graves, une fonction mal connue: le Case Manager. Son rôle de coordinateur révèle les enjeux complexes de la réinsertion, sur fond de pression des coûts

JULIE EIGENMANN

«C'était tellement important de pouvoir réintégrer la société en retrouvant mon poste. Sinon, pour moi, tout se serait écroulé.» Il y a une dizaine d'années, Sylvie\*, employée administrative chez Swisscom, a eu un grave accident. Très rapidement, elle prend conscience des séquelles qui vont l'affecter à long terme, et de cette réalité: ses déplacements ne seront plus que très limités. «Je ne savais pas si je pourrais réintégrer ma place de travail», se souvient-elle.

Sylvie est alors contactée par un autre collaborateur de son entreprise, qui occupe une fonction dont elle ignorait jusque-là l'existence. C'est un Case Manager, chargé de faciliter de manière personnalisée la réinsertion de personnes malades ou accidentées. «Il a fait le lien avec mon chef d'équipe et m'a rassurée quant à mon avenir. Il m'a soutenue pour le côté émotionnel.» Sylvie s'interrompt, visiblement très émue. «Nous avons trouvé ensemble des adaptations, comme celle d'effectuer mon travail depuis la maison la plus grande partie de la semaine et d'avoir des horaires adaptés.»

## Une fonction relativement récente

Comme Sylvie, de nombreux salariés en Suisse subissent au cours de leur vie d'importantes atteintes à leur santé physique et mentale, de façon temporaire ou plus durable. Si le rétablissement est la première des préoccupations, celle de l'avenir professionnel peut également représenter une question douloureuse.

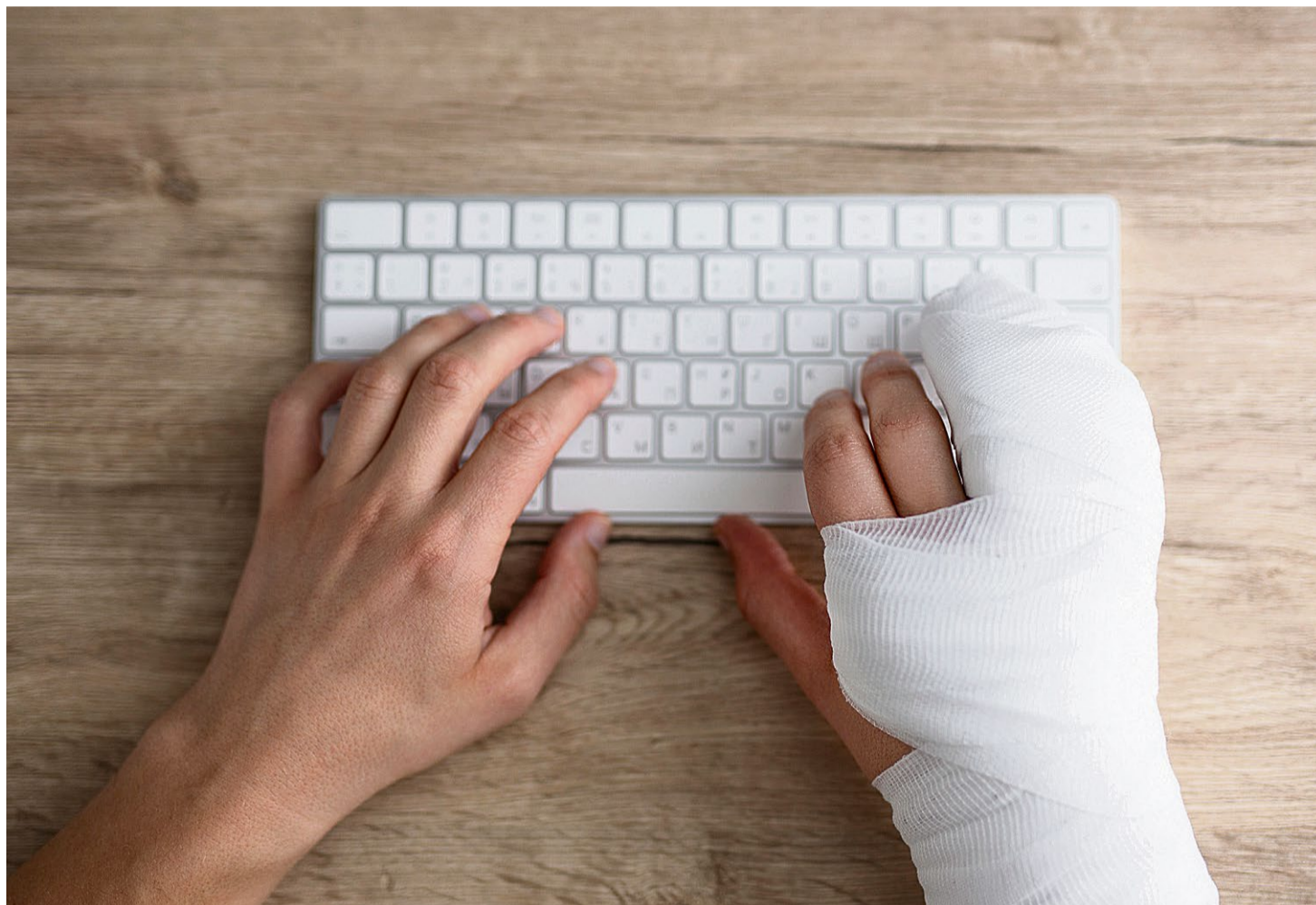
Les Case Managers, qui désignent une fonction née aux Etats-Unis, mal connus mais en Suisse depuis une trentaine d'années, sont appelés à intervenir dans ces moments

## «Après cinquante jours d'absence, nous prenons contact, afin d'envisager une réintégration»

YANN FLEURY LAURENT, CASE MANAGER CHEZ SWISSCOM

charnières. Leur but: un accompagnement personnalisé, en coordonnant toutes les parties prenantes, lors de situations complexes où plusieurs facteurs menacent la reprise du travail.

Un rôle qui met en lumière les enjeux complexes de la réinsertion en matière de santé, de travail et d'assurances sociales, sur fond de pression des coûts. Ces professionnels peuvent exercer dans des structures différentes et avec des métiers divers, dans les ressources humaines, comme travailleur social ou encore en tant qu'ergothérapeute. «Mais être diplômé d'un Certificate of Advanced Studies en *case management* permet d'avoir vraiment les compétences nécessaires», souligne Damiano Salvi, président de l'association Forum Romand Case Management, qui compte plus de 250 membres et existe depuis dix ans. Il est également le fondateur et administrateur de Rachis Clinic, société vouée au soulagement du mal de dos, qui propose aussi un accompagnement à la réinsertion. Les Case Managers «internes», comme chez Swisscom – 16 000 employés en Suisse – sont toutefois peu courants, indique Damiano



Les incapacités de travail de longue durée sont en augmentation, constate la Fédération des médecins suisses. (CREDIT) (DI\_STUDIO)

Salvi: il faut une entreprise d'une certaine taille pour employer des collaborateurs dédiés.

Le Case Manager qui a accompagné Sylvie chez Swisscom, c'est Yann Fleury Laurent. «Après cinquante jours d'absence, nous prenons contact, afin d'envisager une réintégration. Celle-ci se fait avec l'accord du supérieur et de la personne concernée, et repose sur la volonté du collaborateur de s'impliquer activement, explique-t-il. Notre travail est aussi de se coordonner avec les différentes assurances, les médecins, etc.» Yann Fleury Laurent travaille sur la base d'un processus structuré de *case management* qui existe chez Swisscom depuis plus de quinze ans. Le nombre de personnes accompagnées n'est pas communiqué, mais la plupart le sont après une maladie, avec toutefois une augmentation des cas liés à des troubles psychiques, une dépression, par exemple. Deux tiers d'entre eux sont maintenus en poste en interne. Le tiers restant quitte l'entreprise, avec ou sans rente d'invalidité, ou parce qu'un décès est survenu.

Si Swisscom a ainsi investi dans le *case management* interne, c'est dans l'idée que les personnes «puissent garder dans la mesure du possible leur poste de travail si elles le souhaitent et souvent avec des adaptations», souligne Frédéric Bracher, responsable RH chez Swisscom pour la Suisse romande. «Il faut aussi penser qu'une absence longue durée ou un départ d'une équipe a aussi des implications pour les collègues. Cela peut aussi permettre d'éviter le versement de rentes d'invalidité à long terme, qui coûtent très cher aux assurances et aux entreprises. Au-delà des aspects financiers, c'est avant tout une question de responsabilité sociale, de réputation et de cohérence avec nos valeurs.»

## L'objectif d'économicité, un biais?

Pour une entreprise, «proposer du *case management* peut également représenter un outil de communication et c'est aussi une volonté de faire des économies par la réintégration des collabo-

rateurs, mais ce n'est pas un problème si l'accompagnement est pertinent et bienveillant», estime David Chenevard, vice-président du Forum Romand Case Management, qui a longtemps travaillé comme Case Manager pour des assurances et se dédie désormais à la supervision et à l'enseignement. Il s'occupe également de gestion de la santé en entreprise pour l'assurance maladie SWICA. «Le mieux pour un Case Manager est d'intervenir le plus tôt possible, poursuit-il. Il faut évaluer au début du processus si le cas se prête à une réintégration au sein de l'entreprise, en s'assurant, entre autres, que la personne veut y revenir et que la société n'a pas l'intention de

## SWICA compte 85 Care Managers, dont une dizaine en Suisse romande

mettre fin au contrat. Sinon, le suivi peut impliquer un projet de réintégration ou de reconversion ailleurs. La définition d'un objectif commun entre les différents acteurs est donc très importante.»

Aujourd'hui, en Suisse, la plupart des Case Managers travaillent en assurance. «Si le programme auquel ils s'adossent est bien construit, il assure les intérêts des différentes parties, mais l'employé doit rester au centre, développe Damiano Salvi. Il faudrait éviter que le suivi ne puisse s'apparenter à du «flicage» de l'employé. Evidemment, lorsque le Case Manager travaille pour une assurance, il a intérêt à ce que l'assuré reste en arrêt le moins longtemps possible. Mais on part aussi du principe qu'améliorer sa prise en charge permet de toute façon de meilleurs résultats à long terme. L'évaluation de la «réussite» d'un accompagnement dépend aussi des objectifs fixés.»

Le programme peut être financé directement par l'entreprise, s'il s'agit de Case Managers internes, ou indirectement par l'entreprise, à travers le recours à un prestataire externe ou le *case management* de son assurance perte de gains, financé par ses primes.

Mais l'objectif d'économicité ne représente-t-il pas forcément un biais dans le suivi? «Pour l'éviter, il me paraît toujours mieux que le Case Manager ne sache pas en amont à partir de quelle date un retour au travail signifierait des économies pour l'assurance, répond David Chenevard. Pour l'équilibre de la relation, tout l'enjeu pour un Case Manager en assurance est de se positionner à égale distance du bénéficiaire et de l'entreprise, qui reste la cliente de son propre employeur. Mais la plupart du temps, personne, et encore moins l'assuré, ne souhaite que l'incapacité de travail dure.»

Dans le scénario idéal, estime aussi Anne-Sylvie Dupont, professeure de droit civil à l'Université de Genève, «il faut un Case Manager qui n'ait pas à cœur la solution la moins coûteuse, mais la plus appropriée. Il faut dire aussi que le budget limite souvent les mesures mises en œuvre.» Cette spécialiste des assurances sociales a observé des pratiques qui peuvent être très disparates. «Le titre n'étant pas protégé, n'importe qui peut se prétendre Case Manager. Mais selon les cas, ce dernier représente une interface non administrative et bienveillante entre l'assureur et l'assuré.»

## «Un retour précipité est contre-productif»

Parmi les assurances maladie à se positionner sur ces programmes, SWICA compte 85 Care Managers, dont une dizaine en Suisse romande. *Care* (soin) et non pas *case* (cas), la société tient beaucoup à cette différence. «Le concept existe depuis 1998, souligne Yann Escher, directeur régional pour SWICA. La logique n'est pas celle d'une

recherche de réduction des coûts mais de prévention de la santé. Et aujourd'hui, 57% des incapacités de travail d'origine psychique sont déclenchées par des conflits sur le lieu de travail. Cela nécessite une approche personnalisée.»

Outre un volet pour les particuliers, SWICA propose, pour les entreprises assurées chez elle, un programme de *care management*. Plus de 1000 cas sont ouverts en moyenne chaque année. «Nous intervenons aussi régulièrement de façon préventive, en cas d'absences perlées d'un employé par exemple, ou s'il s'avère qu'il souffre d'une addiction, indique Ariana Kadrijaj Jasiqi, coordinatrice régionale du *care management* pour SWICA. Nous savons que l'absence d'intervention précoce débouche dans près de 50% des cas d'arrêt pour raisons psychiques sur une perte d'emploi.»

Lorsque l'accompagnement se fait suite à une absence, l'employé doit valider le suivi, notamment pour que le Case Manager puisse prendre contact avec les médecins, l'employeur, ou encore l'assurance invalidité si elle fait aussi partie des acteurs impliqués, précise-t-elle. «Il peut s'agir ensuite de mettre en place, par exemple, du coaching, des réadaptations de poste, mais aussi parfois d'aider à réorienter sa carrière et de faire un bilan de compétences.»

Quid des intérêts des uns et des autres, qui peuvent s'avérer contradictoires? Dans tous les cas, un retour précipité est contre-productif, assure Yann Escher: «L'idée n'est pas simplement de pouvoir cocher une case, mais de trouver une solution pérenne. Et un suivi mieux réalisé amène naturellement à une maîtrise des coûts plus efficace.» La SWICA s'y retrouve-t-elle donc financièrement aussi, elle qui verse des indemnités en cas d'absence? «Oui, sinon nous aurions arrêté ce programme, répond-il. Le *care management* représente l'une des solutions qui contribue à pérenniser le système de perte de gains maladie. Le versement d'une rente AI sur le long terme n'est, financièrement ou

socialement, un avantage pour personne.»

A l'assurance invalidité, la réadaptation prime toujours sur la rente, rappelle Damiano Salvi. Et dans l'idée de favoriser la réinsertion quand elle est possible, «la fonction de Case Manager mérite d'être développée en Suisse, d'autant plus qu'il y a aussi un essor des maladies mentales, qui sont par essence complexes: agir tôt et en réseau est particulièrement important.»

## La question sensible de la protection des données

Les représentants des médecins, autres acteurs centraux du processus, soutiennent ce système en réseau: «Les incapacités de travail de longue durée dues à des maladies chroniques ou à des accidents plus graves sont en augmentation, constate la Fédération des médecins suisses (FMH). Elles engendrent non seulement des coûts élevés pour l'employeur, mais aussi des souffrances pour les patients concernés, avec le risque de ne plus pouvoir se maintenir sur le marché du travail primaire et toutes les conséquences que cela implique. Les Case Managers jouent ici un rôle important.»

Il est essentiel que tous les acteurs collaborent dans le respect du secret médical, indique cependant la FMH. Le Case Manager doit protéger les données sensibles et privées de l'employé, précise David Chenevard, qui rappelle que l'employeur doit

## «Plus le temps passe, plus les chances que la réadaptation réussisse diminuent»

OFFICE FÉDÉRAL DES ASSURANCES SOCIALES

connaître les limitations fonctionnelles du collaborateur, pas leur cause.

Ce type de prise en charge personnalisée peut-il alors aider à éviter un décrochage plus durable? «La collaboration de tous les acteurs est essentielle, à savoir de la personne concernée, de l'employeur, du médecin et de l'entourage, ainsi que des spécialistes des offices AI, nous répond l'Office fédéral des assurances sociales (OFAS). Il est en outre primordial d'intervenir le plus tôt possible. Plus le temps passe, plus les chances que la réadaptation réussisse diminuent. C'est ici que les mesures d'intervention précoce de l'AI se révèlent particulièrement efficaces.» L'accompagnement personnalisé pour un retour au travail fait partie des mesures de réadaptation professionnelle de l'AI, même si le terme de Case Manager n'est pas utilisé par ses offices.

En Suisse, le taux d'inscription à l'AI a augmenté de façon presque continue depuis 2014, passant d'environ 0,8% de la population assurée à plus de 1,1% en 2024. En parallèle, en 2024, les participants aux mesures de réadaptation professionnelle de l'assurance invalidité étaient cependant trois fois plus nombreux qu'en 2008, et 60% d'entre eux étaient employables après les avoir suivies. ■

\* Prénom d'emprunt