



La gestion de l'invalidité dans la pratique

PRÉVENTION

Une transformation à Ubisoft.

Aperçu

- ♦ La promotion de la santé et la prévention de l'invalidité font partie des principaux objectifs du programme de gestion de l'absentéisme et de l'invalidité d'Ubisoft.
- ♦ Ubisoft axe sa gestion de l'invalidité sur la collaboration et la rétroaction des employés.
- ♦ En phase avec la philosophie de confiance et de respect de l'entreprise, la haute direction croit que les employés sont passionnés par leur travail et veulent donner le meilleur d'eux mêmes.
- ♦ Les superviseurs ont la latitude nécessaire pour gérer la productivité et l'absentéisme des employés.

Fondée en 1986, Ubisoft se classe au troisième rang mondial des éditeurs indépendants de jeux vidéo. Afin de garantir le succès de l'organisation dans un secteur très créatif, compétitif et centré sur les connaissances, la haute direction met l'accent sur la santé et le bien-être de ses 8 350 membres qui œuvrent dans 26 studios répartis dans 19 pays¹.

GESTION DE L'ABSENTÉISME ET DE L'INVALIDITÉ

POLITIQUE RELATIVE AUX ABSENCES OCCASIONNELLES

La présence d'Ubisoft au Canada s'est renforcée au cours des 15 dernières années. L'entreprise est passée de 30 employés à ses débuts dans son bureau de

¹ Ubisoft, *Chiffres clés*.

À propos de cette série

Cette étude de cas fait partie d'une série portant sur diverses organisations et leurs pratiques de gestion de l'absentéisme et de l'invalidité. Ces organisations forment un groupe hétérogène, représentant des entreprises de différentes tailles et industries établies dans diverses régions du Canada. Elles ont leur propre façon de gérer l'absentéisme et se trouvent à des stades variables de l'élaboration de leur programme de gestion de l'invalidité.

Les études de cas de cette série s'inscrivent dans le cadre d'un projet de recherche entrepris par le Conference Board du Canada afin d'examiner les pratiques de gestion de l'absentéisme et de l'invalidité au Canada. Ce projet a pour but de fournir aux employeurs de l'information et des pratiques exemplaires qui les aideront à mieux gérer l'absentéisme dans leur organisation. Les autres conclusions du projet seront présentées dans une série de trois publications — *Quand les employés manquent à l'appel : L'absentéisme dans les organisations canadiennes*; *Pour un programme efficace de gestion de l'invalidité en milieu de travail*; et *Gérer l'invalidité : Employeurs, êtes-vous prêts?* — qui paraîtront à l'automne 2013.

Montréal à plus de 3 000 aujourd'hui, ce qui en fait une force formidable dans le secteur des jeux vidéo de la ville. Au cours de cette période, le profil de sa main-d'œuvre a également changé radicalement. Auparavant, les employés étaient plus jeunes et, de façon générale, débutaient leur carrière. Ils n'étaient presque jamais malades et la plupart d'entre eux n'avait pas d'enfants. L'absentéisme pour des raisons personnelles ou de santé était rare.

Or, il y a deux ans, après avoir discuté avec les employés et sollicité leurs commentaires, la haute direction a conclu que sa politique relative aux absences occasionnelles ne répondait pas adéquatement aux besoins changeants des employés. Les employés voulant s'occuper de leurs enfants ou de leur conjoint ou conjointe malades étaient de plus en plus stressés et devaient parfois prendre eux-mêmes des congés de maladie pour leur offrir du soutien. Certains employés en venaient donc à utiliser tous leurs congés de maladie peu de temps après le début de l'année et devaient venir travailler même lorsqu'ils étaient malades, propageant ainsi rhumes et gripes à leurs collègues. Reconnaisant ces difficultés et la passion des employés pour leur

travail, la haute direction a décidé d'instaurer une politique relative aux absences occasionnelles plus informelle et généreuse, fondée sur la confiance plutôt que sur le contrôle.

Ainsi, les employés d'Ubisoft peuvent maintenant prendre un nombre illimité de congés pendant l'année pour des raisons liées à leur santé ou à celle de leur famille. Ils ne sont pas tenus d'accumuler ces journées de maladie. Un billet du médecin n'est pas requis jusqu'à trois jours d'absence, sauf si le gestionnaire soupçonne un abus. Lorsqu'un superviseur estime que l'employé abuse de la politique (p. ex., un employé prend un congé de maladie tous les vendredis ensoleillés de l'été), il doit discuter de la situation avec l'employé et l'aviser qu'un billet du médecin sera requis la prochaine fois qu'il prendra un congé de maladie. Si le superviseur a une preuve plus tangible d'abus (p. ex., un employé prend congé « en raison d'une maladie » puis écrit sur Facebook qu'il est allé skier cette même journée), on peut appeler l'employé à la maison et lui demander de présenter un billet du médecin pour justifier son absence.

INVALIDITÉ DE COURTE DURÉE

La quatrième journée d'absence, l'employé est couvert par l'assurance invalidité de courte durée que possède Ubisoft. Une déclaration du médecin traitant – précisant le diagnostic, le pronostic et le plan de traitement – est requise pour la première journée de l'invalidité de courte durée afin de présenter la réclamation. Pour des raisons de confidentialité, ces renseignements sont fournis directement à l'assureur. Un professionnel en avantages sociaux d'Ubisoft remplit et transmet la déclaration de l'employeur à l'assureur, qui en analyse tous les renseignements. Il peut alors approuver la réclamation ou, dans certains cas, la refuser pour diverses raisons. Lorsque la réclamation est approuvée, l'employé reçoit les prestations. Si la réclamation est refusée, l'employé doit soit retourner au travail, soit fournir d'autres preuves pour appuyer sa réclamation. Toutefois, si l'employé est incapable de retourner au travail et que la réclamation fait l'objet d'un appel, Ubisoft attendra la décision finale de l'assureur avant de demander à l'employé de revenir au travail. Au besoin, l'organisation acquittera les coûts d'une expertise médicale indépendante pour veiller à

ce que l'employé ne retourne pas au travail avant d'être apte à travailler. Un employé en congé d'invalidité de courte durée continue de recevoir des paiements d'invalidité tant qu'il satisfait aux exigences d'invalidité définies dans la politique. L'employé est donc considéré comme étant « complètement invalide » pour son poste jusqu'à une période maximale de prestations de 17 semaines. Toutefois, un retour au travail progressif et des conditions de travail modifiées sont offertes pour s'assurer que les employés puissent revenir au travail le plus tôt possible et en toute sécurité à la suite d'un congé pour raisons de santé.

INVALIDITÉ DE LONGUE DURÉE

L'assurance invalidité de longue durée d'Ubisoft est offerte par le même assureur que l'assurance invalidité de courte durée, ce qui permet de garantir une meilleure continuité des services pour les employés ayant besoin de ces prestations. Les employés sont couverts jusqu'à ce qu'ils retournent au travail ou atteignent l'âge de 65 ans. Cette dernière possibilité est toutefois très rare. Habituellement, un retour au travail progressif est déjà amorcé avant que les employés n'atteignent une absence de 17 semaines.

PRÉVENTION DES MALADIES, DES BLESSURES ET DE L'INVALIDITÉ

La promotion de la santé et la prévention de l'invalidité font partie des principaux objectifs du programme de gestion de l'absentéisme et de l'invalidité d'Ubisoft. Très peu d'employés de l'organisation ont eu à prendre un congé d'invalidité. Cela repose en partie sur le fait que la moyenne d'âge des employés d'Ubisoft est de 34 ans, ce qui est beaucoup plus jeune que l'âge moyen d'un travailleur canadien. Les employés manquent de plus en plus de jours de travail pour des raisons de maladie ou d'invalidité à mesure qu'ils vieillissent². Comme sa population d'employés est jeune et se trouve sous le même toit, l'entreprise est plus facilement en mesure d'offrir à sa main-d'œuvre de l'aide en matière de promotion de la santé et de prévention de l'invalidité, et de prévenir ainsi l'absentéisme futur et les pertes de productivité liées aux problèmes de santé.

Pour promouvoir la santé de ses employés, Ubisoft offre plusieurs initiatives axées sur le mieux-être. D'abord, l'entreprise dispose d'une clinique privée sur place, ouverte cinq jours par semaine, pour tous les employés, leur conjoint ou conjointe, ainsi que leurs enfants. Cet aspect est particulièrement important compte tenu des recherches qui révèlent qu'à Montréal, où sont situés les bureaux d'Ubisoft, près du tiers (32,4 %) des résidents n'ont pas accès à un médecin de famille³. La clinique, qui dispose d'une infirmière, d'un médecin et d'une réceptionniste à temps plein, est très populaire auprès des employés et de leur famille. De fait, on y recense plus de 8 000 rendez-vous par année. La clinique offre des examens annuels de santé, des analyses de sang et des tests de laboratoire, ainsi que des services d'urgence sur place. Un physiothérapeute est accessible sur place deux jours par semaine, et un massothérapeute, quatre fois par semaine, moyennant des frais minimes. Tous les professionnels de la santé qui offrent des services sur place protègent la confidentialité des renseignements sur la santé des employés. Les résultats médicaux individuels ne sont jamais divulgués à l'employeur.

La promotion de la santé et la prévention de l'invalidité font partie des principaux objectifs du programme de gestion de l'absentéisme et de l'invalidité d'Ubisoft; peu d'employés doivent prendre un congé d'invalidité.

Ubisoft offre également un centre de conditionnement physique sur place, ouvert six jours par semaine, de 5 h à 20 h. Les employés ont aussi accès à trois kinésiologues à temps plein. Ces professionnels créent gratuitement des programmes d'entraînement personnalisés pour les employés, et forment des équipes de hockey, de soccer et de volleyball sur place. De plus, ils organisent des séances de badminton, de basketball et de natation au YMCA local pendant l'heure du dîner. Après les heures de travail, ils offrent environ une douzaine de cours de conditionnement physique en groupe (p. ex., boxing et cardiovélo) au centre de conditionnement physique sur

2 Stewart, *Quand les employés manquent à l'appel*, 8.

3 Gladu, "La pénurie réelle ou ressentie de médecins de famille au Québec".

place, moyennant des frais minimes pour les employés. Enfin, ils effectuent environ 1 200 évaluations ergonomiques des espaces de travail chaque année. Ces évaluations sont payées à partir d'un budget centralisé, de sorte que le coût n'est pas un obstacle à la promotion de la santé et de la sécurité ergonomiques des employés.

Pour s'assurer que les employés aient accès à des aliments sains pendant leurs jours de travail, Ubisoft dispose d'une cafétéria proposant des menus sains approuvés par une nutritionniste. La cafétéria offre également d'autres types de menus, mais la majorité sont sains et équilibrés. La nutritionniste est sur place une journée par semaine pour offrir des conseils en nutrition aux employés. En 2011, elle a effectué une analyse nutritionnelle des menus de restaurants et de comptoirs de commandes à emporter à proximité des bureaux d'Ubisoft. Cette analyse, dont les résultats se présentent sous forme de codes couleur, est mise à la disposition de tous les employés afin qu'ils puissent facilement faire des choix sains lorsqu'ils commandent des repas. En fait, les gestionnaires ont pour consigne de choisir uniquement des repas dans les catégories vertes ou jaunes (qui sont des choix alimentaires plus sains que la catégorie rouge) aux réunions de travail où ils offrent les repas.

En proposant ces initiatives axées sur le mieux-être, Ubisoft espère prévenir d'éventuels problèmes de santé chez ses employés.

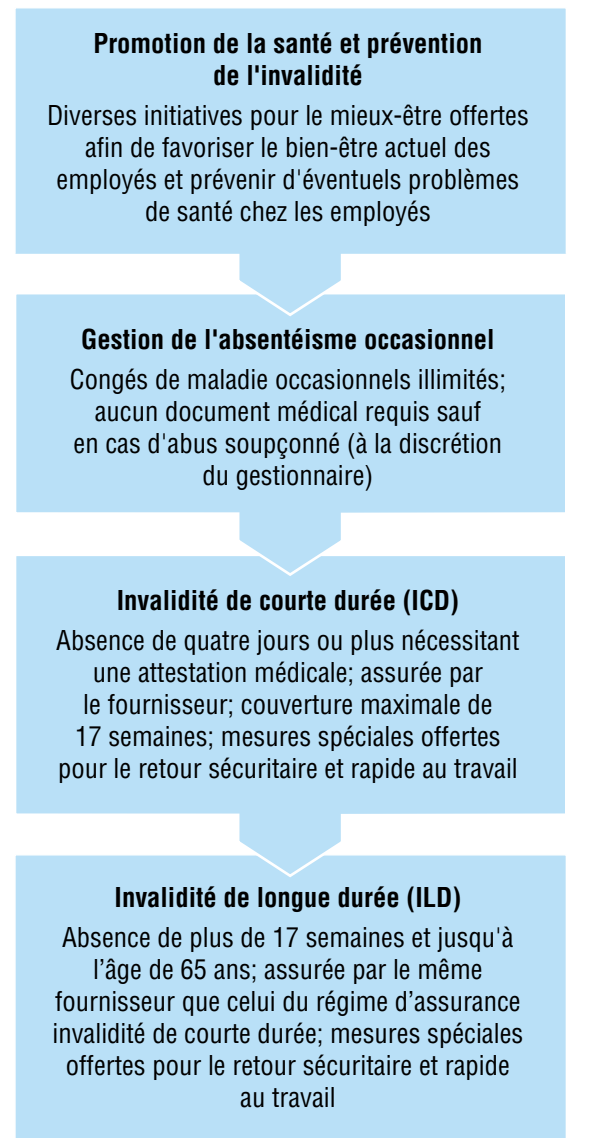
La figure 1 illustre les éléments du programme de prévention et de gestion de l'invalidité d'Ubisoft.

RÉSULTATS

La haute direction d'Ubisoft ne fait pas le suivi des absences occasionnelles. En phase avec sa philosophie de confiance et de respect, elle estime que non seulement leurs employés sont passionnés par leur travail, mais ils veulent également se présenter au travail et donner le meilleur d'eux-mêmes. Les superviseurs ont la latitude nécessaire pour gérer la productivité et l'absentéisme des employés. Lorsque la politique relative aux absences occasionnelles a été instaurée il y a deux

Figure 1

Programme de prévention et de gestion de l'invalidité d'Ubisoft



Source : Le Conference Board du Canada.

ans, les superviseurs craignaient qu'elle n'entraîne une augmentation importante des absences au travail. Or, des discussions avec les superviseurs et les professionnels en ressources humaines ont révélé que l'absentéisme est en fait demeuré constant depuis la mise en place de la politique plus généreuse à l'égard des congés de maladie.

Louis-François Poiré, conseiller en rémunération globale à Ubisoft, est très heureux du succès du programme de gestion de l'invalidité de son organisation. Près de 15 employés seulement (ou 0,5 %) des 3 000 employés de l'entreprise prennent chaque année un congé d'invalidité de courte durée. De ce nombre, seulement un ou deux employés ont habituellement recours au congé d'invalidité de longue durée. En fait, la durée moyenne d'un congé d'invalidité à Ubisoft est de moins de 10 semaines. En outre, la plupart des employés font déjà un retour progressif au travail avant d'atteindre le congé d'invalidité à long terme.

L'accent qu'Ubisoft met sur la promotion de la santé et la prévention de l'invalidité a également entraîné d'autres résultats positifs pour l'organisation. L'entreprise n'a aucun dossier ouvert à la Commission de la santé et de la sécurité du travail du Québec, et ses réclamations à titre de frais médicaux totalisent seulement 3 % de sa masse salariale. La présence d'une clinique sur place a également amélioré la productivité de sa main-d'œuvre. Les employés n'ont pas à s'absenter pendant les heures de travail pour se rendre à leurs rendez-vous chez le médecin. À l'exception des urgences au travail, la clinique reçoit les employés uniquement sur rendez-vous, et elle garantit que les employés n'auront pas à attendre dans une salle d'attente avant leur rendez-vous. Par conséquent, les employés sont moins susceptibles de contracter d'autres maladies en attendant de voir le médecin. Enfin, les initiatives pour le mieux-être montrent que l'organisation se soucie réellement de ses employés. La haute direction estime que c'est ce qui explique en partie son taux de roulement de 9 %, faible pour le secteur des jeux.

DÉFIS

Contrairement à certaines organisations ayant une culture de droit acquis, le défi principal d'Ubisoft réside dans la mobilisation de ses employés professionnels à faire leur travail et leur réticence à prendre des congés de maladie même lorsque leur médecin traitant leur recommande d'en prendre. Cela s'avère particulièrement vrai chez les professionnels de niveau supérieur

dévoués à leur carrière. Les gestionnaires constatent qu'ils doivent sans cesse rappeler à ces employés l'importance de prendre soin d'eux-mêmes.

Tel que mentionné précédemment, Ubisoft s'est heurtée à une certaine résistance de ses superviseurs lorsque la nouvelle politique relative aux absences occasionnelles a été mise en place. Les superviseurs s'inquiétaient de la possibilité que les employés prennent des congés de maladie à répétition, ce qui perturberait les activités. Toutefois, après le premier mois, ils ont constaté que le taux d'absentéisme n'avait pas beaucoup changé. En fait, seule une petite proportion des employés ont abusé du programme. La haute direction a dissipé la résistance des superviseurs grâce à une communication ouverte et transparente sur la nouvelle politique et ses objectifs, et a offert du soutien dans l'éventualité où ils rencontreraient des difficultés.

Enfin, la création du centre de conditionnement physique et de la clinique sur place a entraîné des dépenses importantes. Faisant preuve de la diligence nécessaire, le directeur financier de l'entreprise s'est demandé si ces initiatives étaient la meilleure façon de promouvoir le bien-être des employés. Toutefois, sa résistance était minime parce qu'il croyait à la nécessité de créer une culture de santé et de mieux-être à Ubisoft. On a fait valoir que la concurrence pour trouver des talents était très féroce à Montréal et que ces initiatives pour le mieux-être aideraient à attirer et à garder des employés compétents et créatifs.

CLÉS DU SUCCÈS

Louis-François Poiré estime que le succès du programme de gestion de l'invalidité de son organisation repose en partie sur la rétroaction des employés. En étant à l'écoute des besoins des employés et en faisant preuve de souplesse dans son approche, Ubisoft a créé une culture de confiance et de respect où les congés de maladie et d'invalidité de courte et de longue durée sont considérés comme une assurance et un soutien organisationnel en périodes difficiles plutôt que comme un droit.

« *La haute direction doit mettre l'accent sur le bien-être de ses employés et leur faire confiance. Une organisation ne peut atteindre ses objectifs opérationnels que lorsque ses employés sont en santé.* »

—Louis-François Poiré,
conseiller en rémunération globale, Ubisoft

PERSPECTIVES D'AVENIR

Ubisoft travaille actuellement avec ses tiers fournisseurs en vue d'élaborer un cadre exhaustif de mesure de ses programmes de mieux-être et de gestion de l'invalidité. Les professionnels du mieux-être et de la gestion de dossiers d'invalidité pourront ainsi mieux positionner leurs programmes parmi toutes les autres dépenses organisationnelles et veilleront à ce que les programmes offerts aient une incidence sur les futurs inducteurs de coût.

De plus, comme le personnel médical de la clinique sur place participe au traitement de la majorité des employés en congé d'invalidité de courte et de longue durée, l'équipe de gestion de l'invalidité élabore actuellement une approche plus coopérative avec les professionnels de la santé sur place. En veillant à ce que le médecin traitant soit informé des diverses options et conditions de travail modifiées offertes dans chaque catégorie d'emploi, Ubisoft espère réduire le temps requis avant le retour au travail des employés en toute sécurité.

Enfin, Louis-François Poiré fait remarquer qu'Ubisoft prend des mesures proactives à l'égard des problèmes de santé éventuels à mesure que sa main-d'œuvre vieillit. Comme les employés passent beaucoup de temps devant l'ordinateur, par exemple, il est très inquiet de leur santé oculaire. Il envisage d'ajouter aux professionnels de la clinique un optométriste ou un opticien qui pourrait effectuer des évaluations des espaces de travail pour favoriser la santé oculaire des employés⁴.

BIBLIOGRAPHIE

Gladu, François-Pierre. « Perceived Shortage of Family Doctors in Quebec: Can We Do Something About It? » *Canadian Family Physician*, vol. 53, no 11 (novembre 2007), 1858–60. www.cfp.ca/content/53/11/1871.full (consulté le 14 août 2013).

Ubisoft. *Chiffres clés*. www.ubisoftgroup.com/fr-FR/a_propos_d_Ubisoft/chiffres_cles.aspx (consulté le 23 juillet 2013).

Stewart, Nicole. *Quand les employés manquent à l'appel : L'absentéisme dans les organisations canadiennes*. Ottawa, Conference Board of Canada, août 2013.

➤ Dites-nous ce que vous en pensez — évaluez cette publication. www.conferenceboard.ca/e-Library/abstract.aspx?did=5878

4 Louis-François Poiré (conseiller en rémunération globale, Ubisoft), entrevue téléphonique réalisée par Louise Chénier, 6 mai 2013.

e-Library

Vous désirez **savoir ce que pensent les experts** de questions primordiales pour vous et votre organisation?

Notre **e-Library** contient des centaines d'études réalisées par le Conference Board du Canada sur le rendement des organisations, les tendances et les prévisions économiques, ainsi que les politiques publiques.

Pour en savoir davantage, visitez notre site à www.e-library.ca ou téléphonez au 1-866-711-2262.

Crédibilité. Pertinence. Leadership.

Prévention : Une transformation à Ubisoft

par Louise Chénier



Le Conference Board
du Canada

255, chemin Smyth, Ottawa (Ontario)

K1H 8M7 Canada

Tél. 613-526-3280

Télééc. 613-526-4857

Ligne info 1-866-711-2262

conferenceboard.ca



PUBLICATION 14-208
VERSION ÉLECTRONIQUE : Gratuite

Pour citer cette note d'information : Chénier, Louise, *Prévention : Une transformation à Ubisoft*, Le Conference Board du Canada, Ottawa, 2013.

©2013 Le Conference Board du Canada.* Publié au Canada. Tous droits réservés. Entente n° 40063028.

Also available in English *Constitué sous la raison sociale d'AERIC Inc.

^{MD}Le Conference Board du Canada et le logo de la torche sont des marques déposées du Conference Board, Inc.

Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec nous aux numéros indiqués ci-dessus ou envoyez-nous un courriel à l'adresse contactcboc@conferenceboard.ca. On peut se procurer cette publication sur Internet à l'adresse www.e-library.ca

Nos prévisions et travaux de recherche reposent souvent sur de nombreuses hypothèses et différentes sources de données. Ils présentent donc des risques et des incertitudes inhérents à ce genre de travail et ne doivent pas être perçus comme des sources de conseils spécifiques en matière de placements, de comptabilité, de droit ou de fiscalité.