



La gestion de l'invalidité dans la pratique

La souplesse stimule la productivité à Wulftec.

Aperçu

- ♦ La souplesse est au cœur de la stratégie de gestion de l'absentéisme et de l'invalidité chez Wulftec; la souplesse au chapitre des congés de maladie accorde au personnel la liberté de gérer leur propre horaire et leurs priorités.
- ♦ L'entreprise adopte une approche de gestion de l'invalidité fondée sur la confiance et le respect. La haute direction est d'avis que seule une faible minorité du personnel trahira sa confiance.
- ♦ L'expert-conseil en gestion de l'invalidité de Wulftec s'assure que le personnel reçoive toujours l'appui et les ressources nécessaires à leur rétablissement.

Depuis 1990, Wulftec International (Wulftec) est un chef de file de l'industrie de l'emballage grâce à sa banderoleuse de palettes et à ses machines d'emballage sous film étirable. Chaque machine Wulftec est fabriquée à la main près de Montréal, au Québec, par un personnel hautement qualifié¹. La haute direction de Wulftec reconnaît qu'elle est en mesure d'offrir des produits de grande qualité à ses clients grâce à l'engagement et au dévouement de ses 180 employés. L'entreprise s'efforce également de garder son effectif en bonne santé et de maintenir leur productivité par la mise en œuvre d'un programme souple de gestion de l'invalidité.

1 M.J. Maillis, Wulftec.com, *Wulftec History*.

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.

GESTION DE L'ABSENTÉISME ET DE L'INVALIDITÉ

PRATIQUES EN MATIÈRE D'ABSENCES OCCASIONNELLES

Le maintien d'une chaîne de production efficace est un impératif opérationnel de toute société de fabrication. Cela vaut également pour Wulftec. Toutefois, l'entreprise a accusé dans le passé un taux élevé d'absentéisme occasionnel imprévu de son personnel, ce qui risquait de miner son succès. La haute direction de Wulftec, en collaboration avec le comité interne de la santé, de la sécurité et des relations de travail composé d'employés, s'est penchée sur les motifs de l'absentéisme de façon à réduire son incidence sur la productivité organisationnelle.

Après avoir examiné les principales causes des absences imprévues à Wulftec, la direction a conclu qu'il fallait offrir des modalités plus souples aux employés pour leur permettre de mieux gérer leurs responsabilités au travail et à la maison. De nombreuses absences n'étaient pas liées à des questions de santé; les employés s'absentaient plutôt pour prendre soin de leurs enfants ou aller

à des rendez-vous. Si Wulftec n'offre pas de congés de maladie rémunérés à son personnel, l'entreprise propose désormais les modalités suivantes :

- ♦ **Heures accumulées** — Les employés peuvent accumuler un maximum de 16 heures de travail supplémentaires et/ou heures régulières qu'ils peuvent utiliser ultérieurement pour des raisons personnelles ou de santé. Chaque semaine, les employés peuvent fixer le nombre d'heures régulières aux fins d'utilisation ultérieure. Ces heures accumulées peuvent être utilisées par périodes de 15 minutes.
- ♦ **Congés flottants** — Wulftec a débuté en offrant un congé flottant annuel à son personnel. Les employés devaient présenter un certificat médical afin de s'en prévaloir et ces congés ne pouvaient être échangés contre un paiement forfaitaire à la fin de l'année. Cependant, après avoir consulté le comité d'employés de la santé, de la sécurité et des relations de travail, ce nombre a été porté à trois jours de congé flottants par année. Le certificat médical n'est désormais plus requis de sorte que les jours de congé flottants peuvent maintenant être utilisés pour n'importe quelle raison personnelle. Il est notamment possible de se prévaloir d'un congé flottant par périodes d'une demi-journée, ce qui permet au personnel de jouir d'une plus grande souplesse. Les employés ne reçoivent toujours aucun paiement forfaitaire en fin d'exercice pour leur solde inutilisé de congés flottants.
- ♦ **Jours de vacances** — En fonction de son ancienneté au sein de l'entreprise, l'employé reçoit deux à cinq semaines de vacances payées par année. Afin de s'assurer que les employés puissent se reposer et faire le plein d'énergie, la politique de Wulftec en matière de congés annuels précise que deux de ces semaines doivent être prises l'une à la suite de l'autre. Cependant, les jours de congé restants peuvent être pris individuellement ou par périodes d'une demi-journée afin d'accorder plus de souplesse aux employés dans la gestion de leur horaire.
- ♦ **Horaires de travail variables** — Les employés qui éprouvent un retard chronique ou qui sont souvent absents du travail en raison d'une activité personnelle régulière peuvent en discuter avec leur superviseur et revoir leur horaire de travail en conséquence. Par exemple, les parents qui travaillent et doivent déposer leurs enfants à la garderie étaient souvent incapables

de se rendre au travail à temps pour le début du quart du matin. Ils sont maintenant en mesure de commencer leur travail plus tard et de rattraper les heures perdues en fin de journée (si les besoins de production l'exigent) ou de soustraire ces heures de leur paye, sans que cette question n'ait d'incidence sur le processus de gestion du rendement.

INVALIDITÉ DE COURTE DURÉE

Wulftec n'offre pas d'assurance invalidité de courte durée à son personnel. Les employés qui doivent prendre un congé prolongé du travail pour des raisons de santé doivent d'abord épuiser leurs congés annuels occasionnels (c'est-à-dire les heures accumulées et les congés flottants). Ils doivent ensuite présenter une demande d'assurance-emploi pour bénéficier d'une couverture de 17 semaines à 60% de leur salaire.

Depuis que Wulftec a mis en place des horaires de travail plus flexibles, la haute direction a constaté une diminution importante du nombre d'employés absents ou en retard.

Toutefois, la haute direction désirait soutenir les employés durant une absence difficile pour cause de santé. Dans le passé, il arrivait souvent que certains employés se faufilaient entre les mailles du filet durant leur absence du travail, ce qui retardait parfois davantage leur rétablissement de même que leur éventuel retour au travail. Par exemple, un employé en congé de maladie a dû attendre plus d'un an avant de subir une intervention chirurgicale visant à traiter une blessure. Ce retard dans le traitement a entraîné des séquelles permanentes qui ont empêché l'employé de retourner au travail. Pour éviter que cette situation se reproduise, Wulftec fait maintenant appel aux services d'un expert-conseil en gestion de l'invalidité, Optima Santé globale (Optima), qui communique avec les employés qui doivent prendre un congé d'invalidité de courte durée, assure un suivi et leur propose des ressources appropriées. De plus, ce soutien spécialisé et ciblé permet aux employés de rester en contact avec leur milieu de travail, ce qui les aide à se rétablir et à retourner au travail.

Les professionnels de la santé d'Optima collaborent également avec le médecin traitant afin de favoriser un retour graduel au travail. Ils peuvent cerner d'éventuelles mesures d'accommodement permettant le retour au travail en temps opportun. Si un employé n'est pas en mesure de reprendre le poste qu'il occupait avant son congé de maladie, la haute direction de Wulftec lui offrira, dans la mesure du possible, un nouveau poste en fonction de ses connaissances, compétences et habiletés. Elle formera également les employés qui retournent au travail afin qu'ils puissent exercer un rôle différent, mais tout aussi valorisant, au sein de l'entreprise. Les professionnels d'Optima aident le service des ressources humaines à identifier ces postes clés.

INVALIDITÉ DE LONGUE DURÉE

Une fois que les employés ont épuisé les 17 semaines couvertes par l'assurance-emploi, Wulftec leur propose une assurance invalidité à long terme par l'intermédiaire de son assureur, la Financière Sun Life. L'employé continue d'être appuyé par Optima durant son congé d'invalidité à long terme, afin de garantir la continuité des services et des ressources. Les professionnels d'Optima assurent la liaison avec l'assureur afin de veiller à ce que l'ensemble des pratiques et des programmes de soutien susceptibles d'aider l'employé dans son rétablissement et son retour au travail soit envisagé. Ils tiennent également l'employeur informé des dernières nouvelles concernant le rétablissement de l'employé. Ils collaborent à nouveau avec l'employeur et l'assureur afin de cerner des mesures d'accommodement permettant à l'employeur de retourner au travail en toute sécurité le plus rapidement possible.

RÉSULTATS

Depuis que Wulftec offre des modalités de travail plus souples (c'est-à-dire heures accumulées, congés flottants, jours de vacances et horaires de travail variables), la haute direction a constaté une diminution importante du nombre d'employés dont le rendement fait l'objet d'un suivi en raison d'absences ou de retards. Dans le passé, il s'agissait d'un défi de taille; plus de 20 employés sur 180 avaient des problèmes d'absence ou de retard, ce

qui affectait leur productivité et les cycles de production de l'entreprise. Toutefois, on ne recense maintenant que quelques cas problématiques par année. Les employés sont désormais munis des outils nécessaires à la gestion de leurs propres horaires et absences. Ils peuvent également adapter leurs heures de travail aux exigences de production.

La clé du succès du programme de gestion de l'invalidité de Wulftec est le respect de ses employés, qui sont libres de gérer leurs propres horaires et priorités.

En répondant à des sondages, les employés ont indiqué qu'ils se sentaient soutenus par l'entreprise grâce au programme de gestion de l'invalidité. Ils estiment que l'organisation se soucie non seulement de ses objectifs opérationnels, mais aussi du mieux-être de son personnel. Deborah Ball, gestionnaire des ressources humaines à Wulftec, croit que cela explique en partie le faible taux de roulement de l'entreprise. Le fait que les installations de Wulftec soient situées dans une région éloignée du Québec et non dans un grand centre urbain peut également aider l'entreprise à attirer et à recruter de nouveaux talents. Mme Ball est toutefois consciente de l'importance de poursuivre les travaux d'innovation et de collaborer avec les employés afin de veiller à ce que les régimes d'horaires variables offerts continuent de répondre aux besoins évolutifs de sa main-d'œuvre.

DÉFIS

Durant la mise en œuvre du programme d'horaire variable et de gestion de l'invalidité, la haute direction s'est heurtée à trois principales difficultés. Elle s'est d'abord confrontée à la résistance des gestionnaires de première ligne, qui s'inquiétaient de la possibilité que les employés abusent de la nouvelle politique, ce qui pourrait conduire à une augmentation significative des absences et des retards inexplicables et imprévus. Afin de surmonter cette résistance, les cadres supérieurs ont offert leur soutien aux gestionnaires réticents et mis en

œuvre les nouvelles pratiques progressivement, de sorte que les résultats puissent être examinés et les régimes ajustés au besoin.

Malheureusement, au début du processus, la haute direction avait accepté d'accorder un horaire variable à certains employés avant d'annoncer la mise en place des nouveaux programmes aux autres employés. Ce malentendu a porté à confusion et a été perçu comme du favoritisme à l'égard de certains employés autorisés à arriver en retard, par exemple. Néanmoins, ces difficultés se sont dissipées une fois que les programmes ont été dévoilés et expliqués à l'ensemble du personnel.

Enfin, les employés ont tendance à oublier les programmes internes et les mesures de soutien qui leur sont offerts jusqu'à ce qu'ils aient besoin de s'en prévaloir. La haute direction a reconnu que les renseignements relatifs aux programmes, en particulier les services d'Optima, devraient être transmis à plusieurs reprises par l'intermédiaire de différents modes de communication pour que les employés les connaissent et n'oublient pas de s'en prévaloir. À ces fins, Wulftec a adopté différentes méthodes, notamment :

- ♦ fiches d'information distribuées aux employés par les superviseurs;
- ♦ séances tenues pendant les activités d'entreprise lors de la semaine de la santé et de la sécurité au travail;
- ♦ membres du comité de la santé, de la sécurité et des relations de travail;
- ♦ affichage spécial;
- ♦ téléviseurs à la cafétéria.

Cette dernière mesure est particulièrement populaire auprès de nombreux employés.

CLÉS DU SUCCÈS

Mme Ball soutient que la clé du succès du programme de gestion de l'invalidité de Wulftec est le respect de ses employés. Elle est très fière que l'entreprise reconnaisse les besoins individuels des employés et que les cadres supérieurs soient disposés à offrir des programmes accordant aux employés la liberté de gérer leurs propres horaires et priorités.

Malgré les coûts connexes de ce service, elle recommande aux employeurs d'envisager de faire appel aux services d'un expert-conseil en gestion de l'invalidité afin de coordonner les programmes et de s'assurer que les employés en congé pour des raisons de santé reçoivent toujours le soutien et les ressources nécessaires à leur rétablissement.

Enfin, Mme Ball conseille aux autres employeurs de confier à leurs employés le soin de gérer leurs propres horaires. D'après elle, seule une petite minorité trahira cette confiance.

PERSPECTIVES D'AVENIR

Afin de mieux appuyer les employés atteints de problèmes de santé mentale, Mme Ball envisage d'ajouter un programme aux services fournis par Optima, qui est également chargée de la mise sur pied du programme d'aide aux employés de l'entreprise. Elle souhaite mettre en œuvre un programme de soutien par les pairs

à l'aide duquel les employés naturellement empathiques ou ayant du vécu pourraient être formés pour aider les personnes atteintes d'un problème de santé mentale. Elle estime que cela permettra aux employés actuellement en congé pour des raisons de santé mentale de rester productifs au travail².

BIBLIOGRAPHIE

M.J. Maillis, Wulftec.com. *Wulftec History*. www.wulftec.com/history.html (consulté le 30 juillet 2013).

> Dites-nous ce que vous en pensez — évaluez cette publication. www.conferenceboard.ca/e-Library/abstract.aspx?did=5879

2 Deborah Ball (Human Resources Manager, Wulftec International Inc.), entrevue téléphonique avec Louise Chénier, 7 mai 2013.

Crédibilité. Pertinence. Leadership.

La souplesse stimule la productivité à Wulftec

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 14-209
VERSION ÉLECTRONIQUE : Gratuite

Pour citer cette note d'information : Chénier, Louise, *La souplesse stimule la productivité à Wulftec*, Ottawa, Le Conference Board du Canada, 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.