

Postes Canada Un engagement pour le changement

Tout est dit dans le nom. Le Centre d'excellence pour la gestion des cas d'invalidité à Postes Canada a été mis en place dans l'objectif de « faire évoluer un ensemble de normes nationales vers les meilleures pratiques internationales de gestion et de conception de programme » pour faire du programme de gestion des cas d'invalidité de l'employeur, assujéti à la réglementation fédérale, un des meilleurs au monde. Les gestionnaires de programme du Centre ont réussi l'examen de spécialiste agréé en gestion d'invalidité (CDMP - Certified Disability Management Professional) en 2009 et améliorent les vies des employés avec un lieu de travail varié, comptant plus de 60 000 employés et plus de 4 000 emplacements à travers le Canada.



Postes Canada fournit des services de gestion des cas d'invalidité pour ses employés depuis des années, mais le programme avait besoin d'un remaniement. Lorsqu'on a proposé à Stefan Ginder d'occuper le poste de directeur du Centre d'excellence pour la gestion des cas d'invalidité de Postes Canada il y a deux ans, il a constaté (malgré son savoir) qu'il y avait un profond manque de connaissance et de compréhension de la philosophie de la gestion des cas d'invalidité et des avantages que cette gestion apporte à l'entreprise, ainsi qu'à ses employés et ses représentants. Une stratégie exhaustive était essentielle pour revitaliser le programme et le faire évoluer.

« Nous savons qu'un des facteurs les plus importants pour un programme de gestion des cas d'invalidité efficace est la compréhension, la participation et le soutien des intervenants; cependant, beaucoup d'entre eux n'ont pas compris leur rôle et ont remis en cause la valeur du programme. Les employés s'interrogeaient : "De quoi s'agit-il?" et "Pourquoi faisons-nous cela?" Nous avons pris conscience que nous devons déployer des efforts majeurs pour sensibiliser et accroître les connaissances des avantages qu'une gestion des cas d'invalidité efficace apporte à l'entreprise et aux employés. »

Ginder, employé de Postes Canada depuis 25 ans, possédait la formation variée nécessaire pour faire changer les choses. Il est titulaire d'un certificat de maîtrise en gestion de projets de l'Université George Washington et a une grande expérience en relations du travail et des ressources humaines, expérience qu'il a acquise par l'entremise des fonctions qu'il a occupées précédemment au sein de Postes Canada, qui comprenaient l'amélioration des pratiques des ressources humaines pour 60 000 employés du Groupe Opérations.

Sa première démarche a consisté en l'amélioration du niveau de perception et de compréhension du programme de gestion des cas d'invalidité existant. Bien que Postes Canada s'était dirigée vers un modèle fondé sur des faits démontrés, Ginder déclare que les intervenants utilisaient encore le modèle médical ancien, axé uniquement sur l'invalidité. « Nous voulons une définition de la gestion des cas d'invalidité plus active et plus globale », explique-t-il.

Une stratégie à trois volets a été mise en œuvre. Elle consistait au développement d'initiatives pour élargir la compréhension du programme, minimisant ainsi les conflits découlant du manque de connaissance et de communication; déployant les efforts pour valider la conception et le fonctionnement du programme à l'interne comme à l'externe, et développant des initiatives pour faire participer tous les intervenants, en particulier les syndicats, tout en améliorant les résultats du



Rangée du fond, de gauche à droite : Nathalie Acar, assistante de l'équipe; Leah Lewis, spécialiste des aptitudes professionnelles; Pierre Gourgon, gestionnaire des aptitudes professionnelles. Rangée de devant, de gauche à droite : Stefan Ginder, directeur du Centre d'excellence de Postes Canada; Wolfgang Zimmermann, directeur exécutif de l'INRGIT.

programme. « Les syndicats jouent un rôle clé dans un programme de gestion des cas d'invalidité efficace, et nous cherchions des possibilités pour améliorer la participation de nos syndicats dans notre programme », souligne Ginder.

La démarche suivante consistait en l'amélioration des connaissances et de la participation par rapport à la gestion des cas d'invalidité au sein de l'organisation.

Ginder a lancé une campagne de sensibilisation à l'interne d'une durée de trois mois dans tout le pays, qui comprenait des diaporamas, des séminaires en ligne et des téléconférences avec la direction, le personnel des ressources humaines et des représentants syndicaux. L'objectif était d'expliquer le mode de pensée transformé derrière un programme de gestion des cas d'invalidité revitalisé.

Afin que sa démarche soit comprise, Ginder a fait participer les fournisseurs de Postes Canada au développement d'une approche de formation sur la gestion des cas d'invalidité qui intégrait deux études de cas : la première concernait un employé absent en raison d'une lésion musculo-squelettique, et la deuxième, un employé absent pour un problème de santé mentale. Ces études appliquaient les philosophies du programme et fournissaient un modèle tangible qui illustrait le fonctionnement de la gestion des cas d'invalidité pour aider les employés à revenir au travail, en se focalisant sur ce que Ginder appelle la « dynamique de la personne dans son ensemble ». Il ajoute : « Notre devise est “vous donnez le soutien dont vous avez besoin quand vous en avez besoin”, et les études de cas représentaient un outil efficace pour montrer les services que nous offrons et comment éliminer les barrières du retour au travail (du niveau médical au niveau social et du niveau culturel au niveau psychologique). »

Les grandes possibilités pour aider les employés invalides en matière d'adaptation, à travers un programme structuré offert à Postes Canada, ont éveillé l'intérêt de la Commission des droits de la personne pour cette approche. (Postes Canada, employeur assujéti à la réglementation fédérale, est aussi assujéti à la *Loi canadienne sur les droits de la personne*.) Au printemps 2008, Postes Canada a demandé à la Commission de donner une présentation à la direction et aux syndicats sur les principes motivant les mesures d'adaptation, soulignant l'importance de la coopération et du soutien de tous les intervenants dans le procédé d'adaptation. Parallèlement, Ginder en a appris plus sur l'INRGIT et l'approche axée sur le consensus. « Nous avons fait tout notre possible pour accroître la participation des intervenants dans le procédé, les normes de l'INRGIT semblaient parfaites pour nos objectifs. »

Il a ensuite demandé au directeur exécutif de l'INRGIT, Wolfgang Zimmermann, de s'exprimer à une séance de suivi avec la direction et les représentants syndicaux. « C'était le début d'une nouvelle priorité axée sur un modèle qui se base sur les aptitudes et non pas sur les invalidités. » Il souligne :



« L'INRGIT joue un rôle essentiel dans nos efforts de changement grâce à un partenariat productif. »

Au Centre d'excellence pour la gestion des cas d'invalidité, Ginder est appuyé dans cette démarche par Pierre Gourgon, un gestionnaire des aptitudes professionnelles comptant plus de 20 années d'expérience dans le domaine de la gestion des cas d'invalidité et autres domaines liés au sein de Postes Canada, ainsi que par deux autres collègues : la spécialiste des aptitudes professionnelles, Leah Lewis, qui possède une formation en soins infirmiers en santé du travail, et Nathalie Acar, qui assiste l'équipe dans le domaine des rapports statistiques.

La validation externe a eu lieu par la décision de subir une vérification de la gestion de l'incapacité au travail fondée sur un consensus (VGITC) de l'INRGIT.

La vérification s'est conclue par des accréditations professionnelles de spécialiste agréé en gestion d'invalidité

« La VGITC est un outil formidable. Non seulement elle intègre les meilleures pratiques nationales et internationales et fournit un aperçu de l'efficacité de la conception de notre programme actuel, mais elle détermine également les façons de l'améliorer. Grâce à son approche axée sur le consensus, j'ai apprécié également qu'elle ait été une occasion de faire participer les principaux intervenants », déclare Ginder.

Les résultats de la VGITC ont démontré que Postes Canada regroupe beaucoup de caractéristiques dignes des meilleurs programmes et a déterminé des possibilités d'amélioration. Elles comprennent un besoin de niveaux plus élevés d'intégration de services et de procédés, une participation plus grande des intervenants, et un meilleur programme axé sur le milieu de travail. En réponse aux résultats de la VGITC, des plans d'action ont été développés pour combler les lacunes du programme. En mai 2009, Ginder, Gourgon et Lewis ont réussi l'examen professionnel de spécialiste agréé en gestion d'invalidité et ont obtenu leur agrément.

Gourgon fait remarquer que la méthode qu'ils ont employée pour se préparer à l'examen a très bien fonctionné : « Notre approche était plutôt unique. Nous nous sommes fiés à notre expérience, qui avait été récemment validée par la VGITC, et avons ajouté recherches et lectures sur les meilleures pratiques de gestion des cas d'invalidité. »

Lewis explique que bien qu'elle n'ait pas suivi tous les modules, elle était heureuse que l'INRGIT lui ait accordé la possibilité de passer l'examen basé sur son expérience et sa formation professionnelle, qui comprend un baccalauréat de l'Université McMaster et un programme de certification en soins infirmiers en santé du travail du collègue Mohawk.

À propos des modules qu'elle a terminés, elle explique : « Ce qui m'a frappé le plus dans les cours en ligne, c'était la diversité des participants. C'était vraiment intéressant et instructif de voir les différentes pensées et idées qui ont jailli pendant les discussions en ligne. »

Après qu'ils aient tous les trois réussi leur examen, ils ont intégré l'accréditation de spécialiste agréé en gestion d'invalidité en tant qu'objectif pour les gestionnaires régionaux de gestion des cas d'invalidité de Postes Canada.

Les résultats montrent que le programme de gestion des cas d'invalidité de Postes Canada est sur la bonne voie

Entre-temps, Ginder indique que les changements apportés par le Centre d'excellence pour la gestion des cas d'invalidité ont produit des résultats positifs.

En général, Postes Canada compte environ 14 000 cas par an de demandes de congés de maladie et d'assurance-invalidité de courte durée (ICD) et 900 d'assurance-invalidité de longue durée (ILD). La durée moyenne historique de 162 jours pour les demandes d'ICD est descendue à 93 jours. Dans le passé, plus de 50 % de ces demandes comprenaient des tâches modifiées avec une durée moyenne de 102 jours. La durée moyenne est désormais de 46 jours. La gestion des cas d'invalidité garantit que les employés reviennent au travail au moment opportun, occupe le poste qui leur convient, de manière sécuritaire et saine.

Ginder déclare que ces réductions vont permettre de faire beaucoup d'économies, grâce à l'efficacité du programme de gestion des cas d'invalidité. De plus, un récent sondage des employés sur l'ICD montre que 74 % d'entre eux sont satisfaits du programme.

Pour une meilleure pratique, Postes Canada a créé un comité consultatif national sur la gestion des cas d'invalidité, composé de membres de la gestion qui se réunit toutes les deux semaines. Ces principaux intervenants au sein de l'organisation ont aidé à accélérer le rythme du changement nécessaire pour faire évoluer les changements du programme.

Des consultations avec des représentants syndicaux ont également lieu régulièrement pour discuter des enjeux du programme. Ginder explique : « Ces efforts avec nos partenaires et intervenants sont vitaux pour réaliser notre objectif visant à obtenir la certification internationale de l'International Disability Management Standards Council en 2010. »

En juin 2009, Postes Canada a organisé sa deuxième conférence annuelle sur la gestion des aptitudes professionnelles, qui a rassemblé les gestionnaires et les coordinateurs d'aptitudes professionnelles, ainsi que les spécialistes des cas d'indemnisation des employés de tout le pays. Cela faisait partie intégrante de l'effort déployé par



Postes Canada d'avoir un programme de gestion des cas d'invalidité classé comme l'un des meilleurs au monde, offrant un service de haute qualité, intégré et continu aux employés, peu importe la nature de l'absence.

Gourgon conclut : « Les résultats de la VGITC, ainsi que notre succès dans l'obtention de nos désignations en tant que spécialistes agréés en gestion d'invalidité, représentent une validation externe, du point de vue de l'entreprise, qui prouve que nous sommes sur la bonne voie pour mettre en place le meilleur des programmes. Ce sont des résultats avantageux pour tous les intervenants, mais en particulier pour nos employés, qui méritent le meilleur programme qui soit afin de les soutenir lorsqu'ils en ont le plus besoin. »