

CAPSULE INFO>VEILLE

Europe : Les ressources humaines de demain

Partout dans le monde, la fonction publique de même que les organisations fiscales évoluent dans une ère de changements. De nombreux enjeux – évolution du numérique, vieillissement de la main-d'œuvre, contraintes budgétaires associées à des obligations croissantes de performance, etc. – forcent ces organisations à se réinventer.

Dans cette perspective, l'Intra-European Organisation of Tax Administrations (IOTA) a publié un rapport qui met en lumière différentes avenues explorées par certaines organisations fiscales pour innover en matière de ressources humaines. Ces initiatives peuvent être regroupées en cinq thématiques :

- la classification des emplois basée sur les compétences ;
- les stratégies de recrutement ;
- l'évaluation de la performance ;
- le développement et le transfert de l'expertise ;
- le leadership.

Dans son rapport, l'IOTA présente également un outil qui permet aux organisations fiscales d'évaluer leur gestion des ressources humaines. Développé dans le cadre du Sommet des administrations fiscales de l'Union européenne, cet outil pose un diagnostic sur l'agilité des ressources humaines des organisations, et plus particulièrement en ce qui a trait :

- au recrutement ;
- à la planification et au renouvellement de la main-d'œuvre ;
- à l'analyse des ressources humaines ;
- à la gestion de la paie ;
- à la formation continue ;
- au développement de carrière ;
- à la gestion de la performance.

Classification des emplois

Plusieurs organisations fiscales ayant amorcé une réflexion sur l'innovation en matière de ressources humaines estiment que la classification des emplois est la première étape à franchir. Parmi les expériences recensées, la Hongrie, la Grèce et la Commission européenne mettent l'accent sur cette démarche qui consiste à établir les rôles et les fonctions liés à chaque

emploi, les compétences nécessaires pour les accomplir et le salaire qui y est associé. Le récit des administrations ayant procédé à cet exercice fait ressortir d'importants avantages. Entre autres, la classification des emplois permet de :

- reconnaître et payer les employés en fonction de leurs compétences plutôt qu'en fonction de leur ancienneté ou de leur diplôme;
- mieux cibler les besoins d'embauche et de perfectionnement des compétences à l'interne;
- mieux planifier le parcours de carrière.

Stratégies de recrutement

Les organisations fiscales de la Suède et de la Suisse explicitent les réflexions qu'elles ont menées et les choix qu'elles ont faits pour devenir un employeur de marque.

La Suède a choisi de miser sur quatre tendances qui sont importantes aux yeux des nouvelles générations d'employés, soit :

- donner un sens au travail ;
- développer le sens du leadership ;
- être un employeur flexible ;
- valoriser le perfectionnement professionnel.

Elle a mis en branle un processus visant à définir et à promouvoir les valeurs de l'organisation dans les processus de recrutement. Cela l'a amenée à établir une proposition de valeur basée sur ce que les candidats potentiels recherchent chez un employeur et sur ce que l'organisation peut leur offrir en tenant compte de son contexte et de sa culture. Cette proposition de valeur doit être mise de l'avant à tous les moments du cycle de la relation entre l'employé et son organisation (recrutement, intégration, rétention).

La Suisse présente une pensée similaire, menée grâce à une démarche de réflexion conceptuelle (design thinking) qui lui a permis d'identifier ce que recherchent les candidats potentiels et comment mieux communiquer avec eux tout au long du processus de recrutement.

Évaluation de la performance

En ce qui a trait à l'évaluation de la performance, la Tax and Customs Authority du Portugal a établi un système qui permet d'évaluer la performance du personnel en fonction des objectifs stratégiques de l'organisation. Ainsi, la démarche suit la séquence suivante :

- l'établissement du plan d'action annuel;
- la définition des objectifs pour chaque service;
- la définition des objectifs pour chaque équipe et chaque membre du personnel;
- l'évaluation de la performance;
- la préparation du bilan annuel.

Développement et transfert de l'expertise

Les organisations fiscales de Finlande, d'Irlande et du Japon ont déployé des efforts pour favoriser le développement des compétences et le transfert des savoirs et de l'expertise. Après avoir constaté que les membres du personnel avaient besoin de perfectionner leurs compétences plus rapidement et de manière plus agile et que les mécanismes habituels de formation continue ne produisaient pas les effets escomptés, l'organisation finlandaise a mis au point un mécanisme d'apprentissage 70-20-10 :

- 70 % des apprentissages se font dans l'action, au sein même des projets;
- 20 % des apprentissages se font grâce à du mentorat, à de la rétroaction et à d'autres stratégies d'apprentissage par les pairs;
- 10 % des apprentissages sont issus de la formule traditionnelle de formation continue.

En Irlande, l'administration fiscale a expérimenté une innovation de partage des savoirs et des expertises. Une plateforme regroupant aussi bien les savoirs explicites que les savoirs tacites de l'organisation a été testée. Une unité a été chargée de développer une vision et une stratégie de gestion des savoirs dans l'organisation. Pour collaborer avec cette unité, des volontaires ont été ciblés dans chaque équipe de travail et des rôles précis leur ont été attribués. Un audit sur l'évolution des pratiques de gestion des savoirs a aussi été effectué par l'unité.

Au Japon, différentes avenues offertes par le numérique pour pallier les conséquences liées au vieillissement de la main-d'œuvre ont été explorées.

Leadership

Finalement, la Norvège et l'Estonie précisent comment elles ont misé sur le leadership pour soutenir les changements organisationnels. Dans les deux cas, des éléments présentés dans les thématiques précédentes sont repris et appliqués aux gestionnaires et aux leaders, soit :

- classer les postes pour bien comprendre les besoins de recrutement et de formation continue;
- établir clairement les valeurs de l'organisation et les mettre de l'avant dans les pratiques de gestion;
- documenter le niveau de leadership des individus et de l'organisation pour mieux cerner les manques à combler.

Référence

INTRA-EUROPEAN ORGANISATION OF TAX ADMINISTRATIONS (page consultée le 16 mars 2020). The Tax Officials of Tomorrow, [en ligne], https://www.iota-tax.org/sites/default/files/publications/public_files/the-tax-official-of-tomorrow.pdf