

# CAPSULE INFO>VEILLE

## Australie : Amélioration de l'expérience offerte par l'agence fiscale à ses employés

Depuis 2015, l'Australian Taxation Office (ATO) multiplie les efforts pour améliorer l'expérience offerte à ses employés par l'implantation de bonnes pratiques qui motivent les gens à se présenter au travail et à rester au sein de l'organisation.

À partir de consultations menées auprès des employés, l'ATO a mis en place un cadre de travail qui s'appuie sur neuf orientations stratégiques. Celles-ci touchent le recrutement, l'espace de travail, les outils adaptés à la tâche, la formation et le perfectionnement, la productivité, la collaboration interne, la compréhension des problèmes rencontrés par le personnel, la mobilité professionnelle et la cocréation avec les employés de pratiques innovantes.

Voici quelques exemples de bonnes pratiques que l'ATO a implantées pour appuyer ces orientations stratégiques visant à optimiser la productivité et la mobilisation des employés.

### 1. Recrutement

Pour favoriser le recrutement, l'ATO a créé le programme Opening Door qui s'adresse notamment aux professionnels n'ayant jamais envisagé une carrière dans la fonction publique. Ces personnes sont engagées pour une période de 6 à 12 mois dans divers secteurs (comptabilité, informatique, communication, etc.). Elles apportent dans leurs bagages de nouvelles approches susceptibles d'améliorer les façons de faire en vigueur dans l'organisation. Les gestionnaires sont très positifs à l'égard de ce programme. D'ailleurs, certains employés ainsi recrutés ont choisi de poursuivre leur carrière à l'agence fiscale.

Un autre programme s'adresse aux étudiants universitaires diplômés depuis moins de trois ans. Ces derniers sont d'abord embauchés pour 12 mois pendant lesquels ils travaillent en rotation dans plusieurs secteurs de l'organisation, qui ne sont pas nécessairement liés à leurs études. Durant cette période, l'ATO veille à enrichir leur formation. Après un an, les nouveaux employés se voient attribuer un poste en lien avec leur diplôme.

### 2. Apprentissage et perfectionnement

L'ATO a revu les compétences de base auxquelles elle s'attend de la part de ses employés. À compter de maintenant, la culture numérique, la littératie des données et la capacité à résoudre des problèmes avec un esprit critique doivent faire partie de l'arsenal des membres du personnel. L'habileté à s'adapter à un environnement de travail en constante évolution est également valorisée. Finalement, les attentes en ce qui concerne la communication écrite et verbale ont été revues à la hausse.

Les employés sont invités à s'autoévaluer par rapport à ces compétences et à en discuter avec leur gestionnaire. Cela permet à certains d'accéder à de nouveaux postes au sein de l'ATO.

D'ailleurs, dans le but de favoriser la mobilité interne, l'ATO tient chaque année un salon virtuel de l'emploi. L'objectif est de mieux faire connaître les possibilités de carrière au sein de l'agence fiscale. Pendant une période de deux semaines, les employés peuvent regarder des vidéos et écouter des balados, participer à des webinaires et des conférences et même discuter avec des gestionnaires lors de rencontres express (speed mentoring).

### 3. Espace de travail

Depuis 2016, les espaces de travail sont aménagés en collaboration avec les employés de divers corps d'emploi afin d'améliorer la productivité, la collaboration et le bien-être. La rétroaction des professionnels a été très positive. Le taux de satisfaction en ce qui a trait à leur espace de travail a augmenté de 26 % dans les dernières années.

### 4. Culture organisationnelle et leadership

L'ATO a implanté diverses mesures pour améliorer la culture organisationnelle et le leadership dans son organisation. Entre autres, elle a :

- revu et condensé le guide des pratiques normatives internes de l'organisation. Ce document est passé de 1 300 à 200 pages ;
- encouragé les compétences de leadership de base pour tous les niveaux de personnel ;
- mis en place un programme de développement visant à former des gestionnaires qui démontrent un potentiel de leadership, et ce, dans le but de créer un réservoir de futurs dirigeants ;
- donné des cours d'enseignement critique (master class) aux cadres supérieurs sur des questions d'actualité en matière de leadership ;
- réorienté la gestion des risques en focalisant moins sur « ce qui pourrait mal tourner » que sur « ce qui devrait mieux aller ».

### 5. Quels sont les bénéfices obtenus ?

L'ATO constate pour le moment deux bénéfices importants des mesures mises en place pour améliorer l'expérience vécue par ses employés. D'abord, une diminution du nombre moyen de congés non planifiés par employé. Il était de 13,39 jours en 2018, comparativement à 15,25 jours en 2015.

Elle remarque également une amélioration du niveau d'engagement des employés. De 2012 à 2018, l'indice de mobilisation générale est passé de 6,2 à 6,9. Cet indice est mesuré à partir de quatre éléments : la satisfaction à l'égard du travail effectué, des collègues de travail, du supérieur immédiat et de l'organisation. Cet indice de mobilisation a crû de 6,3 à 7 pour la satisfaction à l'égard du travail, de 6,4 à 6,8 en ce qui concerne les collègues, de 6,8 à 7,6 envers le supérieur et de 5,4 à 6,1 à l'égard de l'ATO.

### Références

ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES (page consultée le 22 juin 2020). Tax Administration 2019, [en ligne], <https://www.oecd.org/ctp/administration/tax-administration-23077727.htm>