

L'innovation dans les stratégies et programmes de gestion des ressources humaines

Les administrations publiques font face à des contraintes budgétaires, à des évolutions technologiques et démographiques et à des attentes croissantes de la part des citoyens, et elles doivent y répondre par des mesures innovantes. Dès lors, elles sont nombreuses à expérimenter de nouvelles manières de favoriser l'innovation. Les agents publics doivent avoir les aptitudes, la motivation et les moyens nécessaires pour pouvoir contribuer à l'innovation. C'est pourquoi la gestion des ressources humaines (GRH) peut-être un levier important de soutien à l'innovation dans le secteur public, en permettant aux managers et aux agents placés au contact direct des usagers de formuler des idées permettant de renouveler et d'améliorer les méthodes de prestation des services publics. Parmi les pratiques de GRH qui peuvent permettre de renforcer les capacités d'innovation, on peut citer les incitations et les récompenses, les méthodes de management et de leadership, les pratiques institutionnelles en matière de recrutement, de formation, de mobilité et de rémunération et certains facteurs liés à la conception des emplois, comme l'autonomie et les méthodes de travail.

Dans les pays de l'OCDE, la notion d'innovation commence à être prise en compte dans les principaux aspects de la GRH. C'est particulièrement manifeste dans le domaine de la formation et du perfectionnement – 60 % des pays de l'OCDE proposent, sous une forme ou une autre, une formation à l'innovation à leurs agents publics. La formation peut constituer une première étape pour faire en sorte que les notions liées à l'innovation se diffusent dans l'ensemble du secteur public, au-delà d'un simple petit groupe de spécialistes. De nombreux pays prêtent une attention particulière au perfectionnement du personnel de direction. Pour favoriser davantage d'innovation dans le secteur public, il est crucial de pouvoir s'appuyer sur des leaders et des managers possédant des compétences en termes de pilotage des organisations, de planification stratégique et de gestion du personnel. L'innovation fait partie des cadres de compétences dans 46 % des pays de l'OCDE, tandis que 40 % d'entre eux en tiennent compte dans l'évaluation des performances. Moins nombreux sont les pays qui intègrent l'innovation à leurs lignes directrices en matière de recrutement (31 % des pays) ou à leurs critères de promotion (23 % des pays), sans doute parce que le recrutement ou la promotion d'un agent est une décision délicate qui a une incidence considérable sur la carrière des individus et sur les organisations elles-mêmes.

Il existe aussi des aspects de la GRH qui influencent et favorisent directement l'innovation dans le secteur public. Les programmes de mobilité n'apportent pas seulement des compétences; ils favorisent aussi le partage des idées et des éléments d'information, et ils encouragent la diversité des points de vue, ce qui – c'est un fait avéré – nourrit l'innovation. Toutefois, le lien n'est pas souvent établi entre l'innovation et les programmes de mobilité. Les récompenses de type prix de l'innovation permettent de faire connaître des innovations qui auraient pu passer inaperçues et de recueillir des études de

cas pouvant aider à éclairer, à inspirer et même à reproduire des innovations fécondes. Dans la zone OCDE, 63 % des pays attribuent des prix de l'innovation au niveau de l'administration centrale. Cela contribue au développement d'une culture qui valorise l'innovation. Globalement, c'est le signe que de nombreux pays de l'OCDE reconnaissent et récompensent les fruits de l'innovation; cependant, la question du choix des incitations et des processus de GRH propres à favoriser l'innovation demeure ouverte, et pose problème dans la plupart des administrations centrales.

Méthodologie et définitions

Les données sont tirées de l'enquête 2016 de l'OCDE sur la gestion stratégique des ressources humaines (SHRM) dans les administrations centrales/fédérales des pays de l'OCDE. Les réponses ont été fournies, pour l'essentiel, par de hauts fonctionnaires des services de gestion des ressources humaines de l'administration centrale. Tous les pays de l'OCDE ont répondu à l'enquête.

Aux fins de l'enquête, l'innovation dans le secteur public désigne les idées qui participent à la création de valeur publique et qui possèdent les caractéristiques suivantes : nouveauté : les innovations doivent représenter des approches nouvelles par rapport au contexte dans lequel elles apparaissent ; mise en œuvre : les innovations doivent être mises en pratique, et ne pas se cantonner au seul champ théorique ; impact : les innovations doivent viser à améliorer les performances de la puissance publique, notamment en termes d'efficacité, d'efficacité et de satisfaction des usagers ou des agents.

L'indicateur relatif aux programmes de mobilité fait référence aux situations dans lesquelles l'innovation figure explicitement parmi les objectifs des mesures visant à encourager la mobilité dans la fonction publique. Tous les pays ne sont pas dotés de programmes de mobilité au niveau de l'administration centrale/fédérale.

Pour en savoir plus

OCDE (2017), « Innovation Skills in the Public Sector: Building Capability in Chile », OCDE, Paris.


Notes relatives aux graphiques

Les notes relatives aux graphiques sont accessibles dans les Statslinks. Informations sur les données concernant Israël : <http://dx.doi.org/10.1787/888932315602>.

11.1. Intégration de l'innovation aux cadres, stratégies et programmes de gestion des ressources humaines au niveau de l'administration centrale/fédérale (2016)

	Cadre de compétences	Programmes de formation et de perfectionnement	Stratégie/ lignes directrices en matière de recrutement	Évaluation des performances	Critères de promotion	Cadre (ou programme) de perfectionnement du personnel de direction	Programmes de mobilité	Prix de l'innovation
Allemagne	○	●	○	○	○	○	○	●
Australie	○	○	○	○	○	○	●	●
Autriche	○	●	●	○	○	●	●	●
Belgique	●	●	●	●	○	●	●	○
Canada	●	●	●	●	●	●	●	●
Chili	●	●	○	○	○	○	○	●
Corée	●	●	●	●	●	●	●	●
Danemark	●	●	○	○	○	○	○	○
Espagne	●	●	●	●	●	○	○	●
Estonie	●	●	○	○	○	●	○	○
États-Unis	○	○	●	○	○	●	○	●
Finlande	●	●	○	○	○	●	○	●
France	○	●	○	○	○	●	○	●
Grèce	●	●	●	●	●	●	○	○
Hongrie	○	○	○	○	○	○	○	○
Irlande	○	○	○	○	○	○	○	●
Islande	○	○	○	○	○	○	○	○
Israël	●	●	○	●	○	●	●	●
Italie	○	●	●	○	○	○	●	●
Japon	○	●	○	●	●	●	○	●
Lettonie	●	○	○	○	○	●	○	○
Luxembourg	○	○	○	○	○	○	○	○
Mexique	●	●	○	○	○	○	●	●
Norvège	○	○	○	○	○	●	○	○
Nouvelle-Zélande	○	○	○	○	○	○	○	●
Pays-Bas	○	○	○	○	○	○	○	●
Pologne	○	●	○	●	○	○	○	●
Portugal	●	●	○	●	○	●	○	○
République slovaque	○	●	○	●	○	○	○	●
République tchèque	○	●	●	●	●	●	○	○
Royaume-Uni	●	●	●	●	○	●	●	●
Slovénie	●	○	○	●	●	●	○	●
Suède	○	○	○	○	○	○	○	●
Suisse	○	○	○	○	○	●	○	○
Turquie	●	●	●	●	●	●	○	○
Total OCDE								
● Intégrée	16	21	11	14	8	19	9	22
○ Non intégrée	19	14	24	21	27	16	26	13

Source : OCDE, Enquête 2016 sur la gestion stratégique des ressources humaines dans les administrations centrales/fédérales des pays de l'OCDE.

StatLink  <http://dx.doi.org/10.1787/888933539819>



Extrait de :

Government at a Glance 2017

Accéder à cette publication :

https://doi.org/10.1787/gov_glance-2017-en

Merci de citer ce chapitre comme suit :

OCDE (2017), « L'innovation dans les stratégies et programmes de gestion des ressources humaines », dans *Government at a Glance 2017*, Éditions OCDE, Paris.

DOI: https://doi.org/10.1787/gov_glance-2017-69-fr

Cet ouvrage est publié sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE. Les opinions et les arguments exprimés ici ne reflètent pas nécessairement les vues officielles des pays membres de l'OCDE.

Ce document et toute carte qu'il peut comprendre sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région.

Vous êtes autorisés à copier, télécharger ou imprimer du contenu OCDE pour votre utilisation personnelle. Vous pouvez inclure des extraits des publications, des bases de données et produits multimédia de l'OCDE dans vos documents, présentations, blogs, sites Internet et matériel d'enseignement, sous réserve de faire mention de la source OCDE et du copyright. Les demandes pour usage public ou commercial ou de traduction devront être adressées à rights@oecd.org. Les demandes d'autorisation de photocopier une partie de ce contenu à des fins publiques ou commerciales peuvent être obtenues auprès du Copyright Clearance Center (CCC) info@copyright.com ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) contact@cfcopies.com.