

INNOVATION DANS LES SERVICES PUBLICS ET PARAPUBLICS À VOCATION SOCIALE

Rapport de la revue systématique des écrits

*Étude réalisée dans le cadre d'une action concertée
financée par le :*

**Fonds québécois de la recherche sur la
société et la culture
(FQRSC)**

En partenariat avec le :

**Ministère du Développement économique,
de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE)**

**Ministère de la Santé et des Services
sociaux (MSSS)**

**Ministère de l'Emploi et de la Solidarité
sociale (MESS)**

**Ministère de l'Éducation, du Loisir et du
Sport (MELS)**



Par :

Réjean Landry, Ph.D.

Nizar Becheikh, Ph.D.

Nabil Amara, Ph.D.

Norrin Halilem, doctorant

Jalila Jbilou, doctorante

Elaine Mosconi, doctorante

Hajer Hammami, doctorante

Octobre 2007



**Chaire FCRSS/IRSC sur le transfert de connaissances et
l'innovation**

*Département de management, Université Laval, Québec (Qc)
G1K 7P4*



Remerciements

Les auteurs remercient les membres du comité de suivi de l'étude (par ordre alphabétique) :

- | | |
|----------------------------|---|
| - Suzanne Bouchard | Direction des services sociaux
Ministère de la Santé et des Services sociaux |
| - Luc Castonguay | Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation |
| - Marco De Nicolini | Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale |
| - Jesus Jimenez Orte | Direction de l'enseignement et de la recherche universitaire
Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport |
| - Marie-Christine Lamarche | Direction de la recherche
Ministère de la Santé et des Services sociaux |
| - Christian Lapierre | Direction de la recherche
Ministère de la Santé et des Services sociaux |
| - Jean-François Lehoux | Direction de l'enseignement et de la recherche universitaire
Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport |
| - Hélène Lessard | Direction du développement de la recherche
Ministère du Développement économique de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE) |
| - Mireille Levesque | Direction de la recherche et de l'analyse prospective
Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale |
| - Réal Pelland | Direction du développement de la recherche
Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation |
| - Nathalie Roy | Chargée de programmes, Programme des Actions concertées
Fonds québécois de recherche sur la société et la culture |

- Benoît Sévigny Secrétaire du Fonds et directeur des communications
Fonds québécois de la recherche sur la société
et la culture

- Manon St-Pierre Directrice de la recherche et de l'innovation
Ministère de la Santé et des Services sociaux

- Lamine Touré Direction de l'information stratégique et de la
prospective
Ministère du Développement économique, de
l'Innovation et de l'Exportation

- Ginette Tremblay Direction du développement de la recherche
Ministère du Développement économique, de
l'Innovation et de l'Exportation

Pour leur collaboration à la réalisation de cette étude.

Les auteurs

Réjean Landry, Directeur, chaire FCRSS/IRSC sur le transfert de connaissances et l'innovation, Université Laval

Nizar Becheikh, Coordonnateur du projet, Chercheur postdoctoral, chaire FCRSS/IRSC sur le transfert de connaissances et l'innovation, Université Laval

Nabil Amara, Co-directeur, chaire FCRSS/IRSC sur le transfert de connaissances et l'innovation, Université Laval

Norrin Halilem, Candidat au doctorat en Management, chaire FCRSS/IRSC sur le transfert de connaissances et l'innovation, Université Laval

Jalila Jbilou, Candidate au doctorat en Santé Communautaire, chaire FCRSS/IRSC sur le transfert de connaissances et l'innovation, Université Laval

Elaine Mosconi, Étudiante au doctorat en Management, chaire FCRSS/IRSC sur le transfert de connaissances et l'innovation, Université Laval

Hajer Hammami, Étudiante au doctorat en Management, chaire FCRSS/IRSC sur le transfert de connaissances et l'innovation, Université Laval

Table des matières

RÉSUMÉ EXÉCUTIF	1
INTRODUCTION	4
SECTION I. MANDAT DE L'ÉTUDE	5
SECTION II. MÉTHODOLOGIE	8
1. DE L'UTILITÉ ET DE LA DÉMARCHE DE LA REVUE SYSTÉMATIQUE	8
2. LES QUESTIONS DE RECHERCHE	9
3. LES CRITÈRES D'INCLUSION ET D'EXCLUSION	9
4. STRATÉGIE DE LOCALISATION DES ÉCRITS	11
5. SÉLECTION DES ÉCRITS ET EXTRACTION DES DONNÉES.....	14
SECTION III. RÉSULTATS DE LA REVUE SYSTÉMATIQUE	19
1. CARACTÉRISATION DE L'INNOVATION AU SEIN DES ORGANISATIONS DU SECTEUR PUBLIC	19
1.1. De la définition de l'innovation dans le secteur public.....	20
1.2. Dimensions de l'innovation dans les organisations du secteur public.....	22
1.2.1. La dimension terminologique.....	22
1.2.2. Les sources de l'innovation.....	23
1.2.3. Le degré de nouveauté de l'innovation.....	26
1.2.4. La dimension politique du processus d'innovation	28
1.2.5. La dimension sociale de l'innovation	29
1.3. Typologie de l'innovation dans le secteur public	30
2. DÉTERMINANTS DE L'INNOVATION AU SEIN DES ORGANISATIONS DU SECTEUR PUBLIC	34
2.1. Les déterminants relatifs à l'innovation et à son détenteur.....	34
2.1.1. Les attributs relatifs à l'innovation	37
2.1.2. Les caractéristiques du détenteur de l'innovation	41
2.1.3. Synthèse des déterminants relatifs à l'innovation et à son détenteur	41
2.2. Les déterminants relatifs à l'organisation.....	42
2.2.1. Les déterminants liés aux individus.....	43
2.2.2. Les déterminants liés au contexte organisationnel.....	53
2.3. Les déterminants relatifs à l'environnement	75
2.3.1. Les déterminants liés au contexte immédiat	76
2.3.2. Les déterminants liés au contexte sociétal	82
2.4. Les déterminants de l'innovation dans le secteur public : une vue d'ensemble	86
3. CADRE CONCEPTUEL POUR L'ÉTUDE DE L'INNOVATION DANS LE SECTEUR PUBLIC.....	88
CONCLUSION	90
BIBLIOGRAPHIE	92
ANNEXE. LISTE DES DOCUMENTS INCLUS DANS LA REVUE SYSTÉMATIQUE	98

Liste des figures

FIGURE 1. PROCESSUS DE LA REVUE SYSTÉMATIQUE DE LITTÉRATURE	9
FIGURE 2. DIAGRAMME DE LA SÉLECTION DES ÉCRITS.....	15
FIGURE 3. GRILLE MS EXCEL D'ANALYSE DES DONNÉES	16
FIGURE 4. TENDANCE DES PUBLICATIONS	17
FIGURE 5. TYPE DE DOCUMENTS.....	17
FIGURE 6. TYPE DE RECHERCHE.....	17
FIGURE 7. RÉPARTITION DES DOCUMENTS INCLUS DANS LA REVUE SYSTÉMATIQUE PAR SECTEUR	18
FIGURE 8. TYPE DE RECHERCHE PAR SECTEUR	18
FIGURE 9. DIMENSIONS DE L'INNOVATION DANS LES SERVICES PUBLICS	22
FIGURE 10. CYCLE DE DÉVELOPPEMENT DES INNOVATIONS INTRINSÈQUES.....	24
FIGURE 11. PROCESSUS D'ADOPTION DES INNOVATIONS EXTRINSÈQUES	25
FIGURE 12. RÉPARTITION DES ÉTUDES RETENUES PAR TYPE D'INNOVATION.....	26
FIGURE 13. RÉPARTITION DES ÉTUDES RETENUES PAR TYPE D'INNOVATION ET PAR SECTEUR	26
FIGURE 14. DOMAINES DE L'INNOVATION DANS LES SERVICES PUBLICS.....	31
FIGURE 15. DÉTERMINANTS DE L'INNOVATION DANS LE SECTEUR PUBLIC.....	34
FIGURE 16. LES ATTRIBUTS DE L'INNOVATION ET DE SON DÉTENTEUR	36
FIGURE 17. LA RÉPARTITION DES ATTRIBUTS AU SEIN DE LA LITTÉRATURE RECENSÉE.....	36
FIGURE 18. SYNTHÈSE DES DÉTERMINANTS RELATIFS À L'INNOVATION.....	42
FIGURE 19. RÉPARTITION DES DÉTERMINANTS RELATIFS À L'ORGANISATION SELON LA LITTÉRATURE RECENSÉE.....	43
FIGURE 20. RÉPARTITION DES DÉTERMINANTS LIÉS AUX INDIVIDUS SELON LA LITTÉRATURE RECENSÉE.....	44
FIGURE 21. SYNTHÈSE DES DÉTERMINANTS DE L'INNOVATION LIÉS AUX INDIVIDUS.....	53
FIGURE 22. RÉPARTITION DES DÉTERMINANTS LIÉS AU CONTEXTE ORGANISATIONNEL SELON LA LITTÉRATURE RECENSÉE	55
FIGURE 23. RÉPARTITION DES DÉTERMINANTS LIÉS AU CONTEXTE ORGANISATIONNEL SELON LA LITTÉRATURE RECENSÉE	55
FIGURE 24. INFLUENCE DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE SUR L'INNOVATION	59
FIGURE 25. L'ORIENTATION DE L'ORGANISATION ET L'INNOVATION	66
FIGURE 26. LA STRUCTURE BUREAUCRATIQUE	72
FIGURE 27. RÉPARTITION DES DÉTERMINANTS RELATIFS À L'ENVIRONNEMENT SELON LA LITTÉRATURE RECENSÉE.....	75

FIGURE 28. RÉPARTITION DES DÉTERMINANTS RELATIFS AUX RELATIONS AVEC LES ACTEURS.....	76
FIGURE 29. RELATIONS ENTRE LES ORGANISATIONS PUBLIQUES ET LES INSTANCES SUPÉRIEURES.....	78
FIGURE 30. RELATIONS ENTRE LES ORGANISATIONS PUBLIQUES ET LEURS CLIENTS.....	80
FIGURE 31. RÉPARTITION DES DÉTERMINANTS RELATIFS AU CONTEXTE SOCIÉTAL.....	83
FIGURE 32. LA FRÉQUENCE DES DÉTERMINANTS DANS LA LITTÉRATURE SUR L'INNOVATION DANS LES SERVICES PUBLICS.....	87
FIGURE 33. CADRE CONCEPTUEL POUR L'ÉTUDE DE L'INNOVATION DANS LE SECTEUR PUBLIC	89

Liste des tableaux

TABLEAU 1. RÉSULTATS DE LA RECHERCHE ÉLECTRONIQUE	14
TABLEAU 2. SÉLECTION DES ÉCRITS PAR TYPE DE RECHERCHE DOCUMENTAIRE	15
TABLEAU 3. TYPOLOGIE DE L'INNOVATION DANS LES SERVICES PUBLICS.....	33

Liste des encadrés

ENCADRÉ 1. CRITÈRES D'INCLUSION ET D'EXCLUSION	10
ENCADRÉ 2. CHÂÎNES DE RECHERCHE DOCUMENTAIRE.....	13
ENCADRÉ 3. PRINCIPALES DÉFINITIONS DE L'INNOVATION DANS LES SERVICES PUBLICS	21
ENCADRÉ 4. EXEMPLES DE MODÈLES D'ADOPTION DES INNOVATIONS EXTRINSÈQUES	26

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

L'objectif de cette étude est de faire une synthèse, par la méthode des revues systématiques, de la littérature publiée entre 1995 et 2006 afin de : 1) caractériser et conceptualiser l'innovation au sein des organisations publiques et parapubliques, 2) dégager les processus organisationnels et les principaux déterminants qui facilitent la génération ou l'adoption des innovations dans ce type d'organisations, et 3) proposer un tableau de bord pour le suivi de l'innovation et de ses déterminants au sein de ces organisations.

MANDAT DE L'ÉTUDE

Après consultation et approbation par le comité aviseur, le mandat de l'étude a été défini comme suit :

1. Faire une synthèse des connaissances produites sur l'innovation au sein des organisations du secteur public;
2. Proposer, en se basant sur cette synthèse :
 - a. Une caractérisation et une conceptualisation de l'innovation au sein des organisations du secteur public;
 - b. Une synthèse des déterminants de l'innovation au sein des organisations du secteur public;
 - c. Un tableau de bord incluant des indicateurs permettant de suivre périodiquement l'évolution de l'innovation et de ses déterminants.

Ce rapport présente les résultats de la synthèse de la littérature (mandats 1, 2a et 2b). Le tableau de bord (mandat 2c) sera présenté dans un rapport séparé.

MÉTHODOLOGIE

La méthode des revues systématiques a été adoptée pour recenser les écrits sur l'innovation au sein des organisations du secteur public. Elle est actuellement considérée comme la méthode la plus valide et la plus fiable pour repérer et synthétiser les connaissances existantes. La revue systématique a porté sur les trois questions suivantes :

1. Quelles sont les différentes définitions conceptuelles et opérationnelles de l'innovation et de ses déterminants dans les services publics ?
2. Quels sont les cadres conceptuels discutés dans la littérature ?
3. Quels sont les indicateurs discutés dans la littérature qui permettraient de suivre périodiquement l'évolution de l'innovation et de ses déterminants dans les services publics ?

Pour être inclus dans l'analyse, un écrit doit : 1) avoir été publié pendant la période 1995-2006, 2) porter sur l'innovation ou le changement radical dans les services au sein des organisations publiques, parapubliques et/ou OSBL, et 3) proposer de façon explicite une définition conceptuelle et/ou opérationnelle de l'innovation ou le

changement radical. Tous les documents, qu'ils soient publiés ou non, ont été considérés, à l'exception des ouvrages (incluant les livres, les mémoires de maîtrise et les thèses de doctorat), des éditoriaux, des *book-reviews* et des *success stories*.

La stratégie de localisation des écrits comportait : 1) une recherche électronique dans les banques de données d'articles scientifiques et sur Internet, 2) une recherche manuelle dans les revues spécialisées, et 3) les contacts d'experts. Au total, 13681 documents ont été répertoriés et soumis aux processus de sélection et de tri. Le premier tri implique la vérification des critères d'inclusion et d'exclusion à partir de la lecture du titre et du résumé de chacun des documents identifiés. Le second tri implique la vérification des critères d'inclusion et d'exclusion à partir de la lecture du texte intégral des documents. Chacun des écrits retenus a été soumis par la suite à une évaluation de la qualité et à une validation des critères d'inclusion et d'exclusion par chacun des membres de l'équipe des chercheurs. Finalement, 114 documents ont été définitivement retenus dans l'analyse.

RÉSULTATS DE LA REVUE SYSTÉMATIQUE

Caractérisation de l'innovation au sein des organisations du secteur public

Un examen des écrits sur l'innovation dans les services publics montre que les définitions données au concept sont multiples et variées. La multiplicité des définitions et des approches adoptées pour définir l'innovation témoigne de la complexité et de la multi-dimensionnalité du concept. Cette complexité est accentuée davantage par la diversité des vocables utilisés par les auteurs pour désigner l'innovation dans le contexte des services publics. Ainsi, pour définir et comprendre l'innovation au sein des organisations du secteur public, nous avons opté pour l'analyse et l'intégration de cinq dimensions complémentaires que sont : 1) la dimension terminologique, 2) les sources de l'innovation, 3) le degré de nouveauté de l'innovation, 4) la dimension politique, et 5) la dimension sociale.

L'examen des écrits retenus dans notre revue systématique a permis également de dégager une typologie de l'innovation au sein des organisations du secteur public. La typologie que nous proposons est composée de neuf types d'innovations : 1) les innovations technologiques de produits, 2) les innovations dans les services, 3) les innovations dans les prestations des services, 4) les innovations de procédés, 5) les innovations organisationnelles ou administratives, 6) les innovations stratégiques et de gouvernance, 7) les innovations conceptuelles ou rhétoriques, 8) les innovations marketing, et 9) les innovations dans les systèmes d'interactions.

Déterminants de l'innovation au sein des organisations du secteur public

Les résultats de la revue systématique permettent de dégager une panoplie de déterminants de l'innovation dans les services publics. Il s'agit de facteurs dont la présence influencerait de façon positive la capacité d'innovation des organisations du secteur public. La synthèse de la littérature spécialisée permet de dégager trois catégories de déterminants : 1) ceux qui sont relatifs à l'innovation et à son détenteur, 2) ceux qui sont relatifs à l'organisation, et enfin 3) ceux qui sont relatifs à l'environnement.

Les déterminants relatifs à l'innovation portent sur huit attributs que sont : 1) l'avantage relatif, 2) la compatibilité, 3) la complexité, 4) la possibilité d'expérimentation, 5)

l'observabilité, 6) l'adaptabilité, 7) la radicalité, 8) la multifonctionnalité, et 9) la légitimité de l'innovation. En outre, les caractéristiques des détenteurs de l'innovation auront une influence sur leur relation avec les organisations du secteur public et sur la manière dont celles-ci les adopteront.

Les déterminants relatifs à l'organisation se décomposent en deux catégories : ceux qui sont liés aux individus et ceux relatifs au contexte organisationnel.

Les déterminants de l'innovation relatifs aux individus peuvent être agrégés autour de deux axes liés respectivement : 1) aux leaders et à leurs caractéristiques, et 2) aux autres membres du personnel. Les déterminants relatifs aux leaders portent notamment sur leurs caractéristiques en termes d'âge et de niveau d'éducation, leurs aptitudes et compétences, leur style de leadership, ainsi que leur comportement vis-à-vis de l'innovation. Les déterminants liés au personnel portent quant à eux sur : 1) les compétences et l'expertise du personnel, 2) leurs valeurs et croyances, 3) la composition des équipes de travail, et 4) l'action collective.

Les déterminants de l'innovation relatifs au contexte organisationnel sont répartis autour de quatre axes : 1) les ressources financières et temporelles, 2) les attributs de l'organisation (taille, climat et culture organisationnels, héritage organisationnel, style de gestion et stratégies adoptées), 3) les capacités organisationnelles (changements institutionnalisés des activités routinières, auto-évaluation des programmes et capacités réceptives), et 4) la structure organisationnelle (structure hiérarchique, procédures ou *guidelines* et structure d'encouragement).

Les déterminants relatifs à l'environnement sont subdivisés en deux catégories, la première est liée au contexte immédiat et la seconde au contexte sociétal.

Les déterminants liés au contexte immédiat de l'organisation s'agrègent autour de deux axes : 1) la nature des relations que l'organisation développe avec divers acteurs aux niveaux vertical et horizontal (instances supérieures, clients et autres acteurs), et 2) les caractéristiques du contexte sectoriel (caractéristiques du secteur et compétition). Les déterminants liés au contexte sociétal se répartissent en quatre catégories. Il s'agit de ceux liés : 1) aux aspects politiques, 2) aux aspects démographiques, 3) aux aspects législatifs, et 4) aux aspects médiatiques.

La fréquence d'étude des déterminants de l'innovation des services publics montre que la littérature est dominée par l'étude de trois groupes de déterminants : ceux qui sont liés aux leaders et à leurs caractéristiques, ceux qui sont liés au climat et à la culture organisationnels et, enfin, ceux qui sont liés au contexte de l'organisation, et notamment aux relations avec les instances supérieures.

L'intégration des résultats de notre revue systématique a conduit à proposer un cadre conceptuel pour l'étude de l'innovation dans le secteur public, basé sur la typologie de l'innovation et ses déterminants.

INTRODUCTION

Le concept d'innovation jouit de bases théoriques et opérationnelles solides qui se sont développées principalement par son étude dans le secteur privé. D'abord focalisées sur le secteur manufacturier, les recherches sur l'innovation ont été étendues aux services privés et récemment aux services publics (Albury, 2005). L'intérêt pour l'innovation au sein du secteur public a augmenté de façon considérable durant les dernières années (Borins, 2002; Walker, 2006), suite notamment à une volonté publique prononcée de l'adopter comme un levier de performance (Fernandez & Rainey, 2006). L'innovation apparaît dès lors essentielle pour permettre aux services publics de suivre le virage technologique et d'optimiser les coûts face à des citoyens/clients réclamant sans cesse une meilleure qualité des services (Amo, 2006; Boyne et al., 2005; Rabeau, 2002). Il s'agit pour les gouvernements d'une véritable révolution pilotée par l'idée du nouveau management public et de la réinvention du gouvernement (Eshima et al., 2001; Fernandez & Rainey, 2006).

L'objectif de cette étude est de faire une synthèse, par la méthode des revues systématiques, de la littérature publiée entre 1995 et 2006 afin de : 1) caractériser et conceptualiser l'innovation au sein des organisations publiques et parapubliques, 2) dégager les processus organisationnels et les principaux déterminants qui facilitent la génération ou l'adoption des innovations dans ce type d'organisations, et 3) proposer un tableau de bord pour le suivi de l'innovation et de ses déterminants au sein de ces organisations. Ceci permettra de mieux comprendre le processus d'innovation au sein de ces organisations et de générer des recommandations de type *evidence-based* pour les gestionnaires du secteur public et parapublic voulant encourager l'innovation au sein de leurs unités.

Nous commencerons ce rapport par rappeler le mandat de l'étude. Nous présenterons ensuite la méthodologie suivie pour sa réalisation. Ce faisant, nous expliquerons l'utilité de la méthode des revues systématiques et nous exposerons les détails de sa mise en application dans le cadre précis de ce projet. La troisième section portera sur les résultats de la revue systématique de la littérature. Nous y présenterons ainsi une synthèse des connaissances sur l'innovation et ses déterminants au sein des organisations du secteur public et parapublic.

SECTION I. MANDAT DE L'ÉTUDE

Cette étude s'inscrit dans le cadre de l'action concertée *Innovation sociale dans les services au sein d'organisations parapubliques* financée par le Fonds québécois de la recherche sur la société et la culture (FQRSC). Cette action concertée porte sur les organisations parapubliques de la santé et des services sociaux, de l'éducation et de l'emploi, et vise à produire des connaissances en lien à quatre objectifs :

1. Faire une synthèse des connaissances permettant de caractériser les types d'innovations sociales dans le développement et la prestation des services, d'en mesurer l'ampleur et d'identifier la nature de leurs déterminants;
2. Proposer un cadre conceptuel de l'innovation sociale dans les organisations parapubliques;
3. Proposer une définition opérationnelle du concept d'innovation sociale appuyée sur cette synthèse;
4. Identifier des indicateurs qui permettront de suivre périodiquement l'évolution de l'innovation sociale dans les organisations parapubliques et qui porteront notamment sur les outils, les interventions et les façons de faire dans le développement et la prestation des services.

Un premier examen de la littérature sur les innovations sociales au sein des organisations parapubliques a permis de dégager deux principaux constats liés à la définition du secteur parapublic d'un côté et à la dimension sociale de l'innovation de l'autre.

Par rapport à la définition du secteur parapublic, il est aisé de constater que la littérature est à court d'une définition précise et consensuelle de ce vocable. La définition fournie par le *Vocabulaire de l'Administration* (Paris, Hachette, C.I.L.F., 1972)¹ est parmi les rares disponibles. Elle définit le secteur parapublic comme le secteur composé par l'« ensemble des organismes non intégrés à l'Administration mais qui remplissent une fonction d'intérêt public général (ex. : chemin de fer, sécurité sociale, etc.) » (p. 167). Au Québec, selon le Secrétariat du Trésor, le secteur public est constitué de l'ensemble des ministères et des organismes dont le personnel est nommé selon la *Loi sur la fonction publique*, alors que le secteur parapublic est constitué du réseau de la santé et des services sociaux, des commissions scolaires et des cégeps². Comme exemples d'organismes parapublics au Québec, nous pouvons citer les CLSC, Héma-Québec, Hydro-Québec, Sûreté du Québec, les écoles primaires et secondaires, collèges et universités, les hôpitaux, etc. Le point commun à ces organismes est qu'ils remplissent tous une fonction d'intérêt public général sans qu'ils fassent nécessairement partie du « gouvernement » (*i.e.* organismes publics).

Par ailleurs, la littérature sur les innovations fait rarement référence aux organismes parapublics comme objet central d'analyse. Aussi bien dans les articles scientifiques que dans les rapports gouvernementaux, et probablement à cause de l'absence de consensus

¹ Source : www.cslf.gouv.qc.ca/publications/PubB115/B115P3ch2.html (dernier accès le 17 avril 2007).

² Source : site Internet du Secrétariat du Trésor (www.tresor.gouv.qc.ca). Dernier accès le 17 avril 2007.

quant à la définition du secteur parapublic, il est souvent question soit des innovations dans le secteur public de façon générale, soit des innovations dans les organisations sans but lucratif (OSBL). Il faut noter toutefois que ces dernières (*i.e.* les OSBL) ressemblent beaucoup aux organismes parapublics, à la fois dans leur mission et dans leurs modes de fonctionnement.

Le deuxième constat qui se dégage de la littérature est que l'innovation dite sociale représente un concept relativement émergent dans les écrits sur l'innovation. Il est notamment présent dans les rapports de certains centres de recherche comme le Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES), par exemple. Il se dégage de la littérature que le concept d'innovation sociale a souvent été utilisé dans une perspective sociétale large. Il fait référence aux changements sociaux au sein d'une communauté donnée. Une définition fréquemment citée dans la littérature « québécoise » est celle de Bouchard (1999) qui définit l'innovation sociale comme « toute nouvelle approche, pratique ou intervention, ou encore tout nouveau produit mis au point pour améliorer une situation ou solutionner un problème social et ayant trouvé preneur au niveau des institutions, des organisations, des communautés ».

Les écrits sur les innovations sociales montrent que l'étude du phénomène passe souvent par celle des interactions entre les acteurs selon une approche qualitative (souvent des études de cas) et nécessitant une documentation historique rigoureuse (Kazdin, 1980; Mumford, 2002). Une telle approche permet de comprendre en profondeur le processus de développement des innovations sociales en mettant à contribution les données sur les variables contextuelles et les conditions sociales, le support de l'élite et des pouvoirs publics, et le leadership des acteurs impliqués. Toutefois, une des faiblesses majeures de cette approche est la complexité des comparaisons entre les résultats des recherches et, par conséquent, la difficulté de leur généralisation. Ainsi, la validité de ces résultats reste souvent limitée au cas étudié, ce qui coupe la voie à la génération d'indicateurs de mesure de l'innovation et de ses déterminants.

Suite à ces deux constats de la littérature, l'équipe de recherche du projet, après consultation et approbation par le comité aviseur, a décidé de réajuster le mandat de l'étude, et ce, à deux niveaux :

1. Inclure dans l'analyse les organisations du secteur public pour contourner le problème de la quasi-inexistence d'écrits sur l'innovation dans le secteur parapublic. Cette décision permet aussi de profiter de toute la richesse qu'offre la littérature sur l'innovation dans le secteur public dont l'ampleur est croissante depuis quelques années;
2. Ne pas se limiter uniquement aux innovations sociales, mais élargir l'analyse à l'innovation dans les services publics et parapublics sous ses formes multiples. Sans exclure les innovations sociales, cette décision rend un des objectifs de l'étude plus réaliste et plus réalisable : celui de définir de façon conceptuelle et opérationnelle l'innovation et ses déterminants.

Nous tenons à rappeler à ce niveau le nombre limité d'écrits sur l'innovation dans le secteur parapublic. De ce fait, et tout en étant conscients des spécificités de chacun des secteurs public et parapublic, nous avons décidé de les considérer dans le cadre de ce

travail comme un secteur homogène. Ainsi, le terme « public » sera utilisé dans la suite du rapport pour désigner à la fois le public et le parapublic, qu'il s'agisse de secteurs, d'organisations, de services, etc.

Ainsi, et en tenant compte de ces décisions, le mandat de cette recherche peut être défini comme suit :

1. Faire une synthèse des connaissances produites sur l'innovation au sein des organisations du secteur public;
2. Proposer, en se basant sur cette synthèse :
 - d. Une caractérisation et une conceptualisation de l'innovation au sein des organisations du secteur public;
 - e. Une synthèse des déterminants de l'innovation au sein des organisations du secteur public;
 - f. Un tableau de bord incluant des indicateurs permettant de suivre périodiquement l'évolution de l'innovation et de ses déterminants.

Ce rapport présente les résultats de la synthèse de la littérature (mandats 1, 2a et 2b). Le tableau de bord (mandat 2c) sera présenté dans un rapport séparé.

SECTION II. MÉTHODOLOGIE

La méthode des revues systématiques a été adoptée pour recenser les écrits sur l'innovation au sein des organisations du secteur public. Étant donné la nouveauté relative de l'utilisation de cette méthode dans les études en gestion des organisations, nous commencerons par préciser l'utilité et la démarche des revues systématiques avant de détailler son application dans le cadre de cette étude.

1. De l'utilité et de la démarche de la revue systématique

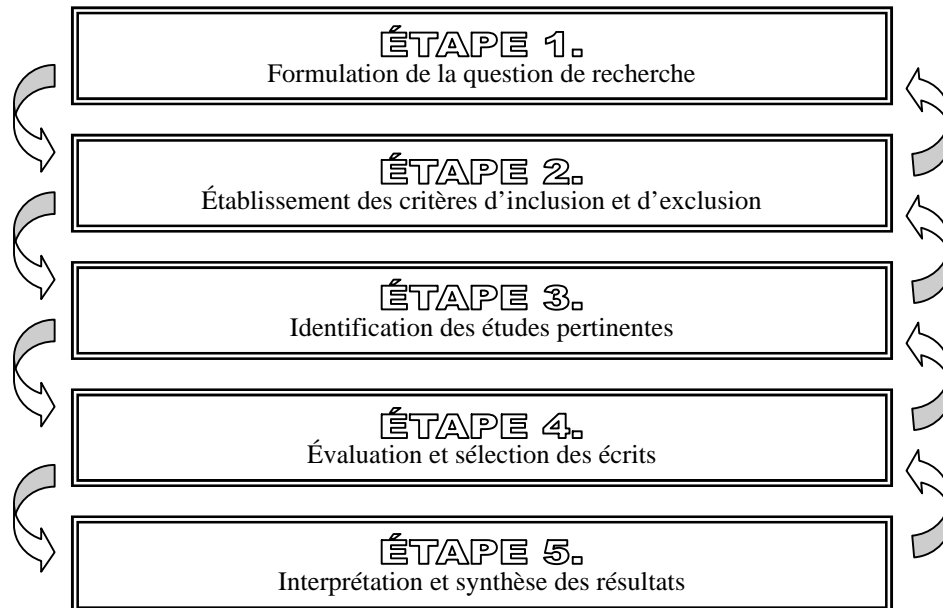
Une revue systématique de littérature est une revue basée sur une démarche rigoureuse, transparente et reproductible visant à identifier, sélectionner et faire une analyse exhaustive et une synthèse critique des études pertinentes qui traitent d'une question clairement définie. Comparées aux revues de littérature traditionnelles, les revues systématiques offrent plusieurs avantages aux chercheurs, aux gestionnaires et aux décideurs : 1) identification et mobilisation des principales connaissances scientifiques disponibles sur le sujet traité, 2) réduction des biais par l'identification de toutes les études (publiées ou non) sur la question de recherche traitée, par la sélection d'études rencontrant des critères explicites d'inclusion et d'exclusion, par l'évaluation transparente de la qualité des études répertoriées, et par une synthèse des résultats réalisée dans le cadre d'un processus transparent, et 3) réduction du rôle que pourrait jouer le hasard dans l'identification, la sélection et la synthèse des résultats des écrits sur le sujet (Alderson et al., 2004; Becheikh et al., 2006; Cook et al., 1997; Hemsley-Brown & Sharp, 2003; Lavis et al., 2005; Lavis et al., 2004; Transfield et al., 2003).

Tous ces avantages de la revue systématique sont attribuables essentiellement à la rigueur et à la transparence de sa démarche (Figure 1). En effet, une revue systématique comporte cinq principales étapes : 1) formulation d'une question de recherche explicite, 2) établissement de critères explicites d'inclusion et d'exclusion, 3) développement d'une stratégie transparente de localisation des écrits, 4) examen critique de la qualité des écrits retenus, et 5) interprétation critique et transparente des résultats des études retenues (Lavis et al., 2005). Ces étapes sont reliées entre elles de façon systémique et itérative et nullement linéaire, dans le sens où le passage d'une étape à l'autre n'empêche guère le retour à une étape antérieure pour des ajustements ou des modifications.

La méthode des revues systématiques est actuellement considérée comme la méthode la plus valide et la plus fiable pour repérer et synthétiser les connaissances existantes (Hemsley-Brown & Sharp, 2003). De ce fait, elle offre des résultats très solides pour la prise de décision. Il faut cependant souligner que la limite principale de cette méthode est de décontextualiser la connaissance en tentant de dégager des généralisations. Pour pallier à cette limite dans le cadre de ce projet, nous avons constitué une équipe de travail composée des chercheurs associés au projet et de représentants des partenaires du projet. Les décisions relatives à chacune des étapes ont été prises en délibération afin d'augmenter la transparence du processus et de s'assurer de la pertinence des résultats. Ceci nous a permis de recontextualiser la connaissance générée, d'autant plus qu'il est de plus en plus établi que le degré d'utilité et de pertinence d'un examen systématique

des écrits pour les gestionnaires est directement fonction de l'implication de ces derniers dans les différentes étapes du processus (NICE, 2004).

Figure 1. Processus de la revue systématique de littérature



2. Les questions de recherche

Dans le cadre de ce projet, la revue systématique de la littérature a porté sur trois questions de recherche :

1. Quelles sont les différentes définitions conceptuelles et opérationnelles de l'innovation et de ses déterminants dans les services publics ?
2. Quels sont les cadres conceptuels discutés dans la littérature ?
3. Quels sont les indicateurs discutés dans la littérature qui permettraient de suivre périodiquement l'évolution de l'innovation et de ses déterminants dans les services publics ?

Ces questions ont été formulées de manière à permettre de comprendre en profondeur le processus d'innovation dans le secteur public et d'identifier les indicateurs nécessaires à l'élaboration du tableau de bord par la suite.

3. Les critères d'inclusion et d'exclusion

Pour être inclus dans l'analyse, un écrit doit : 1) avoir été publié pendant la période 1995-2006, 2) porter sur l'innovation ou le changement radical dans les services au sein des organisations publiques, parapubliques et/ou OSBL, et 3) proposer de façon explicite une définition conceptuelle et/ou opérationnelle de l'innovation ou le changement radical. Tous les documents, qu'ils soient publiés ou non, ont été

considérés, à l'exception des ouvrages (incluant les livres, les mémoires de maîtrise et les thèses de doctorat), des éditoriaux, des *book-reviews* et des *success stories* (encadré 1).

Encadré 1. Critères d'inclusion et d'exclusion

CRITÈRES D'INCLUSION :

- Le document doit être publié entre janvier 1995 et décembre 2006 inclusivement
- Le document doit avoir pour objet principal l'innovation dans les services ou le changement radical dans les services
- Le document doit fournir une définition conceptuelle et/ou opérationnelle de l'innovation dans les services ou le changement radical dans les services
- Le document doit porter sur le secteur public, parapublic et/ou OSBL

CRITÈRE D'EXCLUSION :

- Les ouvrages, les éditoriaux et les *book reviews* ne sont pas retenus
- Les *success stories* ne sont pas retenus

Le choix de l'année 1995 comme année de départ pour la revue systématique est motivé par la nouveauté relative des écrits sur l'innovation dans les services publics. En effet, comme nous l'avons mentionné dans l'introduction de ce rapport, l'intérêt pour l'innovation au sein du secteur public a augmenté, notamment durant les dernières années (Borins, 2002; Walker, 2006). Par conséquent, la période 1995-2006 devrait couvrir l'essentiel des publications pertinentes faites sur le sujet.

Par ailleurs, bien que certains auteurs (*e.g.* Gooding & Wagner, 1985; Robertson & Seneviratne, 1995) préfèrent exclure les documents non publiés de l'analyse, à cause notamment des problèmes de qualité et de rigueur méthodologique qu'ils peuvent soulever, nous avons décidé de les inclure, et ce, pour deux principales raisons. La première, un tour initial de la littérature a permis de constater que plusieurs études sur l'innovation dans le secteur public sont effectuées par des centres de recherche spécialisés ou des agences gouvernementales et sont publiées sous forme de rapports de recherche. Par conséquent, se limiter aux articles scientifiques nous mène à sacrifier les enseignements, souvent très riches et très pertinents, de ces études. La seconde raison concerne la vérification rigoureuse de la qualité méthodologique et du niveau de preuve scientifique pour chaque document considéré. Ceci garantit la qualité des documents non publiés inclus dans l'analyse.

La décision d'exclure les ouvrages (livres, mémoires et thèses) est quant à elle motivée par le fait que, souvent, les contributions scientifiques importantes incluses dans ce type de travaux sont par la suite publiées dans des articles scientifiques. À cela s'ajoute le manque de temps et de ressources pour la réalisation du projet, ce qui empêche d'inclure de très longs documents dans l'analyse. Les éditoriaux, de leur côté, ont été

éliminés du fait qu'ils traduisent souvent des opinions personnelles ou introduisent des numéros spéciaux de revues. Ils ne représentent pas, donc, des recherches théoriques ou empiriques proprement dites. Quant aux *success stories*, elles ont été exclues du fait qu'elles relatent des récits de cas réussis d'innovations dans des organisations précises. Ainsi, les conclusions qui en sont tirées demeurent très contextualisées et spécifiques à l'organisation, objet de l'analyse, et ne peuvent de ce fait être extrapolées ou généralisées.

Il faut souligner ici que pour être retenu dans la revue systématique, un document doit vérifier tous les critères d'inclusion et d'exclusion sans exception (encadré 1). Si un des critères n'est pas vérifié, le document est automatiquement rejeté.

4. Stratégie de localisation des écrits

La stratégie de localisation des écrits comportait trois étapes :

1. Une recherche électronique dans les banques de données d'articles scientifiques et sur Internet ;
2. Une recherche manuelle dans les revues spécialisées ;
3. Les contacts d'experts.

La recherche électronique a couvert des bases de données multidisciplinaires et spécialisées. La liste de ces bases de données a été établie par l'équipe des chercheurs du projet, en collaboration avec deux conseillers en recherche documentaire de la bibliothèque de l'Université Laval, spécialisés respectivement en sciences de l'administration et en administration publique. Les bases de données multidisciplinaires sont :

- ProQuest ABI/INFORM global : couvre près de 1800 périodiques économiques du monde entier ³ ;
- EBSCO : recherche faite dans :
 - o Business source premier (BSP) : une base de données dans le domaine de l'économie et des affaires, contenant le texte intégral de quelques milliers de revues universitaires et de revues académiques ;
 - o Academic search premier (ASP) : cette ressource indexe près de 4600 périodiques dans tous les grands domaines du savoir ;
 - o Educational Resources Information Center (ERIC) : incluant des résumés d'articles provenant de plus de 900 revues scientifiques dont Current Index to Journals in Education (CIJE) et Resources in Education (RIE) ;
- ISI Web of science : identifie et indexe les principales revues dans le domaine des sciences, des sciences sociales et des arts et lettres.

³ La description des bases de données provient du site web de la bibliothèque de l'Université Laval (www.bibl.ulaval.ca).

Les bases de données spécialisées sont :

- MEDLINE (accès via PubMed) : recense une bonne partie de la documentation mondiale dans les domaines de la médecine, des sciences infirmières, de la dentisterie, de la médecine vétérinaire, des systèmes de santé et des sciences médicales fondamentales ;
- PAIS : offre une indexation des résumés d'articles, de livres, d'actes de conférences, de documents gouvernementaux, de chapitres de livres et de répertoires statistiques reliés aux affaires publiques ;
- ESoP : constituée par le signalement, l'indexation et un résumé analytique d'articles de périodiques dans le domaine des sciences économiques, sociales et politiques, dépouillés par la Fondation nationale des sciences politiques ;
- Worldwide political science abstracts (WPSA) : indexe plus de 1500 titres de la littérature internationale dans le domaine des sciences politiques et des disciplines connexes (politiques et administration publiques, droit, et relations internationales).

À noter qu'il était initialement prévu d'inclure la base de données ScienceDirect. Toutefois, les spécialistes de recherche documentaire consultés nous ont informés que cette base de données en est une d'éditeurs et est couverte par EBSCO et Proquest.

La recherche documentaire dans chacune des bases de données a été conduite de façon systématique en utilisant deux chaînes de recherche documentaire (Encadré 2). La première chaîne (CHAINE 1) est formée par deux groupes de mots clés :

1. Des mots clés faisant référence à l'innovation ou au changement radical (*i.e.* innovat*, chang* W/3 radical, chang* W/3 disrupt*, chang* W/3 significant, chang* W/3 major) ;
2. Des mots clés faisant référence au secteur public, parapublic et OSBL (*i.e.* health, healthcare, educat*, public, minist*, social, employment, job*, municipal*, hospital, school, universit*, college, parapublic, care, nonprofit, non-profit, quango, not-for-profit, "third sector", "independent sector").

Les groupes de mots clés ont été constitués suite à un *brainstorming* impliquant l'ensemble des chercheurs du projet, en consultation avec le comité avisé du projet et en considération des mots clés des articles obtenus par des essais des premières versions de la chaîne documentaire. Plusieurs itérations étaient nécessaires avant d'aboutir à la dernière version de la chaîne de mots clés définitivement adoptée.

La deuxième chaîne de recherche documentaire (CHAINE 2) correspond à la version française de la CHAINE 1.

Une recherche électronique a été également faite sur Internet en utilisant le moteur de recherche Google. Ce dernier n'acceptant pas les longues chaînes de recherche documentaire, une recherche spécifique utilisant plusieurs des mots clés inclus dans les chaînes de recherche documentaire a été effectuée. Une recherche ciblée dans les sites web des centres de recherche a également été effectuée.

Il est à noter que certaines bases de données ont été très « généreuses » en ce qui a trait au nombre de documents obtenus lors de la recherche par les chaînes de mots clés.

Certaines d'entre elles ont fait ressortir plusieurs dizaines de milliers de documents pour l'une ou l'autre des deux chaînes de recherche. Afin de maintenir les résultats de la recherche documentaire à un niveau contrôlable, et suivant Thorpe et al. (2005), nous avons opté pour une stratégie de limitation des champs de recherche dans le cas où le nombre de documents obtenus dépasse un certain seuil. Ainsi, la recherche dans chacune des banques de données et pour chacune des chaînes documentaires a été faite selon la stratégie suivante :

- Recherche initiale dans (titre + résumé + mots clés) ;
- Si le résultat dépasse 3000 documents, la recherche est faite dans (titre + résumé) ;
- Si le résultat dépasse 3000 documents, la recherche est faite dans (résumé) ;
- Si le résultat dépasse 3000 documents, la recherche est faite dans (titre).

Encadré 2. Chaînes de recherche documentaire

CHAINE 1

(innovat* OR (chang* W/3 (radical OR disrupt* OR significant OR major))) AND (health OR healthcare OR educat* OR public OR minist* OR social OR employment OR job* OR municipal* OR hospital OR school OR universit* OR college OR parapublic OR care OR nonprofit OR non-profit OR quango OR not-for-profit OR “third sector” OR “independent sector”)

CHAINE 2

(innov* OR (chang* W/3 (radical OR majeur))) AND (santé OR service OR soin OR éducat* OR publi* OR minist* OR socia* OR emploi OR travail OR municipa* OR hôpita* OR école OR universit* OR parapubli* OR “sans but lucratif” OR “but non lucratif” OR OSBL OR ONG OR “secteur tertiaire” OR “secteur indépendant”)

NOTES.

1. Le symbole * indique que tous les mots ayant pour racine l'ensemble de caractères précédant ce symbole sont repérés par le moteur de recherche.
2. Le symbole W3 implique que les deux mots à sa droite et à sa gauche ne doivent pas être séparés dans le texte de plus de trois mots. Cette technique de recherche documentaire a été utilisée pour éviter de ressortir les articles qui traitent du changement autre que celui qui nous intéresse (i.e. radical, majeur, etc.)
3. Les guillemets impliquent que le moteur de recherche doit repérer l'expression exacte.

Les documents obtenus à la fin du processus sont exportés vers le logiciel EndNote. Une identification des doublons est alors effectuée entre les documents obtenus par chacune des chaînes de recherche et entre ceux obtenus des différentes bases de données. Les doublons sont alors éliminés et seulement les documents uniques sont retenus. Ce

faisant, 9800 documents uniques ont été identifiés. Les résultats détaillés de la recherche électronique sont résumés dans le tableau 1.

Tableau 1. Résultats de la recherche électronique

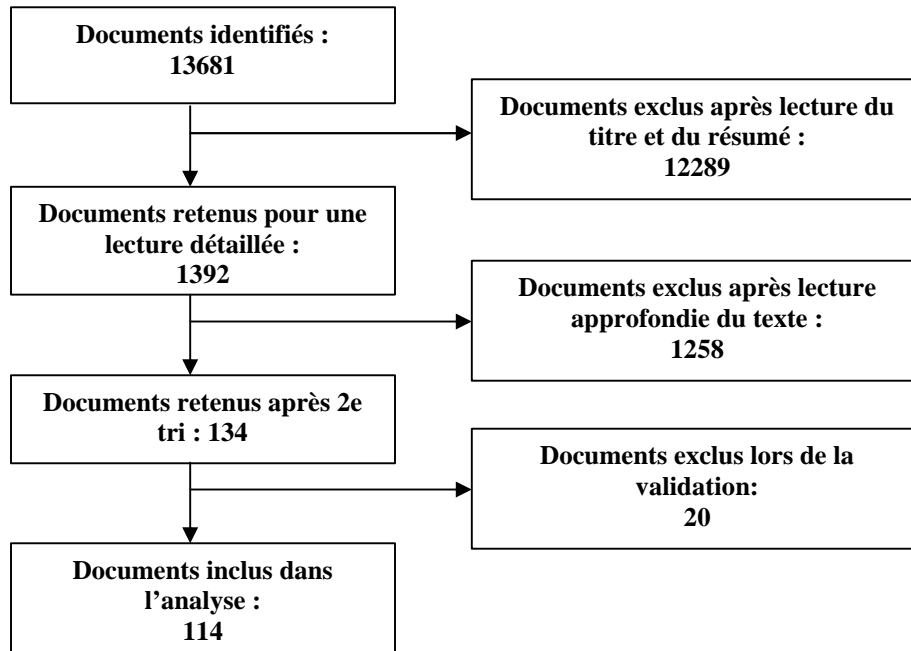
BASE DE DONNÉES	DOCUMENTS IDENTIFIÉS	DOUBLONS	DOCUMENTS UNIQUES
EBSCO	2947	-	2947
PROQUEST	943	170	773
PubMed	1009	140	869
ISI Web of Science	1746	560	1186
PAIS	1428	24	1404
WPSA	2158	129	2029
ESop	221	0	221
Google	371	-	371
Total	10823	1023	9800

Suite à la recherche électronique, nous avons procédé à une recherche manuelle de tous les numéros parus entre janvier 1995 et décembre 2006 des revues : *Public Administration Review*, *Public Money & Management*, *Research Policy* et *Service Industries Journal*. Il s'agit ici des revues qui ont donné le plus d'articles lors de la recherche électronique et nécessitent de ce fait une recherche plus détaillée. Ce faisant, 3780 articles ont été consultés. La troisième composante de notre stratégie de localisation des écrits est celle des contacts d'experts. Les experts contactés nous ont fourni 101 documents. Ainsi, au total, 13681 documents ont été répertoriés et soumis aux processus de sélection et de tri.

5. Sélection des écrits et extraction des données

Les documents identifiés lors de la recherche documentaire ont été soumis à un double tri. Le premier tri implique la vérification des critères d'inclusion et d'exclusion à partir de la lecture du titre et du résumé de chacun des documents identifiés. Ce premier tri nous a mené à exclure 12289 documents qui ne vérifiaient pas au moins un des critères d'inclusion et d'exclusion. Les 1392 documents restants ont été soumis à un second tri qui implique la vérification des critères d'inclusion et d'exclusion à partir de la lecture du texte intégral des documents. Ce deuxième tri a conduit à l'élimination de 1258 documents, permettant ainsi de garder 134 écrits dans l'analyse. Chacun de ces écrits a été soumis à une évaluation de la qualité et à une validation des critères d'inclusion et d'exclusion par chacun des membres de l'équipe des chercheurs. Vingt documents ont été éliminés suite à cette étape et 114 ont été définitivement retenus dans l'analyse (figure 2). La liste de ces 114 documents est présentée en annexe.

Figure 2. Diagramme de la sélection des écrits



Les résultats détaillés du processus de sélection des écrits par type de recherche (*i.e.* électronique, manuelle et contact d'experts) sont présentés dans le tableau 2. Il en ressort que la recherche électronique a permis d'identifier environ 75 % des articles inclus dans l'analyse, alors que la recherche manuelle et les contacts d'experts ont fourni respectivement 9.6 % et 15.8 % des écrits inclus dans la revue systématique. Ceci appuie la proposition de McManus et al. (1998) relative à la nécessité de seconder la recherche électronique par d'autres techniques de recherche documentaire afin d'assurer l'exhaustivité de la stratégie d'identification des écrits.

Tableau 2. Sélection des écrits par type de recherche documentaire

	RECHERCHE ÉLECTRONIQUE	RECHERCHE MANUELLE	CONTACT D'EXPERTS	TOTAL
Documents identifiés	9800	3780	101	13681
Premier tri	1223	68	101	1392
Second tri	85 (74.6%)	11 (9.6%)	18 (15.8%)	114

L'extraction, l'organisation et la codification des données issues des 114 documents ainsi retenus ont été assurées grâce à un document MS Excel spécialement conçu en fonction des objectifs de l'étude. Ainsi, les informations suivantes, lorsque fournies par les auteurs, ont été extraites pour chacun des documents :

- Les références du document (titre, auteurs, année de publication) ;
- Le type de document (article ou rapport) ;
- Le type de recherche (qualitative, quantitative, conceptuelle ou mixte) ;
- La méthode d'analyse (étude de cas, régression, ...) ;
- L'organisme ou le secteur visé par l'étude ;
- La forme d'innovation (adoption/diffusion ou développement), les étapes du processus d'innovation, les définitions conceptuelle et opérationnelle que les auteurs donnent à l'innovation, et les principales références citées par les auteurs ;
- Les définitions conceptuelle et opérationnelle, la catégorie, l'effet sur l'innovation et les principales références associées à chacun des déterminants de l'innovation.

Un modèle de la grille d'analyse est présenté à la figure 3.

Figure 3. Grille MS Excel d'analyse des données

001	TITRE	
	AUTEURS	
	ANNÉE	
	Type de document	
	Type de recherche	
	Méthode d'analyse	
	Organisme - secteur	
	INNOVATION	
	Forme d'innovation	
	Processus d'innovation	
	Définition conceptuelle	
	Définition opérationnelle	
	Principales références	
	DÉTERMINANTS	
	Déterminant 1	
	Définition conceptuelle	
	Définition opérationnelle	
	Catégorie	
	Effet sur l'innovation	
	Principales références	
	Déterminant 2	
	Définition conceptuelle	
	Définition opérationnelle	
	Catégorie	
	Effet sur l'innovation	
	Principales références	
	Déterminant 3	
	Définition conceptuelle	
	Définition opérationnelle	
	Catégorie	
	Effet sur l'innovation	
	Principales références	
	COMMENTAIRES (insérer vos commentaires dans la case blanche)	

La tendance des publications des articles retenus est présentée à la figure 4. Elle montre clairement que la cadence des publications sur l'innovation dans le secteur public a augmenté de façon remarquable durant la dernière décennie. Ceci confirme l'intérêt de

plus en plus grandissant que chercheurs et praticiens accordent au sujet depuis les dernières années. La répartition des documents retenus par type de document (Figure 5) montre que la majorité des documents retenus sont des articles (85.1 %) contre environ 15 % de rapports. La répartition des documents par type de recherche (Figure 6) montre que ceux-ci couvrent des recherches conceptuelles (26.3 %), empiriques qualitatives (40.4 %), empiriques quantitatives (27.2 %) et empiriques mixtes (*i.e.* combinent les deux approches qualitative et quantitative) (6.1 %). Il est à noter que la faible proportion des études empiriques quantitatives pose un réel défi, notamment à l'étape du tableau de bord, puisque les études qualitatives et conceptuelles ne proposent pas nécessairement des indicateurs précis pour mesurer les concepts analysés.

Figure 4. Tendence des publications

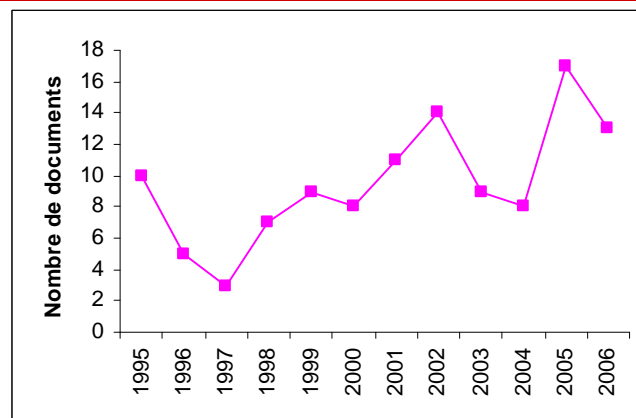


Figure 5. Type de documents

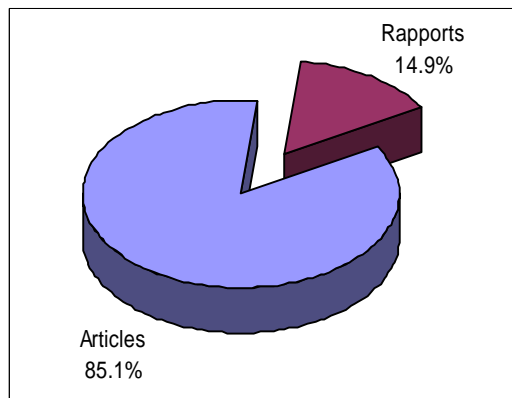
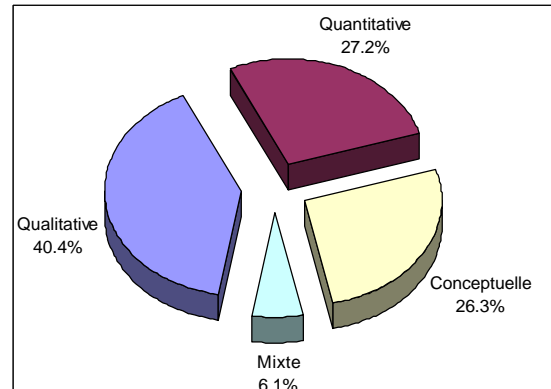


Figure 6. Type de recherche



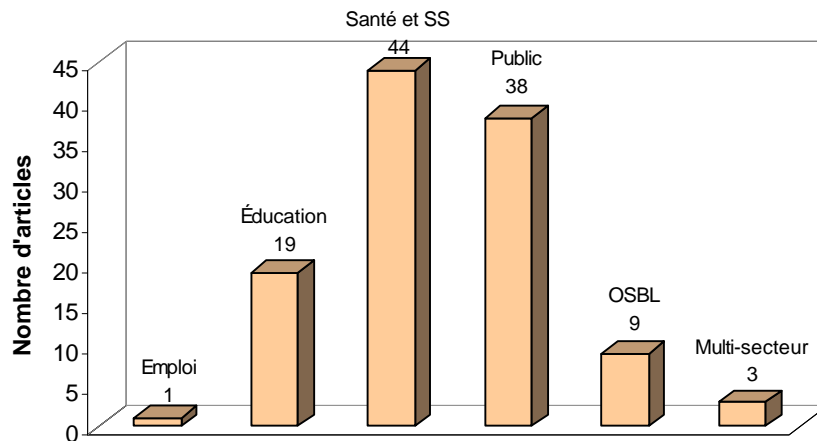
La répartition des publications par secteurs (Figure 7) montre que le secteur de la santé et des services sociaux, le secteur public⁴ et celui de l'éducation se répartissent la grande part des écrits sur l'innovation avec respectivement 38.6 %, 33.3 % et 16.7 % des documents retenus. Les documents restants se répartissent entre les OSBL⁵ (7.9 %), le secteur de l'emploi (0.9 %) et les études multisectorielles (2.6 %). Ceci pourrait

⁴ Nous avons inclus ici les documents portant sur le management public et sur les municipalités.

⁵ Ceci inclut les études sur les organisations sans but lucratif en général, sans précision de secteur.

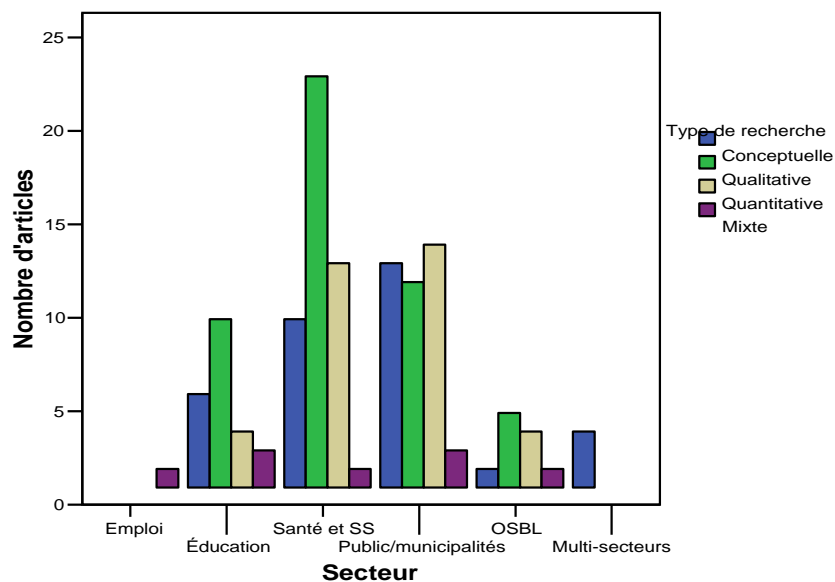
s'expliquer par une volonté de plus en plus prononcée, dans la majorité des pays de l'OCDE, de mieux gérer la fonction publique (Borins, 2002; Fernandez & Rainey, 2006; Walker, 2006) et de prioriser les secteurs de la santé et de l'éducation, ce qui se traduit par des études de plus en plus fréquentes sur ces thèmes.

Figure 7. Répartition des documents inclus dans la revue systématique par secteur



La figure 8, finalement, présente la répartition des recherches par type selon les secteurs. On peut y constater, entre autres, que les études sur l'innovation dans les secteurs de la santé et de l'éducation et dans les OSBL présentent une tendance comparable avec une prépondérance des études qualitatives. Les études sur le secteur public, par contre, se répartissent presque également entre qualitatives, quantitatives et conceptuelles.

Figure 8. Type de recherche par secteur



SECTION III. RÉSULTATS DE LA REVUE SYSTÉMATIQUE

Avant de présenter les résultats de la revue systématique, rappelons que nos questions de recherche étaient les suivantes : 1) Quelles sont les différentes définitions conceptuelles et opérationnelles de l'innovation et de ses déterminants dans les services publics ?, 2) Quels sont les cadres conceptuels discutés dans la littérature ?, et 3) Quels sont les indicateurs discutés dans la littérature qui permettraient de suivre périodiquement l'évolution de l'innovation et de ses déterminants dans les services publics ? Les réponses à ces questions devraient ultimement nous permettre de mieux circonscrire le processus d'innovation dans les services publics, et ce, en proposant : 1) une caractérisation et une conceptualisation de l'innovation au sein des organisations du secteur public, 2) une synthèse des déterminants de l'innovation au sein des organisations du secteur public, et 3) un tableau de bord incluant des indicateurs permettant de suivre périodiquement l'évolution de l'innovation et de ses déterminants.

Il importe de rappeler à ce niveau que le présent rapport présentera les résultats de la revue systématique par rapport aux deux premiers objectifs uniquement. Le tableau de bord fera l'objet d'un rapport séparé. Ainsi, nous commencerons tout d'abord par synthétiser les enseignements de la littérature vis-à-vis de l'innovation dans le secteur public avant d'aborder dans une seconde section ses déterminants dans ce contexte particulier. Ceci nous amènera à proposer, dans une troisième section, un cadre conceptuel pour l'étude de l'innovation dans le secteur public.

1. Caractérisation de l'innovation au sein des organisations du secteur public

Le secteur public a souvent été considéré comme un milieu non propice au développement des innovations (Albury, 2005; Borins, 2002; Peled, 2001). Les raisons sont multiples : les agences du secteur public sont souvent en situation de monopole avec peu ou pratiquement pas de concurrence; les médias et les partis de l'opposition sont souvent à l'affût de la moindre erreur du parti politique au pouvoir, ce qui le contraint à éviter des projets innovateurs risqués; les structures des agences gouvernementales sont souvent bureaucratiques favorisant la stabilité et la continuité des actions; absence de capital de risque pour financer des projets risqués d'innovation; absence de retombées pour les personnes développant des innovations du fait que dans le secteur public, les innovations demeurent souvent la propriété du gouvernement; etc. (Borins, 2001; 2002).

Toutefois, depuis les dernières années, nous assistons à une sérieuse remise en question de cette thèse. Le virage technologique pris par la plupart des organisations et la pression constante des citoyens pour avoir des services de qualité, personnalisés et à faibles coûts, sont deux des raisons qui mettent de plus en plus de pression sur les dirigeants du secteur public pour innover (Albury, 2005; Amo, 2006; Boyne et al., 2005). C'est ainsi que l'innovation se positionne de plus en plus comme une pierre angulaire des programmes gouvernementaux et des réformes relatives au management public dans plusieurs pays (Boyne et al., 2005; Walker, 2006). Albury (2005: 51) convient de considérer l'innovation comme "*essential to the improvement of public services; it is not an optional luxury but needs to be institutionalized as a deep value*".

Devant l'importance grandissante de l'innovation pour les organisations du secteur public, il devient essentiel de comprendre le processus de son développement dans ce cadre spécifique. Pour ce faire, une étape essentielle est celle de la définition et de la caractérisation de l'innovation dans le secteur public. C'est ce que nous essayerons de faire dans ce qui suit en se basant sur une synthèse des enseignements tirés des écrits sélectionnés suivant notre démarche systématique.

1.1. De la définition de l'innovation dans le secteur public

Un examen des écrits sur l'innovation dans les services publics montre que les définitions données au concept sont multiples et variées (encadré 3). La définition la plus *simple*, mais aussi la plus générale, serait celle de Mulgan (2006) qui définit l'innovation comme « *new ideas that work* ». Plusieurs autres auteurs (e.g. Bessant, 2005; O'Toole, 1997; West et al., 2003) ont suivi la même approche en adoptant une définition simple et générale de l'innovation. Globalement, l'innovation consiste, selon ces auteurs, en l'introduction de nouvelles façons ou du moins l'amélioration et le renouvellement des façons en place pour faire le travail et livrer le service.

Les définitions plus détaillées et plus spécifiques de l'innovation dans les organisations du secteur public ont chacune de son côté mis l'accent sur un aspect particulier du phénomène. C'est ainsi que certains auteurs (e.g. Borins, 2000a; 2000b; 2002; Boyne et al., 2005; Harrisson, 2002; Hartley, 2005; Johnson et al., 1998; Rogers, 1995; Walker, 2006) ont défini l'innovation en insistant sur sa *nouveauté pour l'unité d'adoption*. Selon ce flux de définitions, l'innovation n'est considérée comme telle qu'à partir du moment où l'idée, la pratique, la politique, le programme, le service, le procédé, ... objet de l'innovation est adopté pour la première fois par l'individu, l'unité, l'organisation ou le secteur en question. D'autres auteurs (e.g. Bourn, 2006; Kumar et al., 2002) considèrent l'innovation d'abord et avant tout comme un processus et la définissent surtout par les différentes étapes de sa réalisation.

Pour d'autres auteurs (e.g. Albury, 2005; Fay et al., 2006; Greenhalgh et al., 2004; Siau & Messersmith, 2003), l'innovation est surtout définie par *les retombées de son adoption*. C'est ainsi que dans la définition même de l'innovation, une attention particulière est donnée aux conséquences qu'elle pourrait avoir en matière d'amélioration de l'efficacité, de l'efficience et/ou de la qualité des services offerts, ainsi qu'en matière de valeur et utilité ajoutées. À remarquer à ce niveau que depuis quelques années, de plus en plus d'études insistent sur la dimension sociale que pourraient revêtir les retombées de l'innovation. C'est ainsi que pour Bouchard (1999), Dagenais et al. (2005), Davison & Hyland (2006) et Mumford (2002), par exemple, l'innovation vise à solutionner un problème social et peut porter sur les interactions entre individus au sein d'un système social quelconque.

La multiplicité des définitions et des approches adoptées pour définir l'innovation témoigne de la complexité et de la multi-dimensionnalité du concept. Cette complexité est accentuée davantage par la diversité des vocables utilisés par les auteurs pour désigner l'innovation dans le contexte des services publics. Parmi les termes utilisés, nous pouvons énumérer *invention, créativité, changement radical, amélioration, réforme*, etc.

Encadré 3. Principales définitions de l'innovation dans les services publics

Innovation is defined as:

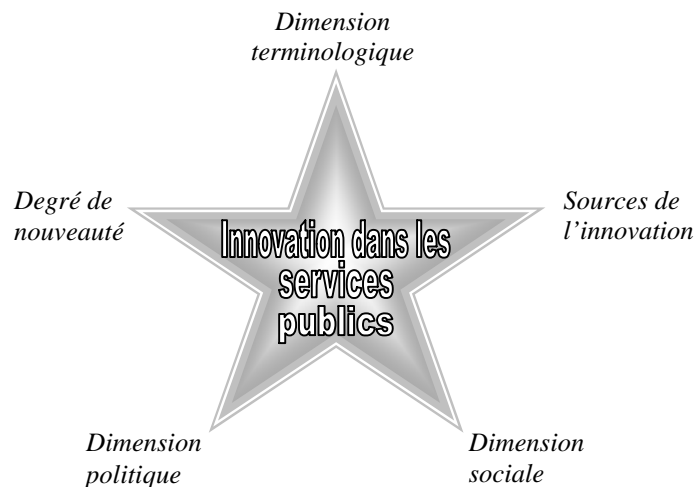
- New ideas that work (Mulgan, 2006)
- The introduction of new and improved ways of doing things at work (West et al., 2003)
- The process of altering an established practice or objective (O'Toole, 1997)
- The capacity of organizations to renew what they offer the world (product/service innovation) and the ways in which they create and deliver that offering (process innovation) (Bessant, 2005)
- A process through which new ideas, objects and practices are created, developed or reinvented and which are new and novel to the unit of adoption (Walker, 2006)
- The adoption of an internally generated or purchased device, system, policy, program, process, product, or service that is new to the adopting organization (Damanpour, 1991 cité par Johnson et al., 1998)
- The adoption of an existing idea for the first time by a given organization (Borins, 2000a; 2000b; 2002; Osborne, 1998; Rogers, 1995)
- An idea, practice, or object that is perceived as new by an individual or other unit of adoption (Fleuren et al., 2004; Harrisson, 2002; Rogers, 1995; Young et al., 2001)
- A deliberate change in the arrangements for the design and delivery of public services where such changes are new to a specific agency or to the public sector as a whole (Boyne et al., 2005)
- Changes that are new to the organization, large enough, general enough and durable enough to appreciably affect the operations or character of the organization (Moore et al., 1997 cités par Hartley, 2005)
- A decision-making process consisting of three broad phases of adoption, implementation, and post-implementation (Soh & Markus, 1995 cités par Kumar et al., 2002).
- Having new ideas, developing the best ones, and implementing them in such a way that there is (at least) a good chance that they will improve the ways in which your organisation operates or performs (Bourn, 2006)
- The development, acceptance, and implementation of new ideas or processes that add utility or value to the organization (Siau & Messersmith, 2003)
- The creation and implementation of new processes, products, services and methods of delivery which result in significant improvements in outcomes, efficiency, effectiveness or quality (Albury, 2005; Greenhalgh et al., 2004)
- The intentional introduction and application within a role, group, or organisation, of ideas, processes, products or procedures, new to the relevant unit of adoption, designed to significantly benefit the individual, the group, or wider society (Fay et al., 2006; Länsisalmi et al., 2006)
- A political process that propels organizations to launch a significant new public project that alters rules, roles, procedures, and structures that are related to the communication and exchange of information within the organization and between the organization and its surrounding environment (Peled, 2001)
- The generation and implementation of new ideas about people and their interactions within a social system (Mumford & Moertl, 2003)
- Toute nouvelle approche, pratique ou intervention ou encore tout nouveau produit mis au point pour améliorer une situation ou solutionner un problème social et ayant trouvé preneur au niveau des institutions, des organisations, des communautés (Bouchard, 1999; Dagenais et al., 2005; Rochon, 2000)
- The effort to create a purposeful and focused change in an enterprise's social potential (Drucker, 1985, cité par Davison & Hyland, 2006)

Devant la complexité et la multi-dimensionnalité du phénomène, il devient difficile de vouloir lui donner une définition explicite qui puisse le caractériser de façon convenable et adéquate. Tout effort dans ce sens devrait conduire soit à une définition vague et trop générale de l'innovation, soit à une définition trop détaillée qui risque de créer des confusions quant à sa substance. Ainsi, et suivant Walker (2003), nous considérons que la définition et la compréhension profonde de l'innovation au sein des organisations du secteur public doivent nécessairement intégrer un ensemble de dimensions complémentaires, dimensions qui seront présentées dans la section suivante.

1.2. Dimensions de l'innovation dans les organisations du secteur public

La complexité de l'innovation dans les organisations du secteur public laisse entrevoir une multitude de dimensions qui caractérisent le phénomène dans ce contexte particulier. L'étude des différentes définitions proposées dans la littérature spécialisée nous permet de dégager cinq dimensions principales : 1) la dimension terminologique, 2) les sources de l'innovation, 3) le degré de nouveauté de l'innovation, 4) la dimension politique, et 5) la dimension sociale (Figure 9). Nous aborderons dans ce qui suit, avec plus de détails, chacune de ces dimensions.

Figure 9. Dimensions de l'innovation dans les services publics



1.2.1. La dimension terminologique

Comme nous l'avons déjà mentionné plus haut, plusieurs vocables sont utilisés dans la littérature pour désigner l'innovation. Parmi ces vocables, *créativité*, *invention* et *innovation* seraient ceux qui prêtent le plus à confusion du fait que certains auteurs les utilisent parfois de façon interchangeable (Pienaar, 1996) malgré les différences fondamentales qui les séparent. Il devient donc essentiel de procéder à une mise au point terminologique pour mieux cerner ce qu'est l'innovation dans les organisations du secteur public.

À toutes fins pratiques, créativité et invention peuvent être traitées comme des synonymes. Elles correspondent à la génération ou encore la création de nouvelles idées par un individu ou un groupe de personnes travaillant ensemble (Amabile, 1988, cité par Siau & Messersmith, 2003; Borins, 2000a). De son côté, l'innovation implique l'introduction de pratiques nouvelles ou améliorées (Siau & Messersmith, 2003; West et al., 2003) ou encore l'adoption pour la première fois par une organisation donnée d'idées déjà existantes (Borins, 2000b; Rogers, 1995). Ainsi, la notion d'innovation dépasse celle de créativité ou d'invention du fait qu'elle n'inclut pas seulement la génération d'idées, mais également leur mise en application (Bessant, 2003; Hartley, 2005; West et al., 2003). En effet, la mise en application ou encore l'utilisation pratique doit avoir lieu pour transformer une invention en innovation (Walker, 2006). D'ailleurs, des définitions de l'innovation comme *new ideas that work* (Mulgan, 2006) ou encore *novelty in action* (Altschuler & Zegans, 1997, cités par Hartley, 2005) montrent bien que l'innovation dépasse l'étape de génération d'idées à celle de leur mise en pratique (Hartley, 2005).

Créativité et innovation représentent donc deux concepts différents. Dans la pratique, plusieurs inventions échouent à devenir des innovations à cause d'un manque de suivi, de volonté, de ressources ou encore d'utilité. De plus, comme le soulignent Vigoda-Gadot et al. (2005), même si dans plusieurs cas la créativité ou encore l'invention constitue le point de départ de l'innovation (Rosenfeld & Servo, 1990), celle-ci peut aussi être générée à l'extérieur de l'organisation qui l'adopte (Damanpour & Gopalakrishnan, 1998). Ceci nous amène à la deuxième dimension de l'innovation dans les services publics, celle relative aux sources d'innovation.

1.2.2. Les sources de l'innovation

L'examen de la littérature spécialisée montre que l'innovation au sein des organisations du secteur public peut provenir de deux principales sources : soit elle est développée à l'interne, soit elle est importée de l'extérieur. Pour distinguer les deux types d'innovation, nous appellerons le premier type *innovation intrinsèque* et nous désignerons le second par *innovation extrinsèque*.

1.2.2.1. L'innovation intrinsèque

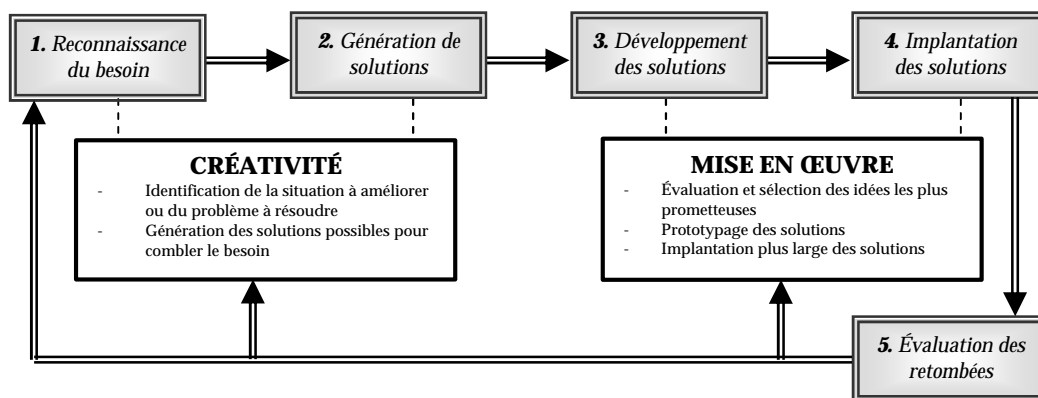
L'innovation intrinsèque est développée à l'intérieur de l'organisation. Elle peut être initiée et soutenue par un individu ou un groupe d'individus (équipes, comités, etc.) membres de l'organisation (Borins, 2001; Silver, 1999). Borins (2001) explique que dans les organisations du secteur public, ce processus est souvent supposé émerger du haut de la hiérarchie pour être par la suite implanté au sein de l'organisation (processus *top-down*). Toutefois, ses études basées sur de larges échantillons d'innovations dans le secteur public révèlent une réalité toute différente. En effet, ses résultats montrent que, souvent, environ la moitié des innovations émerge des gestionnaires intermédiaires ou des employés contre seulement 25 % qui proviennent des hauts dirigeants.

L'innovation intrinsèque résulte d'un processus de développement interne ayant souvent pour objectif d'améliorer une situation ou encore de trouver une solution originale à un problème spécifique (Borins, 2001; Bouchard, 1999; Dagenais et al., 2005; Mumford & Moertl, 2003). Un processus typique implique un cycle de cinq étapes : 1) la reconnaissance du besoin (*i.e.* situation à améliorer ou problème à résoudre), 2) la génération des solutions pour combler le besoin, 3) le développement des solutions les

plus prometteuses, 4) l'implantation des solutions retenues, et 5) l'évaluation des retombées (Figure 10). Les deux premières étapes correspondent à des activités créatives alors que les deux secondes sont plutôt des activités de mise en œuvre et d'implantation des solutions retenues (Dorenbosch et al., 2005). Tel qu'expliqué dans la section précédente, l'innovation exige la présence de ces deux composantes (*i.e.* créativité et implantation) pour avoir lieu. La dernière étape implique l'évaluation des retombées des solutions retenues et implantées, et peut exiger un retour aux étapes antérieures du processus pour un ajustement ou un changement (Albury, 2005; Bourn, 2006; Pienaar, 1996).

Albury (2005) explique que l'une des étapes les plus critiques du processus de développement des innovations intrinsèques serait celle de la sélection des idées. Les solutions innovatrices sont souvent des solutions risquées et peuvent exiger un investissement important en ressources humaines, financières et matérielles, ce qui est souvent peu encouragé particulièrement dans les organisations du secteur public. Les gestionnaires impliqués dans le processus doivent ainsi faire preuve de prudence en fixant les critères d'évaluation et de sélection des idées, en choisissant des critères à la fois inspirés de la mission, des buts et des objectifs de l'organisation, mais aussi pas trop rigides afin de ne pas inhiber les innovations radicales. Une autre solution serait de procéder à des prototypages, c'est-à-dire à des essais d'implantation des solutions retenues à une petite échelle avant de les élargir et de les généraliser à toute l'organisation ou encore au secteur public dans sa totalité (Mulgan, 2006).

Figure 10. Cycle de développement des innovations intrinsèques



1.2.2.2. L'innovation extrinsèque

L'innovation extrinsèque correspond aux innovations développées à l'extérieur de l'organisation et adoptées par celle-ci pour améliorer une situation ou solutionner un problème quelconque (Damanpour & Schneider, 2006; Garcia Goni, 2005). L'innovation peut provenir d'une agence gouvernementale, d'un organisme subventionnaire, d'une initiative institutionnelle, de groupes de pression ou de tout autre acteur de l'environnement de l'organisation (Peled, 2001; Silver, 1999). L'innovation n'est donc pas le résultat d'un processus de développement interne, mais plutôt d'un processus

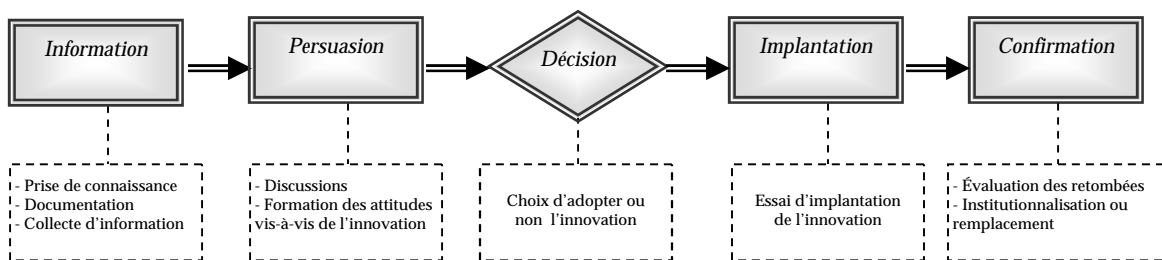
décisionnel quant à son adoption ou son rejet. La littérature réfère souvent à ce processus comme le processus d'adoption ou encore de diffusion de l'innovation.

Le processus d'adoption le plus répandu dans la littérature sur l'innovation dans les organisations du secteur public est celui proposé par Rogers (1995, 2003). Selon Rogers (1995), cité par Barth & Sherlock (2003), la diffusion d'une innovation suit généralement un processus à cinq étapes que sont : 1) l'information (*knowledge*), 2) la persuasion, 3) la décision, 4) l'implantation, et 5) la confirmation.

Geibert (2006) explique que l'étape de l'information a lieu lorsque les décideurs sont exposés à une innovation (*awareness knowledge*) et implique la compréhension de la façon d'utiliser correctement l'innovation (*how-to knowledge*) et la collecte de données sur ses principes de fonctionnement (*principles-knowledge*). Durant l'étape de persuasion, les membres organisationnels détermineront si l'innovation est cohérente avec les conditions organisationnelles, et l'attitude, favorable ou défavorable, des décideurs vis-à-vis de l'innovation commence à se former. Cette étape est cruciale pour la prise de décision (étape trois) où le choix d'adopter ou de rejeter l'innovation est fixé. Dans le cas d'une décision d'adoption, l'étape suivante consiste à faire des essais d'implantation de l'innovation ainsi adoptée en prenant soin de tester sa cohérence avec les systèmes et structures de l'organisation, et de procéder éventuellement aux modifications nécessaires. La dernière étape (*i.e.* la confirmation) consiste en l'évaluation des essais d'implantation ainsi effectués et la prise de décision de renforcer et d'institutionnaliser l'innovation ou encore de la rejeter et de la remplacer, suite à une insatisfaction quant à ses résultats.

La figure 11 récapitule les principales étapes du processus d'adoption des innovations extrinsèques, tel que proposé par Rogers, ainsi que le contenu de chacune d'elles. Notons que certains auteurs ont conçu différemment les étapes du processus d'adoption des innovations extrinsèques (Encadré 4). Toutefois, les modèles proposés correspondent souvent à des reformulations du modèle général de Rogers.

Figure 11. Processus d'adoption des innovations extrinsèques



Encadré 4. Exemples de modèles d'adoption des innovations extrinsèques

- Bessant (2005) : recherche – sélection – implantation – apprentissage
- Cooper and Zmud (1990, cités par Kumar et al., 2002) : initiation – adaptation – adoption – acceptation – implantation – institutionnalisation
- Damanpour & Schneider (2006) : pré-adoption – adoption – post-adoption
- Salveron et al. (2006) : communication – adoption – implantation – support
- Soh and Markus (1995, cités par Kumar et al., 2002) : adoption – implantation – post-implantation

Il est à souligner finalement que même si les innovations extrinsèques seraient plus présentes dans les services publics que les innovations intrinsèques (Moore, 2005), les résultats descriptifs de notre revue systématique montrent que la littérature spécialisée accorde une importance quasiment égale aux deux types d'innovations. En effet, environ 36 % des écrits retenus traitent des innovations intrinsèques et presque autant d'études traitent de celles extrinsèques, alors que 19 % environ des études traitent des deux types d'innovation simultanément, contre 8.5 % des écrits qui traitent de l'innovation sans distinction de sa source (Figure 12). Nos résultats descriptifs montrent également que le secteur de la santé et des services sociaux se caractérise par une prépondérance des études sur les innovations extrinsèques alors que les études sur les OSBL s'intéressent davantage aux innovations intrinsèques. Quant aux études sur l'innovation dans le secteur public en général et celles dans le secteur de l'éducation, elles se répartissent presque également entre les deux types d'innovation (Figure 13).

Figure 12. Répartition des études retenues par type d'innovation

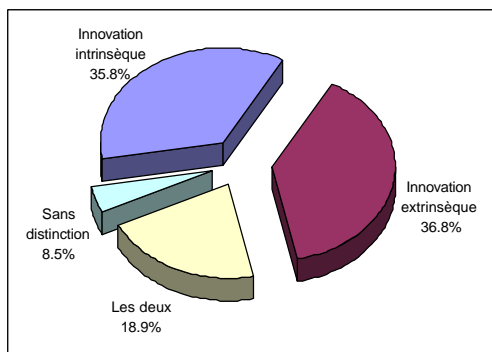
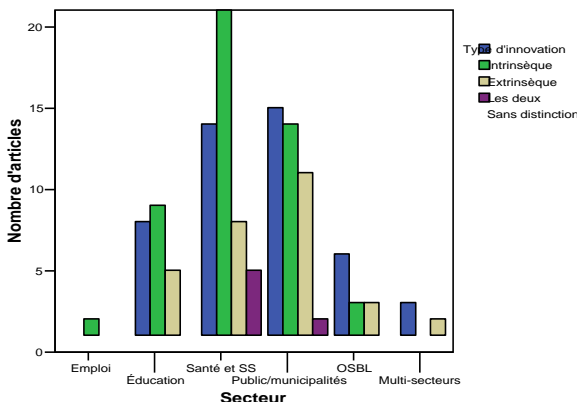


Figure 13. Répartition des études retenues par type d'innovation et par secteur



1.2.3. Le degré de nouveauté de l'innovation

Le degré de nouveauté de l'innovation représente une dimension importante du concept, une dimension qui revient d'ailleurs dans plusieurs définitions et écrits sur le sujet (e.g. Borins, 2002; O'Toole, 1997; Peled, 2001). En effet, toutes les définitions de l'innovation s'accordent à voir dans le changement une caractéristique clé de toute

innovation. S'il n'y a pas de changement, alors on ne peut pas parler d'innovation. Toutefois, une question fondamentale se pose : quelle ampleur le changement devrait-il avoir pour être considéré comme une innovation plutôt qu'une amélioration ou une simple adaptation d'une idée ou d'une pratique existante ?

Les réponses apportées par la littérature diffèrent selon qu'il s'agisse d'innovations intrinsèques ou extrinsèques. Dans le cas des innovations extrinsèques, les auteurs s'accordent à considérer l'innovation comme telle à partir du moment où l'adoption porte sur quelque chose de nouveau qui est implanté pour la première fois au sein de l'unité, du service, de l'organisation ou du secteur public dans sa totalité (Borins, 2002; Boyne et al., 2005; Fay et al., 2006; Hannan et al., 1999; Rogers, 1995). La nouveauté est donc ici considérée de façon relative et non absolue (Damanpour & Schneider, 2006). Dans ce sens, un phénomène bien établi dans un contexte peut être perçu comme une innovation majeure dans un autre du fait de la rupture qu'il entraîne par rapport aux pratiques existantes (Greenhalgh et al., 2004; Hannan et al., 1999; Newman et al., 2001; Osborne & Flynn, 1997).

Le cas des innovations intrinsèques est plus complexe. Rappelons que ces innovations correspondent aux innovations développées à l'interne par l'organisation. Plusieurs auteurs insistent sur le fait que le changement introduit doit être radical pour qu'il soit considéré comme une innovation (Hartley, 2005). C'est ainsi que Osborne & Flynn (1997), par exemple, soulignent que contrairement aux améliorations continues qui se produisent souvent dans le cadre du paradigme organisationnel existant, l'innovation, elle, coupe avec celui-ci et marque le passage vers un nouveau paradigme. Walters (2002: 48) fait référence à la même idée en affirmant que « *innovation is not about doing the old things better – a task that becomes increasingly unsustainable. Rather, it is about doing new, and hopefully fewer, better things* ».

Cette idée n'est toutefois pas partagée par d'autres auteurs (e.g. Djellal & Gallouj, 2005; Halvorsen et al., 2005; Hartley, 2005) qui, en s'inspirant notamment de la littérature sur les innovations dans le secteur privé, soulignent que les innovations ne sont pas toutes radicales, mais peuvent également porter sur des changements significatifs mais relativement mineurs. Albury (2005) explique dans ce sens que les innovations radicales, c'est-à-dire celles qui aboutissent au développement de nouveaux services ou de façons fondamentalement nouvelles pour organiser et livrer les services existants, ne représentent qu'une petite partie des innovations développées dans les organisations du secteur public. Ces innovations exigent des changements importants au niveau organisationnel, social et culturel pour atteindre les impacts escomptés. Albury explique que la majorité des innovations dans le secteur public sont plutôt incrémentales, c'est-à-dire impliquant des changements mineurs et graduels dans le temps.

Ainsi, les innovations intrinsèques au sein des organisations du secteur public représentent un large éventail de changements allant des changements mineurs à ceux radicaux (Hartley, 2005). Si les innovations radicales sont relativement faciles à identifier, celles incrémentales portent souvent à confusion avec les adaptations mineures et les améliorations continues. Pour distinguer les deux (i.e. améliorations continues versus innovations incrémentales), certains auteurs (e.g. Moore, 2005) proposent que le changement soit significatif pour qu'il soit considéré comme une innovation. Ce jugement est toutefois laissé aux acteurs impliqués, faisant ainsi du degré

de nouveauté du changement un construit relatif et perceptuel plutôt qu'absolu (Djellal & Gallouj, 2005; Zaltman et al., 1973, cités par Shin & McClomb, 1998). Ceci est d'autant plus vrai pour les innovations du secteur public qui ne portent pas toujours sur des biens physiques, mais plutôt sur des services et des processus (Hartley, 2005).

Pour conclure cette dimension importante de l'innovation au sein des organisations du secteur public, nous dirons que les innovations extrinsèques doivent être au moins nouvelles pour l'unité d'adoption pour qu'elles soient considérées comme telles. Dans le cas des innovations intrinsèques, le jugement du degré de nouveauté de l'innovation se base sur des critères moins objectifs et est souvent construit socialement selon les perceptions des acteurs impliqués. Les changements doivent être perçus comme significatifs pour qu'ils soient considérés comme des innovations plutôt que des changements. Comme le soulignent Green et al. (2001, cités par Garcia Goni, 2005 : 38), "*innovation is not merely synonymous with change. Ongoing change is a feature of most... organisations*".

1.2.4. La dimension politique du processus d'innovation

La dimension politique du processus d'innovation est probablement celle qui caractérise le plus les innovations développées ou adoptées au sein des organisations du secteur public. Fitzgerald et al. (2002) expliquent dans ce sens que dans ce contexte particulier, certains des facteurs qui influencent l'adoption ou le rejet d'une innovation ne sont pas rationnels mais plutôt politiques.

Peled (2001) est probablement l'auteur qui a mis le plus d'emphase sur cette dimension du processus d'innovation. Il explique que, particulièrement dans le secteur public, l'innovation représente une "chose négociée" qui émerge d'un processus politique distinct. Peled reconnaît dans sa définition même de l'innovation cette dimension politique du concept. Selon lui, l'innovation dans le secteur public se définit comme "*a political process that propels organizations to launch a significant new public project that alters rules, roles, procedures, and structures that are related to the communication and exchange of information within the organization and between the organization and its surrounding environment*" (p. 189).

En tant que processus hautement politique, l'innovation au sein des organisations du secteur public est très influencée par les jeux de pouvoir des groupes d'intérêts à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Peled (2001) conçoit ce processus en trois principales étapes : 1) le réseautage, 2) la coalition, et 3) l'institutionnalisation. La première étape du processus d'innovation se déclenche souvent par une prise de connaissance de l'existence de l'innovation. Il s'ensuit la formation de réseaux de personnes qui s'échangeront de l'information sur cette innovation (utilité, conditions d'implantation, etc.). Ces réseaux sont composés d'individus et d'organisations interdépendantes mais non liés par des liens formels de subordination. De cette étape de réseautage peuvent émerger plusieurs coalitions. L'une des conditions de succès d'une coalition émergente est sa capacité à attirer un leader politique de haut calibre (Fitzgerald et al., 2002; Peled, 2001). C'est en effet ce « patron » qui sera capable de prioriser le dossier de l'innovation à l'agenda organisationnel et de lui garantir toutes les conditions de succès (Fernandez & Rainey, 2006; Koch & Hauknes, 2005; Walker, 2006). La dernière étape du processus implique l'institutionnalisation de la coalition gagnante. Cette étape est très importante pour développer des structures claires et précises quant à

l'implantation de l'innovation et l'interaction avec les groupes d'intérêts internes et externes.

Définitivement, l'aspect politique joue un rôle de premier plan au niveau du processus d'innovation dans le cadre du secteur public (Davison, 2005). Qu'il s'agisse de la constitution des réseaux, de la formation des coalitions ou de l'institutionnalisation de la coalition gagnante, les jeux de pouvoir, la présence (ou l'absence) de personnalités politiques influentes, les relations sociales et interpersonnelles entre acteurs sont très importants pour décider qui des groupes d'intérêts sortiront gagnants de ceux qui perdront la course, et finalement du sort du processus d'innovation lui-même.

1.2.5. La dimension sociale de l'innovation

Depuis les écrits de Joseph Schumpeter au début du 20^e siècle, le discours sur l'innovation, notamment technologique, a souvent été un discours économique (Davison, 2005). L'acte d'innover a généralement été désigné eu égard à la commercialisation d'une ou de plusieurs idées dans le but de les échanger contre une valeur économique et de développer un avantage compétitif sur des marchés concurrentiels (Ahmed, 1998, cité par Davison, 2005; Hartley, 2005). Dans la littérature sur le secteur public, le discours a été différent. L'innovation est en fait considérée comme un levier de création de valeur en améliorant la gouvernance et les services ainsi que l'efficacité et l'efficience administratives (Greenhalgh et al., 2004; Moore, 1995).

Drucker (1985, cité par Davison & Hyland, 2006) décrit l'innovation comme un effort pour créer un changement ciblé du potentiel économique ou *social* d'une entreprise. Cette définition de Drucker est parmi les premières à avoir explicitement mis l'accent sur l'aspect social de l'innovation, ce qui vient ajouter une dimension importante au concept. Durant les dernières années, cette dimension est de plus en plus présente dans les écrits sur l'innovation, notamment ceux dédiés aux organisations du secteur public. L'examen des écrits sur le sujet montre que la dimension sociale de l'innovation dans ce contexte particulier a été abordée selon deux perspectives : une perspective macro-économique sociétale et une perspective micro-économique organisationnelle.

À l'échelle macro-économique, les innovations sociales correspondent à de nouvelles réponses ou de nouvelles solutions à des problèmes économiques et sociaux (Bouchard, 1999; Harrisson, 2006). L'envergure de l'innovation est donc large et couvre une société, une région, un territoire ou un pays. Souvent, le concept de l'innovation sociale selon cette perspective s'est conjugué, sans être exclusif, à celui de l'économie sociale (Langlois & Girard, 2006). Les innovations sociales définies dans une perspective sociétale visent ainsi à répondre à des besoins non satisfaits par l'État ou le marché en mettant l'accent sur la personne et en suggérant des solutions qui impliquent de nouvelles associations ou de nouvelles formes de mobilisation des acteurs (Dagenais et al., 2005; Harrisson, 2006). Les notions de solidarité, de communauté et de démocratie sont essentielles à la définition de l'innovation sociale selon cette perspective (Harrisson & Vézina, 2006).

À l'échelle micro-économique, l'innovation sociale porte sur la réorganisation du travail au sein d'une organisation. Cloutier (2003) distingue la perspective instrumentale de celle non instrumentale pour définir l'innovation sociale à l'échelle d'une organisation. La perspective instrumentale met l'accent sur les liens entre acteurs en définissant l'innovation sociale comme un nouvel arrangement social pour une plus grande

efficience du système de production. La perspective non instrumentale met plutôt l'accent sur l'objectif social de l'innovation et la définit comme la réorganisation du travail pour améliorer la qualité de vie et le bien-être des individus au travail. Ainsi, les innovations sociales, qu'elles soient instrumentales ou non instrumentales, représentent un cas particulier des innovations pouvant avoir lieu au sein d'une organisation, du fait qu'elles portent uniquement sur la réorganisation et la réinvention du travail au sein de cette organisation. L'innovation sociale est en ce sens complémentaire aux autres types d'innovations tels que les innovations de produits, de services, etc.

Il est à remarquer que les deux approches de définition de l'innovation sociale (*i.e.* approche sociétale et approche organisationnelle) mettent l'emphase sur l'importance des relations sociales pour innover. L'innovation sociale apparaît ainsi comme la création d'acteurs vivant un problème et qui sont en mesure de prendre des initiatives pour le résoudre (Harrisson et al., 2006; Mumford & Moertl, 2003). Rappelons à ce niveau que ce projet ne porte pas sur les innovations sociales définies dans une perspective sociétale. Comme nous l'avons précisé dans la section sur le mandat de l'étude, les études sur les innovations sociétales sont souvent qualitatives et exigent une documentation historique rigoureuse. Une telle approche rend la comparaison entre les résultats des recherches complexe et, par conséquent, les résultats difficilement généralisables. Ce sont donc les innovations sociales définies dans une perspective organisationnelle qui nous intéressent dans ce projet. Elles sont considérées comme un type particulier des innovations qui peuvent se développer ou être adoptées dans les organisations du secteur public.

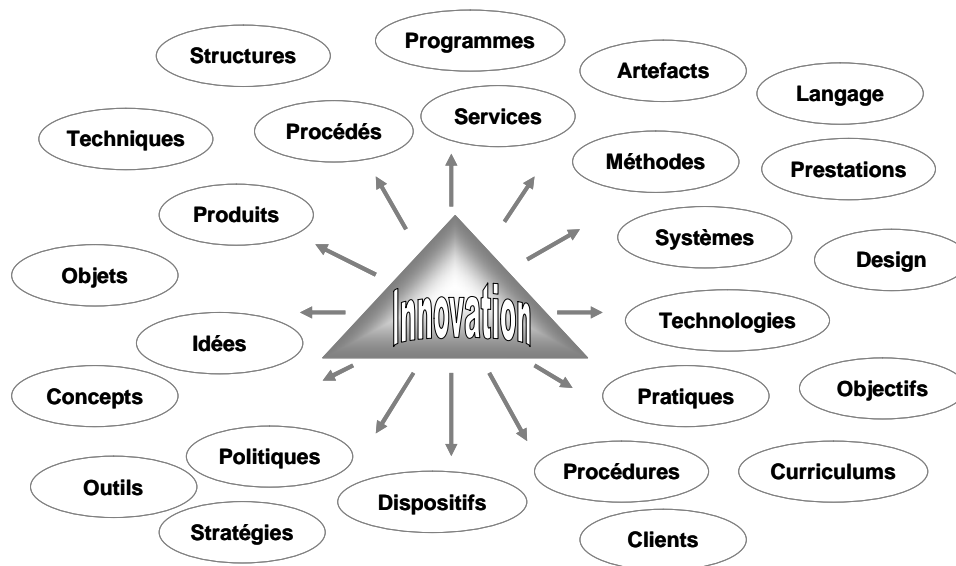
1.3. Typologie de l'innovation dans le secteur public

Les différents écrits et les multiples définitions de l'innovation au sein des organisations du secteur public nous ont permis de dégager plusieurs dimensions du concept. Ces écrits et définitions montrent également que l'innovation dans ce contexte particulier peut porter sur plusieurs domaines. Albury (2005: 51) définit l'innovation au sein des organisations du secteur public comme « *the creation and implementation of new processes, products, services and methods of delivery which result in significant improvements in outcomes, efficiency, effectiveness or quality* ». De son côté, Goes (1997: 674) définit les innovations dans les services hospitaliers comme « *innovations that incorporate changes in the technology, design, or delivery of a particular service or bundle of services* ». À partir de ces deux définitions de l'innovation, nous pouvons constater que l'innovation au sein des organisations du secteur public peut porter sur des procédés, des produits, des services, des méthodes de prestation, des technologies, etc. Un examen des écrits retenus dans notre revue systématique dégage que les domaines sur lesquels pourrait porter l'innovation sont beaucoup plus nombreux. La figure 14 expose les principaux domaines repérés dans la littérature. Devant la multiplicité de ces domaines, une typologie de l'innovation devient nécessaire pour mieux conceptualiser le phénomène et suivre son évolution au sein des organisations.

L'examen des écrits sur l'innovation dans le secteur public montre que les typologies recensées sur ce concept sont fortement inspirées de celles utilisées dans le secteur privé. Parmi les catégories d'innovations proposées pour les organisations du secteur privé et reprises dans la littérature sur le secteur public, nous retrouvons, entre autres, les innovations techniques et les innovations administratives (Damanpour, 1993, cité par

Hartley, 2005), ainsi que les innovations de produits, de procédés, marketing et organisationnelles (OCDE, 2005). Certains auteurs (e.g. Garcia Goni, 2005; Halvorsen et al., 2005; Hartley, 2005) ont repris quelques-unes de ces catégories pour proposer des typologies spécifiques au secteur public.

Figure 14. Domaines de l'innovation dans les services publics



Une synthèse des typologies proposées dans la littérature sur les organisations du secteur public, notamment celles de Garcia Goni (2005), Halvorsen et al. (2005) et Hartley (2005), nous conduit à proposer les catégories suivantes pour les innovations qui pourraient être développées ou adoptées dans ces organisations :

1. *Les innovations technologiques de produits.* Elles portent sur l'introduction de produits nouveaux ou significativement améliorés eu égard aux caractéristiques techniques et technologiques. Un exemple est celui de l'introduction d'une nouvelle technologie (e.g. la radiologie digitale) ou d'un nouvel instrument ou appareil médical dans un hôpital. Souvent, ces innovations technologiques visent à réaliser des économies en matière de temps, d'argent, de ressources matérielles et d'espace. Elles visent également à améliorer la qualité des services et augmenter la satisfaction des clients/citoyens (Garcia Goni, 2005) ;
2. *Les innovations dans les services.* Elles impliquent l'offre de nouveaux services aux citoyens tels que, par exemple, une réforme pédagogique dans le domaine de l'éducation ou encore les soins à domicile ou les chirurgies ambulatoires en santé ;
3. *Les innovations dans les prestations des services (delivery innovations).* Elles impliquent l'introduction de nouvelles façons de livrer le service aux citoyens ou encore d'interagir avec le citoyen dans le but de lui offrir le service. Comme exemple, nous pouvons citer l'utilisation de l'Internet pour le contact avec les citoyens ou la

prestation de certains services (e.g. déclaration d'impôt en ligne, formulaires en lignes, etc.) ;

4. *Les innovations de procédés.* Elles concernent les innovations introduites sur les activités et les processus de production du service offert. Il est souvent difficile de distinguer les innovations de procédés des innovations dans les prestations des services, du fait que dans les secteurs des services, le produit est consommé en même temps qu'il est produit. Pour distinguer les deux types d'innovations, nous proposons de commencer d'abord par identifier les limites de l'interface (physique ou électronique) qui est créée entre l'organisation qui offre le service et le citoyen au moment de la prestation du service. Les innovations introduites sur les activités en amont de cette interface seront alors considérées comme des innovations de procédés, alors que celles introduites sur les autres activités seront considérées comme des innovations de prestation. Un exemple d'innovations de procédés est l'implantation d'un site Intranet pour organiser et coordonner le travail entre les membres d'un service gouvernemental. Un autre exemple est celui de l'implantation d'un nouveau système de gestion des eaux ou des déchets dans un hôpital ;
5. *Les innovations organisationnelles ou administratives.* Elles correspondent aux innovations portant sur la structure organisationnelle et les procédures administratives et de gestion. Un exemple est celui de la création d'une nouvelle unité administrative (ministère, direction, service, etc.) dans le but de satisfaire un nouveau besoin ou d'améliorer un service existant ;
6. *Les innovations stratégiques et de gouvernance.* Ces innovations portent sur la mission, les buts et les objectifs stratégiques de l'organisation. Un exemple est celui de la création de fondations pour les hôpitaux. Un autre exemple est la décision d'une organisation offrant un service centralisé de le faire selon une approche décentralisée au niveau régional ou local ;
7. *Les innovations conceptuelles ou rhétoriques.* Elles impliquent le développement ou l'adoption de nouveaux langages ou concepts tels que, par exemple, l'acronyme « Ecotax » pour les taxes écologiques ou encore « taxe de congestion » pour une taxe exigée des automobilistes par le gouvernement britannique contre la circulation dans certaines zones ;
8. *Les innovations marketing.* Elles portent sur les moyens de communication et de promotion des services auprès des citoyens tels que, par exemple, l'implantation d'un site web informationnel ou encore la conception d'une brochure publicitaire ;
9. *Les innovations dans les systèmes d'interactions.* Elles consistent en de nouvelles façons d'interagir avec d'autres organisations telles que, par exemple, la signature d'un accord de coopération qui soit nouveau dans son contenu et sa philosophie par rapport aux accords déjà existants.

Le tableau 3 récapitule de façon synthétique ces différents types d'innovation. Force est de constater à ce niveau que ces types d'innovations ne sont pas mutuellement exclusifs. Tout au contraire, souvent une innovation pourrait être classée simultanément dans deux ou plusieurs catégories d'innovations. Halvorsen et al. (2005) donnent l'exemple des réformes apportées par le paradigme du nouveau management public (NMP). Ce dernier représente d'abord une innovation rhétorique introduisant un concept nouveau

dans les organisations du secteur public. Il s'agit également d'une innovation stratégique et de gouvernance puisque l'un des principes de base du NMP est la privatisation des services dans un objectif de réduction de la taille de l'État. Le NMP introduit aussi plusieurs innovations de procédés et administratives telles que, par exemple, l'esprit entrepreneurial, la gestion par objectifs et le travail en équipe qui n'étaient pas des notions répandues au sein des organisations du secteur public. Le NMP est aussi une innovation dans les systèmes d'interactions du fait des relations plus étroites qu'il commande entre les organisations du secteur public et celles du secteur privé.

Tableau 3. Typologie de l'innovation dans les services publics

TYPE D'INNOVATION	DÉFINITION	EXEMPLE
<i>Innovations technologiques de produits</i>	Introduction de produits nouveaux ou significativement améliorés eu égard aux caractéristiques techniques et technologiques	Introduction d'un nouvel instrument ou appareil médical dans un hôpital
<i>Innovations dans les services</i>	Offre de nouveaux services aux citoyens	Les chirurgies ambulatoires
<i>Innovations dans les prestations des services</i>	Introduction de nouvelles façons de livrer le service aux citoyens ou encore d'interagir avec le citoyen dans le but de lui offrir le service	Formulaires en ligne
<i>Innovations de procédés</i>	Innovations introduites sur les activités et les processus de production du service offert	Implantation d'un site Intranet
<i>Innovations organisationnelles ou administratives</i>	Portent sur la structure organisationnelle et les procédures administratives et de gestion	Création d'une nouvelle unité administrative
<i>Innovations stratégiques et de gouvernance</i>	Portent sur la mission, les buts et les objectifs stratégiques de l'organisation	Création de fondations pour les hôpitaux
<i>Innovations conceptuelles ou rhétoriques</i>	Développement ou adoption de nouveaux langages ou concepts	« Ecotax » pour les taxes écologiques
<i>Innovations marketing</i>	Portent sur les moyens de communication et de promotion des services auprès des citoyens	Implantation d'un site web informationnel
<i>Innovations dans les systèmes d'interactions</i>	De nouvelles façons d'interagir avec d'autres organisations	Nouvelle philosophie de coopération

Il est aussi important de noter que les différents types d'innovation sont inter reliés. Sans qu'ils soient hiérarchiques, ils interagissent les uns sur les autres et peuvent en favoriser ou en empêcher le développement. C'est ainsi que l'introduction d'un nouvel appareil

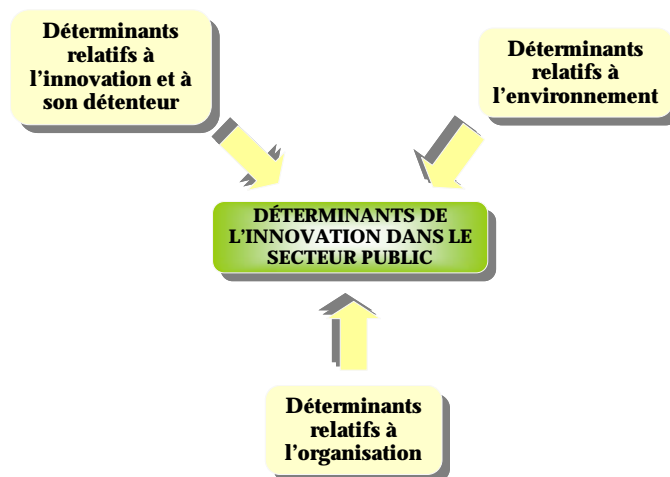
médical dans un hôpital, par exemple, (innovation technologique de produit) peut faciliter l'implantation des chirurgies ambulatoires (innovation dans les services). Ceci pourrait éventuellement favoriser l'émergence d'innovations de procédés, conceptuelles et même d'interactions.

Il convient de rappeler à ce niveau que les innovations sociales définies dans une perspective organisationnelle correspondent à des cas particuliers des types d'innovations distingués. Il s'agit du cas où l'innovation, qu'elle soit de procédé, administrative, ... vise à améliorer le bien être des employés au travail. Ainsi, les innovations sociales peuvent être classées dans l'une ou l'autre des types d'innovations distingués.

2. Déterminants de l'innovation au sein des organisations du secteur public

Les résultats de la revue systématique permettent de dégager une panoplie de déterminants de l'innovation dans les services publics. Il s'agit de facteurs dont la présence influencerait de façon positive la capacité d'innovation des organisations du secteur public. La synthèse de la littérature spécialisée permet de dégager trois catégories de déterminants : 1) ceux qui sont relatifs à l'innovation et à son détenteur, 2) ceux qui sont relatifs à l'organisation, et enfin 3) ceux qui sont relatifs à l'environnement (Figure 15). Nous aborderons dans ce qui suit ces différentes catégories de déterminants en expliquant les facteurs qui leur sont associés et le rôle qu'elles jouent en tant que déterminants de l'innovation au sein des organisations du secteur public.

Figure 15. Déterminants de l'innovation dans le secteur public



2.1. Les déterminants relatifs à l'innovation et à son détenteur

Les déterminants relatifs à l'innovation concernent les caractéristiques liées à l'innovation et à son détenteur. Ces caractéristiques sont aussi appelées attributs de l'innovation (Rogers, 2003). Ces attributs ont davantage été recensés au sein de la littérature sur les innovations extrinsèques que celle sur les innovations intrinsèques. Toutefois, même les innovations intrinsèques se doivent d'être diffusées au sein de

l'organisation et dès lors, que ce soit dans le cas d'innovations intrinsèques ou extrinsèques, ces attributs déterminent la diffusion et l'adoption de l'innovation par les membres du personnel (Wright et Palmer, 1995; Dorenbosch et al., 2005).

Concernant la définition des attributs de l'innovation, deux théories sont principalement citées. Il s'agit tout d'abord de la théorie de Rogers (1995) sur la diffusion de l'innovation qui a été adoptée par plusieurs auteurs (Napierkowski et Parsons, 1995; Borins, 2000b; Nutley et Davies, 2000; Boyne et al., 2005; etc.). Les attributs proposés par Rogers (1995) sont au nombre de cinq, soit (1) l'avantage relatif (Wright et Palmer, 1995), (2) la compatibilité (Salveron *et al.*, 2006), (3) la complexité (Wright et Palmer, 1995), (4) la possibilité d'expérimentation (Boyne *et al.*, 2005) et (5) l'observabilité (Nutley et Davies, 2000). La seconde théorie est celle de Wolfe (1994), adoptée à son tour dans d'autres études (Nutley et Davies, 2000; Walker et Jeanes, 2002; Hartley, 2005; etc.). Celle-ci concerne six attributs que sont 1) l'adaptabilité, 2) la radicalité, 3) la centralité au travail quotidien de l'organisation, 4) la focalisation de l'innovation sur le technique plutôt que sur l'administratif, 5) le taux de pénétration, c'est-à-dire le nombre de personnes qui seront affectées, et 6) l'incertitude sur les résultats attendus (Nutley et Davies, 2000). Force est de constater que les auteurs recensés au sein de la littérature sur l'innovation dans le secteur public qui faisaient référence à la théorie de Wolfe (1994) citaient uniquement les deux premiers attributs de l'innovation (*i.e.* l'adaptabilité et la radicalité). Il est toutefois à noter que l'absence d'études sur certains attributs au sein de la littérature ne signifie pas forcément qu'ils n'ont pas d'effet sur l'innovation dans le secteur public, mais plutôt que les chercheurs ne les ont pas encore intégrés au sein de leurs études.

Certains autres attributs de l'innovation non présents au sein des deux théories susmentionnées ont également été recensés. Il s'agit de la multifonctionnalité (Salveron et al., 2006) et de la légitimité de l'innovation (Newman et al., 2001). Un autre attribut a été recensé au sein de la littérature, mais celui-ci ne concerne pas l'innovation, mais plutôt le détenteur ou le développeur de l'innovation; il a été appelé « caractéristiques du détenteur de l'innovation » (Moore, 2005). La figure 16 synthétise les attributs de l'innovation recensés dans les études spécifiques au secteur public, ainsi que certaines études les ayant adoptés.

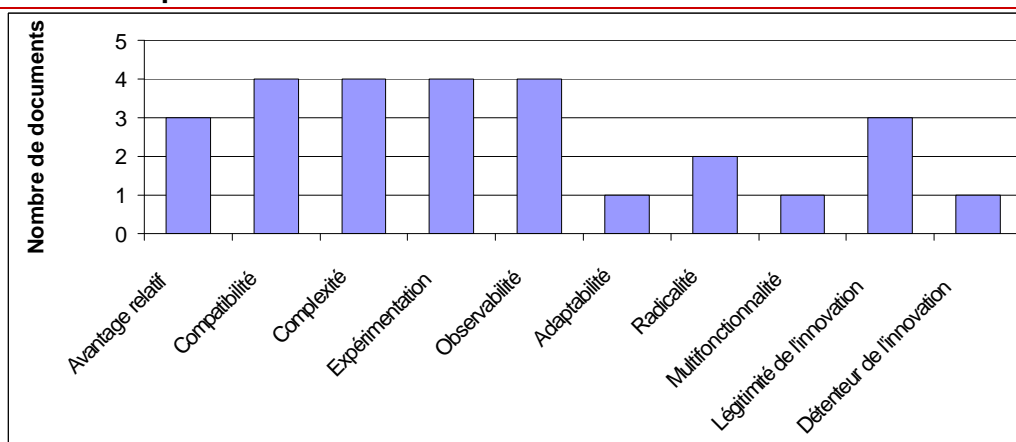
Figure 16. Les attributs de l'innovation et de son détenteur

Rogers (1995)	Wolfe (1994)	Autres attributs
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avantage relatif ▪ Compatibilité ▪ Complexité ▪ Possibilité d'expérimentation ▪ Observabilité 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adaptabilité ▪ Radicalité 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Multifonctionnalité ▪ Légitimité de l'innovation ▪ Caractéristiques du détenteur de l'innovation
(Napierkowski et Parsons, 1995; Borins, 2000b; Nutley et Davies, 2000; Boyne et al., 2005; Vigoda-Gadot et al., 2005)	Boyne et al. (2005); Dagenais et al. (2005); (Nutley et Davies, 2000; Walker et Jeanes, 2002; Hartley, 2005)	(Newman et al., 2001; Moore, 2005; Salveron et al., 2006)

Nous aborderons avec plus de détails dans la suite de cette partie les attributs de l'innovation, et ce, en fonction des deux objets auxquels ils réfèrent, c'est-à-dire l'innovation et le détenteur.

Il est à noter que certains attributs sont plus documentés que d'autres, car leur présence est plus récurrente au sein de la littérature (Figure 17). La présence plus récurrente de certains attributs semble aller dans le sens de certains auteurs qui les jugent plus critiques vis-à-vis de l'innovation, c'est notamment le cas de la possibilité d'expérimentation (Boyne et al., 2005). Toutefois, la récurrence d'un attribut ne signifie pas forcément que celui-ci soit plus important que d'autres, mais plutôt qu'il a été davantage considéré dans les études.

Figure 17. La répartition des attributs au sein de la littérature recensée



2.1.1. Les attributs relatifs à l'innovation

Les attributs seront présentés dans l'ordre dans lequel ils ont été énoncés, soit : 1) l'avantage relatif, 2) la compatibilité, 3) la complexité, 4) la possibilité d'expérimentation, 5) l'observabilité, 6) l'adaptabilité, 7) la radicalité, 8) la multifonctionnalité, et 9) la légitimité de l'innovation.

2.1.1.1. L'avantage relatif

L'avantage relatif peut se définir comme le niveau d'amélioration apporté par une innovation par rapport à une situation de référence (Wright et Palmer, 1995). Ce niveau est plus aisément évaluable dans le cas d'une innovation de produit que dans celui d'autres formes d'innovation (Wright et Palmer, 1995). Cela est dû au fait que la comparaison est davantage réalisable lorsqu'il s'agit de caractéristiques de produits que de caractéristiques de services ou de processus.

La perception des avantages qu'une innovation peut procurer à une organisation aura un effet positif sur son adoption par les individus (Cain & Mittman, 2002; Haider & Kreps, 2004; Rogers, 2003; Sanson-Fisher, 2004 cité par Salveron et al., 2006). En ce qui a trait aux avantages, il peut s'agir, par exemple, d'un accroissement de l'efficacité. Cependant, l'innovation dans les services publics ne signifie pas forcément efficacité ou modernisation, mais peut impliquer d'autres aspects comme le bien-être des individus tant au sein de l'organisation que des citoyens/clients (Koch et Hauknes, 2005). Dans le cas de l'éducation, une innovation pourrait, par exemple, produire une meilleure qualité de l'enseignement, permettant aux élèves/étudiants de mieux s'accomplir, au-delà de leurs résultats (Wright et Palmer, 1995). L'amélioration de la qualité peut aussi s'avérer difficile à évaluer dans la mesure où les effets produits par l'enseignement sur les étudiants peuvent s'avérer complexes et à long terme (Wright et Palmer, 1995). Dans ce cas de figure, un nombre indéterminé d'années peut s'avérer nécessaire afin que des effets significatifs soient produits (Wright et Palmer, 1995). Plus les effets produits sont complexes, plus le nombre d'années est élevé et plus l'incertitude vis-à-vis des résultats augmente et, par la même, diminue le degré d'adoption par les différents acteurs. Dans le cas de l'éducation, l'acceptation d'adopter une innovation par les différents groupes, tels que les parents, les professeurs et les membres de la communauté de l'éducation, peut alors s'avérer plus ardue (Wright et Palmer, 1995).

2.1.1.2. La compatibilité

La compatibilité peut se définir par la cohérence qui existe entre les caractéristiques d'une innovation, notamment au niveau de son utilisation ou de ses résultats, et le contexte dans lequel elle est mise en pratique (Rogers, 2003). Par le terme « contexte », il faut notamment comprendre les acteurs qui y sont impliqués et certains aspects les caractérisant, notamment les valeurs en place, les expériences passées (Wright et Palmer, 1995; Salveron et al., 2006), et les besoins des adopteurs potentiels (Rogers, 2003). Une incompatibilité de l'innovation vis-à-vis de chacun de ces trois aspects présentera un effet négatif sur la manière dont les individus seront enclins à adopter l'innovation.

En ce qui concerne le premier aspect (i.e. les valeurs en place), une incompatibilité d'une innovation vis-à-vis de ces dernières représenterait un obstacle à son adoption (Rogers, 2003). Dans cet ordre d'idées, dans le domaine des services publics, une innovation sera davantage adoptée si elle présente une cohérence entre ses caractéristiques et les services

délivrés ou encore les orientations de l'organisation (Plsek, 2003, cité par Salveron et al., 2006).

En ce qui concerne le deuxième aspect, celui des expériences passées, il peut s'agir d'expériences vis-à-vis d'idées implantées précédemment, et ce, tant au niveau du personnel que des clients. Ces expériences représentent des outils qui servent de référence de comparaison et de base de compréhension à de nouvelles idées (Rogers, 2003). Une cohérence entre les « anciennes » et les nouvelles idées permettra, dès lors, d'augmenter la compréhension et de réduire l'incertitude vis-à-vis de la nouveauté. Il est à noter que chaque innovation s'inscrit forcément dans un changement et qu'à ce titre, elle est une source de modifications d'un système. La compatibilité des expériences considère alors l'intensité de cohérence vis-à-vis d'expériences passées par les différents acteurs, tels que les clients d'un ancien service (Wright et Palmer, 1995).

Enfin, le troisième aspect considère la cohérence vis-à-vis des besoins des adopteurs potentiels, et ce, qu'ils soient internes (personnel) ou externes (clients) à l'organisation (Rogers, 2003). Il s'agit alors du niveau pour lequel l'innovation à adopter rencontre les besoins des acteurs impliqués. Il est à noter, cependant, que les acteurs n'ont pas forcément conscience de tous leurs besoins, mais peuvent les découvrir au contact de nouvelles idées et par anticipation des bienfaits que celles-ci peuvent leur apporter (Rogers, 2003).

La réussite de l'adoption de l'innovation va dépendre de l'adéquation entre les croyances, les compétences et les besoins des acteurs, et les caractéristiques de l'innovation (Brown, 2005 et Plsek, 2003, cités par Salveron et al., 2006).

2.1.1.3. La complexité

La complexité peut se définir comme le niveau pour lequel une innovation sera difficile à comprendre, à mettre en pratique ou à utiliser par les différents acteurs impliqués, autant internes qu'externes à l'organisation (Wright et Palmer, 1995).

Les caractéristiques d'une innovation peuvent se situer sur un continuum entre simplicité (par exemple, facilement compréhensible) et complexité (par exemple, difficilement compréhensible). La perception de la position des caractéristiques sur ce continuum diffère selon les individus (Rogers, 2003). Ce qui paraît simple pour certains peut être complexe pour d'autres, en fonction notamment des connaissances détenues. À titre d'illustration, les ordinateurs personnels sont des innovations qui ont nécessité un temps relativement long avant d'être adoptés et de se répandre. D'abord acceptés par certains individus, tels que des ingénieurs et des scientifiques, qui ne considéraient pas l'objet complexe, l'adoption plus générale fut plus lente, car de nombreux individus percevaient l'objet et son utilisation comme trop complexes (Rogers, 2003). Dans le même ordre d'idées, les innovations dans l'éducation peuvent s'avérer difficilement compréhensibles pour les parents ou d'autres acteurs impliqués, dont les connaissances en éducation sont moins développées que celles de ceux qui servent l'enseignement. Dès lors, il peut s'avérer relativement compliqué de comprendre ce que les professeurs accompliront dans le cadre d'une nouvelle approche mise en place (Wright et Palmer, 1995).

Dans le cas des services publics, la complexité de l'innovation, et à travers elle la compréhension que peuvent en avoir les membres de l'organisation, aura un effet sur la

diffusion de l'information vis-à-vis de l'innovation et de son adoption (Salveron et al., 2006).

2.1.1.4. La possibilité d'expérimentation

La possibilité d'expérimentation concerne les potentialités que présente une innovation vis-à-vis de son expérimentation sur une courte durée et/ou sur une base limitée, par exemple une unité de l'organisation (Wright et Palmer, 1995). Toutes les innovations ne proposent pas de possibilités d'expérimentation. C'est notamment le cas lorsque leur implantation se doit d'être d'envergure ou si une durée limitée ne permet pas réellement d'en évaluer les effets (Rogers, 2003).

L'intérêt de pouvoir expérimenter une innovation ou une réforme s'illustre dans la possibilité qu'elle offre aux acteurs de pouvoir évaluer les effets potentiels dans un cadre réel, même s'il est limité (Wright et Palmer, 1995). L'expérimentation est aussi une des sources de compréhension de l'innovation pour les acteurs, leur permettant de s'approprier l'innovation dans leur propre contexte (Rogers, 2003).

Dans le domaine des services publics, la possibilité d'expérimenter l'innovation aura un effet sur son adoption (Salveron et al., 2006). Certains auteurs, tels que Boyne et al. (2005), considèrent même que cet aspect est critique pour la réussite de l'adoption ou de l'implantation d'une innovation sur l'ensemble d'une organisation. Il est à noter aussi que l'expérimentation de l'innovation ouvre la porte, le cas échéant, à une adaptation, puisque la contextualisation de l'innovation peut être la source d'un besoin d'ajustement de l'innovation (Rogers, 2003).

2.1.1.5. L'observabilité

L'observabilité peut se définir comme le niveau pour lequel les changements occasionnés seront perceptibles par les acteurs impliqués, que ce soit à l'interne ou à l'externe (Rogers, 2003).

Tel qu'il fut stipulé dans le cas de l'avantage relatif, les résultats de l'innovation peuvent s'avérer difficilement perceptibles, notamment dans le cas où ceux-ci se feraient sentir seulement à long terme (Wright et Palmer, 1995). Cette difficulté d'observation des effets varie selon les types d'innovation. Rogers (2003) précise, par exemple, que les innovations technologiques présentent deux aspects, une partie *hard* qui consiste en un outil qui est ancré dans du matériel, tel qu'un logiciel de traitement des ressources humaines, et une partie plus *soft* qui concerne la base d'information de l'outil, telle que les évidences empiriques ayant servi à son développement. La teneur *soft* d'une innovation technologique est moins palpable que la partie *hard*, dès lors une innovation technologique dont la partie *soft* serait dominante aura des résultats moins observables (Rogers, 2003).

Dans les services publics, la possibilité d'observer les effets d'une innovation, de les évaluer ou du moins de les quantifier aura un effet positif sur la manière dont l'innovation sera adoptée (Wright et Palmer, 1995).

2.1.1.6. L'adaptabilité

L'adaptabilité concerne les potentialités que présente une innovation vis-à-vis de son adaptation ou de son ajustement aux caractéristiques du contexte dans lequel elle est destinée à être mise en œuvre (Wolfe, 1994). En d'autres termes, il s'agit des possibilités

pour une innovation d'en redéfinir ou d'en modifier les caractéristiques pour les adapter aux besoins de l'organisation (Wolfe, 1994). À un plus haut niveau d'abstraction, l'adaptabilité d'une innovation oriente la position de celle-ci sur un continuum entre la flexibilité et la rigidité. À titre de possibilité d'adaptation, certains auteurs parlent plutôt de possibilité de réinvention de l'innovation (Salveron et al., 2006)

Au sein des services publics, cet attribut concerne explicitement les innovations dont l'origine est externe à l'organisation et à ce titre, certains auteurs précisent que l'adaptabilité est déterminante de leur adoption (Akrich, Callon & Latour, 1988, cités par Dagenais et al., 2005).

2.1.1.7. La radicalité

La radicalité de l'innovation peut se définir comme le niveau pour lequel l'innovation présente un renouveau, entre autres du point de vue technologique par rapport au contexte de l'organisation (Wolfe, 1994). Il s'agirait de la position d'une innovation sur un continuum, entre bas et haut niveau de radicalité ou de nouveauté. Ainsi, plus l'innovation sera radicale et plus elle requerra de nouveaux comportements des membres de l'organisation ou des modifications des structures (Wolfe, 1994). En analysant les innovations au sein du secteur de la santé, Hutchison et al. (2001) précisent que la poursuite d'un changement de grande envergure (*big bang*) qui serait réalisé dans des circonstances défavorables serait futile, et résulterait dans des opportunités manquées vis-à-vis de celles que confèreraient des innovations incrémentales.

Au sein des services publics, la radicalité de l'innovation ou l'intensité des changements est considérée comme déterminante de l'adoption d'une innovation (Hutchison et al., 2001). Certains auteurs attribuent l'émergence de cette caractéristique à un débat entre ce qui relève de l'amélioration et ce qui relève de l'innovation (Salveron et al., 2006).

2.1.1.8. La multifonctionnalité

La multifonctionnalité concerne les possibilités qu'offre une innovation d'être adoptée dans plusieurs contextes ou services, c'est-à-dire au sein de différentes unités non homogènes d'une même organisation (Dorenbosch et al., 2005). La multifonctionnalité concerne aussi la possibilité qu'offre une même innovation d'être utilisée afin de répondre à différents besoins ou problèmes (Dorenbosch et al., 2005). Au sein des services publics, la multifonctionnalité d'une innovation est considérée comme déterminante de son adoption (Dorenbosch et al., 2005).

2.1.1.9. La légitimité de l'innovation

Certains auteurs font état d'une légitimité de l'innovation qui s'illustrerait à travers l'adoption de celle-ci au sein d'entités « voisines », que ce soit au sein d'un secteur géographique ou d'un même domaine (Satterthwaite, 2002). L'idée de diffusion territoriale d'une innovation, par exemple au niveau régional, s'inscrit en cohérence avec cette idée (Siau et Messersmith, 2003). Les théories institutionnelles considèrent qu'une innovation serait davantage adoptée lorsqu'elle semble répandue au sein d'un secteur géographique et que son adoption est perçue positivement vis-à-vis de ses effets (Meyer et Rowan, 1991, cités par Newman et al., 2001). Dans le domaine des services publics, la légitimité de l'innovation semble être déterminante de son adoption (Satterthwaite, 2002).

2.1.2. Les caractéristiques du détenteur de l'innovation

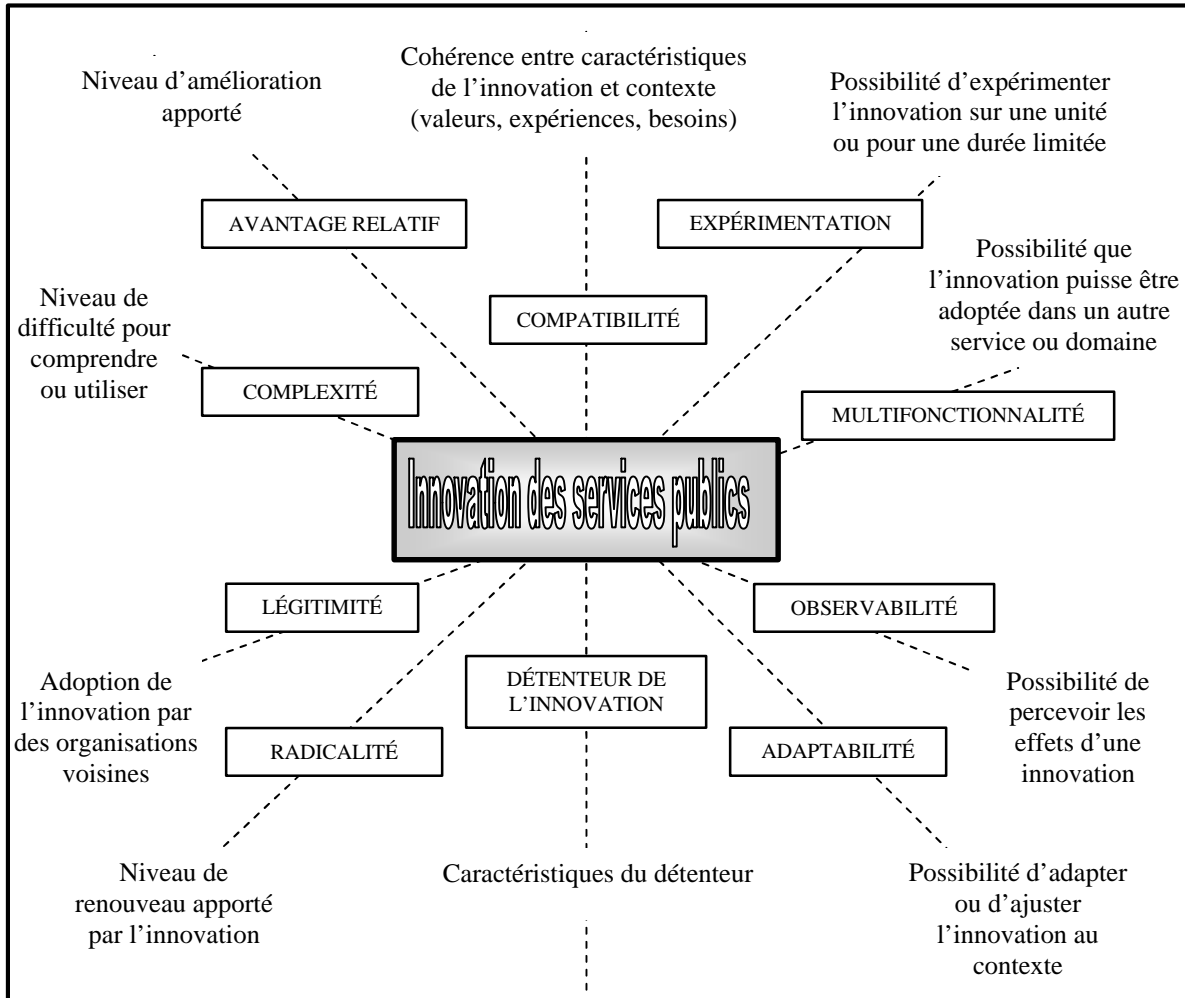
Dans le cas des services publics, les idées d'innovation auraient tendance à avoir une origine externe aux organisations, par exemple issues de fondations, de travaux de groupes de chercheurs ou bien d'autres institutions (Moore, 2005). Les organisations du secteur public auraient donc une tendance à adopter plutôt qu'à développer des idées. Les caractéristiques des détenteurs de ces dernières auront une influence sur leur relation avec les organisations du secteur public et sur la manière dont celles-ci les adopteront (Moore, 2005). À titre d'illustration, le détenteur de l'innovation pourrait être amené à dépenser ses propres ressources dans le but d'assurer une meilleure implantation de son innovation au sein de l'organisation adoptrice. *A contrario*, le détenteur peut aussi avoir des réticences à transférer l'ensemble de ses connaissances pour assurer la pérennité de l'adoption d'une innovation (Moore, 2005).

2.1.3. Synthèse des déterminants relatifs à l'innovation et à son détenteur

Chacun des dix attributs recensés est déterminant de l'adoption de l'innovation au sein des organisations du secteur public. La synthèse de ces déterminants (Figure 18) laisse apparaître la complexité de l'adoption de l'innovation au sein des services publics et notamment, les attributs nombreux qui s'agrègent autour de trois catégories :

- Le détenteur de l'innovation, ses caractéristiques;
- L'innovation en elle-même, son adoption au sein d'organisations voisines (la légitimité); sa compatibilité avec le contexte de l'organisation; la difficulté de compréhension de celle-ci (complexité); sa multifonctionnalité, sa radicalité, sa possibilité d'adaptation, ainsi que celle de l'expérimentation;
- Les résultats attendus concernant l'amélioration apportée et leur observabilité.

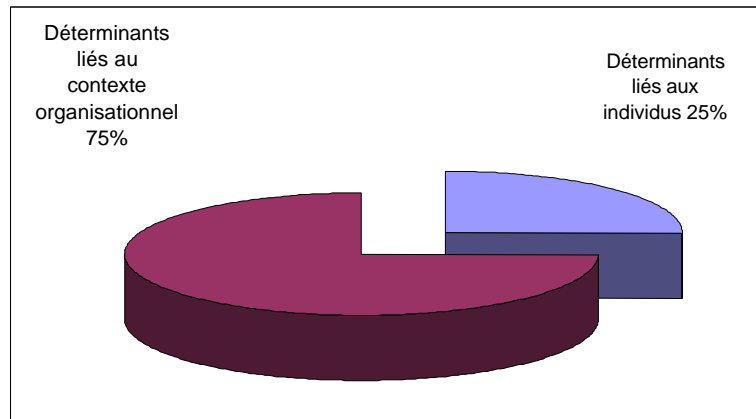
Figure 18. Synthèse des déterminants relatifs à l'innovation



2.2. Les déterminants relatifs à l'organisation

Les déterminants relatifs à l'organisation se décomposent en deux catégories : ceux qui sont liés aux individus qui composent le personnel à tous les niveaux hiérarchiques et ceux relatifs au contexte organisationnel (Wise, 1999; West et al., 2003; Länsisalmi et al., 2006; Salveron et al., 2006). La répartition des déterminants présente un nombre plus élevé de déterminants liés au contexte organisationnel (Figure 19).

Figure 19. Répartition des déterminants relatifs à l'organisation selon la littérature recensée



2.2.1. Les déterminants liés aux individus

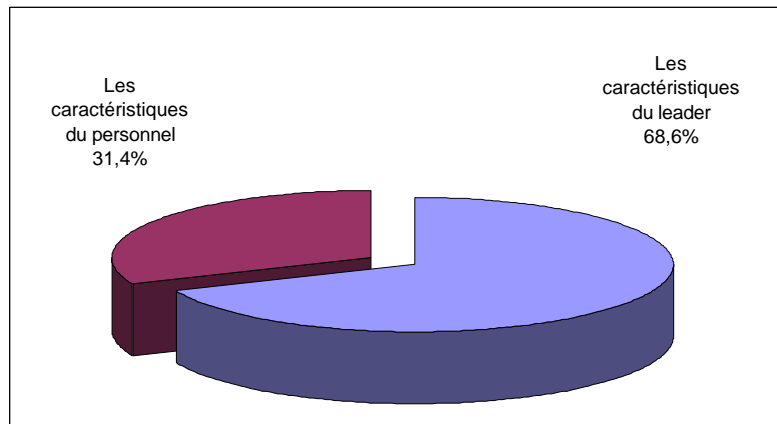
La prestation des services repose essentiellement sur des individus. Même si les processus peuvent présenter une certaine teneur technologique, ces derniers ne minimisent pas le besoin d'individus qualifiés et compétents (Dagenais et al., 2005). Zaccaro et al. (2001, cités par West et al., 2003) considèrent qu'il existe trois groupes de facteurs déterminants de la performance des équipes de travail et de leur comportement vis-à-vis de l'innovation :

- Le leadership dans le groupe et la manière dont le leader managérial définit les objectifs et organise le groupe;
- Les compétences, habiletés et expertises des membres de l'équipe à intégrer de façon satisfaisante leurs actions individuelles;
- Leur habileté à s'adapter afin de coordonner leurs actions.

En cohérence avec cette vision, les déterminants de l'innovation relatifs aux individus peuvent être agrégés autour de deux axes liés respectivement : 1) aux leaders et à leurs caractéristiques (Young et al., 2001; McNulty et Ferlie, 2004; Dagenais et al., 2005), et 2) aux autres membres du personnel (Stoller, 1995; Zimmermann, 1999; Geijsel et al., 2001). Il est à noter que la littérature recensée présente une dominance d'études ayant considéré les caractéristiques du leader (Figure 20). Cela semble aller dans le sens de Zaccaro et al. (2001, cités par West et al., 2003) qui considèrent que ces déterminants sont les plus critiques pour innover.

Nous aborderons dans ce qui suit, avec plus de détails, les déterminants liés aux trois axes susnommés dans l'ordre dans lequel ils ont été énoncés.

Figure 20. Répartition des déterminants liés aux individus selon la littérature recensée



2.2.1.1. Les déterminants liés aux leaders

Dans les services publics, la position des leaders vis-à-vis de l'innovation est importante. Comme le stipulent Kumar et al. (2002) à partir d'une étude réalisée auprès d'organisations gouvernementales canadiennes, 70 % des idées d'adoption de certaines innovations sont initiées par les gestionnaires. Le rôle des gestionnaires/leaders est ainsi déterminant pour la gestion de l'organisation autant que l'innovation (Young et al., 2001; McNulty et Ferlie, 2004; Länsisalmi et al., 2006; Salveron et al., 2006). Les leaders ont de nombreuses tâches, notamment :

- Développer une vision et en assurer la compréhension et la diffusion pour tous.
« Les visions que les leaders sont les seuls à avoir ne suffisent pas à créer un mouvement organisé » (Kouzes et Posner, 1998, cités par Dagenais et al., 2005);
- Développer et clarifier les objectifs (West et al., 2003);
- Assurer les processus décisionnels et favoriser la participation des membres de l'organisation au sein de ces derniers (West et al., 2003);
- Encourager l'engagement des membres vis-à-vis de la satisfaction des objectifs, l'engagement vers l'excellence (Salveron et al., 2006);
- Réunir des expertises, des habiletés et des attitudes qui influenceront la composition et les normes des groupes (Hackman, 1990, 1992, 2002; McIntyre & Salas, 1995 cités par West et al., 2003);
- Accompagner les membres du personnel, notamment par des *feedbacks* et, le cas échéant, mettre en place un *coaching* qui permet aux équipes de développer des processus favorables à la satisfaction de leurs activités et d'innover (Hackman, 1990, 1992, 2002; McIntyre & Salas, 1995, cités par West et al., 2003);
- Définir les structures de travail et prendre la responsabilité de décider des structures de supports à mettre en place (Tesluk & Mathieu, 1999, cités par West et al., 2003).

Les décisions prises par les leaders au niveau de chacun de ces aspects va déterminer des processus d'innovation, que ce soit au niveau de l'adoption ou du développement (McNulty et Ferlie, 2004; Länsisalmi et al., 2006).

Le rôle principal du leader est de construire et de maintenir des équipes de travail aptes à innover en intégrant les processus (West et al., 2003). Concrètement, il doit s'assurer que les membres de l'organisation sont éclairés vis-à-vis de la compréhension de leurs objectifs partagés et reçoivent des *feedbacks* à leur égard. Le leader doit aussi s'assurer que les membres des équipes partageront les informations et les idées, et contribuent à la prise des décisions (West et al., 2003). Si le leadership n'est pas clair pour les membres de l'équipe, peu importe les compétences ou les qualifications du gestionnaire, il ne sera pas reconnu par les membres de l'équipe (West et al., 2003). Ce type de situation peut avoir des effets désastreux sur l'intégration des processus au sein des équipes et plus particulièrement sur le climat de travail et donc sur la manière dont une innovation serait adoptée (Anderson & West, 1998, cités par West et al., 2003). À ce titre, le concept d'inventaire du climat de travail, développé par Anderson & West (1998 cités par West et al., 2003), semble être un outil très pertinent pour la mesure du climat de travail et de l'intégration des processus au sein d'une équipe, proposant entre autres des propriétés psychométriques très robustes (Agrell & Gustafson, 1994; Ragazzoni, Baiardi, Zotti, Anderson, & West, 2002; West & Anderson, 1996, cités par West et al., 2003).

Il est à noter qu'au sein d'un processus d'innovation, de nombreux leaders peuvent être impliqués. Il s'agit du leader attitré du projet d'innovation, ainsi qu'un certain nombre d'autres appelés « leaders d'opinion » qui seront principalement concernés à différentes phases de l'adoption (Locock, Dopson, Chambers, and Gabbay, 2001, cités par Länsisalmi et al., 2006). Plus le projet approche de son terme, c'est-à-dire de l'implantation de l'innovation et plus les visions partagées par les leaders d'opinions prendront de l'importance (Länsisalmi et al., 2006)

A - Les caractéristiques du leader

Certaines études se sont attelées à comprendre quelles étaient les caractéristiques qui influençaient l'attitude du leader vis-à-vis du développement ou de l'adoption d'innovation. Deux de ces caractéristiques ont été recensées au sein de la littérature sur les organisations publiques. Il s'agit de l'âge du leader et de son niveau d'éducation défini en termes de diplômes obtenus (Young et al., 2001; Borins, 2002).

Young et al. (2001), dans une étude portant sur les hôpitaux, ont tenté de comprendre si l'âge du directeur d'unité avait une influence sur sa tendance à adopter une innovation. Leurs résultats se sont avérés significatifs et montrent que dans le cas d'adoption de certaines innovations, l'âge des directeurs peut avoir un effet négatif sur la décision d'adoption. Borins (2002) s'inscrit en cohérence avec ces résultats puisque, recensant les caractéristiques favorables à l'innovation, il précise que les leaders relativement jeunes pour le poste qu'ils occupent ont généralement une plus forte propension à adopter des innovations.

Le niveau d'éducation du leader, et notamment la possession d'un diplôme de cycle supérieur, semble aussi déterminant de la tendance à adopter une innovation. Les résultats obtenus sont significatifs et montrent que la possession d'un haut diplôme a un effet positif sur la tendance à adopter des innovations (Young et al., 2001).

B - Les aptitudes et les compétences des leaders

Parmi les caractéristiques ayant une influence sur le comportement du leader vis-à-vis de l'innovation, il y a aussi les compétences de celui-ci (Siau et Messersmith, 2003). Certains auteurs parlent de *packages* de compétences détenus par les leaders (Stewart et Kringas, 2003). La définition des compétences importantes paraît difficile, car elle fait référence à la subjectivité des leaders, chacun considérant les compétences qui lui semblent nécessaires (Hennessy, 1998, cité par Stewart et Kringas, 2003). Néanmoins, certains aspects semblent déterminants : les auteurs les ont surnommées des aptitudes (Tabak et Jain, 2000; McNulty et Ferlie, 2004). Ceux-ci seraient principalement au nombre de trois : 1) anticiper les besoins et les opportunités, 2) capacité de convaincre, et 3) gérer la transition (Kumar et al., 2002; Dagenais et al., 2005; Davison et Hyland, 2006). Selon Hennessy (1998, cité par Stewart et Kringas, 2003), un « package » réunissant des aptitudes, liées entre autres, à ces trois axes de compétences ou d'aptitudes détenues par le leader est corrélé à un haut degré de culture du changement dans l'organisation. Cette conclusion est issue d'une étude menée sur neuf organisations liées à deux grandes agences fédérales. Selon ce même auteur, même si le « package » de compétences du leader favorise la culture du changement, l'absence d'un tel « package » n'empêche pas forcément l'organisation d'évoluer ou d'adopter des innovations (Hennessy, 1998, cité par Stewart et Kringas, 2003).

Aptitude à anticiper les besoins et les opportunités

À la base d'une innovation, il faut considérer le besoin ou l'opportunité que le leader doit percevoir (Kumar et al., 2002). Fernandez et Rainey (2006) précisent que le leader doit développer une capacité à reconnaître les besoins, à les vérifier le cas échéant et se projeter dans l'avenir. Cette caractéristique semble importante, car les leaders basent souvent leurs décisions sur des spéculations vis-à-vis de résultats attendus (March & Simon, 1958; Tversky & Kahneman, 1986, cités par Vigoda-Gadot et al., 2005). Pour la mise en pratique d'une innovation, l'anticipation des besoins par un leader s'avérera déterminante (Dagenais et al., 2005).

Cette capacité à anticiper les besoins et les opportunités est en relation avec l'aptitude du leader à capter, interpréter et utiliser de l'information issue de diverses origines (Tabak et Jain, 2000). Cette capacité peut être mesurée à partir de l'échelle de Thomas et McDaniel (1990 cités par Tabak et Jain, 2000). Il s'agit aussi de sa capacité à considérer son organisation de façon systémique en fonction des opérations, des processus qui lient les divers acteurs et, notamment, les organismes de financement (Borins, 2002).

Aptitude à convaincre

L'innovation implique nécessairement le changement. Ainsi, l'aptitude du leader à convaincre les adopteurs potentiels, ainsi que tous les acteurs qui peuvent être concernés en faisant d'eux des partenaires et des promoteurs de l'innovation, devient de première importance (Dagenais et al., 2005). Après avoir anticipé le besoin ou l'opportunité, le leader s'attellera, par le développement de liens et de rapports interactifs étroits avec les partenaires (Dagenais et al., 2005), à persuader les autres membres de l'organisation et les potentiels financeurs de la nécessité du changement (Armenakis, Harris, et Feild, 1999; Burke, 2002; Judson, 1991; Kotter, 1995; Laurent, 2003; Nadler et Nadler, 1998, cités par Fernandez et Rainey, 2006).

Les attributs de l'innovation influenceront sur l'effort de conviction que le leader devra consentir au processus d'adoption de l'innovation. Ainsi, plus l'innovation s'avèrera complexe à comprendre et plus l'apport du leader devra être supérieur (Dagenais et al., 2005).

Aptitude à gérer la transition.

La troisième aptitude touche la gestion de la transition. Celle-ci concerne le passage entre deux configurations organisationnelles, c'est-à-dire avant et après l'adoption (Greenwood et Hinings, 1996, cités par McNulty et Ferlie, 2004). Cette capacité considère l'anticipation des nouvelles destinations conceptuelles de l'organisation afin d'anticiper les besoins en termes de compétences pour effectuer le passage (McNulty et Ferlie, 2004). Les leaders devront donc identifier ceux dans l'organisation qui ont le potentiel pour devenir des innovateurs ou des adopteurs d'innovation (Dagenais et al., 2005; Davison et Hyland, 2006). Ils doivent aussi être au fait qu'il existe différents types d'innovation et que chacune d'elles nécessite différents types de compétences (Davison et Hyland, 2006).

C - Le style de leadership

Dans leur étude de six agences fédérales australiennes, Stewart et Kringas (2003) ont trouvé que le style de leadership, c'est-à-dire la mesure dans laquelle le leader pouvait imposer ou communiquer une vision à l'organisation, figure parmi les variables les plus importantes pour réussir le changement. Selon Quinn (1988, cité par Shin et McClomb, 1998), il existerait quatre types de style de leadership qui équivalent à quatre types d'activités d'organisation sociale. Ils se répartissent entre : 1) les activités liées à la motivation et à la mobilisation des ressources humaines, 2) celles liées au contrôle et à l'organisation des processus de production, 3) celles liées à l'acquisition des ressources et à l'adaptation, et 4) celles liées à la gestion stratégique orientée vers les objectifs. Dans le premier cas, le rôle de leader est un rôle de relations humaines qui nécessite une flexibilité et une orientation vers l'interne de l'organisation. Il s'agit donc du leader motivateur, soit un style tourné davantage vers le support (Shin et McClomb, 1998). Dans les deuxième et troisième cas, le leader réalise plutôt de la coordination et une mise en relation avec ce qui est externe à l'organisation. La coordination implique du contrôle et une orientation interne, alors que la relation avec l'externe implique une flexibilité et une orientation vers l'externe. Les rôles de leader qui correspondent à ces deux cas sont respectivement l'analyseur (un style plus traditionnel) et le porteur de vision (un style plus orienté sur la prise de risques et l'invention). Enfin, les activités liées à une gestion stratégique correspondent davantage à un style de leader dit maître de charges, c'est-à-dire un style plus directif orienté vers les objectifs.

En ce qui concerne l'innovation, la troisième catégorie, celle du leader porteur de vision, paraît plus importante. Dans une étude menée par Shin et McClomb (1998) où les quatre types de style de leadership ont été intégrés comme déterminants de la décision d'adoption, la troisième catégorie, celle du leader porteur de vision, a paru significative et positive, et a permis à elle seule d'expliquer 14.9 % de la variance des décisions d'adoption. Ces auteurs concluent donc que cette catégorie de leader est la plus à même de rencontrer les *challenges* de l'innovation.

En guise de leader porteur de vision, Geijsel et al. (2001) parlent plutôt de leadership transformationnel, c'est-à-dire l'idée que le leader développera une vision pour l'organisation, qu'il stimulera la collaboration entre les membres du personnel et qu'il respectera leur développement autonome (Leithwood, 1994, cité par Geijsel et al., 2001). Le leadership transformationnel implique la satisfaction de trois objectifs fondamentaux qui sont 1) la stimulation et le développement d'un climat de collectivisme, 2) la contribution au développement professionnel des membres de l'organisation, et 3) l'augmentation de la capacité de l'organisation à résoudre les problèmes. Le leadership transformationnel jouera un rôle considérable dans la mise en place d'innovations de grande échelle (Salisbury & Conner, 1994, cités par Geijsel et al., 2001).

Au sein de la littérature, le leadership transformationnel a été opérationnalisé par trois dimensions qui sont la vision, les considérations individuelles, et la stimulation intellectuelle (Geijsel et al., 2001). La vision concerne le sentiment d'implication que ressent l'individu vis-à-vis de la vision de l'organisation. Les considérations individuelles concernent l'expérience de l'appréciation du travail des employés par le leadership de l'organisation. Enfin, la stimulation intellectuelle concerne l'expérience du support des individus par le leadership de l'organisation. Le respect de ces dimensions met le leader dans une position paradoxale, puisqu'il doit trouver un équilibre entre la fait de favoriser la collégialité, d'une part, et la liberté et la créativité des individus, d'autre part (Geijsel et al., 1999).

D - Les différents types de comportements vis-à-vis de l'innovation

En ce qui concerne l'innovation, deux cas de figure peuvent se présenter. Il s'agit tout d'abord des comportements relatifs au développement (i.e. innovations intrinsèques) et ceux relatifs à l'adoption (i.e. innovations extrinsèques) (Vigoda-Gadot et al., 2005; Fernandez et Rainey, 2006; Salveron et al., 2006).

Le cas des innovations intrinsèques

Tel que spécifié dans la section sur les dimensions de l'innovation, la créativité peut être définie comme la génération de nouvelles idées et représente le point de départ de toute innovation (Rosenfeld & Servo, 1990, cités par Vigoda-Gadot et al., 2005). La créativité devient une source d'innovation lorsque celle-ci est transformée en nouveaux produits ou encore en nouveaux processus (Vigoda-Gadot et al., 2005). Kanter (1988 cité par Borins, 2001) considère qu'une métaphore de la création est la pensée kaléidoscopique, c'est-à-dire l'habileté à réarranger des fragments dans un nouveau modèle et de voir à travers ce nouveau modèle une nouvelle réalité. Pour Hamel (1988, cité par Borins, 2001), dans le contexte de l'organisation, ce réarrangement est une source d'innovation. Dès lors, les individus au sein de l'organisation qui sont les plus enclins à développer une pensée kaléidoscopique sont ceux qui seront les plus créatifs et ceux qui pourraient penser les riches ensembles d'idées pour résoudre les problèmes.

Dans le domaine des services publics, les gestionnaires, poussés par un contexte externe et, notamment, une pression aux résultats vis-à-vis de l'électorat, sont des sources importantes d'idées (Moore, 2005). Cependant, certaines statistiques appellent à la nuance et, notamment, des études menées dans des services publics par Borins (1998, 2000, 2001 cité par Borins, 2001). Selon ces études, les innovations peuvent avoir diverses autres origines au sein de l'organisation, telles que les gestionnaires intermédiaires, les

travailleurs de première ligne, les directions des agences, les groupes d'intérêts, et les individus externes au service public.

Dans le domaine des services publics, les idées étant souvent générées à l'externe de l'organisation, Vigoda-Gadot et al. (2005) ont étendu le concept de créativité à l'adoption de nouvelles idées et se sont attelés à comprendre les comportements des gestionnaires vis-à-vis de cette créativité d'adoption.

Le cas des innovations extrinsèques

Dans le cas des comportements vis-à-vis de l'adoption d'une innovation, il faut considérer deux cas : 1) l'ouverture à l'adoption, et 2) le rôle assumé vis-à-vis de l'adoption (Nutley et Davies, 2000; Salveron et al., 2006).

Par rapport à l'ouverture à l'adoption, Rogers (2003, cité par Salveron et al., 2006) a proposé une catégorisation des individus en fonction de leur ouverture à l'innovation dans une perspective d'adoption. Le plus haut niveau d'ouverture à l'innovation est attribué à l'adopteur avant-gardiste. Certaines études recommandent clairement, dans le but de promouvoir l'adoption de l'innovation, d'identifier et de s'adresser à ces adopteurs avant-gardistes et de les supporter (Berwick, 2003; Cain & Mittman, 2002, cités par Salveron et al., 2006). Les comportements d'adoption se définissent à partir des caractéristiques des individus, c'est-à-dire de leurs croyances, de leurs valeurs, de leurs compétences et de leurs expériences (Bowen & Zwi, 2005; Greenhalgh et al., 2004 cités par Salveron et al., 2006). Il existerait, au sein de la littérature, une faille de recherche sur les traits psychologiques qui déterminent les comportements d'adoption (Salveron et al., 2006). Dans ce sens, certains caractères tels que la tolérance à l'incertitude ou le style intellectuel peuvent être d'intéressantes pistes de recherche à poursuivre (Salveron et al., 2006). Dans le même ordre d'idées, il y aurait des développements à réaliser vis-à-vis des caractéristiques psychologiques des individus qui vont influencer l'arrêt de l'utilisation d'une pratique, même après son adoption (Salveron et al., 2006). L'identification des comportements est importante pour les projets d'innovation, car en tant qu'adopteurs, les individus peuvent assurer la promotion de l'innovation et convaincre les acteurs concernés de l'intérêt de l'innovation. Inversement, ils peuvent aussi s'y opposer et tenter de dissuader les adopteurs potentiels (Salveron et al., 2006).

Quant au rôle assumé vis-à-vis de l'adoption, Rogers et al. (1970, cités par Nutley et Davies, 2000) ont identifié un rôle important, celui de porte-drapeau du projet, aussi appelé l'agent de changement. Celui-ci doit maintenir un haut niveau de contacts avec de nombreux acteurs afin de favoriser les décisions d'adoption (Fernandez et Rainey, 2006; Salveron et al., 2006). À lui seul, il pourrait représenter des acteurs déterminants dans l'adoption d'une innovation par les membres du personnel. C'est ainsi que Thompson (1999), réalisant une étude au sein des agences gouvernementales, précise que le directeur de laboratoires jouait un rôle majeur dans le processus d'innovation. Certains auteurs précisent tout de même qu'une coalition de personnes semble plus pertinente pour assurer la diffusion des idées qu'une personne seule (Fernandez et Rainey, 2006). Cela irait dans le sens de Dagenais et al. (2005) qui précisent que le leader porte-drapeau doit intéresser les acteurs concernés à la réalisation d'un projet. Selon eux, cela s'avère encore plus déterminant lorsque le projet implique la coordination et l'intégration des services par la formation de réseaux de partenaires. La légitimité du projet, et par conséquent l'intérêt qui peut lui être porté, dans le domaine public,

implique une pertinence sociale et les effets de l'adoption pour chacun des acteurs concernés (Dagenais et al., 2005). De plus, la crédibilité de ce porte-drapeau pour les différents acteurs, et notamment les clients, s'avère déterminante de leur décision d'adoption (Coleman et al. 1966 cités par Nutley et Davies, 2000).

Il est important de préciser que le rôle de porte-drapeau peut être assumé par d'autres acteurs que les leaders. En effet, le porte-drapeau peut-être externe au système dans lequel l'innovation sera adoptée, alors que les leaders en font forcément partie (Rogers, 1983; Kautz et Larsen, 2000 cités par Nutley et Davies, 2000).

2.2.1.2. Les déterminants liés au personnel

Stoller (1995), dans une étude menée sur l'éducation, précise que les caractéristiques relatives aux individus qui influencent l'innovation concernent les intérêts des membres du personnel, leur créativité, leur flexibilité, leur expérience, leur esprit d'initiative, leurs habiletés, leur ouverture à communiquer avec d'autres individus au sein ou hors de l'organisation, et leur professionnalisme. Ces différentes caractéristiques peuvent être regroupées au sein de quatre catégories, soit 1) les compétences et l'expertise du personnel, 2) leurs valeurs et croyances, 3) la composition des équipes de travail, et 4) l'action collective (Zimmermann, 1999; Koch et Hauknes, 2005; Vigoda-Gadot et al., 2005).

A - Les compétences et l'expertise du personnel

En règle générale, certains auteurs précisent que les compétences des employés s'illustrent par un effet positif sur la créativité et l'innovation (Berg & Hallberg, 1999; Bunce & West, 1996; Kylén & Shani, 2002; Lantz & Severinson, 2001; Newmann & Fitzgerald, 2001, cités par Länsisalmi et al., 2006). D'autres études viennent nuancer ces résultats en considérant que l'effet des compétences peut s'avérer non significatif ou qu'il est non systématique (Lökk & Arnetz, 2002; Magnan, Solnberg, Glies, Kottle, & Wheeler, 1997 cités par Länsisalmi et al., 2006).

Le personnel composant les services publics semble très hétérogène, mais certaines caractéristiques semblent récurrentes au sein de certains secteurs. Par exemple, selon Koch et Hauknes (2005), dans le domaine des services de santé, le personnel est caractérisé par un haut niveau d'expertise professionnelle, un haut niveau de créativité, et une capacité à résoudre les problèmes. Ces caractéristiques offrent un environnement favorable à l'innovation. Les auteurs ajoutent que le personnel du service de santé est généralement poussé par un désir d'améliorer le bien-être et la qualité de vie des clients, ce qui peut être la source de nouvelles recherches de solutions et donc d'innovation. Ce point est important, car si les idées d'innovation émergent de tous les niveaux de l'organisation, plutôt qu'être centralisées au niveau d'une élite de direction, alors l'organisation sera plus innovante (Borins, 2001).

En règle générale, au sein des services publics, les individus diffèrent par leur créativité, mais aussi par leur habileté à percevoir ou anticiper des problèmes et à y apporter des solutions (Zimmermann, 1999). Certaines caractéristiques peuvent expliquer ces différences d'habiletés, il s'agirait entre autres de considérations d'ordre culturel, de leur éducation et du contexte dans lequel ils évoluent, c'est-à-dire de l'organisation du travail (Zimmermann, 1999).

B - Les valeurs et les croyances du personnel

Parmi les valeurs des individus, l'ouverture au changement au sein de l'organisation est déterminante de l'innovation des organisations (Vigoda-Gadot et al., 2005). Cette ouverture se traduit par une réceptivité des individus aux visions qui divergent des leur, une tolérance vis-à-vis de l'ambiguïté et la capacité de penser de façon non traditionnelle (Costa & McCrae, 1992; McCrae, 1987, cités par Vigoda-Gadot et al., 2005). Dans le même ordre d'idées, certains membres d'organisations publiques auraient une tendance à ressentir une méfiance vis-à-vis de ce qui est externe à leur organisation ou aux services publics et, notamment, à ce qui serait issu d'organisations privées (Koch et Hauknes, 2005). Ainsi, l'inadéquation entre les valeurs et les croyances des individus d'une part, et les attributs de l'innovation, d'autre part, est un obstacle à l'innovation. En termes d'inadéquation, certains auteurs parlent de résistances des groupes professionnels (Brown, 2005, cité par Salveron et al., 2006).

Au sein des services publics, parmi les caractéristiques qui alimenteront les valeurs et les croyances des individus, se trouvent les appartenances aux groupes professionnels et la complexité des rapports entre ces groupes (Brown, 2005; Ferlie, Fitzgerald, Wood, & Hawkins, 2005; Grol & Wensing, 2004; Koch & Hauknes, 2005, cités par Salveron et al., 2006). Ce point s'avère particulièrement important, car la structure des valeurs et croyances d'individus au sein d'une organisation peut être davantage alimentée par la culture du groupe professionnel auquel ils appartiennent que par celle de l'organisation dans laquelle ils évoluent (Wise, 1999). Les groupes professionnels peuvent aussi se voir influencés par un environnement plus large. C'est ainsi que Geijsel et al. (2001) citent l'exemple des professeurs qui, dans le contexte actuel de turbulences, peuvent ressentir un sentiment de vulnérabilité, de doute ou d'incertitude vis-à-vis de leur intégrité personnelle et professionnelle. Les auteurs ont donc mesuré le degré selon lequel les professeurs ressentent un sentiment d'incertitudes vis-à-vis de leurs compétences en fonction de l'implantation d'innovation. Ils ont découvert que ce sentiment d'incertitude avait un effet négatif sur l'innovation (Geijsel et al., 2001).

Le statut professionnel des individus au sein de l'organisation, et notamment la tranche salariale dans laquelle ils se placent, peut être déterminant de leurs croyances et valeurs (Lowenberg et al., 1990, cités par Wise, 1999).

C - La composition des équipes de travail

La composition des équipes de travail paraît importante pour l'innovation. Deux caractéristiques opposées sont citées au sein de la littérature : il s'agit de la diversité (Borins, 2001) et de l'homogénéité (Dorenbosch et al., 2005)

En règle générale, les équipes de travail qui se composent d'individus dont les bagages de compétences et d'expériences sont larges présentent une diversité favorable à la résolution des problèmes et à l'innovation (Borins, 2001). En termes de diversité, d'autres auteurs parlent de multidisciplinarité, c'est-à-dire de la présence des diverses disciplines au sein d'une équipe de travail (Fay et al., 2006). Ces auteurs ont découvert que la multidisciplinarité des équipes avait une influence positive et significative sur l'innovation des organisations. Néanmoins, l'implication de plusieurs groupes professionnels au sein d'un processus de diffusion de l'innovation peut amener certains obstacles (Brown, 2005; Ferlie, Fitzgerald, Wood, & Hawkins, 2005; Grol & Wensing,

2004; Koch & Hauknes, 2005, cités par Salveron et al., 2006). Néanmoins, en règle générale, le secteur public serait plutôt caractérisé par des équipes de travail où les appartenances à des groupes professionnels seraient homogènes (Borins, 2001). L'homogénéité peut aussi être définie à partir des concepts de Goudswaard et al. (2002 cités par Dorenbosch et al., 2005). Il s'agirait alors du degré perçu d'homogénéité entre les tâches et les compétences de différents individus travaillant au sein d'une même équipe ou d'une même unité. Dans une étude empirique, Dorenbosch et al. (2005) n'ont pas abouti à des résultats significatifs entre l'homogénéité des équipes et l'innovation, ce qui implique que les effets ne seraient ni néfastes ni positifs dans ce cas. L'homogénéité disciplinaire minimise les possibilités de création, mais les idées se diffusent plus rapidement au sein de groupes dont les besoins et les attentes sont homogènes dans une certaine mesure (Plsek, 2003, cité par Salveron et al., 2006).

D - L'action collective

Afin de considérer les individus au sein de l'organisation, Dagenais et al. (2005) parlent du capital humain dont une des caractéristiques serait l'alliance des acteurs, notamment dans un contexte de changement. Salveron et al. (2006) parlent plutôt de participation active des individus, alors que West considère l'intégration des processus des équipes au sein d'une organisation (West et al., 2003).

L'alliance des acteurs vers le changement est tributaire de trois aspects : 1) les compétences des leaders à convaincre les acteurs de la pertinence du projet, 2) la volonté des individus à participer, et 3) la structure d'incitatifs à la participation. Les premiers incitatifs concernent les gains que l'adoption de l'innovation peut amener pour les destinataires des services, mais aussi pour les membres du personnel. Ceux-ci auront un effet sur la motivation des acteurs à s'impliquer (Dagenais et al., 2005).

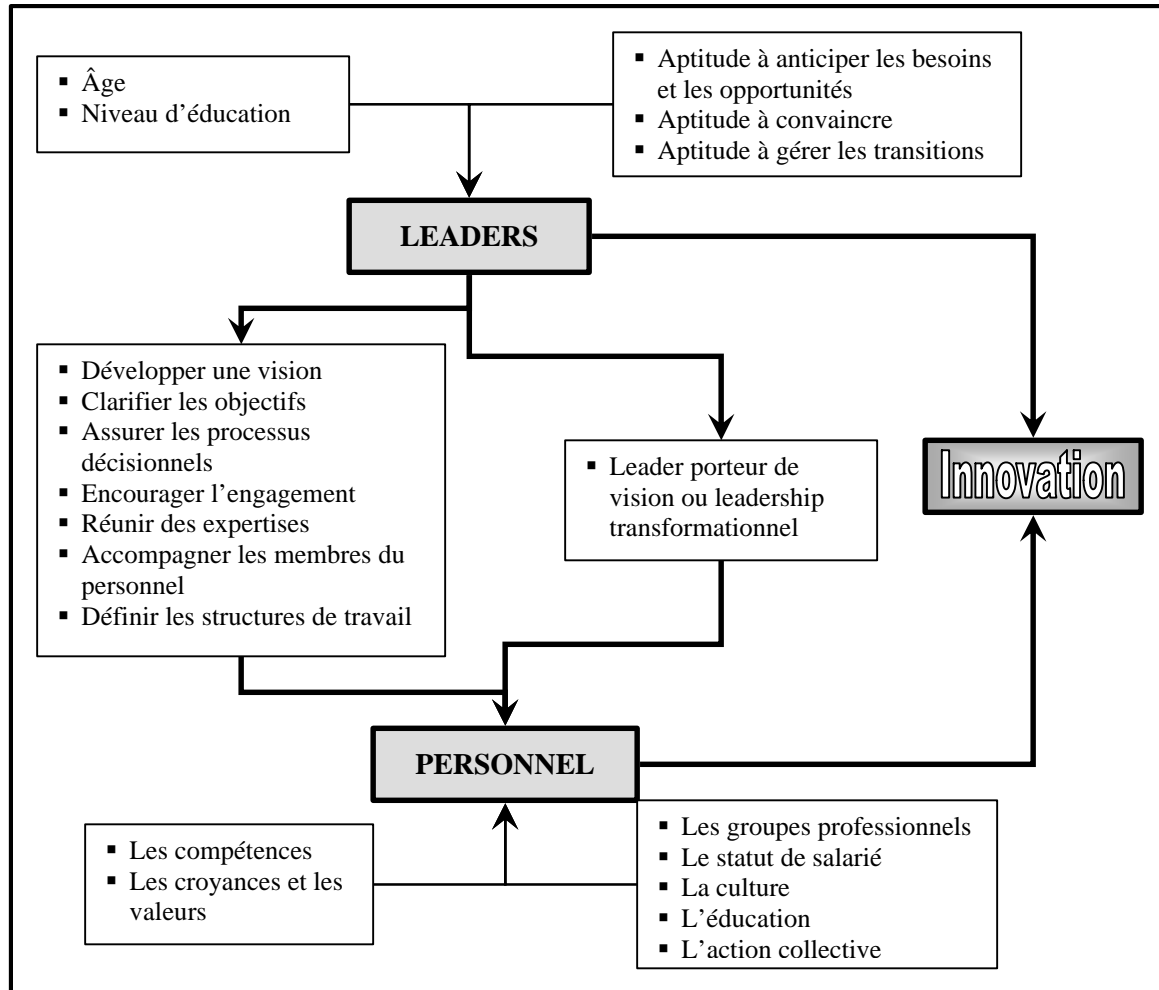
L'alliance des membres du personnel est aux fondations de l'organisation. Cette collaboration doit exister en tout temps et non seulement lorsque cela est nécessaire pour les besoins de changement. Cette alliance nécessite que les individus expérimentent une façon de travailler en groupe (Van den Berg, 1992, cité par Geijsel et al., 1999). Le fonctionnement ne détermine pas seulement celui de l'organisation, mais aussi la capacité de l'organisation à l'innovation (Lagerweij & Haak, 1994, Mintzberg, 1991 cités par Geijsel et al., 1999). Cette idée est aussi soutenue par Davison et Hyland (2006), selon qui la relation entre les équipes de travail ou les membres d'une équipe de travail est déterminante de la manière dont ceux-ci adopteront l'innovation. Le changement, à travers la mise en place d'une innovation, résulte d'une action collective. Cette dernière n'est réalisable qu'à travers un volontarisme affiché des acteurs concernés, permettant des négociations et des ententes entre les différentes entités individuelles ou organisationnelles concernées (Dagenais et al., 2005).

Certains auteurs nuancent tout de même l'effet du groupe sur l'innovation en précisant que les changements organisationnels se produisent moins sous l'impulsion de la volonté d'un groupe qu'en tant que conséquence des processus et des routines liés à l'environnement des organisations (March, 1981, cité par Thompson, 1999). En d'autres termes, selon cet auteur, une incohérence entre un changement et les routines et processus en place ne peut être effacée par la simple volonté du groupe (Thompson, 1999).

2.2.1.3. Synthèse des déterminants liés aux individus

Les différentes caractéristiques des membres du personnel et la position dominante des leaders en tant qu'acteurs majeurs de l'innovation tant au niveau du développement que de l'adoption, traduisent la complexité de la structure sociale de l'organisation au sein des services publics (Figure 21).

Figure 21. Synthèse des déterminants de l'innovation liés aux individus



2.2.2. Les déterminants liés au contexte organisationnel

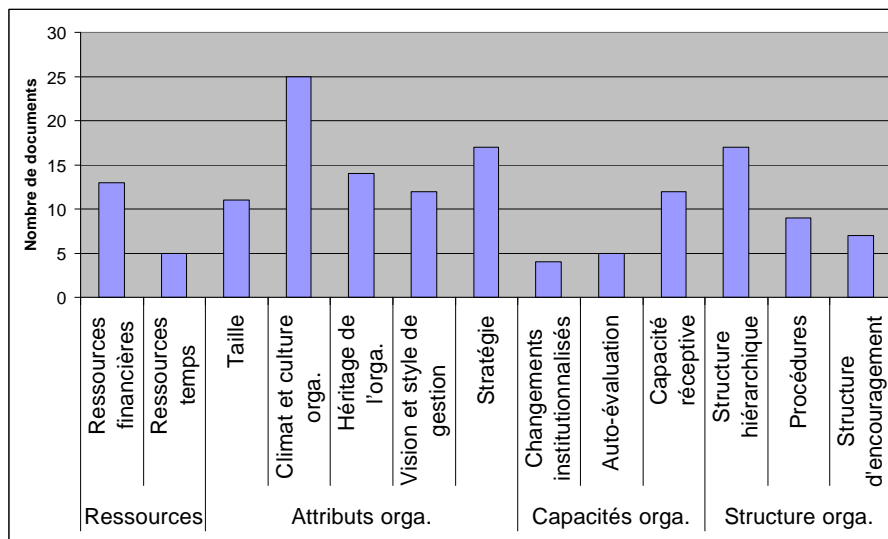
Parmi les déterminants liés au contexte organisationnel de l'innovation au sein des services publics, différents aspects sont à considérer dont :

- 1) le développement d'objectifs clairs et partagés, 2) le développement d'une orientation ou d'une vision organisationnelle, 3) une ouverture à la participation, 4) un marketing interne actif, 5) un chronométrage planifié (choix du temps), 6) une valorisation de la motivation et de la participation du personnel, 7) une politique de minimisation du stress, 8) l'ampleur des ressources disponibles

- (Becker et al., 2000; Castle, 2001; Cohen et al., 2004; Edmondson, Bohmer, & Pisano, 2001; Ericson, 2001; Evashwick & Ory, 2003; Felton, 2003; Länsisalmi & Kivimäki, 1999; West & Anderson, 1996, cités par Länsisalmi et al., 2006);
- 9) la taille de l'organisation, 10) la répartition du contrôle en son sein (Wise, 1999), 11) les facteurs liés à la culture qui concernent les normes et les valeurs organisationnelles qui déterminent le processus décisionnel et les résultats des processus organisationnels (Wise, 1999);
 - 12) le degré de compétition, 13) la présence dans un marché dont le pouvoir est orienté seulement dans un sens, 14) la possibilité d'anticiper les risques et de la minimiser le cas échéant (Zimmermann, 1999);
 - 15) les stratégies mises en œuvre, 16) les structures d'incitatifs (Dean, 1987; Dyer and Page, 1988; Schroeder et al., 1989 cités par Nutley et Davies, 2000);
 - 17) la dépendance de l'organisation vis-à-vis d'une autre, que ce soit au niveau vertical ou horizontal, 18) la spécialisation des tâches de l'organisation en rôles clairement définis, 19) la formalisation des rôles organisationnels en chartes, en politiques, en documents et en manuels de procédures, 20) l'intégration des mouvements d'information relative aux tâches organisationnelles à travers des applications de technologie (Osborne, 1998);
 - 21) la base de connaissances et d'expertise de l'organisation, 22) le climat organisationnel orienté vers la prise de risque, et 23) un système de capture des informations (Chadwick Center, 2004; Cockburn, 2004; Greenhalgh et al., 2004; Plsek, 2003, cités par Salveron et al., 2006).

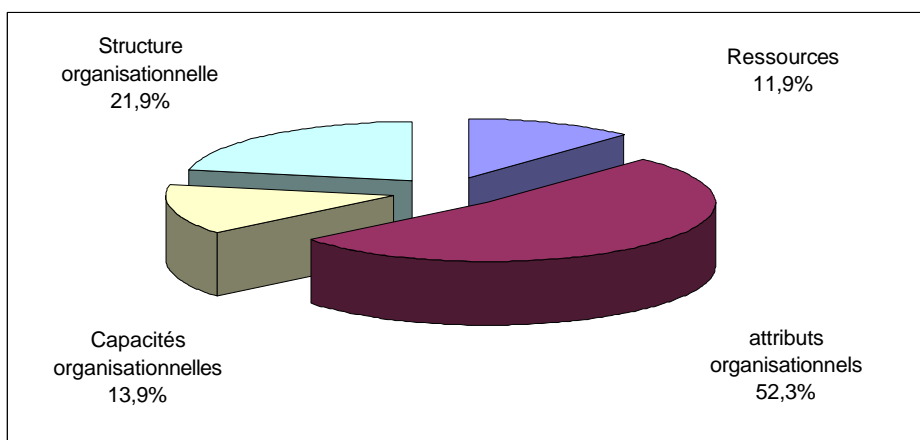
Tous ces déterminants peuvent s'agréger autour de 13 dimensions (Figure 22) qui sont respectivement les ressources financières, les ressources temps, la taille, le climat et la culture, l'héritage de l'organisation, la vision et le style de gestion, la stratégie, les changements institutionnalisés d'activités routinières, l'auto-évaluation, la capacité réceptive, la structure hiérarchique, les procédures de l'organisation et les structures d'encouragement. Chacune de ces 13 dimensions fera l'objet d'un effort de définition dans la suite du document. Il est à noter que 3 dimensions apparaissent davantage dans la littérature (recensées dans plus de 15 articles) : ce sont les dimensions liées au climat ou à la culture de l'organisation, à la stratégie et à la structure hiérarchique (Figure 22).

Figure 22. Répartition des déterminants liés au contexte organisationnel selon la littérature recensée



Toutes ces dimensions sont réparties autour de 4 axes (Figure 22), qui concernent : 1) les ressources (Salveron et al., 2006), 2) les attributs de l'organisation (Wise, 1999), 3) les capacités organisationnelles (Nutley et Davies, 2000), et 4) la structure organisationnelle (Zimmermann, 1999). Il est à noter que la répartition des déterminants recensés au sein de la littérature (Figure 23) montre une dominance des déterminants liés aux attributs organisationnels. La présentation des 13 dimensions dans la suite du document sera structurée en fonction des 4 axes auxquels elles réfèrent.

Figure 23. Répartition des déterminants liés au contexte organisationnel selon la littérature recensée



2.2.2.1. Les ressources de l'organisation

Parmi les déterminants de l'innovation au sein des organisations publiques, la présence de ressources apparaît comme une nécessité pour supporter le développement et

l'implantation d'innovations (Zimmermann, 1999; Borins, 2001; Koch et Hauknes, 2005). Ces ressources peuvent apparaître sous forme financière (Mulgan, 2006; Salveron et al., 2006) ou sous forme de temps (Tat-Kei Ho, 2002; Walters, 2002). Il est à noter que l'innovation des services publics ne se traduit pas forcément par une meilleure efficacité des services. Dans la santé, par exemple, l'amélioration des services offerts entraîne souvent l'allocation de ressources supplémentaires (Koch et Hauknes, 2005).

A - Les ressources financières

Les ressources financières de l'organisation se décomposent en deux types : 1) les ressources destinées aux opportunités de développement, c'est-à-dire les fonds de démarrage, et 2) les allocations de budgets au sein et en dehors de l'organisation (Dagenais et al., 2005; Koch et Hauknes, 2005).

Les fonds de démarrage

Certains auteurs parlent d'excédents de ressources et précisent que ceux-ci peuvent contribuer à une minimisation des risques associés à l'adoption d'une nouvelle idée, pratique ou objet (Tabak et Jain, 2000). Dans le même ordre d'idées, certains auteurs parlent de la présence de ressources séparées du budget de l'organisation spécifiquement disponible afin de permettre le changement. Ces ressources peuvent se traduire par l'embauche, même temporaire, d'agents de changement au sein de l'organisation ou par un redéploiement de membres de l'organisation à des tâches de changements qui diffèrent de leurs tâches habituelles (Stewart et Kringas, 2003). Ainsi, même si l'innovation peut résulter d'un processus très imprévisible, celui-ci peut être contrôlé en se basant sur des ressources financières dédiées spécifiquement à l'innovation. Cela inclut de l'investissement dans des activités à risques telles que la recherche et développement, focalisée sur des besoins et des opportunités, et organisée afin de supporter les diverses étapes de l'innovation (Mulgan, 2006; Salveron et al., 2006).

Les allocations de budgets

La planification d'un changement organisationnel implique la possibilité de redéployer des ressources afin de financer le développement d'un plan ou d'une stratégie d'implantation d'un changement, la communication du besoin de changement, la formation des employés, le développement de nouveaux processus ou pratiques, la restructuration, la réorganisation et la mise en place d'une expérimentation des innovations (Fernandez et Rainey, 2006). Le redéploiement de ressources pour l'organisation peut lui permettre : 1) d'acheter des innovations qui peuvent s'avérer très onéreuses, 2) d'absorber de potentiels échecs, 3) d'assumer les coûts liés à l'implantation d'innovations, et enfin 4) d'explorer des nouvelles idées (Brudney et Selden, 1995). La présence de ressources est associée positivement à l'innovation (Brudney et Selden, 1995; Bourn, 2006).

Au sein des services publics, les ressources allouées peuvent avoir une origine externe à l'organisation. Ce type de financement externe peut s'avérer déterminant dans le développement ou l'implantation de l'innovation. La présence de ressources dans un temps de pénurie peut avoir pour effet de motiver des organisations à se lancer dans de nouveaux programmes de développement d'innovations (Dagenais et al., 2005).

B - Les ressources temps

Le temps consacré tant au développement des innovations qu'à leur implantation apparaît déterminant afin de transformer ou pousser à l'évolution les comportements et, le cas échéant, les cultures ou les valeurs (Dagenais et al., 2005; Salveron et al., 2006). Même le cas d'expérimentation d'une innovation sur une parcelle de l'organisation nécessite une planification réaliste et flexible du temps, car l'atteinte de la dissémination de connaissances ou le comportement d'adoption d'un individu est difficilement prévisible (Dagenais et al., 2005). Le processus d'implantation d'une innovation apparaît dès lors comme un processus lent et progressif (Dagenais et al., 2005; Salveron et al., 2006). Le temps apparaît encore plus déterminant lorsqu'il s'agit de faire accepter les changements par des clients du service, ou lorsque ceux-ci sont sollicités lors des phases d'implantation (Tat-Kei Ho, 2002). Les clients peuvent avoir des réticences à participer au processus décisionnel, car celui-ci implique la présence à des réunions, la réponse à des sondages ou toutes autres activités de collectes d'information qui sont lourdes en termes de temps (Tat-Kei Ho, 2002).

Le temps nécessaire à l'implantation d'une innovation est aussi tributaire des attributs de l'innovation. Ainsi, l'étendue du changement, par exemple en termes de personnes concernées ou de radicalité du changement, aura une influence sur le temps de développement ou d'implantation d'une innovation (Dagenais et al., 2005). Cela est expliqué par les nombreux défis auxquels l'organisation devra faire face, par exemple pour implanter l'innovation (Dagenais et al., 2005). De plus, comme le stipulent Salveron et al. (2006), l'organisation peut être soumise à ses propres contraintes de temps et être dans une position ne permettant pas d'élaborer un échéancier acceptable vis-à-vis d'un développement ou d'une implantation d'innovation. Cette idée se retrouve, entre autres, chez Walters (2002) qui précise que l'innovation requiert du temps pour être pensée, mais que le temps est justement une ressource rare au sein des services publics. Il peut s'avérer alors délicat de libérer du temps aux employés afin qu'ils assument des activités de développement ou d'implantation lorsque leur emploi du temps est déjà chargé (Walters, 2002).

De plus, certains auteurs précisent que les planificateurs n'ont pas forcément conscience du contexte d'implantation et de l'importance du temps, et peuvent élaborer des échéanciers qui sont intenable et difficilement adaptables aux aléas du contexte (Dagenais et al., 2005). Koch et Hauknes (2005) recommandent au sein des services publics, selon les attributs de l'innovation, de ne considérer que des planifications de budgets à long terme et avancent le délai de cinq années. Cela corrobore les constatations de Dagenais et al. (2005) qui ont mené une étude de cas sur des projets d'innovation financés par le Fonds d'adaptation des services de santé au Québec. Le programme de financement prévu pour trois années a finalement été étendu à cinq années, car peu de projets présentaient des résultats. Il est à noter que même après ce nouveau délai, de nombreux projets ne présentaient que des résultats intermédiaires (Dagenais et al., 2005).

2.2.2.2. Déterminants liés aux attributs organisationnels

Les attributs organisationnels recensés au sein de la littérature sur l'innovation des services publics concernent la taille, le climat et la culture organisationnelle, l'héritage organisationnel, le style de gestion appliquée et la ou les stratégies adoptées par l'organisation (Wise, 1999; Borins, 2001; Young et al., 2001; Bessant, 2005; Vigoda-Gadot et al., 2005; Fay et al., 2006; Jaskyte et Kisieliene, 2006).

A - La taille de l'organisation

Certaines études recensées dans cette revue systématique tendent à supporter l'idée d'un effet positif et significatif de la taille de l'organisation sur l'innovation des services publics (Stoller, 1995; Kimberly & Evanisko, 1981 cités par Goes et Park, 1997; Young et al., 2001; Coutrot, 2004; Damanpour et Schneider, 2006; Fay et al., 2006). Néanmoins, l'effet de la taille de l'organisation peut s'avérer ambigu, car ce concept peut représenter d'autres phénomènes. Il peut s'agir du nombre d'employés présents au sein de l'organisation, par exemple au sein d'un hôpital (Young et al., 2001). Il peut s'agir aussi de la présence de plusieurs types de groupes professionnels ou de pratiques de gestion (Wise, 1999). La taille peut aussi être considérée comme une mesure de l'ampleur des informations auxquelles les membres de l'organisation ont accès et utilisent lors de leurs activités (Dazinger, 1979 cité par Brudney et Selden, 1995).

Les conclusions de Baldrige (1975, cité par Stoller, 1995) et de Koch et Haukness (2005) permettent d'illustrer cette ambiguïté. Dans une étude menée dans le domaine de l'éducation, cet auteur considère que les grandes institutions d'éducation présentant des structures organisationnelles complexes ont tendance à innover davantage que les petites. Ce phénomène semble similaire dans le domaine de la santé (Goes et Park, 1997). Néanmoins, pour Koch et Hauknes (2005), le secteur public de la santé se compose de larges entités complexes dont les liens entre elles sont multiples. Ces dernières se composent aussi d'un grand nombre d'individus issus de différents groupes professionnels qui détiennent une diversité d'arrangements organisationnels et de processus de services. Ce contexte de complexité et de diversité peut s'avérer riche en opportunités d'innovation (Koch et Hauknes, 2005). À l'opposé, ce même contexte peut aussi s'avérer néfaste, car la complexité peut, par exemple, rendre difficile une implantation de grande échelle (Koch et Hauknes, 2005). Dans le pire des cas, une grande organisation peut être composée de mentalités en silo, c'est-à-dire de formes de systèmes parallèles qui tendent à maintenir leurs propres normes organisationnelles, croyances et pratiques avec peu de communication entre elles (Koch et Hauknes, 2005). Ce type d'organisation, présent davantage au sein de larges organisations, serait un obstacle au développement et à la dissémination d'innovations.

Il est à noter qu'il y a une distinction à faire entre la taille de l'organisation (Wise, 1999) et la taille de la population cliente du service, par exemple, la taille d'une municipalité en termes du nombre d'habitants (Brudney et Selden, 1995; Young et al., 2001; Moon, 2002). Ce dernier aspect sera développé davantage au sein de la partie sur les déterminants externes de l'innovation des organisations publiques. Les deux ont un effet sur l'innovation des organisations.

B - Culture et climat organisationnels

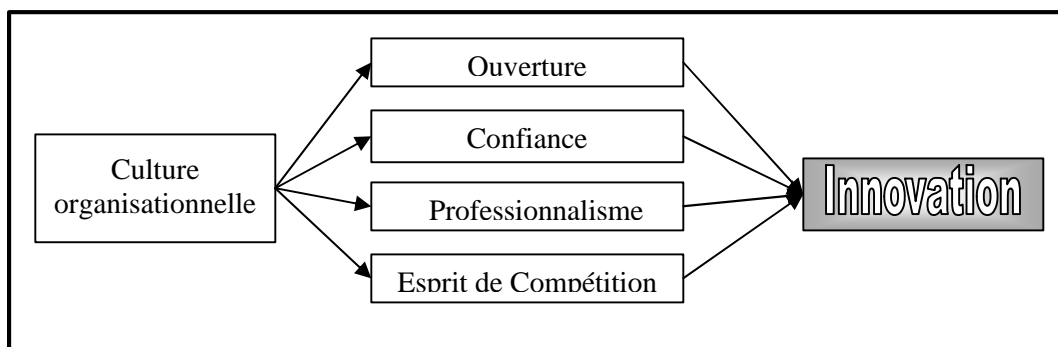
Le climat et la culture organisationnels incorporent différents aspects. Il s'agit de la culture organisationnelle, de l'idée d'organisation apprenante, récurrente au sein de la littérature et de celle de support (Stoller, 1995; Perrin, 2002; Bessant, 2005; Dagenais et al., 2005; Jaskyte et Kisieliene, 2006).

La culture organisationnelle

La culture organisationnelle peut se définir comme un ensemble de valeurs partagées qui aident les membres de l'organisation à comprendre son fonctionnement et guident leurs pensées et leurs comportements (Jaskyte et Kisieliene, 2006). Une des façons d'opérationnaliser la culture au sein des études recensées concerne deux dimensions. La première d'entre elles concerne un consensus entre les membres de l'organisation, c'est-à-dire un degré d'accord des valeurs. La seconde dimension concerne le contenu du consensus, c'est-à-dire la définition de ces valeurs (Jaskyte et Kisieliene, 2006).

Au sein des services publics, un haut niveau de consensus sur des valeurs telles que la stabilité, la sécurité, un faible niveau de conflit, l'orientation des règles ou encore le travail en collaboration avec d'autres membres semble avoir un effet négatif sur l'innovation des organisations. Ce résultat va dans le sens d'études menées aux États-Unis qui concluent qu'une culture de consensus orientée vers la stabilité ne semble pas appropriée pour favoriser l'innovation (Jaskyte et Kisieliene, 2006). À l'opposé, un consensus sur d'autres valeurs favorise davantage l'innovation des organisations. Selon Bovaird et Hughes (1995), il s'agit de : 1) l'ouverture sur l'externe et au changement, 2) l'honnêteté, 3) la confiance et 4) l'intégrité. Davison et Hyland (2006) ajoutent à cette liste 5) la favorisation de la communication et Brudney et Selden (1995) y ajoutent 6) le professionnalisme. Perrin (2002), quant à lui, parle de 7) la tolérance à l'incertitude. Enfin, pour Damanpour et Schneider (2006), 8) l'esprit d'initiative et une culture qui, dans une certaine mesure, favoriserait la compétition entre les membres des équipes ou entre les équipes constituant l'organisation, ont un effet positif sur l'innovation, et particulièrement dans le cas d'organisation des services publics. Parmi ces valeurs, quatre d'entre elles semblent plus documentées. Il s'agit de l'ouverture à l'externe et au changement, de la confiance, du professionnalisme et de l'esprit de compétition (Figure 24.4).

Figure 24. Influence de la culture organisationnelle sur l'innovation



L'ouverture

Moore (2005) souligne que les innovations extrinsèques semblent davantage répandues au sein des services publics que ne le sont les innovations intrinsèques. Les membres du personnel doivent, dès lors, présenter une ouverture à l'externe de l'organisation, c'est-à-dire une culture d'ouverture (Moore, 2005). C'est entre autres, cette ouverture qui fera qu'une organisation détentrice d'une innovation pourrait être perçue positivement par une organisation du service public et négativement par une autre (Koch et Hauknes, 2005). Dans le même ordre d'idées, Davison et Hyland (2006), se basant sur des conclusions d'une étude menée dans le domaine de la santé, considèrent que la culture d'ouverture vis-à-vis de l'externe est aussi orientée vers les patients qui peuvent être des détenteurs d'idées ou qui peuvent en être la source lorsque leurs besoins ne sont pas satisfaits.

En guise d'ouverture, Boyne et al. (2005) considèrent plutôt une attitude positive vis-à-vis des changements. Néanmoins, les auteurs nuancent une telle conclusion à partir d'une étude menée au sein d'organisations gouvernementales. Selon cette dernière, ils précisent que, paradoxalement, dans certains cas, notamment lorsque les changements sont imposés, les gestionnaires n'ont pas besoin d'avoir une vision positive du changement qui leur est demandé pour assurer sa pérennité.

La confiance

Walters (2002) considère que dans les services publics et notamment au sein du domaine de l'éducation, les individus ont besoin d'avoir confiance au système dans lequel ils évoluent. La confiance peut être remise en question par des contraintes idéologiques sur les processus d'éducation ou une orientation sur la surveillance d'indicateurs de performance (Walters, 2002). Dans le cas des professeurs, la revalorisation de leur fonction en tant que profession d'apprentissage et la libération de temps peuvent être des sources d'opportunités pour discuter de leur développement professionnel, pour apprendre de leurs collègues et refléter une nouvelle façon de communiquer les idées, favorisant ainsi l'innovation (Walters, 2002). La confiance peut aussi être valorisée par la formation des individus, leur permettant de développer leur expertise et de comprendre que leurs compétences sont un facteur de développement du service (Dagenais et al., 2005).

Le professionnalisme

Le professionnalisme d'une unité d'organisation peut être défini par la formalisation des fonctions et par la présence de postes, tels que ceux de gestionnaires, d'administrateurs ou encore de chefs de bureau (Brudney et Selden, 1995). Une atmosphère de professionnalisme peut avoir un effet favorable à l'efficacité et à l'efficacé de l'offre de produits et de services des organisations publiques, mais aussi vis-à-vis de l'implantation et de l'utilisation de nouvelles technologies.

L'esprit de compétition

L'esprit de compétition concerne les membres du personnel, les membres d'équipes de travail, les équipes de travail ou encore l'organisation vis-à-vis d'organisations externes (Damanpour et Schneider, 2006). Des gestionnaires, interrogés dans le domaine de la santé ont précisé que la compétition joue un rôle déterminant dans la réduction des

coûts, dans l'atteinte de l'efficacité, et s'avérait favorable vis-à-vis de l'innovation (Damanpour et Schneider, 2006). Dans le même ordre d'idées, ces mêmes auteurs précisent que l'organisation devrait favoriser l'esprit d'initiative des employés, par exemple en proposant des incitatifs pour la proposition et le développement d'idées (Damanpour et Schneider, 2006).

L'organisation apprenante

L'idée d'organisation apprenante est récurrente au sein de la littérature recensée (Stoller, 1995; Coulson-Thomas, 1998; Geijsel et al., 1999; Bessant, 2005). L'organisation apprenante concerne la transformation des processus de cognition et des comportements des individus et des groupes, mais un tel type d'organisation est beaucoup plus complexe que la simple accumulation d'apprentissages d'individus ou des groupes (Louis, 1994, cité par Geijsel et al., 1999). Au-delà de cela, l'organisation apprenante se distingue par la présence d'une vision qui oriente les processus d'apprentissage (Senge, 1990, cité par Geijsel et al., 1999). Cette vision est à la base d'une coordination des apprentissages entre les différentes équipes et les différents niveaux hiérarchiques. La vision est opérationnalisée par une stratégie de formation mise en place par différentes politiques. Les processus de l'organisation apprenante permettent : 1) l'identification partagée de problèmes, 2) la recherche de solution à différents niveaux et depuis différentes unités de l'organisation, 3) la capture et l'accumulation de l'apprentissage sur la technologie et 4) la gestion de l'innovation et de ses processus (Bessant, 2005).

Plutôt que de parler d'organisation apprenante, Weerawardena et Sullivan-Mort (2001) considèrent le concept de capacité organisationnelle d'apprentissage. Cette capacité d'apprentissage se compose des apprentissages adaptatifs et générateurs. À la différence du premier qui ferait référence au passé de l'organisation en termes de réussites et d'erreurs, l'apprentissage générateur se veut résolument tourné vers les nouvelles caractéristiques des clients, des concurrents, de sa mission et de sa stratégie (Argyris, 1977; Senge, 1990, cités par Weerawardena et Sullivan-Mort, 2001). Cette même idée se retrouve chez Napierkowski et Parsons (1995) selon lesquels, dans le domaine de l'éducation, l'organisation apprenante se définit par sa réflexivité, entre autres, vis-à-vis des changements des besoins des étudiants, des universités, de la demande en règle générale. L'apprentissage générateur paraît important, car il peut être à la source d'innovation radicale (McKee, 1992; Sinkula, Baker et Noordewier, 1997, cités par Weerawardena et Sullivan-Mort, 2001).

Les effets d'organisation apprenante se feront ressentir à deux niveaux : 1) au niveau individuel et 2) organisationnel (Coulson-Thomas, 1998; Kolsky, 2002). Au plan individuel, l'organisation apprenante trouve son essence dans l'apprentissage partagé et les processus de développement qui permettent à chaque individu de l'organisation d'avancer sur le plan de la cognition et de se renouveler (Coulson-Thomas, 1998). Chaque individu peut alors adopter, acquérir ou développer de nouvelles pratiques de travail ou d'apprentissage dans la mesure où celles-ci lui permettent de satisfaire ses objectifs (Coulson-Thomas, 1998). Au plan organisationnel, l'apprentissage organisationnel implique une interprétation partagée des informations disséminées au sein de l'organisation (Argyris, 1977; Senge, 1990 cités par Vigoda-Gadot et al., 2005). Cet apprentissage implique aussi l'utilisation de diverses formes de données telles que

des commentaires de clients, des comparaisons dans le secteur, l'actualisation constante de connaissances ou encore l'appel à des consultants (Kolsky, 2002).

Koch et Hauknes (2005) s'attardent sur les obstacles de la mise en place d'une organisation apprenante, par exemple, dans le cas d'un manque de dialogue entre les acteurs d'un système complexe et ce pour diverses raisons telles que la résistance des groupes professionnels. De plus, des réorganisations trop fréquentes peuvent aller à l'encontre du développement de la mémoire de l'organisation tant au niveau des gestionnaires que des membres de première ligne (Koch et Hauknes, 2005).

Le support de l'organisation

Le support offert aux membres de l'organisation est déterminant dans l'implantation de changements, que ce soit sous forme de nouvelles pratiques ou de changements organisationnels (Dagenais et al., 2005). Le support permet d'anticiper et de minimiser les résistances au changement au sein de l'organisation (Fernandez et Rainey, 2006) et au-delà de faciliter l'appropriation et l'intégration des changements par les individus. Le soutien n'est pas seulement destiné aux membres du personnel, celui-ci peut aussi être orienté vers les clients ou les divers autres intervenants impliqués (Ellis, 1995). Dans le cas de l'éducation, outre les professeurs et les autres membres de l'organisation, il peut s'agir des étudiants et de leurs parents (Ellis, 1995).

Le support des superviseurs aux employés se traduit par un effet positif sur la créativité et l'innovation (Berg et Hallberg, 1999; Bunce et West, 1996; Kylén et Shani 2002; Lantz et Severinson, 2001; Newmann et Fitzgerald, 2001, cités par Länsisalmi et al., 2006). D'autres études viennent nuancer ces résultats en considérant que l'effet est non significatif ou qu'il est non systématique (Lökk & Arnetz, 2002; Mangan, Solnberg, Gliess, Kottle, & Wheeler, 1997 cités par Länsisalmi et al., 2006). Ceci amène à la conclusion que les supports doivent être considérés en fonction de leur contexte (Drach-Zahavy, Somech, Granot, & Spitzer, 2004 cités par Länsisalmi et al., 2006).

Borins (2001) précise que le support peut être financier ou moral. Il peut ainsi prendre plusieurs formes, telles que la libération de créneaux temporels pour les besoins du changement, de ressources allouées ou encore d'encadrement particulier (Dagenais et al., 2005). En termes d'encadrement, il peut s'agir, par exemple, de formations qui promeuvent l'innovation (Ellis, 1995; Dagenais et al., 2005; Koch et Hauknes, 2005). D'un point de vue organisationnel, il peut s'agir de la mise en place d'un système destiné à promouvoir, stimuler et disséminer les innovations (Koch et Hauknes, 2005). Koch et Hauknes (2005) proposent une liste d'exemples de ce système, il s'agirait d'un ensemble d'outils tels que des boîtes à idées pour le personnel, des forums de discussion mis en place pour le personnel, des activités de réseautage, des activités de consolidations des compétences, des encouragements à penser de façon alternative. Deux concepts sont cités lorsqu'il s'agit du support : il s'agit tout d'abord du contexte du support et de la formation.

Un contexte de support implique l'élaboration d'objectifs clairs et adaptés aux différents membres de l'organisation qui encouragent le personnel à atteindre des façons innovatrices de travailler; il s'agit aussi de la mise en place de consultation du personnel et de l'établissement d'incitatifs et de récompenses qui trouvent leur source au sein des budgets alloués pour l'innovation (Borins, 2002). S'inscrivant en cohérence avec ces

propos, Bessant (2005) précise qu'un contexte de support est un contexte dans lequel les idées peuvent émerger et être déployées. Construire et maintenir un tel contexte au sein de l'organisation semblent s'inscrire dans une gestion pertinente de l'innovation et impliquent de travailler sur les structures, sur les arrangements organisationnels, sur la formation, le développement, les incitatifs et la reconnaissance des employés. Finalement, un tel contexte d'organisation peut être à la source de la transformation de l'organisation en organisation apprenante (Bessant, 2005).

La formation est un des modes de support de l'implantation de l'innovation. Celle-ci peut servir à assurer la dissémination des informations vis-à-vis d'une innovation et à argumenter le besoin de tels changements (Dagenais et al., 2005). La formation doit être réalisée sous la pression d'une action concertée au sein d'une population d'acteurs afin d'éviter les dissemblances de compréhension et d'implantation des innovations (Dagenais et al., 2005). La formation peut être orientée vers la mise à jour des connaissances et des habiletés nécessaires des acteurs à tout changement substantiel de pratiques (Dagenais et al., 2005). Cela semble être un passage obligé, qui doit être réalisé selon une implication institutionnelle explicite et une planification stratégique à long terme (Dagenais et al., 2005). La formation apparaît ainsi comme un bon moyen pour consolider les pratiques et ouvrir les individus à de nouvelles pratiques ou aux changements à venir (Dagenais et al., 2005).

C - L'héritage de l'organisation

Certaines théories sur le fonctionnement des institutions considèrent que le changement est dépendant de l'historique de l'organisation, notamment en termes de décisions et de changements passés, dans la mesure où les choix présents déterminent les développements futurs (Newman et al., 2001). Johnstone (1990, cité par Stoller, 1995) suggère que l'ancienneté des programmes en place, ancrés dans une tradition, peut être à la source de résistances aux changements, surtout lorsque ces derniers ne s'inscrivent pas forcément dans la continuité de cette tradition. Ainsi, l'organisation hérite d'un passé, d'expériences, de contextes tels que des problèmes internes, des crises passées, de la mise en place d'un nouveau leadership, de changements au sein du personnel ou du passé d'utilisation de la technologie. Ces différents aspects de son héritage vont influencer sur la manière dont les innovations seront développées ou implantées au sein de l'organisation (Borins, 2001; Bessant, 2005).

En ce qui concerne l'héritage de l'organisation, deux phénomènes semblent davantage étudiés, il s'agit : 1) des expériences de l'organisation et 2) des résistances au changement (Shin et McClomb, 1998; Stewart et Kringas, 2003; Boyne et al., 2005).

Les expériences de l'organisation

Les expériences passées de gestion du changement ont une influence sur la manière dont les changements à venir seront gérés (Shin et McClomb, 1998). Pour Young et al. (2001), l'expérience d'un gestionnaire vis-à-vis d'un changement passé peut se refléter dans sa propension à adopter des innovations à l'avenir. Dans une étude dans le secteur de la santé, une telle expérience est considérée comme positive et significative (Young et al., 2001). Cette même idée se retrouve à un niveau plus élevé, c'est-à-dire celui des unités et aussi celui des clients (Boyne et al., 2005). Ainsi, les unités qui ont, par le passé, impliqué leur personnel ainsi que leurs clients dans des changements, sont davantage à

même d'innover, même lorsque ceci est imposé (Boyne et al., 2005). Néanmoins, une organisation ayant un long historique de réussites au sein de son secteur aura peu tendance à vouloir adopter de nouvelles approches (Sitkin, 1992; Levinthal et March, 1993; O'Neil et al., 1998 cités par 2000). Celle-ci se retrouve confortée dans l'idée que la réussite est signe de bon fonctionnement et que l'adoption de nouvelles approches ne pourrait améliorer sa situation. Cette même idée se retrouve chez Koch et Hauknes (2005) qui précisent que les pratiques qui ont donné des résultats positifs dans le passé sont considérées comme des bonnes pratiques et qu'une attitude peut se développer sur l'idée que ce qui marche n'a pas à être changé. L'innovation est vue comme porteuse de perturbations non désirées pour l'ensemble de l'organisation.

Les résistances aux changements

De nombreuses administrations publiques ont, pour de multiples raisons, entre autres des changements de gouvernement, été sujettes à de larges changements (Koch et Hauknes, 2005). Ces changements se traduisent souvent par de nouvelles priorisations, sans pour autant que les anciennes soient satisfaites et cela amène donc à une volonté d'obtenir des résultats rapidement (Koch et Hauknes, 2005). De plus, des changements trop nombreux, imposés par les instances supérieures, peuvent être à l'origine d'une fatigue du système au changement qui fait que l'expérience de changements passés peut avoir des effets néfastes sur les changements futurs en développant des résistances (Koch et Hauknes, 2005). Chaque implantation de changements implique dès lors la question de la résistance au changement, d'autant plus lorsqu'il s'agit de changement de grande envergure (*big bang*) où l'organisation vit des grandes réductions de personnel ou une transformation majeure de sa culture (Ellis, 1998; Osborne et Plastrik, 1997, cités par Stewart et Kringas, 2003).

Judson (1991 cité par Fernandez et Rainey, 2006) a identifié différents mécanismes et tactiques afin de minimiser les résistances au changement. Ceux-ci incluent les mesures coercitives (menaces et contraintes), la persuasion, la mise en place d'une structure d'incitations et de récompenses, la négociation de compromis, la mise en place de garanties contre les effets néfastes au niveau personnel (par exemple, de la sécurité de l'emploi), l'appui psychologique, l'encouragement de la participation des employés, l'instauration et le renforcement de la confiance des employés vis-à-vis de leurs gestionnaires, l'assurance de la légitimité des changements vis-à-vis des contextes passés, la mise en place des changements de façon graduelle et flexible, etc. Certains de ces mécanismes peuvent avoir des effets contre-productifs, c'est notamment le cas de la contrainte et de la menace. Les autres semblent davantage être des approches efficaces à la réduction de la résistance pour changer (Fernandez et Rainey, 2006). La participation et l'implication des employés se révèlent être particulièrement importantes dans le cas des services publics (Fernandez et Rainey, 2006).

D – Vision et style de gestion de l'organisation

Les organisations qui développent une vision et l'opérationnalisent en buts et objectifs ont une tendance à être privilégiées vis-à-vis de la gestion de l'innovation, que ce soit au niveau de son développement ou de son adoption (Coulson-Thomas, 1998). Les types de visions considérés ont aussi une influence sur l'innovation, par exemple, les organisations qui optent pour une vision holistique. Celle-ci incorpore trois concepts (Borins, 2000a). Il s'agit : 1) de considérer une approche systémique à la résolution des

problèmes, 2) de coordonner les différentes organisations impliquées avec les clients, et 3) de fournir des services multiples aux clients. Au sein de la littérature recensée, trois aspects apparaissent. Il s'agit de : 1) l'orientation de l'organisation, 2) la gestion proactive, et 3) les pratiques de gestion de ressources humaines utilisées (Banaszak-Holl et al., 1996; Dorenbosch et al., 2005; Vigoda-Gadot et al., 2005).

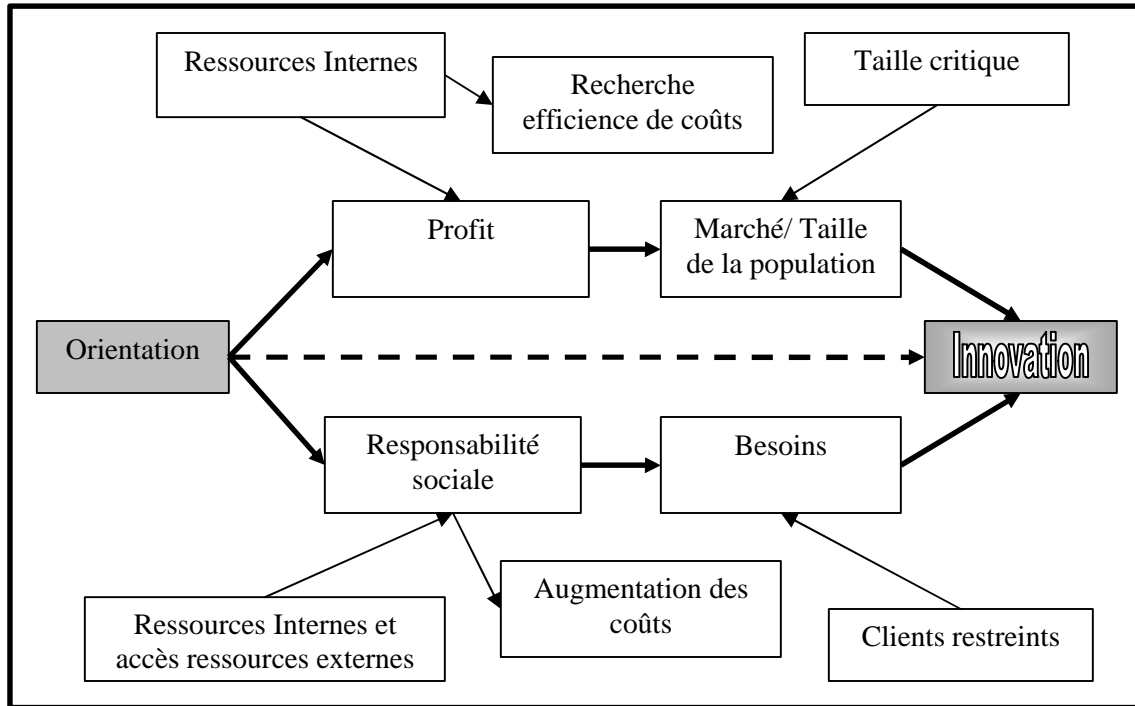
L'orientation de l'organisation

Le type d'orientation de l'organisation aura une influence sur la manière dont celle-ci mettra en œuvre ses activités et ses ressources (Banaszak-Holl et al., 1996). Deux types d'orientations sont recensés au sein de la littérature, il s'agit de l'orientation marché et de l'orientation « responsabilités sociales » (Banaszak-Holl et al., 1996). Chacune de ces orientations peut être à l'origine du déclenchement d'un processus d'innovation, mais les objectifs escomptés seront différents (Figure 25).

Les organisations orientées vers le profit ou la minimisation des coûts opteront pour une orientation marché qui impliquera la volonté d'atteindre une taille de population critique avant de développer de nouveaux services ou d'attirer de nouveaux clients (Figure 25). Il est à noter que les organisations orientées sur le marché sont généralement des organisations qui manquent d'accessibilité à des ressources externes (Banaszak-Holl et al., 1996). L'expérience dans le secteur hospitalier suggère que même si les organisations sont capables de rencontrer leurs objectifs organisationnels, elles rencontrent difficilement un objectif de profit (Burns, 1994, cité par Banaszak-Holl et al., 1996).

Une particularité des organisations non orientées vers le profit, mais plutôt sur la responsabilité sociale, est qu'elles sont capables d'investir dans le développement ou l'implantation d'innovations, même si elles ont la conviction qu'elles ne rencontreront pas de profit (Figure 25). Pour les gestionnaires optant pour cette orientation, seule suffirait la conviction qu'ils assumeront leurs responsabilités vis-à-vis de la société (Banaszak-Holl et al., 1996). Dès lors, la découverte d'un besoin inassouvi, même partagé par une petite population peut être à l'origine du déclenchement d'un processus d'innovation.

Figure 25. L'orientation de l'organisation et l'innovation



L'orientation de l'organisation vers le profit ou tout simplement vers l'atteinte de l'efficacité des organisations peut être en inadéquation avec les services publics (Koch et Hauknes, 2005). En effet, en s'inscrivant dans une perspective sociétale, l'augmentation des coûts d'une organisation publique peut être à l'origine de la diminution des coûts d'une autre organisation, qu'elle soit publique ou privée. Par exemple, l'amélioration de la santé de la population peut être à l'origine de la diminution de l'absentéisme au sein de nombreuses organisations (Koch et Hauknes, 2005).

La gestion proactive

Une gestion proactive paraît aussi déterminante de l'innovation des organisations (Vigoda-Gadot et al., 2005). La gestion proactive peut se définir par la poursuite organisationnelle d'opportunités qui ne sont pas forcément liées à la ligne de produits ou aux services actuels de l'organisation (Knight, 1997; Kreiser, Marino, et Weaver, 2002; Lumpkin & Dess, 2001; Stevenson et Jarillo, 1990; Venkatraman, 1989, cités par Vigoda-Gadot et al., 2005). La gestion proactive s'illustre à travers la volonté de l'organisation de dépasser son inertie en prenant des initiatives d'exploitation des opportunités, d'expérimentation du changement et d'anticipation des besoins futurs des clients (Dess et al., 1997; Lynn et al., 1996 cités par Vigoda-Gadot et al., 2005). La littérature stratégique et celle sur l'entrepreneuriat considèrent que la gestion proactive est centrale à l'innovation puisqu'elle promeut l'initiative (Dess et al. 1997; Lumpkin & Dess, 1996; Morgan & Strong, 2003; Morris & Paul, 1987 cités par Vigoda-Gadot et al., 2005).

Les pratiques de gestion des ressources humaines

L'utilisation de pratiques de gestion de ressources humaines est favorable à l'innovation des organisations (Dorenbosch et al., 2005). Celles-ci incluent la participation des employés, la structure des salaires, la formation et le développement des ressources humaines, le partage des informations au sein et hors de l'organisation, et le support des superviseurs. Plus les organisations semblent orientées vers ces pratiques et plus elles sont aptes à innover. C'est en s'adressant aux employés et aux gestionnaires que certains auteurs ont été capables d'évaluer le niveau des organisations autour de ces diverses pratiques en posant des questions sur les salaires, sur les efforts réalisés pour connaître l'opinion du personnel, sur les *feedbacks* depuis les gestionnaires vers les employés, sur leur performance et au-delà, celle des organisations (Dorenbosch et al., 2005). Plus l'organisation allait dans le sens de ces pratiques de gestion des ressources humaines et plus les employés se sentaient concernés par l'organisation, sa performance et son innovation (Dorenbosch et al., 2005). Dans le même ordre d'idées, Amo (2006) considère l'implication des membres du personnel comme une forme d'encouragement qui considère que les gestionnaires tiennent compte de l'avis des membres de l'organisation, qui leur donne la possibilité de discuter et qui encourage les individus à réaliser leurs actions de manière plus efficace.

E - Stratégies entreprises par l'organisation

Les organisations, notamment celles du secteur public, vivent dans un environnement complexe et dynamique dont les changements peuvent être imprévisibles et de grande envergure (Vigoda-Gadot et al., 2005). De tels changements impliquent pour les organisations une connaissance de leur passé, couplée à une anticipation de leur futur (Vigoda-Gadot et al., 2005). Cette anticipation du futur peut être caractérisée par une planification stratégique (Vigoda-Gadot et al., 2005).

Au sein de la littérature sur l'innovation des services publics, deux niveaux de planification sont documentés. Il s'agit de la planification stratégique de l'organisation et de celle qui concerne spécifiquement l'innovation (Behn, 1995; Brunner et Davidson, 1998; Tabak et Jain, 2000; Fernandez et Rainey, 2006).

Les stratégies organisationnelles

Le plan stratégique est constitué, entre autres, d'un ensemble de directions, de buts et d'objectifs qui doivent être compris par l'ensemble des acteurs (Brunner et Davidson, 1998). Dans ce cas, la planification d'une stratégie est généralement réalisée afin de tenir compte d'un consensus des acteurs, mais pas forcément d'une unanimité (Berman, 1996). Cela s'explique par la structure des acteurs impliqués dans la gestion des organisations publiques qui peut s'avérer complexe, incorporant des clients, des partenaires ou encore des instances supérieures qui peuvent être impliquées par le biais de ressources (Goes et Park, 1997). La réalisation d'un plan stratégique nécessite de l'organisation de connaître son contexte organisationnel autant qu'environnemental, car c'est à partir de ces contextes que va être réalisé le plan. Par exemple, il peut s'agir de la trajectoire technologique de l'organisation (Bessant, 2005). L'utilisation de cibles de performance semble s'avérer positive vis-à-vis de l'innovation des organisations publiques, car elles incitent les différentes unités et les membres à améliorer leur performance (Koch et Hauknes, 2005). Néanmoins, de telles cibles peuvent aussi avoir

des effets négatifs sur les comportements des individus en les poussant à améliorer les résultats sans pour autant être bénéfiques pour les clients (Koch et Hauknes, 2005). Par exemple, un des buts dans la santé n'est pas de minimiser le nombre de nuits passées à l'hôpital, mais de rétablir les patients plus rapidement afin d'améliorer leur bien-être (Koch et Hauknes, 2005).

Le domaine de la santé, et particulièrement le fonctionnement des hôpitaux, a été de nombreuses fois étudié sous l'angle de la stratégie (Finlay et Marples, 1998; Shortell et Zajac, 1990; Luke et Begun, 1988; Shortell et al., 1985, cités par Tabak et Jain, 2000). Deux typologies de classifications des stratégies semblent avoir été préconisées (Ginn et al., 1995; Keats et al., 1988; Luke & Begun, 1988; Shortell et al., 1990; Thomas & McDaniel, 1990; Zajac & Shortell, 1989, cités par Tabak et Jain, 2000). La première d'entre elles, celle de Miles et Snow (1978, cités par Tabak et Jain, 2000), concerne les stratégies de défense, de prospection, d'analyse et de réaction. La seconde typologie est celle de Miles (1982 cité par Tabak et Jain, 2000) qui considère deux modèles de stratégie, celui de l'offense et celui de la défense. Cette seconde typologie semble privilégiée, car elle réfère à deux modèles radicalement différents et donc plus aisément identifiables (Tabak et Jain, 2000). La stratégie offensive est caractérisée par une offre fréquemment renouvelée de produits et de services, et donc par des innovations. C'est un modèle qui correspond aux environnements complexes et dynamiques où l'organisation opte pour une gestion proactive vis-à-vis de la diversité des produits et processus, et au changement de l'environnement. Dans le domaine de la santé, les gestionnaires d'hôpitaux qui optent pour une stratégie offensive utilisent un large éventail d'indicateurs, afin de surveiller les changements dans l'environnement ou au sein de l'organisation, et ils sont prêts à tenir compte de ces changements en prenant des décisions telles que le développement ou l'adoption d'innovations (Thomas et McDaniel, 1990, cités par Tabak et Jain, 2000). Le second modèle, celui de défense, tend à maintenir la satisfaction du marché par les produits actuels de l'organisation. Le premier modèle de stratégie est davantage orienté vers l'innovation, car les gestionnaires optant pour ce modèle verront plus les innovations comme bénéfiques pour les hôpitaux (Tabak et Jain, 2000). Ils opteront davantage pour une anticipation des opportunités au niveau des clients, du secteur ou d'autres organisations (Kolsky, 2002).

En règle générale, quel que soit le modèle choisi, les organisations publiques qui ont développé un plan stratégique formel sont plus à même d'innover que celles qui ne l'ont pas fait (Moon, 2002; Koch et Hauknes, 2005).

Les stratégies d'innovation

En termes de planification stratégique, il s'agit aussi de celle qui concerne spécifiquement l'innovation (Kumar et al., 2002; Fernandez et Rainey, 2006). La nouvelle idée se doit d'être transformée en plan d'action ou stratégie avec des buts et des objectifs clairs et évaluables (Abramson et Lawrence, 2001; Carnall, 1995; Judson, 1991; Kotter, 1995; Lambright, 2001; Nadler et Nadler, 1998; Young, 2001, cités par Fernandez et Rainey, 2006). Le développement d'un plan d'innovation considère, entre autres, la justification de l'innovation, l'identification des risques, la manière de minimiser les risques, l'évaluation et la sélection des idées ou innovations, le cas échéant, la sélection d'un partenaire d'implantation de l'innovation, ainsi que la sélection des acteurs à impliquer (leader, porte-drapeau, etc.) et la définition de leur rôle (Kumar et al., 2002).

La stratégie servira alors de plan de conduite, offrant une direction, l'identification des obstacles et les buts à atteindre (Fernandez et Rainey, 2006). La compréhension de ces différents aspects devra être partagée à tous les niveaux de l'organisation (Behn, 1995). Les individus se trouvant en première ligne se doivent de comprendre ce que l'organisation veut accomplir, comment elle compte l'accomplir et pourquoi (Behn, 1995). Ainsi, le personnel est en meilleure posture pour innover lorsque les tâches sont définies de façon large plutôt qu'étroite, permettant un ajustement des individus à leur contexte, lorsque la focalisation est davantage mise sur les résultats à atteindre plutôt que sur les règles et les procédures à suivre, et enfin lorsque les individus disposent de compétences et de tâches qui leur permettent d'avoir une vision complète de l'organisation (Behn, 1995).

Il est à noter cependant que la planification peut s'avérer délicate au sein des services publics à cause de la complexité des systèmes comme celui de la santé, qui rend difficile la tâche d'anticipation d'une image claire des effets potentiels de la mise en place d'une innovation sur les différentes unités (Koch et Hauknes, 2005). Certains auteurs parlent de la nature systématique du phénomène d'innovation, c'est-à-dire la possibilité que la mise en place d'une innovation puisse résoudre un problème en en développant un autre ou en le déplaçant d'une unité vers une autre (Koch et Hauknes, 2005). L'introduction d'une innovation se doit d'être anticipée, planifiée, évaluée et adaptable aux aléas des conséquences (Koch et Hauknes 2005). Il est important de développer une stratégie d'apprentissage par les erreurs, car même si des réformes peuvent échouer, elles peuvent tout de même être des sources d'apprentissage (Koch et Hauknes, 2005).

2.2.2.3. Déterminants liés aux capacités organisationnelles

Les capacités organisationnelles incorporent les changements institutionnalisés des activités routinières, l'auto-évaluation des programmes et les capacités réceptives (Behn, 1995; Brunner et Davidson, 1998; Koch et Hauknes, 2005; Vigoda-Gadot et al., 2005; Fernandez et Rainey, 2006; Salveron et al., 2006).

A - Changements institutionnalisés des activités routinières

Un changement institutionnalisé des activités routinières se compose de l'intégration de procédures d'innovation au sein des routines journalières (Fernandez et Rainey, 2006). Selon ces procédures, les gestionnaires sont capables : 1) de modifier les structures formelles, les procédures et la pratique de gestion de ressources humaines, 2) de diffuser l'innovation à travers des projets pilotes, 3) de collecter des données afin de superviser les progrès des changements, et 4) d'engager les employés dans une participation active afin de favoriser l'apprentissage par l'action (Fernandez et Rainey, 2006).

Le changement institutionnalisé se retrouve au sein d'un continuum entre l'imposition et la négociation (Stewart et Kringas, 2003). Cependant, selon Fitzgerald et al. (2002), le changement se doit d'être davantage négocié qu'imposé, afin d'être accepté. Les membres de l'organisation peuvent s'opposer à une innovation dont ils ne comprennent pas les effets, car les changements peuvent ne pas satisfaire à un problème particulier, mais apporter des améliorations. Par exemple, un changement peut permettre de faire les choses plus rapidement, ou de manière plus efficiente, un nouveau traitement peut améliorer le bien-être de clients, sans pour autant apporter des avantages spécifiques à l'organisation ou aux membres du personnel. Dans ce cas, l'intérêt des nouvelles

pratiques doit être motivé notamment par l'usage d'évidences empiriques (Fitzgerald et al., 2002; Koch et Hauknes, 2005). Un des facteurs qui peut aller à l'encontre de l'acceptation d'une nouvelle pratique peut être davantage politique que rationnel. Une communauté de pratique peut être encline à refuser un nouveau traitement, car l'utilisation de celui-ci remet en question sa base de compétences et son statut ou sa position professionnelle (Koch et Hauknes, 2005). Dans le domaine de la santé, il peut aussi y avoir des réticences à implanter une innovation qui augmenterait la probabilité de risques pour le patient ou pour les autres membres de l'unité; là encore, l'usage d'évidences empiriques pour la motivation est recommandée (Koch et Hauknes, 2005).

B - Auto-évaluation/ évaluation de programmes

L'évaluation constante de l'évolution de l'organisation et des différentes unités qui la composent doit être institutionnalisée (Borins, 2001; Perrin, 2002). Vis-à-vis de l'innovation, l'évaluation jouerait trois rôles : 1) un rôle de conception, 2) un rôle de miroir, et 3) un rôle de production et de diffusion des connaissances (Dagenais et al., 2005). L'évaluation peut intervenir en amont de la conception d'innovation dans le sens où l'évaluation peut permettre l'identification d'opportunité. L'évaluation peut jouer un rôle lors de la mise en œuvre de l'innovation en permettant, par le biais de la surveillance de l'innovation, la réduction de l'incertitude (Dufour et Lamothe, 1999 cités par Dagenais et al., 2005). Enfin, l'évaluation peut servir en aval à l'identification des conditions d'implantations réussies permettant ainsi, dans le cas d'une expérimentation, une généralisation à plus grande échelle (Dagenais et al., 2005). Il est important que même les échecs soient considérés comme des sources de connaissances et ne deviennent pas synonymes de punition, car cela pourrait avoir un effet désastreux sur le personnel de l'organisation (Perrin, 2002).

Un ensemble de pratiques d'évaluation ont été développées au sein de certains secteurs, et notamment celui de la santé. Ces pratiques concernent, par exemple, l'évaluation des pratiques selon les évidences empiriques, l'évaluation des technologies utilisées en santé ou encore l'appel à des audits cliniques de grande échelle (Koch et Hauknes, 2005). Ces différentes techniques devraient, en théorie, permettre d'évaluer l'impact potentiel de la mise en place d'innovations et favoriser une culture d'apprentissage organisationnel (Koch et Hauknes, 2005).

Il est à noter qu'au sein des services publics, certains individus ressentiraient une peur à l'égard des évaluations et leurs potentielles conséquences pour l'image des organisations. Les organisations pourraient être la cible de sensationnalisme médiatique ou de critiques de l'opposition (Borins, 2001).

C - Capacité réceptive

La capacité d'innovation, et notamment la capacité à recevoir des innovations de l'externe, est citée au sein de la littérature recensée (Salveron et al., 2006). Deux éléments semblent importants pour la définir. Il s'agit : 1) des personnes présentes au sein de l'organisation et des outils utilisés pour qu'elles se développent et 2) des technologies utilisées (Borins, 2000a; Koch et Hauknes, 2005; Vigoda-Gadot et al., 2005).

Les individus et les outils de développement

La capacité réceptive d'une organisation concerne l'ouverture de celle-ci à la prise de risques (Vigoda-Gadot et al., 2005). Le risque peut se définir comme le degré pour lequel les résultats potentiels d'un changement présentent une incertitude (Sitkin et Pablo, 1992, cités par Vigoda-Gadot et al., 2005), résultats qui ne peuvent être garantis (Lumpkin & Dess, 1996, cités par Vigoda-Gadot et al., 2005). L'ouverture à la prise de risques sera ainsi déterminée par le nombre d'entrepreneurs au sein de l'organisation à tous les niveaux et notamment à celui de la gestion, car tel que le stipulent Stewart et Roth (2001 cité par Vigoda-Gadot et al., 2005), la propension à accepter le risque est supérieure pour un gestionnaire qui est entrepreneur par rapport à un gestionnaire qui ne le serait pas. Les entrepreneurs ou champions de l'innovation favorisent le processus d'innovation, son implantation et sa diffusion (Koch et Hauknes, 2005). À leur présence s'ajoute l'utilisation de formations destinées aux gestionnaires qui actualisent leurs connaissances, entre autres, sur des nouvelles méthodes de gestion de ressources humaines (Wise, 1999). Cela paraît important, car dans le cas d'innovation, un des rôles clés du gestionnaire sera d'accompagner le personnel sur la route du changement (Kaufman, 1981, cité par Wise, 1999). Les formations peuvent aussi être destinées aux membres du personnel par la mise en place d'activités de développement professionnel (Geijsel et al., 2001). Dans le domaine de l'éducation, ces activités ont pour but de permettre aux professeurs d'acquérir de nouvelles connaissances, de nouvelles expertises et de nouvelles valeurs pour l'amélioration constante de la qualité de leur fonctions et de leurs services (Geijsel et al., 2001). Ils peuvent ainsi acquérir une expérience d'apprentissage au niveau des contenus et au niveau didactique (Geijsel et al., 2001).

L'utilisation de technologies

La présence de certaines technologies et la manière dont celles-ci sont utilisées par l'organisation peuvent s'avérer illustratives de sa capacité à recevoir des innovations (Siau et Messersmith, 2003). Les technologies de l'information font partie de ces technologies qui illustrent la capacité réceptive d'une organisation (Bardach, 1998, cité par Borins, 2000a). La possession d'un site Web pour l'organisation ne figure pas parmi les outils de communication qui illustrent la capacité réceptive, car ceux-ci sont des outils standards au sein des services publics (Borins, 2000a). Dans le cas de la santé, l'utilisation de technologies, telles que la télémédecine ou des technologies avancées de stockage de données, semblent davantage importantes et peuvent représenter des opportunités pour de nouvelles innovations, entre autres, de procédés, dans les prestations des services, organisationnelles et d'interactions (Koch et Hauknes, 2005). De même que le développement d'une nouvelle technologie peut servir de conducteur fort au changement organisationnel, l'absence d'une technologie peut aussi gêner le développement d'une innovation (Koch et Hauknes, 2005).

2.2.2.4. Déterminants liés aux structures organisationnelles

Les structures organisationnelles se composent : 1) de la structure hiérarchique de l'organisation qui incorpore, entre autres, les processus de prise de décision, 2) des procédures ou « *guidelines* » utilisés, et 3) de la structure d'encouragement (Ellis, 1995; Johnson et al., 1998; Wise, 1999; Halvorsen et al., 2005; Bourn, 2006; Salveron et al., 2006).

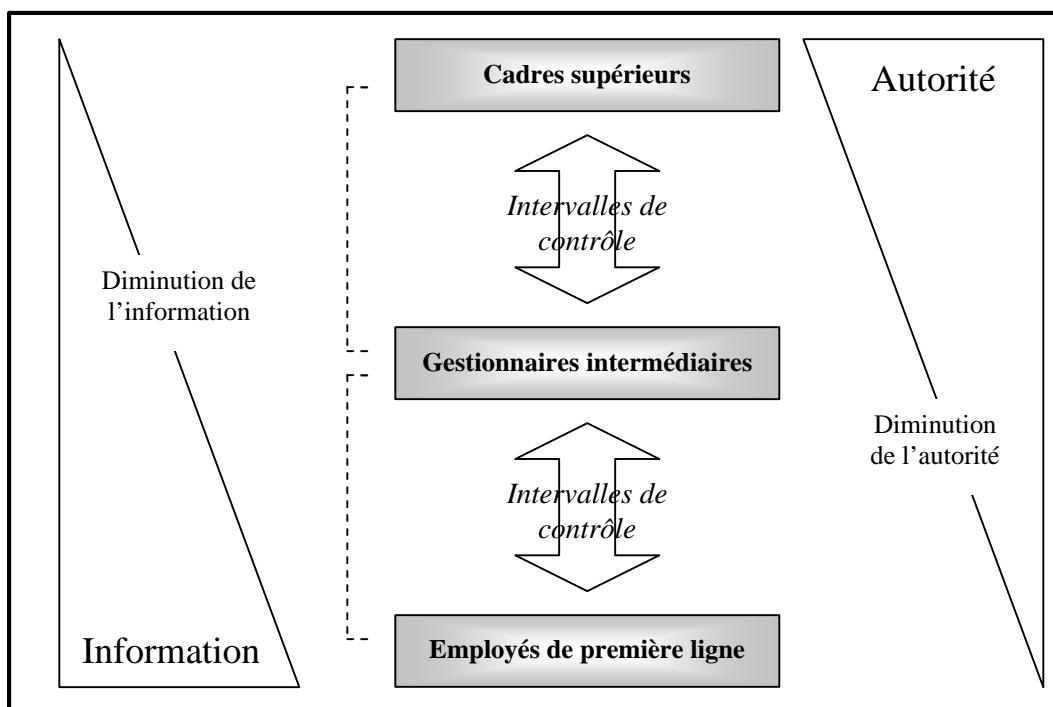
A - La structure hiérarchique

Différents aspects de la structure hiérarchique ont été recensés au sein de la littérature sur l'innovation des services publics. Il s'agit notamment : 1) de la prédominance de la structure bureaucratique, 2) des relations entre les gestionnaires et les employés de première ligne, 3) des modèles de communication utilisés et 4) des processus de prises de décision (Shin et McClomb, 1998; Wise, 1999; Kumar et al., 2002; Halvorsen et al., 2005).

Les organisations du secteur public sont souvent considérées comme bureaucratiques au sens négatif du terme (Halvorsen et al., 2005). Cette « bureaucratie » se traduit par une évolution lente, une structure rigide, très hiérarchisée, disposant de nombreux départements spécialisés qui sont orientés vers des buts précis, mais dont la limite des autorités est ambiguë (Halvorsen et al., 2005). Ce système jouit parfois d'une image négative, car il est perçu comme consommateur de temps et de ressources, trop grand et traduit un gaspillage de l'argent des contribuables (Halvorsen et al., 2005). Certains auteurs précisent qu'une structure bureaucratique représente un obstacle réel pour l'innovation, car sa complexité freine les initiatives (Halvorsen et al., 2005).

De plus, la structure bureaucratique se traduit aussi par une fragmentation de l'autorité des gestionnaires. Or, plus les intervalles de contrôle au sein d'une organisation sont nombreux, notamment par le nombre de niveaux dans la hiérarchie, et moins les gestionnaires auront une habileté à implanter des innovations (Wise, 1999). Ceci s'explique par l'autorité des leaders qui est de moins en moins ressentie et l'information venant de première ligne qui est de moins en moins captée (Figure 26).

Figure 26. La structure bureaucratique



Une telle organisation est souvent associée à un grand nombre d'employés présents à différents niveaux, au sein de différents groupes professionnels avec différentes valeurs et à différents niveaux de productivité (Wise, 1999).

Par rapport à la relation entre gestionnaires et employés de première ligne, il est à noter que ces derniers produisent ce que le leadership veut et le leadership doit produire ce que les individus de première ligne veulent (Behn, 1995). Pour ce faire, les individus de première ligne se doivent d'avoir des idées claires sur leurs rôles au sein de l'organisation (Johnson et al., 1998). Une organisation qui se veut être innovatrice se doit de développer un contrat implicite entre les membres de son organisation. Les employés de première ligne n'aideront pas les leaders à atteindre leurs objectifs s'ils n'ont pas la conviction que les leaders les aideront aussi dans leurs tâches (Behn, 1995). Le leadership doit montrer l'exemple en soulignant aux autres membres de l'organisation et notamment aux individus de première ligne que les gestionnaires et le reste de l'organisation vont dans la même direction et que leurs valeurs sont similaires (Behn 1995).

Les modèles de communication utilisés pour diffuser les informations au sein de la hiérarchie sont également à considérer (Osborne, 1998; Bessant, 2005). Il s'agit, par exemple des rencontres, des séminaires d'information et de l'utilisation de l'intranet ou des courriels (Kumar et al., 2002). La qualité de la communication au sein de ces canaux est très fortement associée à l'implantation ou au développement d'innovations (Johnson et al., 1998). La communication n'est pas seulement importante pour l'implantation, mais aussi pour la recherche d'un consensus sur le besoin de changement (Isaac-Henry et Painter, 1991; Stephens, 1999, cités par Stewart et Kringas, 2003). La littérature sur l'implantation d'innovation au sein des organisations publiques met l'emphase sur l'importance de la communication (Goggin et al. 1990; Nakamura and Smallwood 1980, Stephens, 1999 cités par Stewart et Kringas, 2003).

Le processus de prise de décision a été identifié comme un des facteurs déterminant de l'adoption des innovations au sein des organisations (Salveron et al., 2006). Ces processus peuvent s'avérer complexes. Au sein de la littérature, trois types de processus de décisions sont recensés : les processus centralisés, décentralisés et hybrides (Flueren et al., 2004; Huw et al., 2000; Nutley et al., 2002, cités par Salveron et al., 2006).

Les décisions centralisées sont généralement prises au haut niveau hiérarchique et motivées par un groupe central. Ce type de système de prise de décisions se retrouve au sein d'organisations très structurées et bureaucratiques, laissant peu de place au délivreur de services pour la prise de décisions, et donc celles-ci sont centralisées. Les décisions décentralisées, quant à elles, sont contrôlées et partagées entre les membres de l'organisation à différents niveaux (Rogers, 2003 cité par Salveron et al., 2006). Ce type de système de prises de décisions concerne les organisations composées de groupes professionnels avec des hauts niveaux d'autonomie. Les innovations sont ainsi diffusées de manière horizontale plutôt que verticale.

Plus récemment, un système de prise de décisions dit hybride a été étudié. Il concerne les organisations structurées dont les membres sont très qualifiés. Cette qualification offre aux individus une expertise leur conférant une position importante pour la prise de décisions. Un processus de décision favorable à l'innovation s'apparenterait davantage à ce modèle dit hybride. Ainsi, le personnel à différents niveaux et notamment au niveau

de première ligne serait impliqué dans les décisions relatives à l'embauche de nouveau personnel, la promotion de personnel professionnel, l'adoption de nouveaux programmes ou encore l'adoption de nouvelles politiques (Shin et McClomb, 1998). L'expérience de leur influence sur les prises de décisions a un effet positif sur la manière dont les individus implanteront des innovations (Geijsel et al., 2001; Fitzgerald et al., 2002).

B - Procédures et « guidelines »

L'importance de formalisation au sein de l'organisation et l'utilisation de guides de bonnes pratiques sont des facteurs déterminants de l'innovation au sein des services publics (Shin et McClomb, 1998; Mulgan, 2006).

Par rapport à la formalisation, plus l'ambiguïté vis-à-vis d'un rôle, des espérances de performance ou des résultats attendus est élevée et moins les individus seront enclins à innover (Johnson et al., 1998). Cette ambiguïté concerne la formalisation (Johnson et al., 1998), c'est-à-dire le degré de liberté que détiennent les membres de l'organisation afin de poursuivre leurs fonctions et responsabilités. Il s'agit de l'emphase mise par l'organisation sur les règles et les procédures, et la liberté laissée aux individus de tenir compte de ces règles. Il s'agit, par exemple, de la possibilité pour un individu de prendre ses décisions sans devoir consulter un supérieur, de la liberté de gérer tous les paramètres d'une tâche, du contrôle constant et récurrent de la violation des règles par les employés ou encore de l'impression par les individus d'être constamment épiés au sein de leur organisation (Shin et McClomb, 1998). Les membres de l'organisation doivent trouver un équilibre entre l'ambiguïté des rôles et des tâches, et l'importance de respecter les règles.

Par ailleurs, parmi les facteurs qui favorisent l'innovation, il y a la présence de méthodes formalisées, aussi appelées guides pour la génération des idées (Bourn, 2006). Il s'agirait par exemple, d'une méthodologie explicite pour la recherche qui pourrait inclure, par exemple, des nouvelles façons de former des partenariats entre des organisations publiques et d'autres entités du gouvernement au niveau local ou national (Mulgan, 2006). L'utilisation de standards au niveau national, de guides de bonnes pratiques, de recherches ou de programmes d'évaluation sont autant d'outils permettant de réformer les organisations publiques (Ellis, 1995). En référence à l'idée de formalisation, les membres de l'organisation peuvent décider de ne pas utiliser ces « guidelines », néanmoins dans l'absence de connaissances sur le développement d'idées, ceux-ci s'avèrent déterminants (Bourn, 2006).

C - La structure d'encouragement

La mise en place de mécanismes de récompenses vis-à-vis de l'innovation est déterminante d'un comportement positif du personnel vis-à-vis de l'innovation (Albers-Miller et al., 2001; Newman et al., 2001; Mulgan, 2006). Ces récompenses peuvent prendre la forme de promotions hiérarchiques, d'un accroissement de salaire par des primes ou encore d'une certaine reconnaissance des autres membres de l'organisation (Albers-Miller et al., 2001; Borins, 2001). Il est important de noter que les incitatifs, comme seuls outils, peuvent encourager les personnes innovantes à l'être davantage, mais ils ne pourraient pas transformer des personnes, des groupes ou des unités non innovantes (Newman et al., 2001). De plus, la présence d'une structure de récompenses

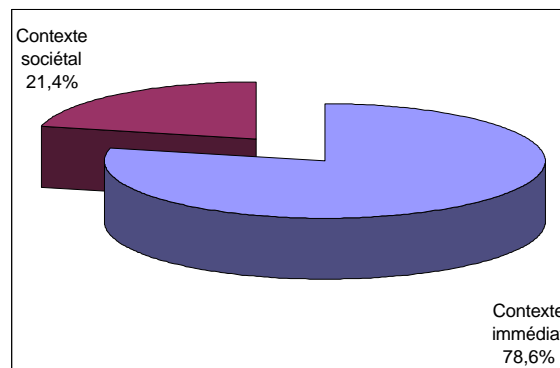
et d'incitatifs ne suffit pas à promouvoir l'innovation des organisations, encore faut-il que cette structure soit alignée avec les niveaux stratégiques et opérationnels de la gestion de l'organisation (Halvorsen et al., 2005). La structure doit permettre de récompenser les gestionnaires et leur personnel qui ont innové, et ce, même si les objectifs escomptés ne sont que partiellement atteints (Perrin, 2002). Ceux qui ont échoué se doivent d'être accompagnés afin de tirer profit de leurs erreurs, notamment en en tirant un apprentissage (Perrin, 2002).

La mise en place d'une structure d'incitatifs et de récompenses permet d'accroître la motivation du personnel et de tirer davantage profit de sa créativité (Zimmermann, 1999). À ce titre, les individus auront une plus grande tendance à s'investir s'ils ont l'impression d'être propriétaires de leurs idées, de leur organisation. Au-delà, ils s'investiront s'ils se sentent responsables du contexte de l'organisation incluant le manque de coordination au sein des équipes de travail, ou si leur département nécessitent certaines compétences (Dorenbosch et al., 2005). La motivation du personnel vis-à-vis de son organisation a un effet positif et significatif sur l'innovation de leur organisation (Siau et Messersmith, 2003). Les individus peuvent donc être encouragés à développer des bonnes pratiques et à en faire profiter le reste de l'organisation (Brunner et Davidson, 1998). La motivation peut aussi concerner les clients et la manière dont ceux-ci peuvent être utilisés comme des porteurs de l'innovation en les motivant par des outils, des incitatifs, une reconnaissance ou même l'accès à des fonds pour les idées qui s'avèrent concluantes (Mulgan, 2006).

2.3. Les déterminants relatifs à l'environnement

Cette partie est destinée à la présentation de la troisième catégorie de déterminants de l'innovation dans le secteur public, ceux qui sont liés à l'environnement externe de l'organisation. Ces déterminants sont subdivisés en deux catégories, la première est liée au contexte immédiat et la seconde au contexte sociétal (Nutley et Davies, 2000; Siau et Messersmith, 2003; Salveron et al., 2006). Il est à noter que les déterminants relatifs au contexte immédiat sont davantage documentés au sein de la littérature sur l'innovation dans les services publics que ne le sont ceux qui sont liés au contexte sociétal (Figure 27). Cela serait dû en partie à la nature difficilement opérationnalisable des déterminants à l'échelle sociétale.

Figure 27. Répartition des déterminants relatifs à l'environnement selon la littérature recensée



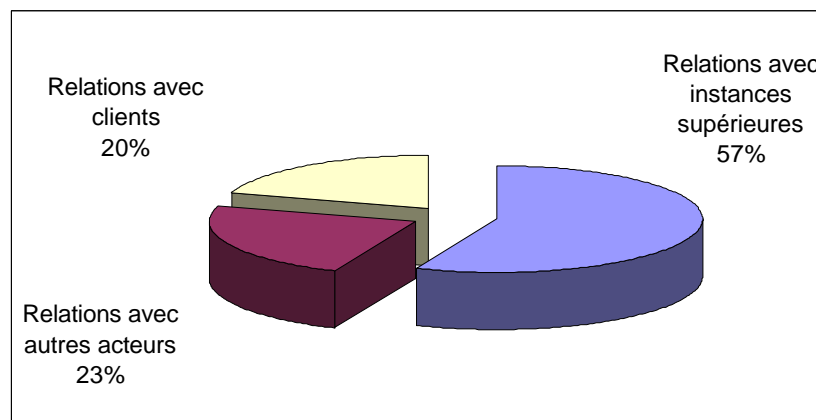
2.3.1. Les déterminants liés au contexte immédiat

Les déterminants liés au contexte immédiat de l'organisation s'agrègent autour de deux axes : 1) la nature des relations que l'organisation développe avec divers acteurs aux niveaux vertical et horizontal, et 2) les caractéristiques du contexte sectoriel (Bossert, 1998; Dagenais et al., 2005; Koch et Hauknes, 2005).

2.3.1.1. Relations avec les acteurs

Les facteurs liés aux relations que l'organisation entretient et développe avec divers acteurs de son environnement immédiat et leur influence sur l'innovation dans les services publics sont récurrents dans la littérature traitée (Bossert, 1998; Dagenais et al., 2005; Koch et Hauknes, 2005). Les acteurs considérés dans la littérature sont : 1) les instances supérieures, 2) les clients, et 3) les autres acteurs incluant les partenaires ou les fournisseurs de technologie (Nutley et Davies, 2000; Siau et Messersmith, 2003; Salveron et al., 2006). La répartition des déterminants liés à ces types d'acteurs laisse paraître une dominance de ceux qui sont liés aux instances supérieures (Figure 28).

Figure 28. Répartition des déterminants relatifs aux relations avec les acteurs



A - Relations avec les instances supérieures

L'influence des instances supérieures sur les changements des organisations publiques est considérée comme un facteur critique de leur innovation (Borins, 2000b; Stewart et Kringas, 2003; Koch et Hauknes, 2005; Bourn, 2006; Fernandez et Rainey, 2006). Cela serait dû au fait que l'innovation apparaît, pour les instances supérieures comme un outil permettant d'améliorer la qualité et l'efficacité des services publics (Walker, 2006). Ainsi, par le biais d'influences dites « verticales » ou de liens de dépendance, les instances supérieures peuvent jouer un rôle significatif sur le processus d'innovation, et ce, qu'il s'agisse d'adoption ou de développement d'innovations, soit en mandatant l'adoption d'une innovation ou en développant des stratégies complexes d'implantation (Banaszak-Holl et al., 1996; Walker, 2006).

Les instances supérieures se répartissent à deux niveaux. Le premier niveau est celui des instances dites centrales et le second est celui des instances régionales ou encore locales (Bossert, 1998; Dagenais et al., 2005). Les instances centrales correspondent au plus haut niveau de gouvernance des services publics tels que, par exemple, les ministères

(Walker, 2006). Ces instances disposent du plus fort contrôle sur les modes d'allocation des ressources (Contandriopoulos, Denis, et al., 2001 cités par Dagenais et al., 2005). Cette allocation peut être motivée par des positions idéologiques du gouvernement ou en réponse à des événements ou des pressions liés au contexte sociétal, tels que des changements au niveau démographique (Koch et Hauknes, 2005). Les instances régionales et/ou locales, quant à elles, peuvent assurer la cohérence entre les instances centrales et les organisations publiques en motivant l'innovation en investissant des ressources, ou en agissant sur le système afin de faciliter l'innovation (Dagenais et al., 2005).

Les changements stratégiques au sein des services publics requièrent fréquemment un support politique exercé à partir des liens tissés avec les instances supérieures et notamment l'allocation de ressources substantielles à toutes les étapes du processus d'innovation (Koch et Hauknes, 2005). Ainsi, les rôles de ces deux niveaux d'instances supérieures peuvent se faire ressentir pour l'organisation : 1) en amont du processus d'innovation par la mise en place d'une structure d'orientation extra-organisationnelle ou 2) en aval par la mise en place d'un soutien à l'organisation (Dagenais et al., 2005).

La structure d'orientation en amont

Bourn (2006) précise que le rôle des instances ministérielles peut s'avérer déterminant dans le déclenchement d'un processus d'innovation. Ainsi, en amont, la structure d'orientation peut s'illustrer sous deux types. Il peut s'agir tout d'abord de mesures directives telles que des modifications aux règles et aux procédures légales, ou encore de mesures stimulantes qui encouragent l'effort d'innovation (Borins, 2000b; Dagenais et al., 2005).

En termes de structures directives, il peut s'agir, par exemple, de l'imposition de cibles de performance (Koch et Hauknes, 2005). Ces cibles de performances peuvent s'inscrire dans la réalisation d'objectifs gouvernementaux (Koch et Hauknes, 2005). Dagenais et al. (2005) fournissent un autre exemple de structures directives en explicitant le cas de gestionnaires d'établissements qui devaient atteindre des résultats de changement sous peine de fusions d'établissements. Dans le même ordre d'idées, Stewart et Kringas (2003) précisent qu'une perte de confiance des instances ministérielles dans la capacité d'une organisation publique à atteindre des objectifs de changement peut être à l'origine d'une restructuration des services publics, voire même de la privatisation de certains services.

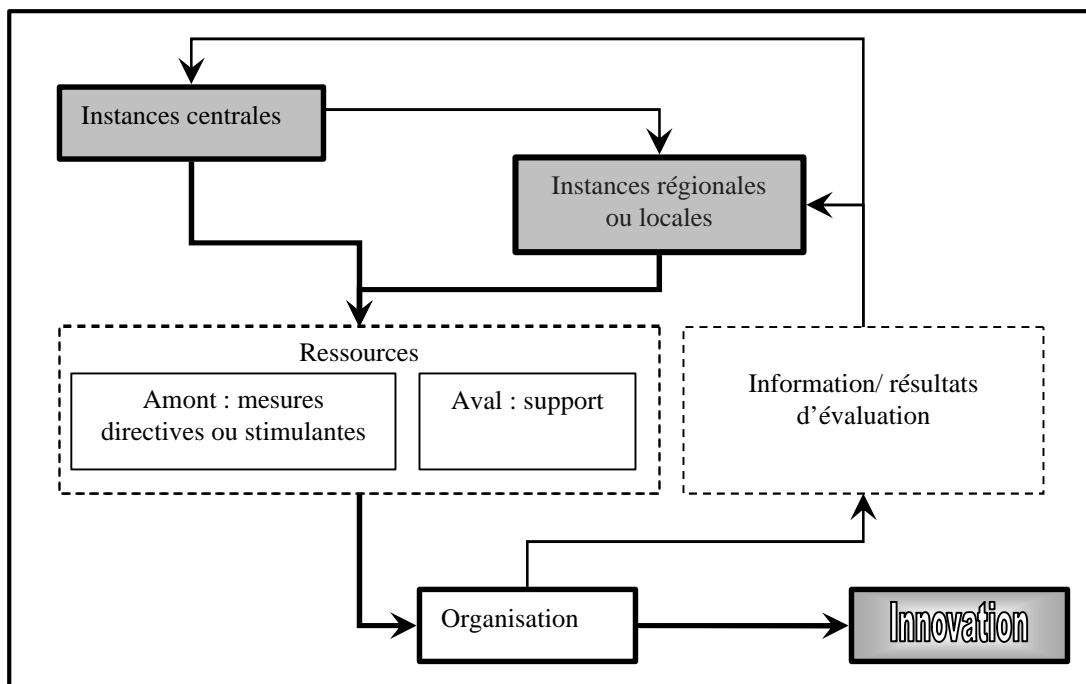
En ce qui concerne les mesures stimulantes, il peut s'agir, par exemple, de la présence de fonds de démarrage de projets (Dagenais et al., 2005). Ces fonds de démarrage apparaissent déterminants de l'innovation des services publics. D'ailleurs les gestionnaires citent souvent, parmi les plus importants obstacles à l'innovation, l'indisponibilité de ressources adéquates (Borins, 2000b).

Le support à l'organisation en aval

La présence ou l'absence d'un support pour le changement est clairement citée comme un facteur clé (Rosenbloom, 1993; Ammons, 1999, cités par Stewart et Kringas, 2003). La mise en place d'un tel support implique forcément la mise en place d'une évaluation (Dagenais et al., 2005). Du point de vue des instances supérieures, celle-ci permet tout d'abord d'améliorer la compréhension sur les implantations réussies ou non et d'assurer

une diffusion de ces informations parmi les organisations publiques (Dagenais et al., 2005). Ainsi, la relation entre les instances supérieures et les organisations de services publics n'est pas à sens unique (Figure 29). Certaines innovations peuvent émerger d'interactions impliquant des organisations publiques et des instances locales, régionales ou centrales, et notamment l'imposition de programmes nationaux d'amélioration des services (Walker, 2006). *A contrario* de tels programmes peuvent trouver leur origine dans la généralisation de pratiques développées par une organisation et dont l'évaluation a permis d'en considérer les bénéfices du point de vue de la qualité des services (Walker, 2006). L'évaluation permet aussi la mise en place d'un soutien contextualisé ou l'allocation de ressources supplémentaires, le cas échéant (Dagenais et al., 2005).

Figure 29. Relations entre les organisations publiques et les instances supérieures



B - Relations avec les clients

Diverses relations peuvent impliquer les clients dans l'organisation publique. Il s'agit : 1) de la relation initiée par les organisations publiques sous la forme d'implication ou de consultation des clients, et 2) d'une pression que les clients exercent sur les organisations publiques (Borins, 2000b; Iliffe et Lenihan, 2001).

L'implication ou la consultation des clients

L'implication ou la consultation des clients vis-à-vis des activités publiques peut être réalisée à diverses fins (Borins, 2000b). Il peut s'agir de capter les idées des clients et par conséquent, le client devient une source d'innovation (Iliffe et Lenihan, 2001). Il peut

s'agir aussi d'une stratégie assurant une meilleure adoption d'une innovation par les clients (Brunner et Davidson, 1998).

Ilfie et Lenihan (2001) ont étudié un modèle de développement de programmes innovants de soins de santé qui se décompose en trois étapes. La première étape concerne la définition et la caractérisation de la communauté cible. La deuxième étape concerne l'identification, la réalisation de liste ainsi que la hiérarchisation des problèmes et des besoins de la communauté. Les étapes subséquentes concernent, quant à elles, l'utilisation de ces informations collectées afin de modifier les programmes en place ou d'en développer de nouveaux. L'implication des clients au sein des services publics paraît nécessaire pour le développement ou l'adoption d'innovations dans la mesure où, celles-ci sont censées répondre à leurs besoins (Ilfie et Lenihan, 2001). Le sondage des problèmes et besoins des clients paraît davantage important dans la mesure où, selon une idée répandue au sein des populations, les services publics seraient imperméables aux problèmes et besoins des clients (Halvorsen et al., 2005). Les évidences ne soutiennent pas cette idée et suggèrent plutôt que les organisations de services réagissent aux besoins et préférences des clients, entre autres, à partir d'informations collectées par les interactions quotidiennes de première ligne avec les clients (Halvorsen et al., 2005). La consultation des clients apparaît aussi comme un outil pertinent de collecte d'information et une source d'innovations (Borins, 2000b).

Par ailleurs, il est généralement assumé que la population est le client final des services publics et qu'il existe une résistance générale à toute réorganisation et changement dans la manière dont les services sont délivrés (Koch et Hauknes, 2005). En termes de résistances, il s'agit, par exemple, du scepticisme des clients ou des groupes de clients vis-à-vis d'une innovation (Borins, 2000b). L'implication des clients dans le but d'assurer une meilleure adoption de l'innovation de leur part paraît importante, dans la mesure où elle permet de limiter et de réduire les différentes résistances (Koch et Hauknes, 2005; Salveron et al., 2006). Ainsi, le scepticisme, par le biais de l'implication, peut se transformer en acceptation plutôt que devenir opposition (Borins, 2000b).

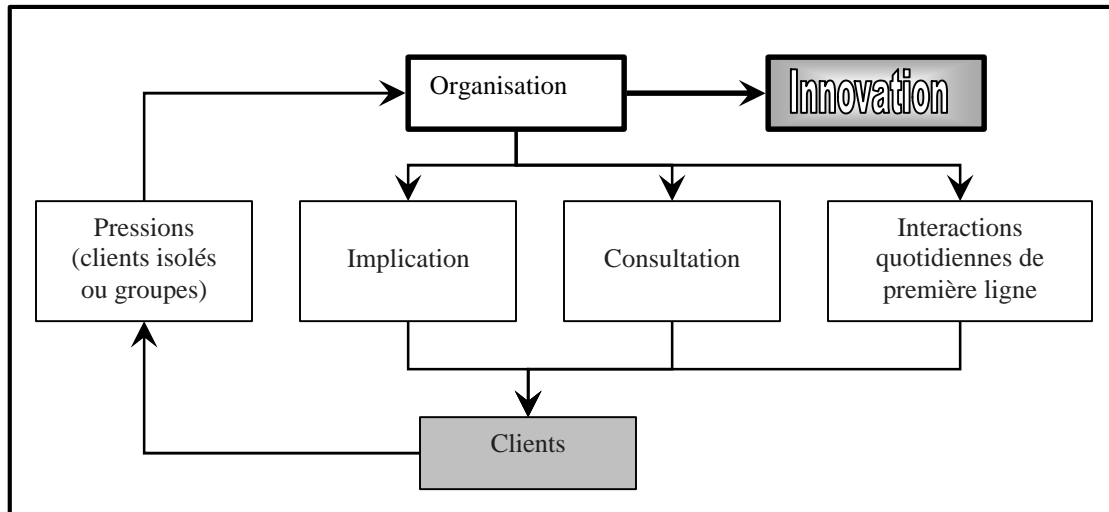
La pression des clients

Les organisations publiques sont soumises à diverses pressions et doivent ainsi accommoder différentes demandes de différents groupes (Banaszak-Holl et al., 1996). Ces différents groupes peuvent être composés de clients isolés ou de groupes d'intérêts ou d'influence (Koch et Hauknes, 2005). La réponse qui est apportée à chacune de leurs demandes dépendra de nombreuses caractéristiques, et notamment du contrôle que peuvent exercer ces groupes sur la disponibilité de ressources ou sur les acteurs qui allouent les ressources, tels que les instances supérieures (Banaszak-Holl et al., 1996). Selon un sondage réalisé auprès de gestionnaires étatsuniens et canadiens, la pression des clients apparaît comme une source non négligeable d'informations sur l'insatisfaction des clients (Borins, 2000b). Dès lors qu'une insatisfaction est décelée, celle-ci apparaît comme un objet potentiel d'innovation (Borins, 2000b). Cette même idée se retrouve chez Walker (2006) qui précise que les demandes ou les pressions que peuvent exercer des clients sont des moteurs de l'innovation au sein des services publics.

Les relations entre les organisations des services publics et les clients s'illustrent donc à travers un mouvement d'information qui peut être soit motivé par l'organisation

(implication ou consultation du client et interactions quotidiennes de première ligne), soit initié par les clients dans le cas de pressions (Figure 30).

Figure 30. Relations entre les organisations publiques et leurs clients



C - Relations avec autres acteurs

Deux niveaux de liens peuvent être considérés en ce qui concerne les relations des organisations publiques avec d'autres acteurs : 1) le niveau individuel et 2) celui des organisations (Goes et Park, 1997; Borins, 2000b).

Les liens individuels

Certains liens peuvent être tissés par des individus sans que ceux-ci ne s'inscrivent au sein d'une stratégie organisationnelle (Borins, 2001). L'appartenance des individus à des réseaux de professionnels apparaît déterminante de la capacité des organisations à collecter de l'information (Damanpour et Schneider, 2006). Cette appartenance peut impliquer des individus de tous les niveaux de l'organisation, tant des gestionnaires que des praticiens (Balla, 2001). À titre d'illustration, Borins (2000b) explique le cas de l'introduction d'une technologie au sein d'une organisation publique aux États-Unis, dont le point de départ fut la présence d'un des membres de l'organisation à une conférence réunissant des gestionnaires dans le domaine de la santé. Dans le même ordre d'idées, la présence à des *workshops* ou toute manifestation réunissant des professionnels d'un secteur apparaît comme une source non négligeable d'opportunités d'innovation (Borins, 2001).

Les liens organisationnels

Walker (2006) précise que le nombre et la forme des partenariats qu'une organisation de services publics peut initier sont tributaires de son contexte (*i.e.* les relations verticales) et de ses clients (*i.e.* la complexité de leurs besoins). Ainsi, lorsque l'environnement est complexe ou lorsque la variété des services nécessaires est large, alors l'organisation aura tendance à développer des partenariats (Walker, 2006). Cette idée se retrouve chez

Damanpour et Schneider (2006) qui précisent qu'un environnement complexe poussera les organisations qui y sont localisées à développer davantage de relations avec diverses organisations.

Les acteurs avec lesquels les organisations publiques peuvent entretenir des liens se situent aussi bien au sein du secteur public que privé (Borins, 2002; Koch et Hauknes, 2005).

(1) Les organisations du secteur public

Les liens inter organisationnels liant diverses organisations, et notamment des organisations évoluant dans le même secteur, paraissent déterminants de la capacité d'innovation au sein des services publics (Goes et Park, 1997). Ces liens sont des sources d'opportunités d'apprentissage partagé, de transfert de connaissances techniques et d'échange de ressources (Nohria et Eccles, 1992, cités par Goes et Park, 1997). C'est aussi à travers ces liens qu'un des attributs de l'innovation prend tout son sens, celui de la légitimité de l'innovation (Newman et al., 2001), c'est-à-dire de l'adoption d'une innovation au sein d'un secteur, notamment au sein des organisations partenaires. Une organisation du secteur public peut s'inscrire au sein d'un réseau d'organisations. À ce titre, Goes et Park (1997) citent l'exemple du secteur de la santé et des liens structuraux qui peuvent unir divers hôpitaux au sein d'un même système. Ces liens peuvent prendre la forme d'affiliation d'hôpitaux au sein d'un réseau. Ce type de liens peut motiver davantage l'innovation en permettant la diffusion plus rapide d'idées ou de pratiques au sein du réseau d'organisations affiliées (Goes et Park, 1997).

Les organisations non gouvernementales, et plus spécifiquement celles qui sont non orientées sur le profit, peuvent aussi apparaître comme des partenaires précieux d'organisations publiques. Ce secteur délivre des services à la communauté dans son intégralité ou seulement à une partie d'elle (Weisbrod, 1977, James, 1990, cités par Zimmermann, 1999). Ces services répondent aux besoins de la communauté et certains auteurs vont même jusqu'à les caractériser en tant que « délivrance privée de biens publics » (Andreoni, 1988, cité par Zimmermann, 1999).

(2) Le secteur privé

Borins (2000b) a réalisé une étude sur la gestion publique de l'innovation aux États-Unis et au Canada. Selon cet auteur, dans les deux pays, des partenariats ont été tissés afin que les entreprises du secteur privé participent à la satisfaction d'objectifs des services publics. C'est ainsi que des clients des services publics peuvent recevoir des services d'entreprises privées à partir de financement public. Dans ce cas, les gestionnaires des services publics innovent en se servant d'entreprises privées afin de répondre à des problèmes de clients. Goes et Park (1997) définissent certains liens entre les services publics et le secteur privé par l'appellation de liens institutionnels. Ces liens concernent l'implication d'organisations publiques au sein d'associations d'affaires impliquant d'autres organisations publiques ainsi que des entreprises privées. Ces liens permettent de suivre les actions des leaders de l'industrie ainsi que les changements technologiques qui peuvent avoir lieu dans le domaine du privé (Goes et Park, 1997).

Ce point permet d'ailleurs d'introduire un autre type de liens qui peut unir organisations du secteur public et entreprises du secteur privé, c'est-à-dire la relation clients/fournisseurs où les clients sont des organisations publiques et les entreprises

privées sont des fournisseurs (Borins, 2000b). À ce titre, les entreprises du secteur privé peuvent être des sources d'innovations qui prendraient la forme de nouvelles technologies ou de nouveaux produits à teneur technologique dont l'introduction sera la source d'innovations technologiques (Borins, 2000b). En effet, le développement de nouvelles technologies par des entreprises privées peut être à la source d'opportunités d'innovations pour les organisations publiques (Bessant, 2005).

2.3.1.2. Le contexte sectoriel

Le contexte sectoriel concerne deux aspects : 1) les caractéristiques du secteur dans lequel se situe l'organisation qui peuvent influencer sur la gestion de celle-ci, et 2) la compétition qui peut se faire ressentir (Wise, 1999; Walker, 2006).

A - Les caractéristiques sectorielles

Le secteur ou la branche est un des déterminants récurrents dans la littérature sur l'innovation des services publics. Certaines recherches suggèrent que des différences entre des ensembles de comportements d'employés peuvent différer entre les secteurs ou les branches (Dunegan, Tierney et Duchon, 1992; Ekval, 1993; Mohamed et Rickards, 1996; Naff et Crum, 1998, cités par Wise, 1999). Ceci concerne tant les membres du personnel que les gestionnaires (Wise, 1999). Les secteurs ou les branches peuvent aussi avoir une influence sur la disponibilité des ressources économiques (Fossum et Fitch, 1985; Thakur et al, 1988, cités par Wise, 1999) ou bien encore l'intérêt qui sera porté par la population ou les gouvernements et la surveillance qui en découle (Wise et Agranof, 1991, cités par Wise, 1999). Il peut aussi s'agir de la manière dont les innovations peuvent se développer et être implantées, ainsi que sur les opportunités (Wise, 1999).

L'idée de diffusion sectorielle d'une innovation peut s'avérer déterminante de son adoption au sein d'une organisation publique (Newman et al., 2001; Fitzgerald et al., 2002). Cette diffusion sectorielle permet d'accroître la légitimité d'une innovation, et ce, qu'il s'agisse de l'introduction d'une technologie ou d'une pratique (Satterthwaite, 2002).

B - La compétition

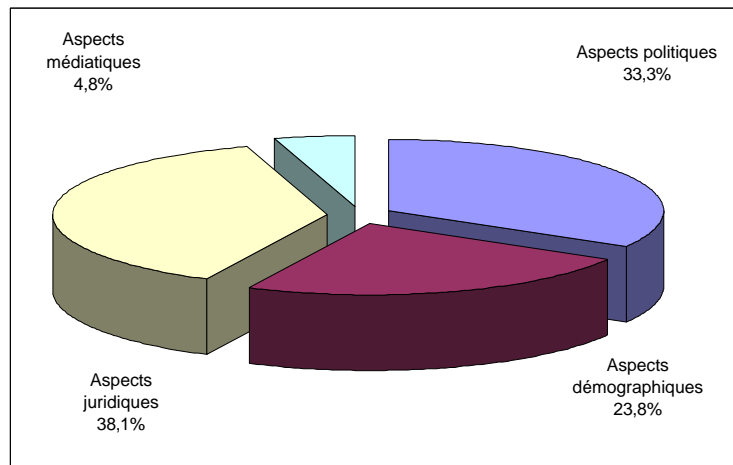
Walker (2006) précise que les activités des autres organisations délivrant des services similaires au sein du même secteur géographique ou au sein du secteur national sont des moteurs importants d'amélioration des organisations publiques. Ainsi, la compétition exercée par d'autres organisations de services, y compris des entreprises privées, peut exercer une pression à l'amélioration pour les organisations publiques (Walker, 2006). Cette même idée se retrouve chez Banaszak-Holl et al. (1996) qui précisent que le degré de compétition dans un marché local aura un effet sur la gestion de l'innovation d'une organisation. Au sein d'un bassin compétitif, les organisations des services publics peuvent se partager un ensemble de ressources limitées et la survie des organisations dépendra alors de la manière dont les ressources leur seront allouées. Il advient alors à chaque organisation de démontrer qu'elle est la plus à même de répondre aux besoins des clients (Banaszak-Holl et al., 1996).

2.3.2. Les déterminants liés au contexte sociétal

Les déterminants liés au contexte sociétal se répartissent en quatre catégories. Il s'agit de ceux liés : 1) aux aspects politiques, 2) aux aspects démographiques, 3) aux aspects

législatifs; et 4) aux aspects médiatiques (Dagenais et al., 2005; Koch et Hauknes, 2005; Røste, 2005; Salveron et al., 2006; Walker, 2006). La répartition des déterminants ne présente pas de dominance d'un aspect (Figure 31). Néanmoins, il est à noter que les déterminants relatifs à l'influence des médias sur l'innovation des services publics paraissent sous-étudiés. Cela serait dû en partie à la difficulté d'évaluer une telle influence, et ce, même en optant pour des études de cas.

Figure 31. Répartition des déterminants relatifs au contexte sociétal



2.3.2.1. Aspects politiques

Les élections dans les pays démocratiques sont réalisées à des intervalles fixes, même si celles-ci peuvent être devancées par le jeu politique (Halvorsen et al., 2005). Les élections vont se traduire par une hausse de la créativité et de l'innovation qui s'illustrera à travers les programmes des partis, et notamment de celui ou ceux qui gouvernent (Halvorsen et al., 2005). Cela ne signifie pas que l'innovation soit absente des agendas politiques entre deux élections, mais que le gouvernement et les différentes unités politiques sont motivés par des ambitions politiques qu'ils doivent satisfaire à travers la proposition d'objectifs ou de promesses leur ouvrant une porte sur le canal démocratique (Halvorsen et al., 2005). Concernant ces promesses, à mi-chemin entre les aspects politiques et démographiques, la composition de la population, et notamment la structure de celle-ci vis-à-vis de l'électorat, s'avérerait déterminante de l'agenda politique et de la manière dont celui-ci influera sur les organisations publiques et leurs innovations (Walker, 2006). Ainsi, la forte concentration d'une catégorie sociale au sein de l'électorat pourrait se traduire par la proposition de réformes les concernant principalement.

Les résultats des élections, notamment l'émergence d'un nouveau leadership, apparaissent aussi déterminants de l'évolution des services, et notamment de changements ou d'innovations qui peuvent être imposés ou facilités (Walker, 2006).

2.3.2.2. Aspects démographiques

Concernant les aspects démographiques, il faut considérer, d'une part, les changements sociétaux et, d'autre part, les caractéristiques des populations clientes au niveau régional ou local (Koch et Hauknes, 2005; Damanpour et Schneider, 2006).

A - Les changements sociétaux

Dans les services publics, les idées d'innovation trouvent fréquemment leur source dans des changements à l'échelle sociétale ou des problèmes de société (Halvorsen et al., 2005). Il peut s'agir, par exemple, de l'évolution démographique d'un pays, de la fragmentation des structures familiales, de l'accroissement de mouvements de population, de changements dans les modes de vie ou de problèmes sociaux (Halvorsen et al., 2005; Koch et Hauknes, 2005). Certains changements dans la société peuvent être anticipés tels que le vieillissement de la population, alors que d'autres le sont avec plus de difficulté tels qu'un accroissement rapide de l'obésité infantile (Koch et Hauknes, 2005). Dans le même ordre d'idées, certains auteurs parlent aussi de catastrophes naturelles qui peuvent illustrer les faiblesses d'un pays dans le traitement d'urgence de crises et forcer les services publics à évoluer (Halvorsen et al., 2005).

B - Les caractéristiques des populations

Certaines études ont montré que l'innovation était tributaire de la taille de la communauté dans laquelle était localisée une organisation publique (Corwin, 1972; Kimberly et Evanisko, 1981 cités par Damanpour et Schneider, 2006). Ainsi, plus la communauté de localisation est de grande taille et plus les organisations publiques ont tendance à innover.

Les populations les plus démunies sont celles qui ont le plus besoin des services publics, mais ce sont aussi celles qui peuvent avoir le plus de difficultés à adopter des changements dans les pratiques (Damanpour et Schneider, 2006). De plus, une densité élevée de populations démunies peut limiter les ressources des organisations publiques, les poussant à opter pour des programmes de réduction de coûts (Damanpour et Schneider, 2006). Les organisations localisées dans des secteurs de forte urbanisation dont les taux de croissance des populations sont positifs et dont la densité est élevée peuvent connaître un accroissement de leurs ressources, leur permettant d'innover davantage (Damanpour et Schneider, 2006). *A contrario*, lorsque le taux de chômage est plus élevé au sein d'une communauté, cela se traduit irrémédiablement par une réduction des ressources des organisations (Damanpour et Schneider, 2006).

2.3.2.3. Aspects législatifs

Les actions individuelles s'inscrivent au sein d'un système de division du travail régi par des règles spécifiques qui définissent entre autres les droits. Roepke (1983, cité par Zimmermann, 1999) propose de différencier trois niveaux de règles en fonction des niveaux d'organisation dans l'économie. Il s'agit : 1) du plus haut niveau d'organisation de l'économie, 2) de celui des individus, et 3) de celui des valeurs socioculturelles.

Il existe au plus haut niveau de l'organisation des règles qui servent de référence, telles que, par exemple, la constitution, les lois et les différentes structures de régulations. L'émergence de ces règles peut aussi s'inscrire au sein d'un contexte supranational, et notamment en ce qui concerne l'établissement de standards à l'échelle internationale

(Halvorsen et al., 2005). Ces différentes structures formelles déterminent, dans une certaine mesure, les comportements des individus et des organisations puisqu'elles permettent ou interdisent certaines actions, constituant ainsi une limitation ou une opportunité d'innovation (Zimmermann, 1999). À titre d'illustration, Borins (2000b) cite l'exemple d'une législation mise en place en 1987 aux États-Unis qui fut à l'origine d'innovations dans le domaine de la santé.

Au niveau des individus, il existe aussi des règles liées au contexte, par exemple celui des organisations, qui vont limiter, aussi dans une certaine mesure, les possibilités d'innovation (Zimmermann, 1999). Il s'agit, par exemple, des conventions collectives qui sont négociées au niveau organisationnel.

Finalement, il existe le niveau des valeurs socioculturelles qui lui aussi limitera les possibilités d'innovation. Certaines actions peuvent être permises par le cadre des lois, sans pour autant être considérées comme des choix potentiels par des individus, car le système des valeurs informelles, telles que les règles d'éthique, ne le permet pas.

Toute innovation paraît concevable tant qu'elle ne va pas à l'encontre d'une des règles contenues dans ces trois niveaux d'organisation de l'économie (Zimmermann, 1999). De plus, ces règles peuvent agir sur les déterminants de l'innovation, et notamment sur la gestion des ressources humaines, physiques ou financières. Zimmerman (1999) cite l'exemple des organisations à but non lucratif qui sont dépendantes en partie des dons des individus. La législation permettant aux individus de déduire les dons de leur revenu imposable apparaît déterminante de la structure de financement des organisations à but non lucratif. Dans le même ordre d'idées, Dagenais et al. (2005) citent l'exemple des règles qui limitent la mobilité des ressources. Ces règles peuvent prendre la forme de conventions collectives qui peuvent limiter ou continger la mobilité des professionnels d'une catégorie de services à une autre ou d'un établissement à un autre. Dans un contexte de réduction des coûts, les auteurs précisent que la mobilité des professionnels au sein d'un secteur plutôt que leur sédentarisation au sein d'un établissement pourrait être une manière pour les organisations publiques de rejoindre davantage leurs clients (Dagenais et al., 2005).

2.3.2.4. Aspects médiatiques

Les aspects médiatiques se décomposent en deux types que sont : 1) la pression exercée par les différents canaux de presse sur les services publics, et 2) la relation qui est initiée avec les différentes presses par des organisations publiques (Halvorsen et al., 2005; Koch et Hauknes, 2005).

Par rapport à la pression médiatique, les organisations publiques étant financées en partie ou en totalité à partir d'impôts prélevés sur les revenus ou sur la consommation des individus, toute activité de ces organisations peut être scrutée par la population ou les différents canaux de presse (Zimmermann, 1999). L'influence des presses écrites, radiodiffusées et télévisées sur les organisations publiques peut s'exercer sous forme de pression vers l'amélioration (Halvorsen et al., 2005; Walker, 2006). La médiatisation d'un problème ou d'un événement peut aussi refléter l'opinion publique (Walker, 2006). Celle-ci peut concerner une insatisfaction de la population quant aux services rendus tels que les listes d'attentes aux hôpitaux, les problèmes d'infrastructures des écoles, l'état des routes, etc. (Halvorsen et al., 2005). Certains auteurs parlent de l'émergence d'une

culture du blâme dans laquelle les services publics servent souvent de réceptacles (Koch et Hauknes, 2005). Ainsi, le concept d'innovation motivée par une crise est recensé au sein de la littérature (Borins, 2000b). Il s'agit de l'innovation qui paraît nécessaire afin de répondre à une crise rendue publique par le biais d'une médiatisation (Borins, 2000b).

Sous l'effet d'une potentielle médiatisation, les politiciens ainsi que les gestionnaires issus des services publics auront tendance à refuser d'investir dans des innovations dont l'incertitude au niveau des résultats pourrait être élevée (Koch et Hauknes, 2005). Ce refus d'investir traduit la peur d'une focalisation défavorable des différentes presses sur le contexte des services publics (Koch et Hauknes, 2005).

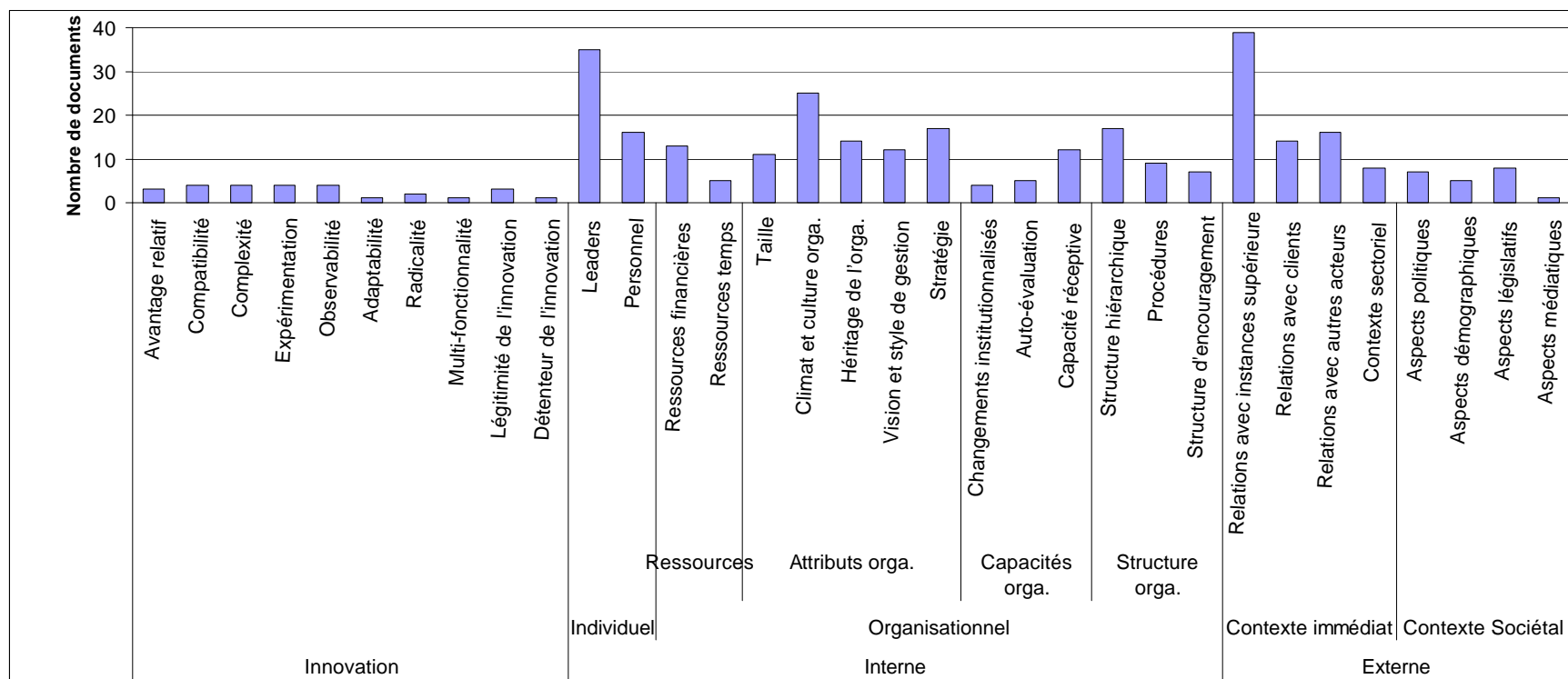
Quant à la relation initiée par les services publics, les différentes presses peuvent aussi être utilisées par les organisations publiques au sein d'une stratégie marketing qui prend l'allure d'une campagne d'explication des changements (Borins, 2000b). Le gouvernement de l'Ontario a, par exemple, lancé des campagnes de publicités télévisées sur l'intégration d'un changement et ce, six mois avant son introduction (Borins, 2000b).

2.4. Les déterminants de l'innovation dans le secteur public : une vue d'ensemble

La fréquence d'études des déterminants de l'innovation au sein des organisations du secteur public est représentative de la focalisation de la recherche (Figure 32). En d'autres termes, il s'agit de l'intérêt qui a été porté par les chercheurs sur ces différents objets. La figure 32 montre que la répartition des études est très hétérogène. La littérature est ainsi dominée par l'étude de trois groupes de déterminants qui sont liés aux leaders et à leurs caractéristiques, au climat et à la culture organisationnels et, enfin, au contexte de l'organisation, notamment aux relations avec les instances supérieures.

La présence du premier groupe de déterminants semble en adéquation avec les conclusions de Zaccaro et al. (2001, cités par West et al., 2003) qui considèrent que les déterminants liés aux leaders sont critiques au sein des organisations publiques. Le deuxième groupe incorpore divers aspects, tels que la culture et les valeurs dominantes, mais aussi l'idée de l'organisation apprenante qui est récurrente au sein de la littérature (Stoller, 1995; Coulson-Thomas, 1998; Geijsel et al., 1999; Bessant, 2005). Enfin, la troisième catégorie trouve son essence dans la définition même des services publics et l'importance des relations avec des instances supérieures, tant au niveau des flux d'informations que de ceux des ressources (Halvorsen et al., 2005).

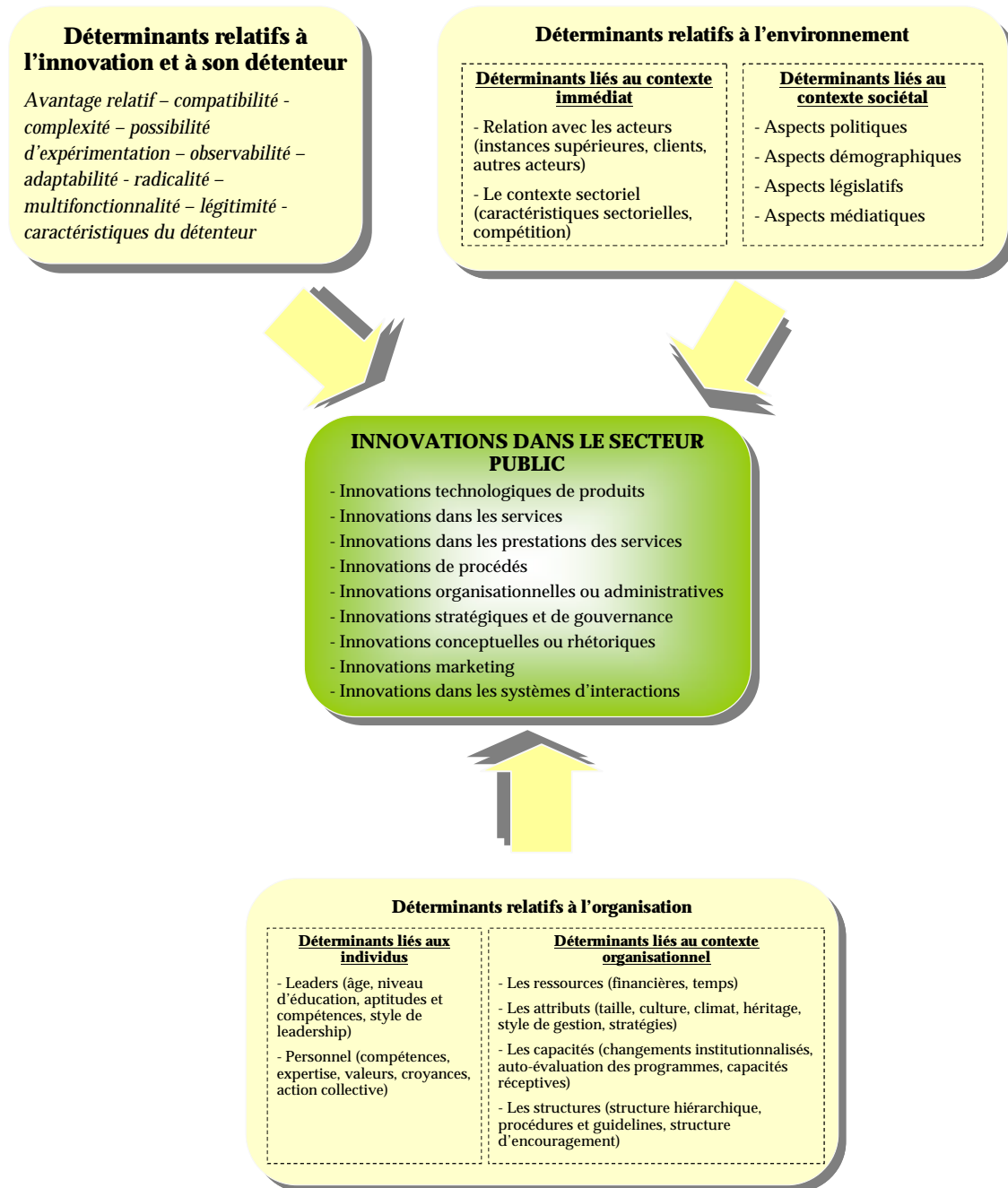
Figure 32. La fréquence des déterminants dans la littérature sur l'innovation dans les services publics



3. Cadre conceptuel pour l'étude de l'innovation dans le secteur public

L'intégration des résultats de notre revue systématique nous conduit à proposer un cadre conceptuel pour l'étude de l'innovation dans le secteur public basé sur la typologie de l'innovation et ses déterminants (Figure 33). Nous pouvons ainsi y retrouver les neuf types d'innovations dégagés de la littérature spécialisée. Rappelons que ces types peuvent porter sur des innovations intrinsèques (i.e. développées à l'interne par l'organisation) ou extrinsèques (i.e. adoptées de l'extérieur). Rappelons également que chaque type peut concerner des innovations radicales (i.e. intégrant un niveau élevé de nouveauté) ou incrémentales (i.e. intégrant un niveau de nouveauté relativement inférieur). Quant aux déterminants, tel qu'expliqué dans la section précédente, ils représentent des variables d'intervention dans le sens où tout effort déployé pour améliorer un déterminant devrait conduire à une amélioration de la performance de l'organisation en matière d'innovation. Le cadre ainsi proposé servira pour le développement du tableau de bord qui inclura un ensemble d'indicateurs pour suivre l'évolution de l'innovation et de ses déterminants au sein des organisations du secteur public.

Figure 33. Cadre conceptuel pour l'étude de l'innovation dans le secteur public



CONCLUSION

La revue systématique de la littérature sur l'innovation au sein des organisations du secteur public a permis d'éclaircir et d'approfondir notre compréhension de plusieurs aspects entourant ce phénomène. À travers une démarche scientifique rigoureuse et transparente, elle nous a fourni des réponses bien soutenues à nos questionnements de départ.

Par rapport à la caractérisation de l'innovation, les résultats de la revue systématique ont permis de constater la complexité et la multi-dimensionnalité du concept. Ainsi, et à la place d'une définition générique, nous avons préféré une caractérisation de l'innovation à partir de la distinction d'un ensemble de dimensions complémentaires que sont : la dimension terminologique, les sources de l'innovation, le degré de nouveauté, la dimension politique et la dimension sociale. L'explication de ces dimensions a été suivie par la proposition d'une typologie de l'innovation au sein des organisations du secteur public. Sans prétendre être exhaustive, cette typologie est l'une des plus complètes parmi celles proposées dans la littérature spécialisée. Nous pouvons y retrouver une spécification de neuf types d'innovations, soit : les innovations technologiques de produits, les innovations dans les services, les innovations dans les prestations des services, les innovations de procédés, les innovations organisationnelles ou administratives, les innovations stratégiques et de gouvernance, les innovations conceptuelles ou rhétoriques, les innovations marketing et, finalement, les innovations dans les systèmes d'interactions.

Du côté des déterminants de l'innovation, une synthèse des résultats des études incluses dans la revue systématique a permis de dégager trois principales catégories de déterminants de l'innovation au sein des organisations du secteur public : 1) les déterminants liés à l'innovation et à son détenteur, 2) les déterminants relatifs à l'organisation, et 3) les déterminants relatifs à l'environnement. La première catégorie concerne les attributs de l'innovation issus principalement de deux théories, celle de Rogers (1995) et celle de Wolfe (1994). La deuxième catégorie, celle des déterminants liés à l'organisation, se décompose en deux groupes de déterminants, ceux qui sont relatifs aux individus et ceux qui sont relatifs au contexte organisationnel. Enfin, la troisième catégorie de déterminants incorpore l'environnement immédiat et l'environnement sociétal de l'organisation. Chacune de ces catégories a été détaillée afin de relever les principaux déterminants qui la composent ainsi que leur effet sur l'innovation au sein des organisations du secteur public.

La synthèse de la revue systématique de la littérature laisse apparaître une dominance d'études de certains groupes de déterminants. Il s'agit des déterminants liés aux leaders et à leurs caractéristiques, de ceux qui sont liés au climat et à la culture organisationnels, notamment à l'idée de l'organisation apprenante, et enfin de ceux qui sont liés à la relation des organisations avec les instances supérieures. La présence dominante de chacun de ces groupes semble converger avec les conclusions d'auteurs qui les jugent critiques. Dès lors, il apparaît que les déterminants relatifs à chacun de ces groupes sont des leviers importants de l'innovation dans les services publics.

L'intégration de ces résultats de la revue systématique par rapport à l'innovation et ses déterminants dans un contexte d'organisations du secteur public a conduit à la proposition d'un cadre conceptuel pour l'étude du phénomène. En plus de donner une image à la fois globale et précise du concept, l'une des contributions importantes de ce cadre conceptuel est qu'il ouvre la voie à des recherches quantitatives sur le sujet. Il convient de rappeler à ce niveau que contrairement aux études sur l'innovation dans le secteur privé, celles dédiées au secteur public demeurent largement qualitatives et conceptuelles. En effet, seulement 27.2 % des écrits retenus dans notre revue systématique portaient sur des études quantitatives. Ceci pourrait être dû, entre autres, à l'absence d'un cadre conceptuel intégrateur pour l'étude de l'innovation dans ce contexte spécifique. Le cadre conceptuel que nous proposons pourrait contribuer à résoudre ce problème et encourager la conduite d'études quantitatives chiffrées sur le phénomène. Ces études seront d'une grande utilité pour la prise de décision quant à l'orientation des investissements visant l'encouragement de l'innovation au sein du secteur public, du fait qu'elles permettront d'estimer l'impact marginal de chaque déterminant sur la performance de l'organisation en matière d'innovation. L'utilisation de techniques statistiques appropriées permettra même d'estimer l'importance de chacun des déterminants par type d'innovation, tout en évaluant la complémentarité, la substitution et l'indépendance des différents types d'innovation.

Pour l'instant, et selon le mandat de l'étude, ce cadre conceptuel sera utilisé pour développer un tableau de bord qui permettra de suivre régulièrement l'évolution de l'innovation et de ses déterminants au sein des organisations du secteur public. Tel que précisé au début de ce rapport, le tableau de bord sera présenté dans un rapport séparé.

BIBLIOGRAPHIE

- Albers-Miller, N. D., Straughan, R. D., & Prenshaw, P. J. (2001). Exploring Innovative Teaching among Marketing Educators: Perceptions of Innovative Activities and Existing Reward and Support Programs. *Journal of Marketing Education*, 23(3), 249.
- Albury, D. (2005). Fostering Innovation in Public Services. *Public Money & Management*, 25(1), 51-56.
- Alderson, P., Green, S., & Higgins, J. P. T. (2004). Cochrane reviewers' handbook 4.2.2. [updated March 2004]. In Cochrane Library, Issue 1. Chichester, UK: John Wiley & Sons, Ltd.
- Amo, B. W. (2006). Employee innovation behaviour in health care: the influence from management and colleagues. *International Nursing Review*, 53(3), 231-237.
- Balla, S. J. (2001). Interstate Professional Associations and the Diffusion of Policy Innovations. *American Politics Research*, 29(3), 221-245.
- Banaszak-Holl, J., Zinn, J. S., & Mor, V. (1996). The impact of market and organizational characteristics on nursing care facility service innovation: a resource dependency perspective. *Health Serv Res*, 31(1), 97-117.
- Barth, M. C., & Sherlock, C. H. (2003). The diffusion of a pediatric care innovation in a large urban nonprofit health care system. *Nonprofit Management and Leadership*, 14(1), 93.
- Becheikh, N., Landry, R., & Amara, N. (2006). Lessons from innovation empirical studies in the manufacturing sector: A systematic review of the literature from 1993-2003. *Technovation*, 26(5/6), 644-664.
- Behn, R. D. (1995). Creating an Innovative Organization: Ten Hints for Involving Frontline Workers. *State and Local Government Review*, 27(3), 221.
- Berman, E. M. (1996). Innovation in Local Government Homelessness Strategies. *International Journal of Public Administration*, 19(7), 1121.
- Bessant, J. (2005). Enabling Continuous and Discontinuous Innovation: Learning From the Private Sector. *Public Money & Management*, January.
- Borins, S. (2000a). "Loose Cannons and Rule Breakers, or Enterprising leaders? Some Evidence About Innovative Public Managers." *Public Administration Review* 60(6): 498-507.
- Borins, S. (2000b). "What border? Public management innovation in the United States and Canada." *Journal of Policy Analysis & Management* 19(1): 46-74.
- Borins, S. (2001). Encouraging innovation in the public sector. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 310.
- Borins, S. (2002). Leadership and innovation in the public sector. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(8), 467.
- Bossert, T. (1998). Analyzing the decentralization of health systems in developing countries: decision space, innovation and performance. *Soc Sci Med*, 47(10), 1513-1527.
- Bouchard, C., avec la contribution du Groupe de travail sur l'innovation sociale. (1999). *Recherche en sciences humaines et sociales et innovations sociales. Contribution à une politique de l'immatériel*. Conseil québécois de la recherche sociale, Québec.
- Bourn, J. (2006). Achieving innovation in central government organisations. *National Audit Office, London*.

- Bovaird, T., & Hughes, R. (1995). Re-engineering Public-Sector Organizations: A Case Study of Radical Change in a British Local Authority. *International Review of Administrative Sciences*, 61(3), 355.
- Boyne, G. A., Gould-Williams, J. S., Law, J., & Walker, R. M. (2005). Explaining the adoption of innovation: an empirical analysis of public management reform. *Environment & Planning C: Government & Policy*, 23(3), 419-435.
- Brudney, J. L., & Selden, S. C. (1995). The Adoption of Innovation by Smaller Local Governments: The Case of Computer Technology. *American Review of Public Administration*, 25(1), 71-86.
- Brunner, I., & Davidson, B. M. (1998). *The Dissemination of Educational Innovations: New Insights into the Coaching Model*. Austria.
- Cloutier, J. (2003). Qu'est ce que l'innovation sociale ? *Collection Études théoriques, Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES), Montréal, Canada*.
- Cook, D. J., Mulrow, C. D., & Haynes, R. B. (1997). Systematic reviews: Synthesis of best evidence for clinical decisions. *Annals of Internal Medicine*, 126(5), 379-380.
- Coulson-Thomas, C. J. (1998). Managing innovation in public services: European and international experience. *Total Quality Management*, 9(2/3), 213-222.
- Coutrot, T. (2004). Innovations et stabilité des emplois. *Travail et emploi*, 04(98), 37-49.
- Dagenais, C., Desbiens, F., & Joubert, P. (2005). L'expérience du Fonds d'adaptation des services de santé (FASS) au Québec: une occasion d'apprentissage sur les processus d'introduction de l'innovation et de gestion du changement. *La revue de l'innovation: La revue de l'innovation dans le secteur public*, 10(3), 1-17.
- Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (1998). Theories of organizational structure and innovation adoption: the role of environmental change. *Journal of Engineering and Technology Management*, 15(1), 1-24.
- Damanpour, F., & Schneider, M. (2006). Phases of the Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment, Organization and Top Managers. *British Journal of Management*, 17(3), 215-236.
- Davison, G. (2005). Configured for innovation: the case of palliative care. *European Journal of Innovation Management*, 8(2), 205.
- Davison, G., & Hyland, P. (2006). Continuous innovation in a complex and dynamic environment: The case of the Australian health service. *International Journal of Technology Management & Sustainable Development*, 5(1), 41-59.
- Djellal, F., & Gallouj, F. (2005). Mapping innovation dynamics in hospitals. *Research Policy*, 34(6), 817-835.
- Dorenbosch, L., van Engen, M. L., & Verhagen, M. (2005). On-the-job Innovation: The Impact of Job Design and Human Resource Management through Production Ownership. *Creativity & Innovation Management*, 14(2), 129-141.
- Ellis. (1995). Innovating and Evaluating Science Education: NSF Evaluation Forums 1992-94. U.S. Virginia.
- Eshima, Y., Katayama, T., & Ohno, T. (2001). Public management innovation in Japan: its characteristics and challenges. *International Review of Administrative Sciences*, 67(4), 699-714.
- Fay, D., Borrill, C., Amir, Z., Haward, R., & West, M. A. (2006). Getting the most out of multidisciplinary teams: A multi-sample study of team innovation in health care. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 79(4), 553-567.

- Fernandez, S., & Rainey, H. G. (2006). Managing Successful Organizational Change in the Public Sector. *Public Administration Review* March-April 168-176.
- Fitzgerald, L., Ferlie, E., Wood, M., & Hawkins, C. (2002). Interlocking interactions, the diffusion of innovations in health care. *Human Relations*, 55(12), 1429.
- Fleuren, M., Wiefferink, K., & Paulussen, T. (2004). Determinants of innovation within health care organizations: literature review and Delphi study. *Int J Qual Health Care*, 16(2), 107-123.
- García Goñi, M. (2005). *The adoption of innovations of different nature at a public hospital in Spain*. Oslo: NIFU STEP.
- Geibert, R. C. (2006). Using Diffusion of Innovation Concepts to Enhance Implementation of an Electronic Health Record to Support Evidence-based Practice. *Nursing Administration Quarterly*, 30(3), 203-210.
- Geijsel, F., Berg, R. V. D., & Slegers, P. (1999). The innovative capacity of schools in primary education: a qualitative study. *International Journal of Qualitative Studies in Education (QSE)*, 12(2), 175-191.
- Geijsel, F., Slegers, P., van den Berg, R., & Kelchtermans, G. (2001). Conditions Fostering the Implementation of Large-Scale Innovation Programs in Schools: Teachers' Perspectives. *Educational Administration Quarterly*, 37(1), 130.
- Goes, J. B., & Park, S. H. (1997). Interorganizational links and innovation: The case of hospital services. *Academy of Management Journal*, 40(3), 673.
- Gooding, R. Z., & Wagner, J. A. (1985). A Meta-analytic Review of the Relationship Between Size and Performance: The Productivity and Efficiency of Organizations and their Sub-Units. *Administrative Science Quarterly*, 30, 462-481.
- Greenhalgh, T., Robert, G., Macfarlane, F., Bate, P., & Kyriakidou, O. (2004). Diffusion of Innovations in Service Organizations: Systematic Review and Recommendations. *Milbank Quarterly*, 82(4), 581-629.
- Halvorsen, T., Hauknes, J., Miles, I., & Røste, R. (2005). *On the differences between public and private sector innovation*. Oslo: NIFU STEP.
- Harrisson, D. (2002). *Innovations et fonction publique : des efforts louables; un arrimage difficile*. Paper presented at the Workshop on Public Sector Innovation, Université d'Ottawa.
- Harrisson, D. (2006). Les innovations sociales et l'institutionnalisation: quelques pratiques émergentes. *Horizons*, 8(2), 54-57.
- Harrisson, D., Laplante, N., & Bellemare, G. (2006). Innovations du travail et syndicats de la fonction publique: un partenariat à construire. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 77(2), 167-195.
- Harrisson, D., & Vézina, M. (2006). L'innovation sociale: une introduction. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 77(2), 129-138.
- Hartley, J. (2005). Innovation in Governance and Public Services: Past and Present. *Public Money & Management*, 25(1), 27-34.
- Hemsley-Brown, J., & Sharp, C. (2003). The use of research to improve professional practice: A systematic review of the literature. *Oxford Review of Education*, 29(4), 449-470.
- Hutchison, B., Abelson, J., & Lavis, J. (2001). Primary Care In Canada: So Much Innovation, So Little Change. *Health Affairs*, 20(3), 116.

- Iliffe, S., & Lenihan, P. (2001). Promoting innovative primary care for older people in general practice using a community-oriented approach. *Primary Health Care Research & Development*, 2(2), 71-79.
- Jaskyte, K., & Kisieliene, A. (2006). Organizational innovation: A comparison of nonprofit human-service organizations in Lithuania and the United States. *International Social Work*, 49(2), 165-176.
- Johnson, J. D., La France, B. H., Meyer, M., Speyer, J. B., & Cox, D. (1998). The impact of formalization, role conflict, role ambiguity, and communication quality on perceived organizational innovativeness in the cancer information service. *Evaluation & the Health Professions*, 21(1), 27-51.
- Kazdin, H. (1980). *Research design in clinical psychology*. New York: Harper & Row.
- Koch, P., & Hauknes, J. (2005). *On innovation in the public sector* (Research report, Publin Report No. D20). Oslo: NIFU STEP - Norwegian research institute for studies in innovation, research, and education.
- Kolsky, R. I. (2002). Strategy innovation in the health care industry (or else). *LIMRA's MarketFacts Quarterly*, 21(1), 66.
- Kumar, V., Maheshwari, B., & Kumar, U. (2002). ERP Systems Implementation: Best Practices in Canadian Government Organizations. *Government Information Quarterly*, 19(2), 147-172.
- Langlois, G., & Girard, J.-P. (2006). Coopératives de solidarité, développement et pérennité d'une innovation sociale. Une étude comparative de deux expériences québécoises. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 77(2), 197-220.
- Lämsäsalmi, H., Kivimäki, M., Aalto, P., & Ruoranen, R. (2006). Innovation in Healthcare: A Systematic Review of Recent Research. *Nursing Science Quarterly*, 19(1), 66-72.
- Lavis, J. N., & al. (2005). Towards systematic reviews that inform health care management and policy making. *Research Policy*, 10(Suppl. 1), 35-48.
- Lavis, J. N., Posada, F. B., Haines, A., & Osei, E. (2004). Use of research to inform public policymaking. *The Lancet*, 364(9445), 1615-1621.
- McManus, R. J., Wilson, S., Delaney, B. C., Fitzmaurice, D. A., Hyde, C. J., Tobias, R. S., et al. (1998). Review of the Usefulness of Contacting Other Experts when Conducting a Literature Search for Systematic Reviews. *British Medical Journal*, 317(1562-1563).
- McNulty, T., & Ferlie, E. (2004). Process Transformation: Limitations to Radical Organizational Change within Public Service Organizations. *Organization Studies* (Sage Publications Inc.), 25(8), 1389-1412.
- Moon, M. J. (2002). The Evolution of E-Government among Municipalities: Rhetoric or Reality? *Public administration review*, 62(4), 424-433.
- Moore, M. H. (2005). Break-Through Innovations and Continuous Improvement: Two Different Models of Innovative Processes in the Public Sector. *Public money and management*, January.
- Mulgan, G. (2006). Social Innovation: what is it, why it matters, how it can be accelerated. *The Young Foundation*
- Mumford, M. D. (2002). Social innovation: Ten cases from Benjamin Franklin. *Creativity Research Journal*, 14, 253-266.
- Mumford, M. D., & Moertl, P. (2003). Cases of Social Innovation: Lessons From Two Innovations in the 20th Century. *Creativity Research Journal*, 15(2/3), 261.

- Napierkowski, C. M., & Parsons, R. D. (1995). Diffusion of innovation: Implementing changes in school counselor roles and functions. *School Counselor*, 42(5), 364.
- Newman, J., Raine, J., & Skelcher, C. (2001). Transforming Local Government: Innovation and Modernization. *Public Money and Management*, April-June, 61-68.
- NICE. (2004). Guide to the methods of technology appraisal, Londres: National Institute for Clinical Excellence.
- Nutley, S., & Davies, H. T. O. (2000). Making a reality of Evidence-based Practice: Some Lessons from Diffusion of Innovations. *Public money and management*, October-december, 3542.
- O'Toole, L. J. (1997). Implementing public innovations in network settings. *Administration & Society*, 29(2), 115.
- OCDE. (2005). *Oslo Manual : Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data (3rd edition)*. Paris: OCDE.
- Osborne, S. P. (1998). Organizational Structure and Innovation in U.K. Voluntary Social Welfare Organizations: Applying the Aston Measures. *Voluntas*, 9(4), 345-362.
- Peled, A. (2001). Network, coalition and institution: The politics of technological innovation in the public sector. *Information Technology & People*, 14(2), 184.
- Perrin, B. (2002). How to--and How Not to--Evaluate Innovation. *Evaluation*, 8(1), 13.
- Pienaar, H., & Boshoff, A. B. (1996). Relationship between creativity and innovation in university libraries and the organizational. *South African Journal of Library & Information Science*, 64(2), 67.
- Rabeau, Y. (2002). Le cyber-gouvernement: un modèle d'efficience. *Policy Options/Options Politiques*, 19-24.
- Robertson, P. J., & Seneviratne, S. J. (1995). Outcomes of Planned Organizational Change in the Public Sector: A Meta-analytic Comparison to the Private Sector. *Public Administration Review*, 55(6), 547-558.
- Rochon, J. (2000). *Innovation sociale et innovation technologique: L'apport de la recherche en sciences sociales et humaines*. Québec: Conseil de la science et de la technologie.
- Rogers, E. (1995). *Diffusion of Innovations* (4th ed.). New York: The Free Press.
- Rogers, E. (2003). *Diffusion of Innovations* (5th ed.). New York: The Free Press.
- Rosenfeld, R., & Servo, J. C. (1990). Facilitating innovation in large organizations. In M. A. a. F. West, J.L. (Ed.), *Innovation and Creativity at Work* (pp. 251-263). New York, NY: John Wiley & Sons.
- Røste, R. (2005). *Studies of innovation in the public sector, a theoretical framework* (Research report, Publin Report No. D16). Oslo: NIFU STEP - Norwegian research institute for studies in innovation, research, and education.
- Salveron, M., Arney, F., & Scott, D. (2006). Sowing the seeds of innovation: Ideas for child and family services. *Family Matters*(73), 38-45.
- Satterthwaite, S. B. (2002). Innovation and Diffusion of Managed Care in Medicaid Programs. *State and Local Government Review*, 34(2), 116-126.
- Shin, J., & McClomb, G. E. (1998). Top Executive Leadership and Organizational Innovation: An Empirical Investigation of Nonprofit Human Service Organizations (HSOs). *Administration in Social Work*, 22(3), 1-21.
- Siau, K., & Messersmith, J. (2003). Analyzing ERP Implementation at a Public University Using the Innovation Strategy Model. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 16(1), 57-80.

- Silver, H. (1999). Managing to innovate in higher education. *British Journal of Educational Studies*, 47(2), 145.
- Stewart, J., & Kringas, P. (2003). Change Management-Strategy and Values in Six Agencies from the Australian Public Service. *Public Administration Review*, 63(6).
- Stoller, F. L. (1995). *Innovation in a Non-Traditional Academic Unit: The Intensive English Program* (No. 1907425627).
- Tabak, F., & Jain, B. A. (2000). Predicting Hospital Innovativeness: an exploration of the perceived organisational context. *Journal of Applied Management Studies*, 9(2), 217-233.
- Tat-Kei Ho, A. (2002). Reinventing Local Governments and the E-government Initiative. *Public Administration Review*, 62(4), 434-443.
- Thompson, J. R. (1999). Devising Administrative Reform That Works: The Example of the Reinventing Lab Program. *Public Administration Review*, 59(4).
- Thorpe, R., Holt, R., Macpherson, A., & Pittaway, L. (2005). Using Knowledge within Small and Medium-sized Firms: A Systematic Review of the Evidence. *International Journal of Management Reviews*, 7(4), 257-281.
- Transfield, D., Denyer, D., & Palminder, S. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14, 207-222.
- Vigoda-Gadot, E., Shoham, A., Ruvio, A., & Schwabsky, N. (2005). *Innovation in the Public Sector: Theoretical Development for the PUBLIN Project*. Oslo: NIFU STEP.
- Walker, R. M. (2003). Evidence on the Management of Public Services Innovation. *Public Money & Management*, 23(2), 93-102.
- Walker, R. M. (2006). Innovation type and diffusion: an empirical analysis of local government. *Public Administration*, 84(2), 311-335.
- Walker, R. M., & Jeanes, E. (2002). Innovation in a regulated service: The case of English housing associations. *Public Management Review*, 3(4), 525-550.
- Walters, J. (2002). Innovation in schools: giving trust back to teachers. *Education Review*, 16(1), 47-50.
- Weerawardena, J., & Sullivan-Mort, G. (2001). Learning, innovation and competitive advantage in not-for-profit aged care marketing: A conceptual model and research propositions. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 9(3), 53.
- West, M. A., Borrill, C. S., Dawson, J. F., Brodbeck, F., & et al. (2003). Leadership clarity and team innovation in health care. *Leadership Quarterly*, 14(4,5), 393.
- Wise, L. R. (1999). The Use of Innovative Practices in the Public and Private Sectors: The Role of Organizational and Individual Factors. *Public Performance & Management Review*, 23(2), 150-168.
- Wolfe, R. (1994). Organizational innovation: Review, critique, and suggested research directions. *Journal of Management Studies*, 31(3), 405-431.
- Wright, R. E., & Palmer, J. C. (1995). The importance of promoting stakeholder acceptance of educational innovations. *Education*, 115(4), 628.
- Young, G. J., Charns, M. P., & Shortell, S. M. (2001). Top manager and network effects on the adoption of innovative management practices: a study of TQM in a public hospital system. *Strategic Management Journal*, 22(10), 935.
- Zimmermann, H. (1999). Innovation in Nonprofit Organizations. *Annals of Public & Cooperative Economics*, 70(4), 589.

ANNEXE. LISTE DES DOCUMENTS INCLUS DANS LA REVUE SYSTÉMATIQUE

1. Albers-Miller, N. D., Straughan, R. D., & Prenshaw, P. J. (2001). Exploring Innovative Teaching among Marketing Educators: Perceptions of Innovative Activities and Existing Reward and Support Programs. *Journal of Marketing Education*, 23(3), 249.
2. Albury, D. (2005). Fostering Innovation in Public Services. *Public Money & Management*, 25(1), 51-56.
3. Amo, B. W. (2006). Employee innovation behaviour in health care: the influence from management and colleagues. *International Nursing Review*, 53(3), 231-237.
4. Anonyme. (1995). Pennsylvania Hospital dramatically decreases average length-of-stay through innovative quality. *Health Care Strategic Management*, 13(6), 5.
5. Asthana, S., & Halliday, J. (2004). What can rural agencies do to address the additional costs of rural services? A typology of rural service innovation. *Health & Social Care in the Community*, 12(6), 457-465.
6. Balla, S. J. (2001). Interstate Professional Associations and the Diffusion of Policy Innovations. *American Politics Research*, 29(3), 221-245.
7. Banaszak-Holl, J., Zinn, J. S., & Mor, V. (1996). The impact of market and organizational characteristics on nursing care facility service innovation: a resource dependency perspective. *Health Serv Res*, 31(1), 97-117.
8. Barth, M. C., & Sherlock, C. H. (2003). The diffusion of a pediatric care innovation in a large urban nonprofit health care system. *Nonprofit Management and Leadership*, 14(1), 93.
9. Behn, R. D. (1995). Creating an Innovative Organization: Ten Hints for Involving Frontline Workers. *State and Local Government Review*, 27(3), 221.
10. Berg, R. v. d., & Slegers, P. (1996). The Innovative Capacity of Secondary Schools: A Qualitative Study. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 9(2), 201-223.
11. Berman, E. M. (1996). Innovation in Local Government Homelessness Strategies. *International Journal of Public Administration*, 19(7), 1121.
12. Berwick, D. M. (2003). Disseminating Innovations in Health Care. *JAMA: Journal of the American Medical Association*, 289(15), 1969.
13. Bessant, J. (2005). Enabling Continuous and Discontinuous Innovation: Learning From the Private Sector. *Public Money & Management*, January.
14. Borins, S. (2000a). Loose Cannons and Rule Breakers, or Enterprising leaders? Some Evidence About Innovative Public Managers. *Public Administration Review*, 60(6), 498-507.
15. Borins, S. (2000b). What border? Public management innovation in the United States and Canada. *Journal of Policy Analysis & Management*, 19(1), 46-74.

16. Borins, S. (2001). Encouraging innovation in the public sector. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 310.
17. Borins, S. (2002). Leadership and innovation in the public sector. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(8), 467.
18. Bossert, T. (1998). Analyzing the decentralization of health systems in developing countries: decision space, innovation and performance. *Soc Sci Med*, 47(10), 1513-1527.
19. Bourn, J. (2006). Achieving innovation in central government organisations. *National Audit Office, London*.
20. Bovaird, T., & Hughes, R. (1995). Re-engineering Public-Sector Organizations: A Case Study of Radical Change in a British Local Authority. *International Review of Administrative Sciences*, 61(3), 355.
21. Bower, D. J., Reid, M., Barry, N., & Ibbotson, T. (2000). Aligning Process and Meaning: Innovating in Complex Healthcare Delivery Systems. *International Journal of Innovation Management*, 4(3), 299.
22. Boyne, G. A., Gould-Williams, J. S., Law, J., & Walker, R. M. (2005). Explaining the adoption of innovation: an empirical analysis of public management reform. *Environment & Planning C: Government & Policy*, 23(3), 419-435.
23. Brooks, D., & Webster, D. (1999). Child welfare in the United States: policy, practice and innovations in service delivery. *International Journal of Social Welfare*, 8(4), 297.
24. Brudney, J. L., & Selden, S. C. (1995). The Adoption of Innovation by Smaller Local Governments: The Case of Computer Technology. *American Review of Public Administration*, 25(1), 71-86.
25. Brunner, I., & Davidson, B. M. (1998). *The Dissemination of Educational Innovations: New Insights into the Coaching Model*. Austria.
26. Cloutier, J. (2003). Qu'est ce que l'innovation sociale ? *Collection Études théoriques, Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES), Montréal, Canada*.
27. Coulson-Thomas, C. J. (1998). Managing innovation in public services: European and international experience. *Total Quality Management*, 9(2/3), 213-222.
28. Coutrot, T. (2004). Innovations et stabilité des emplois. *Travail et emploi*, 04(98), 37-49.
29. Cunningham, P. (2005). *Innovation in the Public Sector: Innovation in the health sector – case study analysis*. Oslo: Norwegian Ministry of Education and Research.
30. Currie, G. (2000). The Role of Middle Managers in Strategic Change in the Public Sector. *Public Money & Management*, January-March.
31. Dagenais, C., Desbiens, F., & Joubert, P. (2005). L'expérience du Fonds d'adaptation des services de santé (FASS) au Québec: une occasion d'apprentissage sur les processus d'introduction de l'innovation et de gestion du changement. *La revue de l'innovation: La revue de l'innovation dans le secteur public*, 10(3), 1-17.

32. Damanpour, F., & Schneider, M. (2006). Phases of the Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment, Organization and Top Managers. *British Journal of Management*, 17(3), 215-236.
33. Davison, G. (2005). Configured for innovation: the case of palliative care. *European Journal of Innovation Management*, 8(2), 205.
34. Davison, G., & Hyland, P. (2006). Continuous innovation in a complex and dynamic environment: The case of the Australian health service. *International Journal of Technology Management & Sustainable Development*, 5(1), 41-59.
35. den Hertog, F., Weehuizen, R., & Verkerk, M. (2005). *Innovation in the Public Sector: Process Innovation in Mental Health Care*. Oslo: Publin Report No. D12-5 Dutch case study WP4.
36. Djellal, F., & Gallouj, F. (2005). Mapping innovation dynamics in hospitals. *Research Policy*, 34(6), 817-835.
37. Dobbins, M., Cockerill, R., Barnsley, J., & Ciliska, D. (2001). Factors of the innovation, organization, environment, and individual that predict the influence five systematic reviews had on public health decisions. *Int J Technol Assess Health Care*, 17(4), 467-478.
38. Dorenbosch, L., van Engen, M. L., & Verhagen, M. (2005). On-the-job Innovation: The Impact of Job Design and Human Resource Management through Production Ownership. *Creativity & Innovation Management*, 14(2), 129-141.
39. Earl, L. (2002). *Innovation et changement dans le secteur public : S'agit-il d'un oxymoron?* Ottawa, ON: Division des sciences, de l'innovation et de l'information électronique.
40. Ellis. (1995). *Innovating and Evaluating Science Education: NSF Evaluation Forums 1992-94*. U.S. Virginia.
41. Ennew, C., Whyne, D., Jolleys, J., & Robinson, P. (1998). Entrepreneurship and innovation among GP fundholders. *Public Money & Management*, January-March.
42. Fay, D., Borrill, C., Amir, Z., Haward, R., & West, M. A. (2006). Getting the most out of multidisciplinary teams: A multi-sample study of team innovation in health care. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 79(4), 553-567.
43. Fernandez, S., & Rainey, H. G. (2006). Managing Successful Organizational Change in the Public Sector. *Public Administration Review* March-April 168-176.
44. Fitzgerald, L., Ferlie, E., Wood, M., & Hawkins, C. (2002). Interlocking interactions, the diffusion of innovations in health care. *Human Relations*, 55(12), 1429.
45. Fleuren, M., Wiefferink, K., & Paulussen, T. (2004). Determinants of innovation within health care organizations: literature review and Delphi study. *Int J Qual Health Care*, 16(2), 107-123.
46. Frederickson, H. G., Johnson, G. A., & Wood, C. (2004). The Changing Structure of American Cities: A Study of the Diffusion of Innovation. *Public Administration Review*, 64(3), 320-330.

47. García Goñi, M. (2005). *The adoption of innovations of different nature at a public hospital in Spain*. Oslo: NIFU STEP.
48. Geijsel, F., Berg, R. V. D., & Slegers, P. (1999). The innovative capacity of schools in primary education: a qualitative study. *International Journal of Qualitative Studies in Education (QSE)*, 12(2), 175-191.
49. Geijsel, F., Slegers, P., van den Berg, R., & Kelchtermans, G. (2001). Conditions Fostering the Implementation of Large-Scale Innovation Programs in Schools: Teachers' Perspectives. *Educational Administration Quarterly*, 37(1), 130.
50. Genuis, S. K. (2005). Published Literature and Diffusion of Medical Innovation: Exploring Innovation Generation. *Canadian Journal of Information & Library Sciences*, 29(1), 27-54.
51. Goes, J. B., & Park, S. H. (1997). Interorganizational links and innovation: The case of hospital services. *Academy of Management Journal*, 40(3), 673.
52. Greenhalgh, T., Robert, G., Macfarlane, F., Bate, P., & Kyriakidou, O. (2004). Diffusion of Innovations in Service Organizations: Systematic Review and Recommendations. *Milbank Quarterly*, 82(4), 581-629.
53. Halvorsen, T., Hauknes, J., Miles, I., & Røste, R. (2005). *On the differences between public and private sector innovation*. Oslo: NIFU STEP.
54. Hannan, A., English, S., & Silver, H. (1999). Why Innovate? Some Preliminary Findings from a Research Project on "Innovations in Teaching and Learning in Higher Education." *Studies in Higher Education*, 24(3), 279-289.
55. Harrisson, D. (2002). *Innovations et fonction publique : des efforts louables; un arrimage difficile*. Paper presented at the Workshop on Public Sector Innovation, Université d'Ottawa.
56. Harrisson, D. (2006). Les innovations sociales et l'institutionnalisation: quelques pratiques émergentes. *Horizons*, 8(2), 54-57.
57. Hartley, J. (2005). Innovation in Governance and Public Services: Past and Present. *Public Money & Management*, 25(1), 27-34.
58. Hutchison, B., Abelson, J., & Lavis, J. (2001). Primary Care In Canada: So Much Innovation, So Little Change. *Health Affairs*, 20(3), 116.
59. Iliffe, S., & Lenihan, P. (2001). Promoting innovative primary care for older people in general practice using a community-oriented approach. *Primary Health Care Research & Development*, 2(2), 71-79.
60. Irby, D. M., & Wilkerson, L. (2003). Educational Innovations in Academic Medicine and Environmental Trends. *JGIM: Journal of General Internal Medicine*, 18(5), 370-376.
61. Jaskyte, K., & Kisieliene, A. (2006). Organizational innovation: A comparison of nonprofit human-service organizations in Lithuania and the United States. *International Social Work*, 49(2), 165-176.
62. Jaskyte, K., & Lee, M. (2006). Interorganizational Relationships: A Source of Innovation in Nonprofit Organizations? *Administration in Social Work*, 30(3), 43-54.

63. Johnson, J. D., La France, B. H., Meyer, M., Speyer, J. B., & Cox, D. (1998). The impact of formalization, role conflict, role ambiguity, and communication quality on perceived organizational innovativeness in the cancer information service. *Evaluation & the Health Professions*, 21(1), 27-51.
64. Kirschner, P. A., Hendricks, M., Paas, F., Wopereis, I., & Cordewener, B. (2004). *Determinants for Failure and Success of Innovation Projects: The Road to Sustainable Educational Innovation*.
65. Koch, P., & Hauknes, J. (2005). *On innovation in the public sector* (Research Report, Publin Report No. D20). Oslo: NIFU STEP - Norwegian research institute for studies in innovation, research, and education.
66. Kolsky, R. I. (2002). Strategy innovation in the health care industry (or else). *LIMRA's MarketFacts Quarterly*, 21(1), 66.
67. Kumar, V., Maheshwari, B., & Kumar, U. (2002). ERP Systems Implementation: Best Practices in Canadian Government Organizations. *Government Information Quarterly*, 19(2), 147-172.
68. Länsisalmi, H., Kivimäki, M., Aalto, P., & Ruoranen, R. (2006). Innovation in Healthcare: A Systematic Review of Recent Research. *Nursing Science Quarterly*, 19(1), 66-72.
69. Leicht, K. T., Fennell, M. L., & Witkowski, K. M. (1995). The Effects of Hospital Characteristics and Radical Organizational Change on the Relative Standing of Health Care Professions. *Journal of Health & Social Behavior*, 36(2), 151-167.
70. Lévesque, B. (2002). Les entreprises d'économie sociale, plus porteuses d'innovations sociales que les autres? *Cahiers du CRISES Collection Études théoriques*, No ET0205, 1-25
71. MacDonald, V., & Muir, J. (1996). Implementing innovations in health care settings. *Can Nurse*, 92(9), 31-33.
72. Maes, F., Vandenberghe, R., & Ghesquiere, P. (1999). The imperative of complementarity between the school level and the classroom level in educational innovation. *Journal of Curriculum Studies*, 31(6), 661.
73. Malikova, L., & Staronová, K. (2005). *Innovation in the Public Sector: Innovation in the social sector – case study analysis*. Oslo: Norwegian Ministry of Education and Research.
74. McNulty, T., & Ferlie, E. (2004). Process Transformation: Limitations to Radical Organizational Change within Public Service Organizations. *Organization Studies (Sage Publications Inc.)*, 25(8), 1389-1412.
75. Moon, M. J. (2002). The Evolution of E-Government among Municipalities: Rhetoric or Reality? *Public administration review*, 62(4), 424-433.
76. Moore, M. H. (2005). Break-Through Innovations and Continuous Improvement: Two Different Models of Innovative Processes in the Public Sector. *Public money and management*, January.

77. Mulgan, G. (2006). Social Innovation: what is it, why it matters, how it can be accelerated. *The Young Foundation*.
78. Mumford, M. D., & Moertl, P. (2003). Cases of Social Innovation: Lessons From Two Innovations in the 20th Century. *Creativity Research Journal*, 15(2/3), 261.
79. Napierkowski, C. M., & Parsons, R. D. (1995). Diffusion of innovation: Implementing changes in school counselor roles and functions. *School Counselor*, 42(5), 364.
80. Newman, J., Raine, J., & Skelcher, C. (2001). Transforming Local Government: Innovation and Modernization. *Public Money and Management*, April-June, 61-68.
81. Nutley, S., & Davies, H. T. O. (2000). Making a reality of Evidence-based Practice: Some Lessons from Diffusion of Innovations. *Public money and management*, October-december, 3542.
82. O'Toole Jr, L. J. (1997). Implementing public innovations in network settings. *Administration & Society*, 29(2), 115.
83. Osborne, S. P. (1998). Organizational Structure and Innovation in U.K. Voluntary Social Welfare Organizations: Applying the Aston Measures. *Voluntas*, 9(4), 345-362.
84. Osborne, S. P., & Flynn, N. (1997). Managing the Innovative Capacity of Voluntary and Non-Profit Organizations in the Provision of Public Services. *Public Money & Management*, 17(4), 31-39.
85. Parrilla, A. (1999). Educational innovations as a school answer to diversity. *International Journal of Inclusive Education*, 3(2).
86. Peled, A. (2001). Network, coalition and institution: The politics of technological innovation in the public sector. *Information Technology & People*, 14(2), 184.
87. Perrin, B. (2002). How to--and How Not to--Evaluate Innovation. *Evaluation*, 8(1), 13.
88. Pienaar, H., & Boshoff, A. B. (1996). Relationship between creativity and innovation in university libraries and the organizational climate. *South African Journal of Library & Information Science*, 64(2), 67.
89. Rochon, J. (2000). *Innovation sociale et innovation technologique: L'apport de la recherche en sciences sociales et humaines*. Québec: Conseil de la science et de la technologie.
90. Salveron, M., Arney, F., & Scott, D. (2006). Sowing the seeds of innovation: Ideas for child and family services. *Family Matters* (73), 38-45.
91. Satterthwaite, S. B. (2002). Innovation and Diffusion of Managed Care in Medicaid Programs. *State and Local Government Review*, 34(2), 116-126.
92. Shin, J., & McClomb, G. E. (1998). Top Executive Leadership and Organizational Innovation: An Empirical Investigation of Nonprofit Human Service Organizations (HSOs). *Administration in Social Work*, 22(3), 1-21.
93. Siau, K., & Messersmith, J. (2003). Analyzing ERP Implementation at a Public University Using the Innovation Strategy Model. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 16(1), 57-80.

94. Silver, H. (1999). Managing to innovate in higher education. *British Journal of Educational Studies*, 47(2), 145.
95. Stewart, J., & Kringas, P. (2003). Change Management-Strategy and Values in Six Agencies from the Australian Public Service. *Public Administration Review*, 63(6).
96. Stoller, F. L. (1995). *Innovation in a Non-Traditional Academic Unit: The Intensive English Program* (No. 1907425627).
97. Suarez, C. (2002). La télémédecine : quelle légitimité d'une innovation radicale pour les professionnels de santé ? *Revue de l'IREES (Paris)*, 39, 157-186.
98. Tabak, F., & Jain, B. A. (2000). Predicting Hospital Innovativeness: an exploration of the perceived organisational context. *Journal of Applied Management Studies*, 9(2), 217-233.
99. Tat-Kei Ho, A. (2002). Reinventing Local Governments and the E-government Initiative. *Public Administration Review*, 62(4), 434-443.
100. Thompson, J. R. (1999). Devising Administrative Reform That Works: The Example of the Reinventing Lab Program. *Public Administration Review*, 59(4).
101. Vigoda-Gadot, E., Shoham, A., Ruvio, A., & Schwabsky, N. (2005). *Innovation in the Public Sector: Theoretical Development for the PUBLIN Project*. Oslo: NIFU STEP.
102. Walker, R. M. (2003). Evidence on the Management of Public Services Innovation. *Public Money & Management*, 23(2), 93-102.
103. Walker, R. M. (2006). Innovation type and diffusion: an empirical analysis of local government. *Public Administration*, 84(2), 311-335.
104. Walker, R. M., & Jeanes, E. (2002). Innovation in a regulated service: The case of English housing associations. *Public Management Review*, 3(4), 525-550.
105. Walters, J. (2002). Innovation in schools: giving trust back to teachers. *Education Review*, 16(1), 47-50.
106. Weerawardena, J., & Sullivan-Mort, G. (2001). Learning, innovation and competitive advantage in not-for-profit aged care marketing: A conceptual model and research propositions. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 9(3), 53.
107. West, M. A., Borrill, C. S., Dawson, J. F., Brodbeck, F., & et al. (2003). Leadership clarity and team innovation in health care. *Leadership Quarterly*, 14(4,5), 393.
108. Williams, L., & McMurray, A. J. (2003). Factors affecting the innovative practice of nurse managers in health organisations. *Contemp Nurse*, 16(1-2), 30-39.
109. Winsor, K., Blake, S., Pyne, L., & Juers, A. (2000). The Innovative Ward Project: promoting innovation in health service delivery. *Aust Health Rev*, 23(4), 151-159.
110. Wise, L. R. (1999). The Use of Innovative Practices in the Public and Private Sectors: The Role of Organizational and Individual Factors. *Public Performance & Management Review*, 23(2), 150-168.
111. Wright, R. E., & Palmer, J. C. (1995). The importance of promoting stakeholder acceptance of educational innovations. *Education*, 115(4), 628.

112. Young, G. J., Charns, M. P., & Shortell, S. M. (2001). Top manager and network effects on the adoption of innovative management practices: a study of TQM in a public hospital system. *Strategic Management Journal*, 22(10), 935.
113. Zimmermann, H. (1999). Innovation in Nonprofit Organizations. *Annals of Public & Cooperative Economics*, 70(4), 589.
114. Zweifel, P. (1995). Diffusion of hospital innovations in different institutional settings. *International Journal of the Economics of Business*, 2(3), 465.