



REVUE D'ANALYSE COMPARÉE EN ADMINISTRATION PUBLIQUE
www.telescope.enap.ca

Vol. 19, n° 2, 2013

L'INNOVATION
DANS LE SECTEUR
PUBLIC :
AU-DELÀ DES
DISCOURS

**« Réceptivité et contraintes de l'innovation
dans l'administration publique »**

Par Denis Harrisson

Pour citer cet article :

Harrisson, D. (2013). « Réceptivité et contraintes de
l'innovation dans l'administration publique »,
Télescope, vol. 19, n° 2, p. 71-86,

[www.telescope.enap.ca/Telescope/docs/Index/Vol_19
_no_2/Telv19_no2_harrison.pdf](http://www.telescope.enap.ca/Telescope/docs/Index/Vol_19_no_2/Telv19_no2_harrison.pdf)

DÉPÔT LÉGAL
BIBLIOTHÈQUE ET ARCHIVES CANADA, 2013

ISSN 1929-3348 (En ligne)

Le choix des thèmes et des textes de *Télescope* fait l'objet d'une réflexion collégiale de la part des membres de L'Observatoire. Avant publication, tout article est soumis à un comité composé d'universitaires qui évalue son acceptabilité. En cas de controverse sur un article ou sur une partie d'un article, l'auteur est avisé. La révision linguistique est obligatoire. Elle est assurée par les services spécialisés de l'ENAP. La reproduction totale ou partielle de *Télescope* est autorisée avec mention obligatoire de la source. Les professeurs d'établissements d'enseignement ne sont pas tenus de demander une autorisation pour distribuer des photocopies.

La revue *Télescope* est indexée dans EBSCO, Repère et Érudit (www.erudit.org/revue/telescope)

Télescope bénéficie du soutien financier de l'ENAP et du gouvernement du Québec.

INFORMATION ET ABONNEMENTS

danielle.landry@enap.ca | 418 641-3000, poste 6574 | www.telescope.enap.ca

RÉCEPTIVITÉ ET CONTRAINTES DE L'INNOVATION DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

Par **Denis Harrison**, Professeur titulaire, Département d'organisation et ressources humaines, École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal
harrison.denis@uqam.ca

RÉSUMÉ Les administrations publiques font face à des contraintes économiques et politiques et à l'obligation de maintenir des services de qualité. Elles doivent créer des approches innovantes qui transforment les règles et les normes qui orientent l'action et les activités des acteurs. L'innovation n'est pas qu'un résultat, c'est avant tout un processus qui met en scène une diversité d'acteurs. Leurs connaissances, leur créativité et leur participation sont au cœur des processus d'innovation et ils doivent faire converger des valeurs et des objectifs vus parfois comme opposés vers la performance et la productivité. Cette analyse repose sur deux recherches menées sur l'innovation dans l'administration publique au cours des dix dernières années, elle montre que le processus d'innovation n'est pas fixe, il se moule aux évolutions du contexte.

ABSTRACT Public administrations are confronted with economic and political constraints as well as the need to maintain quality services. They must create innovative approaches that transform the rules and standards guiding the action and activities of stakeholders. Innovation is not simply a result – it is above all a process that brings a range of actors into play. The knowledge, creativity and participation of these actors are all central to the innovation process. Values as well as performance and productivity goals must converge, even though they are sometimes seen as being opposed. This analysis is based on two research projects conducted in the area of public administration innovation during the last ten years. It shows that the innovation process is not rigid or fixed but instead moulds itself to the changing context.

Dans une récente recherche portant sur l'innovation dans le secteur de l'administration publique, il était demandé aux sujets de nous révéler les innovations récentes observées dans leur milieu de travail. Ces derniers nous répondaient invariablement en nous retournant la question : « Qu'entendez-vous exactement par innovation? » En donnant une définition bien précise de l'innovation, nous risquons de négliger des dimensions que le répondant ignorera en voulant demeurer très près de notre conception. À l'inverse, si nous sommes vagues et que nous laissons le répondant choisir lui-même ses réponses sans autre structure, le spectre des innovations devient alors très large. C'est là le signe d'une imprécision conceptuelle. En effet, l'innovation est devenue un terme dépeignant une modalité d'action incontournable dans les organisations. Plusieurs rapports en soulignent l'importance pour la survie et la croissance des organisations tant dans la fabrication de biens que dans la prestation de services des secteurs privé et public. Mais qu'est-ce que l'innovation? En quoi se distingue-t-elle des autres modalités d'action devant conduire à des transformations structurelles des organisations telles que la gestion du changement, la modernisation, les réformes? Dans cet article, nous montrons que l'innovation est un processus de changement qui s'inscrit dans l'intentionnalité des acteurs de différents niveaux hiérarchiques. Déjà au XIX^e siècle, l'innovation était une pratique courante. C'est son ampleur et son usage comme modalité d'action prédominante de transformation sociale, économique et organisationnelle qui caractérise le mieux l'innovation contemporaine. L'économiste autrichien Joseph Schumpeter a fait de l'innovation une composante essentielle du processus évolutif du capitalisme en détruisant les formes anciennes du cadre institutionnel pour en proposer de nouvelles, ce qu'il appelait la « destruction créatrice » (Schumpeter, 1983).

Dans l'organisation, l'innovation s'énonce comme un processus de transformation des règles et des normes qui orientent l'action et les activités des acteurs. Pour innover, ceux-ci forment un réseau qui révèle des modes de coopération et de coordination leur permettant de se défier, de s'opposer et de s'accorder afin de partager des connaissances, des idées et des ressources, puis de créer de nouvelles normes, de nouvelles règles et de nouvelles relations. Ce réseau subit une double influence. D'une part, le cadre des relations entre les membres du réseau prend sa source dans les institutions existantes dont les acteurs retirent les significations et les valeurs qui permettent de mobiliser les personnes et les ressources nécessaires pour innover (Lawrence et Suddaby, 2006; Scott, 2001; Selznick, 1996). D'autre part, le réseau est fondé sur des conventions locales. Sous la forme de pratiques de normalisation, les modes de coopération et de coordination consentent aux acteurs l'atteinte d'un objectif sans dispersion de leurs efforts (Favereau, 1994; Gazley et Brudney, 2007). Les études sur les réseaux d'innovation traitent de la question soit en privilégiant des approches *macro* propres aux contraintes institutionnelles (Freeman, 1991; Lawrence et Suddaby, 2006; Lundvall, 1992), soit en favorisant des approches *micro* qui portent sur les connaissances des membres des réseaux d'innovation et sur leur habileté à convaincre et à persuader les autres, voire à trouver des compromis, afin de faire triompher leurs idées (Battilana, Laca et Boxenbaum, 2009; Callon, 1992; Harrisson, Chaari et Comeau-Vallée, 2012; Mumford et autres, 2002; Van de Ven et Angle, 2001).

Dans cet article, il sera question de l'innovation dans l'administration publique en tenant compte des ressources disponibles, des règles et des contraintes institutionnelles. L'innovation étant réalisée sur plusieurs plans, nous prenons l'exemple des innovations du travail uniquement. Nous analysons ensuite le processus d'innovation sous l'angle particulier des tensions entre le maintien et le respect du cadre institutionnel et de la dynamique organisationnelle qui se crée et qui autorise les avancées en matière d'innovation. Cette analyse s'appuie sur des recherches récentes menées sur l'innovation du travail dans

l'administration publique : d'abord une recherche sur les processus de changement dans les fonctions publiques (Harrisson, Laplante et Bellemare, 2006), puis une seconde recherche sur les innovations du travail dans la fonction publique (Harrisson, Maltais et Rinfret, 2013), dont nous proposons une analyse inédite des résultats de recherche.

Notre démarche théorique découle de l'approche néo-institutionnelle qui consent à traiter l'innovation comme un fragile équilibre entre les conventions acceptées que peu d'acteurs ne veulent voir détruire et celles qui seront rejetées après que l'on se sera entendu. L'approche néo-institutionnelle intègre au cadre institutionnel classique formé des règles et des normes, les niveaux de cognition dont se servent les acteurs afin d'interpréter et d'ajuster leurs attentes en fonction de celles des autres. Cette approche permet de contextualiser les réformes de l'administration publique, en particulier les innovations qui s'insèrent dans un cadre institutionnel tendu. L'innovation consiste à effectuer un choix entre les règles institutionnelles et les conventions qui sont maintenues et celles qui devront disparaître (Battilana, Laca et Boxenbaum, 2009; Christensen et Lægheid, 2008; Combes et Lethielleux, 2008). Mais comment s'opère ce choix? Comment s'effectuent les ruptures? Dans quel contexte les avancées en matière d'innovation sont-elles consenties? Telles sont les questions auxquelles nous tenterons de répondre. Voyons d'abord ce que nous entendons par innovation dans le contexte particulier de l'administration publique.

■ L'INNOVATION DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

Les administrations publiques font face à des contraintes économiques et politiques et à l'obligation de livrer des services efficaces et de qualité avec des ressources qui se raréfient. Dans une pareille situation, elles doivent adopter des approches innovantes. Or elles ne peuvent le faire dans un système fermé, le processus d'innovation se doit d'être dynamique et ouvert sur l'environnement externe (Collm et Schedler, 2012).

Dans l'administration publique, l'innovation est teintée du désir d'améliorer la performance des services. À cet effet, nous retenons cette définition qui représente bien la normativité de l'innovation : « la création et l'implantation de nouveaux processus, produits, services et méthodes de livraison qui entraînent des améliorations significatives de l'efficacité, de l'efficacité ou de la qualité des résultats » (Australian National Audit Office, 2009, p. 1). En bref, cela consiste à appliquer de nouvelles idées pour produire de meilleurs résultats. Cela implique de prendre des risques, de vivre davantage d'incertitudes en équilibre entre la réalité connue et les conséquences qui ne sont pas sues à l'avance (Borins, 2001; Vigoda-Gadot et autres, 2005).

La source de l'innovation se situe dans le besoin éprouvé de répondre efficacement aux changements et aux attentes de la communauté dans un environnement de plus en plus complexe. Sur le plan organisationnel, les États tentent désormais de travailler selon des axes horizontaux, plutôt que de continuer selon la mentalité du « silo », ce qui exige des consultations, des négociations, de la coopération et des ententes entre les ministères, puis entre les ministères et des interlocuteurs externes du secteur privé ou du tiers secteur. Cela incite fortement à innover afin de répondre rapidement aux demandes de citoyens qui veulent des services sur mesure. En outre, des pressions s'exercent pour faire plus avec moins, notamment avec les technologies qui permettent la création de nouveaux moyens tel le gouvernement électronique (*e-government*), puis avec les réformes organisationnelles qui rendent possible l'amélioration de la productivité et qui reposent sur les nouvelles capacités innovantes du personnel (Beblavy, Maselli et Martucelli, 2012).

Dans cette approche, la culture de l'innovation place le citoyen usager au centre du processus. Les bénéfices peuvent être nombreux : améliorer le rendement économique, le bien-être, le développement durable, l'efficacité organisationnelle, la qualité des services, les délais de livraison, les coûts de transaction, de nouvelles méthodes de fonctionnement (Australian National Audit Office, 2009, p. 2). Les innovations administratives effectuées pour engager de nouveaux processus internes et des pratiques qui améliorent la productivité contribuent à réduire les coûts. Ces innovations sont diversifiées, et le savoir-faire repose alors sur les connaissances, les qualifications et les attitudes des acteurs prenant part au processus (Alasoini, 2009; Bartos, 2003).

L'innovation n'est pas la seule modalité d'action dans le cadre du nouveau management public. Elle prend place auprès d'autres mesures de restructuration que sont la réduction des effectifs, la sous-traitance et la privatisation des services et les changements organisationnels (Camfield, 2007; Christensen et Lægriid, 2008, Ferlie, 2004). Dans ce dernier cas, il est alors reconnu que l'amélioration des services ne peut faire l'économie d'employés bien formés, motivés et satisfaits de leur condition (Rosenbloom, 2010). À cet égard, deux tendances se dessinent : l'une favorise la flexibilité et l'autre, le contrôle. Le choix de l'une ou de l'autre de ces options dépendra des attitudes des dirigeants à l'égard du nouveau management public et aussi du pouvoir que détiennent les acteurs par rapport à leur capacité à transformer leur milieu et à innover. C'est d'abord le gouvernement élu qui indique l'orientation de la réforme. Certains privilégient une approche traditionaliste tandis que d'autres favorisent une approche stratégique de collaboration entre les acteurs. Ces approches ne sont pas pures, elles sont plutôt hybrides. Les modèles s'amalgament les uns avec les autres, c'est la dominante qui se déplace lors d'un changement de gouvernement.

■ L'INNOVATION AU TRAVAIL

Si l'innovation demeure un concept imprécis, c'est parce qu'elle réfère à la manière dont les gens au travail sont mobilisés, puis au développement et à l'implantation d'interventions cohérentes en matière d'organisation du travail, de structure de contrôle et de coordination. Il y a un travail simultané sur la gestion, la structure organisationnelle, la structure d'emploi et de travail qui touche à la fois les performances organisationnelles et la qualité de vie au travail.

L'innovation est un effort intentionnel des acteurs pour trouver des solutions aux problèmes du milieu de travail. Les connaissances, la créativité et la participation sont au cœur des processus d'innovation. Les acteurs cherchent à faire converger des valeurs et des objectifs vus parfois comme étant opposés, tels que la satisfaction des usagers et celle des employés, avec la performance et la productivité. La notion d'innovation du travail tente de saisir la nature changeante du travail et des milieux de travail, dont les pratiques de mobilisation et d'engagement et les pratiques alternatives. Ce qui est recherché, c'est la flexibilité de l'organisation du travail, l'autonomie des employés, les performances et les résultats. Or l'innovation seule ne justifie pas tout, c'est en conjonction avec d'autres phénomènes comme les crises, les valeurs, le contexte et les contraintes imposées aux acteurs qu'un effet est provoqué.

Les organisations améliorent sans cesse leur manière de travailler, que ce soit par de nouvelles pratiques, de nouveaux procédés, des technologies plus efficaces ou des lieux de travail plus stimulants. Dans le but d'obtenir de meilleurs résultats et d'attirer et de garder les employés par « la mise en œuvre de nouvelles façons de travailler pour obtenir de meil-

leurs résultats tout en réduisant les coûts pour l'organisation et les parties concernées.» (Forum des politiques publiques, 2011, p. i). Les innovations du travail comprennent à la fois les stratégies induites et les changements participatifs dans les pratiques de gestion des organisations et le déploiement des ressources humaines et non humaines qui entraînent simultanément une performance organisationnelle et une amélioration de la qualité de vie au travail. Cela inclut une organisation flexible, le développement continu des compétences, la mise en réseau des organisations ainsi que la modernisation des relations de travail et de la gestion des ressources humaines. Si les projets requièrent la participation des employés, il y a de fortes chances que la qualité de vie au travail et la productivité soient simultanément améliorées (Pot, 2011; Ramstad, 2009).

L'innovation du travail peut être découpée en trois composantes : la première traite d'un aspect essentiel au processus de l'innovation, à savoir la mise en place d'espaces de collaboration et de partage de l'information, des connaissances et des ressources. La deuxième concerne la gestion du temps de travail, où l'on note de la souplesse dans la gestion des échéances et aussi, selon une seconde dimension orientée vers les besoins des employés, un meilleur équilibre entre le travail et la vie personnelle. Une troisième composante touche à des formes explicites dans lesquelles l'innovation au travail est reconnue, que ce soit le télétravail, la collaboration virtuelle, l'autonomie, la charge de travail équilibrée sur le plan physique et psychologique. Ainsi, la première composante est une innovation structurelle qui entraîne des innovations ayant de fortes chances de donner lieu à des formes qui se pérennisent, alors que dans les deuxième et troisième composantes, l'innovation est secondaire, elle est ciblée et confinée à un programme précis avec peu de retombées pour la suite. Dans les trois cas, l'idée est de rompre avec la règle du temps de travail, la règle du découpage fonctionnel des responsabilités et celle de la centralisation des décisions. En impliquant les usagers et les employés et en créant des formes de partenariat, l'innovation influence le processus d'interactions sociales (Harrisson, Laplante et Bellemare, 2006). Les innovations systémiques exigent des changements fondamentaux dans les attitudes et les valeurs, les stratégies et les politiques, les structures organisationnelles et les processus. Il y a également des variations dans la densité des innovations. Dans tous les cas, l'innovation doit être soutenue par des visions, des politiques et des stratégies (Collm et Schedler, 2012). Les innovations relèvent davantage un état d'être que des programmes précis, elles sont orientées vers des attitudes plutôt que des règles précises (Forum des politiques publiques, 2011).

Les innovations visent à réduire la complexité et les incertitudes qui indiquent que la prédiction est difficilement concevable, car la situation ne peut être contrôlée en ajustant le système de règles tels les rouages d'une machine. La complexité met en scène des acteurs différents porteurs de besoins et d'intérêts diversifiés qui doivent aussi s'accorder. On ne peut réduire la complexité en ignorant les demandes de certains. On privilégie alors des logiques prédominantes et on délaisse les autres. Cette façon de faire simplifie la gestion des problèmes à court terme, mais de futures conséquences risquent de se manifester et d'aggraver la situation. Une administration peut prendre en charge plusieurs perceptions et représentations en créant des réseaux dans sa propre structure et veiller sur les systèmes de référence en travaillant avec des logiques et un langage autres que ceux établis. L'administration s'ouvre à d'autres systèmes de référence, ce qui représente un nouveau défi pour les administrations publiques (Collm et Schedler, 2012, p. 3). C'est le processus qui importe ici.

■ LE PROCESSUS D'INNOVATION

Les recherches sur l'innovation conduisent à saisir l'aspect essentiel de la dualité de l'innovation, c'est à la fois un résultat et un processus. Certaines études présentent l'innovation de manière linéaire, en misant sur l'apport des leaders, alors que les aspects sociaux de l'innovation sont rarement considérés. Bien que l'on accorde de l'attention aux choix des dirigeants (Borins, 2001), les employés déploient également des stratégies qui ne sont pas liées à celles de la direction. Il faut les considérer. Plusieurs étapes sont liées par des processus cognitifs et sociaux et par une combinaison de flux de connaissances et d'information. Ces éléments sont particulièrement importants. La connaissance croît quand elle est partagée et c'est pourquoi l'innovation fleurit dans un réseau, une forme de gouvernance qui procure un environnement optimal (Osborne et Brown, 2005; Swan et Scarbrough, 2009). L'innovation, dans la mesure où elle repose sur des connaissances diversifiées que possèdent des acteurs sociaux variés, a plus de chances de naître dans les interstices des groupes et des organisations qui collaborent et coopèrent.

L'innovation requiert plus que des habiletés créatives pour inventer à partir d'idées nouvelles, elle demande de la part des acteurs des ressources et un savoir-faire pour transformer les idées en pratiques (Bland et autres, 2010; Van de Ven et Angle, 2000). L'innovation consiste en la production, l'acceptation et l'implantation d'une nouvelle idée ou approche à un problème, entre les acteurs sociaux qui s'interrogent sur les croyances et les valeurs préexistantes dans la sphère publique, qui crée une nouvelle valeur publique (Bland et autres, 2010; Osterlund et Carlile, 2005; Van de Ven et Angle, 2000). Certains diront qu'il s'agit de la première utilisation de l'idée qui caractérise l'innovation; c'est un acte original qui rompt avec les routines. Ensuite, ce sont des gestes de répliation d'une organisation à l'autre. Pour Schumpeter, tous les systèmes finissent par devenir désuets. Toutefois, c'est le processus qui est important, soit le fonctionnement et le contenu du changement puisque le caractère inédit de l'innovation est indéterminé (Schumpeter, 1983).

Si le changement consiste à qualifier le passage d'un ordre ancien à un ordre nouveau, l'innovation propose des réarrangements d'itinéraires de multiples ordres qui s'entrecroisent (Stark, 1996). L'innovation devient ainsi une recombinaison de règles et de normes anciennes et nouvelles. Les réseaux d'innovation sont des environnements cruciaux pour l'activation des schémas, des logiques et des cadres d'action, car il n'y a pas de conventions établies. Par ailleurs, l'innovation n'est pas une création pure, elle s'articule aux institutions qui procurent un « répertoire » de solutions. Celles-ci s'inspirent des principes que les acteurs utilisent afin de recombinaison les arrangements. Des fragments d'institutions existantes sont utilisés et amalgamés à de nouveaux arrangements par une coalition d'acteurs. Des modèles hybrides sont créés, des routines sont refaites de façon à desservir de nouveaux objectifs. Enfin, de nouvelles institutions empruntent l'ordre, le sens et la légitimité des anciennes institutions et donnent lieu à des bricolages propres à un processus évolutif (Campbell, 2004; Duymedjian et Rüling, 2010).

L'innovation fait subir des chocs aux organisations en matière de valeurs, d'interactions et de structures (Ferlie, 2004). Dans le secteur public, les forces du marché ont peu d'influence, alors que les arrangements institutionnels sont puissants. Les innovateurs ne sont pas totalement libres de leurs actions qui découlent de leurs croyances et de leurs valeurs. Ils cherchent à transformer les valeurs en « cadre d'action » en forgeant un itinéraire qu'empruntera l'innovation dans l'organisation en fonction des contraintes organisationnelles. Les institutions elles-mêmes ne sont pas fixes. En comparaison avec le secteur privé,

l'innovation dans l'administration publique peut paraître comme un processus lourd qui demande beaucoup de temps et dont les principaux acteurs prennent peu de risques. C'est pourquoi l'innovation est encadrée par une culture organisationnelle de soutien, une stratégie, une connaissance de l'organisation, un système d'encouragement, de reconnaissance et de récompenses (Osborne et Brown, 2005).

L'innovation est réalisée par la mobilisation de ressources humaines et matérielles (des personnes, des technologies, des ressources financières, des locaux, etc.) qui s'inscrivent dans des normes acceptables par les acteurs concernés. Pour innover, les arguments doivent être convaincants. Les acteurs innovants justifient chaque nouvelle norme qu'ils veulent introduire. Ils font la démonstration que ce qui sera introduit sera efficace et légitime, et ce qui sera aboli ne l'est plus. Ces nouvelles normes répondent aux règles institutionnelles du moment.

Le processus d'innovation a été analysé par divers auteurs (Callon, 1992; Denis, Langley et Lozeau, 2001; Harrisson, Chaari et Comeau-Vallée, 2012; Van de Ven et Angle, 2001). Innover consiste à transgresser des normes qui sont plus ou moins intériorisées. Les acteurs modèlent une ligne de conduite selon leur réflexion et les réponses attendues de leur propre action, en tenant compte des actions anticipées chez les autres. Les relations routinières sont aussi des sources d'évolution et de changement qui montrent que les liens dont sont faites les organisations sont changeants et non statiques.

Les innovations qui ne parviennent pas à conquérir les acteurs ne progressent pas. Elles se tarissent et disparaissent. La portée du changement dépend alors des capacités d'assimilation des acteurs d'une organisation donnée, car l'innovation va bouleverser les modes de coopération habituels. L'innovation naît, grandit et se stabilise sous l'impulsion d'acteurs qui produisent de nouvelles règles de rencontre fondées sur des conventions inédites ou utilisées à des fins inédites. Dans le processus d'innovation, les idées sont importantes, mais leur succès dépend moins de leur valeur intrinsèque que de leur acceptation par les agents qui respectent les règles institutionnelles qu'ils ne désirent pas voir disparaître même au nom d'une prétendue plus grande efficacité de la règle nouvelle.

Par exemple, dans un ministère du Québec où une partie de notre recherche a été réalisée, les entrevues dévoilent que certains gestionnaires souhaitaient verser des primes aux employés qui avaient particulièrement bien réussi un projet dans les délais prescrits, c'était là un projet rassembleur, mais non centralisateur. Les cadres du ministère avaient prévu utiliser 1,5 % de la masse salariale pour la reconnaissance et ainsi offrir un boni de 600 \$ par personne s'il y avait atteinte des objectifs organisationnels. Ce boni devait être le même pour tous. Les employés, de leur côté, désiraient également que soit mis en œuvre ce programme de primes. Or le syndicat des professionnels et celui des fonctionnaires ont jugé que la mesure était inéquitable par rapport aux employés des ministères qui ne possédaient pas de disponibilité de masse salariale. Ce système contrevient au principe de l'égalité de statut régulée par la convention collective. Ainsi la légitimité de la règle de rémunération enchâssée dans la convention collective l'emporte sur la règle de l'efficacité d'une mesure incitative, même si plusieurs acteurs souhaitent des changements à cet égard.

Il revient donc aux innovateurs, une minorité au sein de l'organisation, de créer des lieux de discussion et de s'assurer de la diffusion des accords. Les innovateurs qui percent sont ceux qui réussissent à mettre en place des dispositifs institutionnels de soutien et qui sont capables de rallier différents acteurs. La croissance du réseau passe par la diffusion, par

l'élargissement de sa sphère d'influence, par l'acceptation élargie du mode de coordination et de coopération qui apparaît sous la forme de conventions. Seule la durée détermine son acceptation par les acteurs qui interagissent sous l'influence de ce nouveau cadre que l'organisation doit protéger et préserver. Par exemple, depuis 1995 des comités ministériels sur l'organisation du travail ont été mis en place. Ces dispositifs de rencontres entre cadres et représentants syndicaux fixent des objectifs d'amélioration de l'organisation du travail et de performance. Le Syndicat de la fonction publique du Québec s'est retiré des comités en 2004 afin de ne pas cautionner les pertes d'emploi à la suite de l'application de la politique du non-remplacement d'un départ d'employé sur deux. Ce grand syndicat est toutefois revenu en 2011 dans un ministère. Cette innovation survit aux crises, elle se moule au contexte qui évolue et qui varie dans le temps, elle se formalise.

Dans les grandes organisations, le bien-fondé d'une innovation est fragmenté par les disparités des catégories d'acteurs hétérogènes sur le plan fonctionnel et culturel. C'est la dynamique du processus qui conduit à la réussite, à la condition qu'elle agrège une diversité d'acteurs qui lui découvrent un usage varié. De plus, ce sont les acteurs qui donnent un sens à l'innovation et non des logiques abstraites contenues dans des définitions conceptuelles. Ainsi, l'innovation permet aux acteurs d'articuler la rationalité de l'organisation en affirmant également leur position d'acteur et leur identité. Le processus peut échouer dans l'atteinte de sa finalité, mais il peut aussi prendre une nouvelle forme légitime. Des règles non prévues sont susceptibles de se révéler plus efficaces que celles d'abord proposées par les initiateurs. Les représentations de ces acteurs doivent être comprises afin de bien appréhender l'ampleur des dynamiques locales dans leur capacité à créer et à diffuser les innovations dans l'ensemble de l'organisation. Les dynamiques doivent être vues comme un jeu d'influence réciproque entre des acteurs qui font jouer leur propre logique d'action, soit l'ensemble interdépendant des représentations et des contraintes qui influencent l'action. Voyons maintenant ce qui en découle, d'abord en examinant les formes reconnues de l'innovation, puis les processus y conduisant.

■ LES INNOVATIONS DU TRAVAIL

Les formes

Nous allons concentrer notre raisonnement sur quelques aspects de l'innovation du travail dans l'administration publique. Tout d'abord, l'innovation sera caractérisée par quelques projets structurants qui entraînent une transformation significative des règles de travail, des normes ou encore des interactions portées par des valeurs différentes de celles qui prévalaient dans la structure organisationnelle de départ. De telles innovations structurantes sont peu fréquentes. Il existe par ailleurs des niveaux secondaires et même tertiaires d'innovation, dont la densité et le potentiel de transformation d'une pratique n'autorisent pas de percées significatives dans l'organisation, mais qui sont le propre de démarches localisées, et dont les pratiques ne se diffusent qu'à une très petite échelle. Les enjeux se rapportent à une organisation du travail réfléchie et structurée afin de faire face à différentes conditions économiques (contraintes budgétaires, diminution des effectifs, réduction des coûts immobiliers) et à des situations liées aux performances organisationnelles et sociales (motivation des employés, responsabilisation, reconnaissance, absentéisme). Les initiatives innovantes touchent l'organisation du travail, c'est-à-dire les tâches elles-mêmes et les modes de coordination, de contrôle et de communication. D'autres cheminements de l'innovation ont trait aux horaires de travail visant à introduire une plus grande flexibilité afin

d'aménager des horaires qui puissent à la fois satisfaire les besoins et les désirs des employés. Toutefois, ces souhaits bravent les contraintes imposées par les heures d'ouverture, les rencontres avec les cadres, la législation, la cohésion des équipes de travail, l'équité entre les personnes, la sécurité des dossiers et de l'information traitée. Il s'agit d'adopter une forme d'organisation du travail bonifiée afin de mettre en œuvre une plus grande autonomie professionnelle dans la réalisation des activités de travail tout en conciliant vie personnelle et vie professionnelle.

L'atteinte d'une plus grande autonomie au travail est considérée comme une innovation porteuse d'une transformation signifiante de l'organisation du travail. Elle est orientée vers un processus de prise de décision moins directif qui accorde une large marge de manœuvre aux salariés dans l'organisation de leur travail, par exemple pour la charge de travail, les méthodes, les processus, le temps de réalisation des tâches ou la composition des équipes de travail. Par conséquent, certaines équipes sont polyvalentes lorsqu'il y a une déconcentration des tâches et sont alors capables de réaliser des mandats sans ou avec très peu de supervision. L'autonomie peut être individuelle, ou collective lorsqu'elle est distribuée de manière équitable entre les membres de l'équipe de travail. Si les employés peuvent intervenir dans la prise de décision, c'est qu'il y a un transfert ascendant de la décision entre les niveaux hiérarchiques. L'autonomie est par conséquent un aspect structurant de l'innovation. Il y a une délégation de pouvoir et un processus d'« *empowerment* » vers les employés. Ceux-ci et leurs gestionnaires s'encouragent à innover et à montrer de la créativité et ils se font confiance; ils ont droit à l'erreur. L'organisation est dès lors capable de davantage de flexibilité, d'un meilleur rendement et d'une plus grande efficacité par la simplification des processus en comparaison au processus bureaucratique considéré comme étant rigide et lourd.

Les employés de l'administration publique admettent qu'ils possèdent une grande autonomie dans la réalisation de leurs tâches, ils bénéficient d'une bonne latitude pour prendre les décisions qui concernent le rythme et l'ordonnancement du travail et d'une autonomie suffisante pour traiter de la conception des tâches individuellement et collectivement. Par ailleurs, la contrainte de temps pour exécuter le travail ainsi que la contrainte pour s'adapter à l'innovation, aux nouveaux outils technologiques et aux méthodes sont prépondérantes. Elles exercent des pressions négatives qui ont pour effet de fragiliser la poursuite du processus d'innovation. Les revendications contemporaines portent surtout sur l'aménagement du temps de travail. Plus que jamais les salariés demandent du temps pour faire correctement leur travail, en vertu des normes de qualité qu'ils s'imposent eux-mêmes, et du temps pour apprendre les nouveautés introduites dans leur travail.

Relativement à cette responsabilisation des employés, d'autres projets vont porter sur l'aménagement du temps de travail (horaire variable, conciliation travail/famille, télétravail, travail à domicile), autre innovation structurante du travail, car elle conduit à une conception du temps de travail distincte des conceptions antérieures. Cette innovation est associée à la précédente qui porte sur l'autonomie. Ensemble, elles forment un micro-système d'innovations du travail. Par ailleurs, si l'autonomie entraîne des conséquences sur le rendement et la flexibilité, l'aménagement du temps est associé à la qualité de vie au travail, cette notion étant davantage soutenue par les employés que par les gestionnaires. L'aménagement du temps de travail est un enjeu important qui répond à deux impératifs : l'un professionnel, l'autre personnel.

Dans notre enquête réalisée en 2007 et 2008 auprès de 2 308 fonctionnaires de 6 ministères et organismes publics, nous avons cherché à connaître le niveau d'implantation de certaines mesures, lesquelles figurent parmi les plus connues, liées aux innovations du travail, notamment l'autonomie et la polyvalence ainsi que les équipes de travail responsables, deux mesures considérées comme fortement implantées dans tous les ministères. Par contre, un certain nombre d'autres mesures relatives au travail à domicile, à l'aménagement du temps de travail et aux horaires de travail flexibles ont été considérées comme faiblement implantées dans les organisations. En plus de ces mesures connues, nous avons demandé aux répondants ce qu'ils désiraient au cours des prochaines années. Une plus grande transparence et un meilleur processus de consultation des gestionnaires à l'égard des employés, notamment lors de l'implantation de nouvelles mesures et réformes, étaient du nombre des dispositions les plus sollicitées. Les employés souhaitent une supervision adéquate et un meilleur soutien lorsqu'ils font face à de nouveaux procédés ou encore à des procédures différentes qui exigent des apprentissages appropriés. L'innovation nécessite également des mesures moins rigides et une gestion plus libérale que réclament les fonctionnaires. Le travail à domicile et le télétravail sont les mesures les plus désirées parmi les innovations du travail. Cela témoigne du souhait d'aspirer à un meilleur équilibre entre le travail et la vie familiale. Dans notre enquête, ce sont en majorité les femmes qui formulaient cette demande (pour plus d'informations, voir Harrisson, D., D. Maltais et N. Rinfret, (2013). « Les pratiques de fonctionnaires canadiens et québécois au chapitre des innovations du travail », *Administration publique du Canada*, vol. 56, n° 1. p. 73-93.).

La situation change cependant d'une organisation à l'autre. Le type de service, la mission, la taille de l'organisation, l'encouragement de la direction à l'innovation stimulent des orientations variées. Ainsi, les organisations dont les activités mettent en relation les fonctionnaires et les citoyens ou les usagers sont plus propices à accepter des innovations. Aussi, une organisation au passé chargé de changements importants est plus avantagée au chapitre des innovations, car une culture de l'innovation s'y est développée. Enfin, soulignons la dynamique organisationnelle, l'habitude de travailler en équipe, la transparence des échanges et les communications multiples. Les rôles bien définis des acteurs et le respect des entités. Ce sont là des éléments disparates qui font aussi partie des processus d'innovation. Les innovations se trouvent dans tous les ministères investigués sans distinction. Toutefois, un ministère peut se distinguer des autres par son degré d'ouverture à l'innovation. Les différences entre les réponses obtenues sont expliquées par la présence d'une direction des ressources humaines dynamique et proactive en matière d'innovation. Par ailleurs, les obstacles à l'innovation sont liés à la réduction des effectifs et à la dégradation perçue des conditions de travail, ce qui entraîne un sentiment d'ironie et de cynisme quant aux nombreuses réformes et promesses non remplies des dernières années. Les initiatives trop encadrées qui étouffent l'innovation, de même que la quantification et la mesure des objectifs avant même la fin du processus d'implantation, découragent les employés dans la prise d'initiative devant conduire à des innovations.

Il ne faut pas négliger les différences structurelles entre les ministères. Un ministère déconcentré comptant 5 000 employés dans plusieurs unités réparties sur un grand territoire n'aura pas la même approche de l'innovation qu'une autre organisation dont les activités sont localisées à un seul et même endroit. Les innovations ne sont pas standardisées dans l'ensemble des unités comme un processus unifié et coordonné. Certains ministères sont donc plus enclins à innover que d'autres et à l'intérieur de chacun, certains départements ou services le sont encore plus. Comme le mentionne l'un des répondants : « Notre ministère est fait de deux ensembles : un moderne et un classique. » Ces résultats coïncident avec les

conclusions d'une étude selon laquelle les ministères ne sont pas touchés de la même façon par les plans de restructuration et de modernisation. Ceux qui sont concernés par la réduction des effectifs font face à une intensification du travail et à une dégradation du climat social (Jalette, Grenier et Hains-Pouliot, 2012). Ce qui distingue les organisations au chapitre des innovations, ce sont les processus dans la mesure où ils impliquent tous les acteurs, leurs intérêts et leurs valeurs, ainsi que la densité des innovations, soit leur degré de pénétration dans la structure de coordination de l'unité administrative concernée.

Le processus

Ainsi, l'innovation n'est pas qu'un résultat, c'est avant tout un processus qui met en scène une diversité d'acteurs : cadres supérieurs, gestionnaires intermédiaires, employés appartenant à différentes catégories professionnelles et représentants syndicaux. Tous ne sont pas toujours présents aux mêmes instances décisionnelles ni au même moment; néanmoins ils ont tous un rôle à jouer dans l'innovation. Dans notre enquête, les cadres et les employés se considéraient, dans des proportions égales, comme les initiateurs de l'innovation. Les employés sont encouragés à innover, et une forte majorité des employés ont déclaré avoir déjà fait des suggestions pour améliorer le travail, que ce soit dans son exécution ou sa conception. Par ailleurs, l'intérêt pour les types d'innovation est différent. Cadres et employés ne se voient pas parmi les initiateurs des mêmes projets.

Là où les difficultés surgissent, c'est dans les dernières étapes, puisque des innovations se mettent en place avec la perception que les ressources sont insuffisantes pour assurer une implantation adéquate. En effet, dans notre enquête, les salariés affirment que le soutien budgétaire ou les ressources humaines ne suffisent pas pour faire face à la nouvelle réalité et que la transformation du processus de travail s'effectue simultanément à la réalisation du travail quotidien. La tâche apparaît lourde. Les salariés estiment que les mesures pour soutenir l'innovation sont insuffisantes. Pourtant lorsqu'on leur demande s'ils désirent plus d'innovation en matière d'organisation du travail, la majorité des répondants répond de façon affirmative. Le processus d'innovation apparaît encore une fois comme un déterminant clé de la réussite, plus que le projet; les salariés ne rejettent pas l'idée de transformer le travail, mais ils évaluent de manière inquiétante le chemin qui y conduit et les capacités qui semblent limitées. De plus, l'aménagement des horaires de travail, les mesures de flexibilité de l'utilisation du temps de travail, le travail à distance et le télétravail comptent parmi les mesures les plus demandées de la part des fonctionnaires. On peut alors comprendre l'arrangement des activités quotidiennes selon des méthodes et des formes précises d'organisation du travail, qui touchent tous les salariés sans exception. Mais comme le dit un cadre : « On a aussi une gestion axée sur les résultats. Cela amène la dimension de la performance. L'innovation se doit d'être là. » Ainsi, en privilégiant certains cheminements, la situation semble en déséquilibre aux yeux des acteurs qui participent aux processus. Ces processus sont toutefois variables, comme l'illustre le tableau suivant.

TABLEAU 1 : LES DIFFÉRENCES ENTRE DEUX MINISTÈRES SUR LE PLAN DES CONNAISSANCES, DE L'UTILISATION ET DU DÉSIR DE DIVERSES INNOVATIONS

	Ministère A		Ministère B		t(1324)	ω
	Moyenne Note 1	Écart-type	Moyenne	Écart-type	Note 2	Note 3
Connaissance des innovations relatives à l'organisation du travail	1,21	,30	1,15	,31	3,04*	,08
Connaissance des innovations relatives à l'horaire de travail	1,09	,22	1,20	,36	-6,37**	,17
Connaissance des innovations relatives aux relations de travail	1,93	,65	1,88	,68	1,31	-
Utilisation des innovations relatives à l'organisation du travail	2,79	,77	2,95	,73	-3,25**	,09
Utilisation des innovations relatives à l'horaire de travail	2,70	,91	2,37	,88	5,95**	,16
Utilisation des innovations relatives aux relations de travail	1,22	,43	1,22	,51	-,12	-
Désir de plus d'innovations relatives à l'organisation et à l'horaire de travail	2,41	,68	2,16	,66	5,94**	,16
Désir de plus d'innovations relatives aux relations de travail	2,28	,72	1,97	,70	7,12	,19

* $p < ,005$; ** $p < ,001$

Note 1 : Les scores présentés correspondent à des moyennes d'utilisation pouvant varier de 1 (non-utilisation) à 4 (utilisation très fréquente) ou de 1 (connaissances peu élevées) à 4 (connaissances élevées).

Note 2 : Les données reposent sur le test t pour vérifier si les échantillons sont indépendants (2 ministères).

Note 3 : ω mesure l'amplitude de l'effet (*effect size*), qui permet de vérifier s'il subsiste des différences appréciables entre les deux groupes (les différences entre les deux ministères sont modérées ($,01$) à larges ($,19$)).

Le tableau 1 contient les moyennes et les écarts-types de la perception de l'innovation entre deux ministères du Québec, lesquels sont significativement différents, ainsi que la perception de l'initiateur de l'innovation. Nous notons une différence significative du côté de la perception de l'innovation entre les ministères, les employés du ministère B ont des scores plus élevés que ceux du ministère A, ainsi qu'une différence significative sur le plan de la perception de l'initiateur de l'innovation entre les ministères, les employés du ministère B ont des scores plus élevés que les employés du ministère A.

Les disparités entre les ministères s'expliquent non seulement par des différences structurelles, mais également par des initiatives prises au-delà des applications des directives centralisées. Ainsi, le ministère B faisant face à une forte mobilité et à des problèmes récurrents de mouvement de personnel, un nouveau directeur des ressources humaines a contribué à la restructuration du ministère en adoptant un ensemble de mesures secondaires. Le ministère connaît désormais mieux les salariés, leurs attentes, leurs aspirations, leur choix

de carrière. Il existe maintenant des programmes d'accueil et d'intégration des nouveaux employés, un programme de mobilité interne qui permet aux salariés d'occuper un poste pendant quelques mois dans un autre ministère, des programmes de coaching et de préparation de la relève. Ces programmes permettent d'éviter des départs, de retenir les professionnels et de favoriser la diversité des expériences de travail ainsi que les échanges. Les raisons motivant un départ sont documentées. La densité des innovations dépend de l'intégration de micro-innovations comme celles-ci. En effet, la réussite des innovations de niveau primaire s'explique aussi par l'existence d'innovations de niveau secondaire intégré.

Ainsi, l'innovation du travail met en perspective le travail sur et avec les personnes. Elle a pour objet la transformation des pratiques de travail, mais souligne davantage le processus qui engage et qui mobilise des êtres humains avec leurs différences, leurs valeurs singulières, leurs rôles parfois ambigus et leurs ressources. Dans ces ministères, cette implication est appréciée, comme le mentionne un employé professionnel : « On observe maintenant une bonne différence dans le climat de travail. Les gestionnaires mettent plus d'efforts dans la gestion des personnes. » Ce climat reconstruit n'est pas une innovation, mais il procède de l'innovation en ce qu'il induit les membres du ministère à coopérer, à travailler de manière collective, à montrer de la vigilance.

L'une des difficultés provient du sens que l'on accorde à la notion d'innovation. Les innovations peuvent apparaissent « en grappe » ou de manière isolée, elles peuvent être analysées selon les niveaux primaire, secondaire et tertiaire. La dynamique sociale à l'intérieur de chaque ministère teinte fortement le processus d'innovation et permet de distinguer à priori les innovateurs des autres. La présence d'un acteur qui joue le rôle d'entrepreneur, qui prend des initiatives et qui exerce un leadership auprès des autres crée les conditions propices à l'innovation, sinon, elles semblent être plus centralisées et moins structurantes.

L'innovation est également un processus, comme en fait foi la déclaration suivante sur le travail conjoint avec les syndicats : « L'élaboration du cadre de référence sur la reconnaissance a pris un an et ça été fait avec le syndicat. C'est cela le caractère innovateur, la participation du syndicat. Travailler avec le syndicat c'est long. Ce n'est pas ardu, mais c'est long. Mais c'est porteur par la suite pour les relations de travail, du fait que ce n'est pas juste fait par les employeurs, ça donne de meilleurs résultats à terme. » Comme le mentionne un cadre : « C'est davantage dans la façon dont le tout a été mis en place qu'il y a innovation que dans le fait de préparer la relève. »

Il est difficile d'évaluer les conséquences des projets innovateurs, à moins de se doter d'outils de mesure directe. Par exemple, dans un ministère, il est possible de dire : « En 2005-2006, il y a eu 313 suggestions et 162 ont été retenues. Cela a donné 145 600 \$ de bénéfices. » La plupart du temps, les bénéfices sont récurrents. Voilà qui est très intéressant, non seulement la mesure suscite la participation des acteurs, mais on réussit également à évaluer financièrement les retombées de ces mesures pour l'organisation. Il n'en demeure pas moins que ces innovations sont souvent marginales, sinon que de discuter les idées et d'en accepter un certain nombre devient une innovation structurante. Elle mobilise les acteurs et entraîne une meilleure utilisation des ressources, elle est pérenne.

■ CONCLUSION

Dans cet article, nous n'avons pas cherché à définir l'innovation. Nous avons plutôt proposé une démarche analytique de l'innovation telle qu'elle chemine dans l'administration publique. Les relations humaines, l'écoute, la continuité, la confiance et le respect figurent parmi les conditions favorisant un climat qui incite les acteurs à s'engager dans des processus d'innovation. Par ailleurs, on ne compte pas sur une véritable stratégie centralisée d'innovations, à l'exception sans doute des grandes réformes. Les initiatives sont le plus souvent locales et laissent voir des disparités de cheminement entre les ministères quant à leur capacité à innover. Toutefois, ces démarches ne sont pas fixes, elles s'adaptent au contexte externe et aux contraintes qui se présentent.

L'innovation est mieux comprise comme un processus d'interactions. Les acteurs échan- gent, transigent, négocient et finissent par s'entendre, souvent en trouvant des compromis, sur une forme organisationnelle légitime à travers laquelle le travail sera réalisé en fonction des résultats attendus et d'une relative qualité de vie au travail. Certes, ce processus idéalisé connaît des transformations au cours du cheminement. Ce qui est admis et reconnu par les acteurs à un moment du parcours peut être modifié. Un processus dans lequel toutes les parties prenantes sont impliquées, et par lequel les décisions sont prises une fois qu'il y a entente sur des enjeux et des besoins manifestés par une diversité d'acteurs, peut devenir un processus de décision centralisé. C'est ce que les fonctionnaires interrogés signifient lorsqu'ils mentionnent leur satisfaction à l'égard du processus d'innovation, mais leur insa- tisfaction quant à la suite des choses, notamment pour ce qui est du manque de ressources pour répondre aux attentes. Il s'ensuit des écarts de représentation entre les cadres qui souhaitent que l'innovation entraîne de bons résultats et un meilleur rendement, alors que les employés espèrent des améliorations sur le plan du temps de travail et une charge de travail mieux équilibrée. Plus importants encore sont les dispositifs d'innovation, particuliè- rement les forums de discussion qui assurent la pérennité des processus d'innovation et qui encouragent les acteurs à modifier leurs attentes en fonction du contexte. Les organisations contemporaines ne peuvent plus assumer leurs obligations à l'endroit des nombreuses par- ties prenantes sans introduire une quelconque flexibilité de leur mode de fonctionnement. Pour cela, elles misent sur la créativité des acteurs et sur leurs aptitudes à s'engager dans des discussions permanentes qui mettent en scène des défis multiples et parfois opposés et dont le dénouement repose sur le compromis et des accords fluctuants au gré de la conjonc- ture. C'est le sens prépondérant accordé à l'innovation dont les analyses en précisent de plus en plus les contours.

■ BIBLIOGRAPHIE

- Alasoini, T. (2009). « Strategies to Promote Workplace Innovation: A Comparative Analysis of Nine National and Regional Approaches », *Economic and Industrial Democracy*, vol. 30, n° 4, p. 614-642.
- Australian National Audit Office (2009). *Innovation in the Public Sector: Enabling Better Performance. Driving New Directions*, Canberra, Commonwealth of Australia.
- Bartos, S. (2003). « Creating and Sustaining Innovation », *Australian Journal of Public Administration*, vol. 62, n° 1, p. 9-14.
- Battilana, J., B. Laca et E. Boxenbaum (2009). « How Actors Change Institutions: Towards a Theory of Institutional Entrepreneurship », *The Academy of Management Annals*, vol. 31, n° 1, p. 65-107.

- Beblavy, B., I. Maselli et E. Martucelli (2012). *Workplace Innovation and Technological Change*, CEPS Special Report, septembre.
- Bland, T. et autres (2010). « Enhancing Public Sector Innovation: Examining the Network-Innovation Relationship », *The Innovation Journal*, vol. 15, n° 3, p. 1-18.
- Borins, S. (2001). « Encouraging Innovations in the Public Sector », *Journal of Intellectual Capital*, vol. 2, n° 3, p. 310-319.
- Callon, M. (1992). « The Dynamics of Techno-economic Networks », dans K. M. Coombs et autres (dir.), *Technological Change and Company Strategies*, Londres, Academic Press, p. 72-102.
- Camfield, D. (2007). « Renewal in Canadian Public Sector Unions Neoliberalism and Union Praxis », *Relations industrielles*, vol. 62, n° 2, p. 282-304.
- Campbell, J. L. (2004). *Institutional Change and Globalization* », Princeton, Princeton University Press.
- Christensen, T. et P. Lægreid (2008). « The Challenge of Coordination in Central Government Organizations: The Norwegian Case », *Public Organization Review*, vol. 8, n° 2, p. 97-116.
- Collm, A. et K. Schedler (2012). « Managing Crowd Innovation in Public Administration », *International Public Management Review*, vol. 13, n° 2, p. 1-18.
- Combes, M. et L. Lethielleux (2008). « Comment prédire et expliquer l'échec des changements organisationnels », *Revue française de gestion*, vol. 34, n° 188-189, p. 325-339.
- Denis, J.-L., A. Langley et D. Lozeau (2001). « The Dynamics of Collective Leadership and Strategic Change in Pluralist Organizations », *Academy of Management Journal*, vol. 44, n° 4, p. 809-837.
- Duymedjian, R. et C. C. Rüling, (2010). « Towards a Foundation of Bricolage in Organization and Management », *Organization Studies*, vol. 31, n° 2, p. 133-151.
- Favereau, O. (1994). « Règle, organisation et apprentissage collectif : un paradigme non standard pour trois théories hétérodoxes », dans A. Orléan (dir.), *Analyse économique des conventions*, Paris, Presses universitaires de France, p. 113-137.
- Ferlie, E. (2004). « L'impact à long terme des réformes britanniques dans le secteur public : le cas du rapport Griffith sur le NHS », dans F. Lacasse et P. É. Verrier (dir.), *30 ans de réforme de l'État. Expériences françaises et étrangères : stratégies et bilans*, Paris, Dunod, p. 177-194.
- Forum des politiques publiques (2011). *L'innovation au travail dans la fonction publique canadienne*, www.ppforum.ca/sites/default/files/Workplace_Innovation_REPORT-FR-WEB-REV.pdf (page consultée en mai 2013).
- Freeman, C. (1991). « Networks of Innovators: A Synthesis of Research Issues », *Research Policies*, vol. 20, n° 5, p. 499-514.
- Gazley, B. et J. L. Brudney (2007). « The Purpose (and Perils) of Government-nonprofit Partnership », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 36, n° 3, p. 389-415.
- Golobova, E. (2011). « The Impact of Greater Autonomy on Efficiency of Work and Quality of Services in Public Service Providers: A Case of Vocational Education Institutions », *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 82, n° 4, p. 475-494.
- Harrisson, D., N. Chaari et M. Comeau-Vallée (2012). « Intersectoral Alliance and Social Innovation: When Corporations Meet Civil Society », *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 83, n° 1, p. 1-24.

- Harrisson, D., N. Laplante et G. Bellemare (2006). « Innovations du travail et syndicats de la fonction publique : un partenariat à construire », *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 77, n° 2, p. 167-195.
- Harrisson, D., D. Maltais et N. Rinfret, (2013). « Les pratiques de fonctionnaires canadiens et québécois au chapitre des innovations du travail », *Administration publique du Canada*, vol. 56, n° 1. p. 73-93.
- Jalette, P., J.-N. Grenier et J. Hains-Pouliot (2012). « Restructuration de la fonction publique québécoise : configurations et conséquences disparates », *Relations industrielles*, vol. 67, n° 4, p. 567-589.
- Lawrence, T. B. et R. Suddaby (2006). « Institutions and Institutions Work », dans S. R. Clegg et autres (dir.), *Handbook of Organization Studies*, 2^e éd., Sage, London, p. 215-254.
- Lundvall, B.-A. (1992). *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*, London, Pinter.
- Mumford, M. D. et autres (2002). « Leading Creative People: Orchestrating Expertise and Relationships », *The Leadership Quarterly*, vol. 13, n° 6, p. 705-750.
- Osborne, S. P. et K. Brown (2005). *Managing Change and Innovation in Public Service Organizations*, New York, Routledge.
- Osterlund, C. et P. Carlile (2005). « Relations in Practice: Sorting Through Practices Theories on Knowledge Sharing in Complex Organizations », *The Information Society*, vol. 21, n° 2, p. 91-107.
- Pot, F. D. (2011). « Workplace Innovation for Better Jobs and Performance », *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 64, n° 4, p. 404-415.
- Ramstad, E. (2009). « Promoting Performance and the Quality of Working Life Simultaneously », *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 58, n° 5, p. 423-436.
- Rosenbloom, D. H. (2010). « Public Sector Human Resource Management in 2020 », *Public Administration Review*, numéro spécial, s175-s176.
- Schumpeter, J. A. (1983). *Théorie de l'évolution économique recherches sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture*, 1^{re} éd. 1926, Paris, Dalloz.
- Schumpeter, J. A., M. C. Becker et T. Knudsen (2005). « Development », *Journal of Economic Literature*, vol. 43, n° 1, p. 108-120.
- Scott, W. R. (2001). *Institutions and Organizations*, Thousands Oaks, Sage Publications.
- Selznick, P. (1996). « Institutionalism "Old" and "New" », *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, n° 2, p. 270-277.
- Stark, D. (1996). « Recombinant Property in East European Capitalism », *American Journal of Sociology*, vol. 101, n° 4, p. 993-1027.
- Swan, J. et H. Scarbrough (2009). « The Politics of Nertworked Innovation », *Human Relations*, vol. 58, n° 7, p. 913-943.
- Van de Ven, A. et H. Angle (2000). « An Introduction to the Minnesota Innovation Research Program », dans A. H. Van de Ven, H. L. Angle et M. S. Poole (dir.), *Research on the Management of Innovation: The Minnesota Studies*, New York, Oxford University Press, p. 3-31.
- Vigoda-Gadot, E. et autres (2005). « Public Sector Innovation for the Managerial and the Post-managerial Era: Promises and Realities in a Globalizing Public Administration », *International Public Management Journal*, vol. 8, n° 1, p. 57- 81.