

INNOVATION DANS LES SERVICES PUBLICS ET PARAPUBLICS À VOCATION SOCIALE

Tableau de bord de suivi de l'innovation et de ses déterminants

*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.

Jalila Jbilou, doctorante

Norrin Halilem, doctorant

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*



INNOVATION DANS LES SERVICES PUBLICS ET PARAPUBLICS À VOCATION SOCIALE

Tableau de bord de suivi de l'innovation et de ses déterminants

Auteurs

- **Réjean Landry**, Directeur, chaire FCRSS/IRSC sur le transfert de connaissances et l'innovation, Université Laval
- **Nizar Becheikh**, Coordonnateur du projet, Chercheur post-doctoral, 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
- **Jalila Jbilou**, Candidate au doctorat en Santé Communautaire, 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
- **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

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 ce projet.

Contact

Réjean Landry, Ph.D.
Département de management
Université Laval, Québec (Québec), G1K 7P4
Téléphone : (418) 656-2131, poste 3523
Télécopieur : (418) 656-2624
Courriel : rejean.Landry@mng.ulaval.ca

TABLE DES MATIÈRES

Pourquoi utiliser ce tableau de bord de suivi de l'innovation et de ses déterminants dans les services publics et parapublics à vocation sociale ? 1

Comment le tableau de bord de suivi de l'innovation et de ses déterminants dans les services publics et parapublics à vocation sociale a-t-il été développé ?..... 2

Sur quel cadre de référence repose le tableau de bord de suivi de l'innovation et de ses déterminants dans les services publics et parapublics à vocation sociale ? 3

Quand utiliser le tableau de bord de suivi de l'innovation et de ses déterminants dans les services publics et parapublics à vocation sociale ? 8

Comment utiliser ce tableau de bord de suivi de l'innovation et de ses déterminants dans les services publics et parapublics à vocation sociale ? 8

Grille de suivi des innovations dans les services publics et parapublics à vocation sociale..... 10

Section 1 - Monitoring de l'innovation..... 10

1.1. Évaluation du processus d'innovation 10

1.2. Attributs de l'innovation 13

1.3. Attributs liés au détenteur de l'innovation 14

Section 2 - Typologie des innovations au sein de votre organisation..... 15

Section 3 - Identification des déterminants de l'innovation 18

3.1. Déterminants relatifs à l'organisation 18

3.1.1. Déterminants liés aux individus..... 18

3.1.2. Déterminants liés au contexte organisationnel 22

3.2. Déterminants relatifs à l'environnement de l'organisation..... 28

3.2.1. Déterminants liés au contexte immédiat de l'organisation 28

3.2.2. Déterminants liés au contexte sociétal de l'organisation 30

Section 4 - Interprétation des résultats..... 31

Annexe : Références utilisées pour documenter le tableau de bord..... 32

TABLEAU DE BORD DE SUIVI DE L'INNOVATION ET DE SES DÉTERMINANTS DANS LES SERVICES PUBLICS ET PARAPUBLICS À VOCATION SOCIALE DESTINÉ AUX GESTIONNAIRES

“Innovation is essential to the improvement of public services; it is not an optional luxury but needs to be institutionalized as a deep value” (Albury, 2005, p. 51)

Pourquoi utiliser ce tableau de bord de suivi de l'innovation et de ses déterminants dans les services publics et parapublics à vocation sociale ?

Les services publics dans divers secteurs sont sujets à des contraintes politiques, économiques, organisationnelles, professionnelles, sociales et populationnelles. Dans de tels environnements compétitifs et incertains, les organisations et leurs gestionnaires se doivent de mettre en place les meilleurs moyens et stratégies pour maintenir une qualité d'offre de services qui soient efficaces, efficients et adaptés aux besoins et attentes des organisations, des professionnels et de la population. Ce constat a été noté autant pour les organisations privées que celles du secteur public, et l'option de choix qui ressort pour répondre à un tel besoin est l'innovation. Il faut se donner des moyens novateurs pour favoriser le développement des organisations publiques et parapubliques, et leur permettre d'assumer et assurer leur rôle dans l'offre des services, et notamment ceux à vocation sociale.

De nombreuses stratégies d'identification, d'adoption et d'implantation de l'innovation et de ses déterminants sont proposées dans la littérature, mais la spécificité des contextes pour lesquels elles sont destinées ou encore la particularité des populations ou systèmes pour et dans lesquels elles ont été implantées font qu'elles restent peu opérationnelles dans un contexte général. De ce fait, nous avons réalisé une revue systématique de la littérature sur le sujet, qui nous a permis de bâtir le présent tableau de bord dans une perspective organisationnelle. Le but de ce tableau de bord est d'aider les gestionnaires des organisations responsables de la gestion et/ou de l'offre des services publics et parapublics à vocation sociale à identifier, implanter et suivre l'évolution des innovations et de leurs déterminants dans leurs organisations. Cette approche reconnaît aux gestionnaires un rôle d'agents novateurs capables de soutenir l'émergence, l'adoption et l'implantation des innovations dans leurs organisations.

Comment le tableau de bord de suivi de l'innovation et de ses déterminants dans les services publics et parapublics à vocation sociale a-t-il été développé ?

À l'instar des autres pays de l'OCDE, le Québec favorise et encourage le recours aux données probantes (*evidence-based*) comme fondement aux processus décisionnels. Dans cette optique, le présent tableau de bord a été élaboré sur la base des résultats d'une revue systématique réalisée sur l'innovation dans les services publics et parapublics à vocation sociale. L'approche méthodologique par revue systématique représente, actuellement, le *gold standard* en matière d'identification des données probantes. De ce fait, l'utilisation de ses résultats comme fondement des processus décisionnels reste l'option de choix. C'est donc pour cette raison qu'une revue systématique de la littérature a été réalisée autour de trois questions de recherche :

1. Quelles sont les différentes définitions conceptuelles et opérationnelles de l'innovation et de ses déterminants dans les services publics et parapublics ?
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 et parapublics ?

Les étapes suivies pour réaliser la revue systématique (*i.e.* critères d'inclusion et d'exclusion, stratégie de localisation des écrits, processus de tri, vérification de la qualité des écrits, et procédure d'extraction des données) sont décrites en détail dans un rapport déposé auprès des trois ministères concernés par la présente étude, soit : le ministère de la Santé et des Services sociaux, le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport et le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale.

La revue systématique a permis d'identifier 13681 articles et documents potentiellement pertinents sur le sujet. Un processus d'évaluation et de sélection, suivant des critères et étapes bien établis, a permis de retenir finalement 114 documents, qui représentent la base d'informations sur laquelle repose le présent tableau de bord. La liste des 114 documents est présentée en annexe.

Sur quel cadre de référence repose le tableau de bord de suivi de l'innovation et de ses déterminants dans les services publics et parapublics à vocation sociale ?

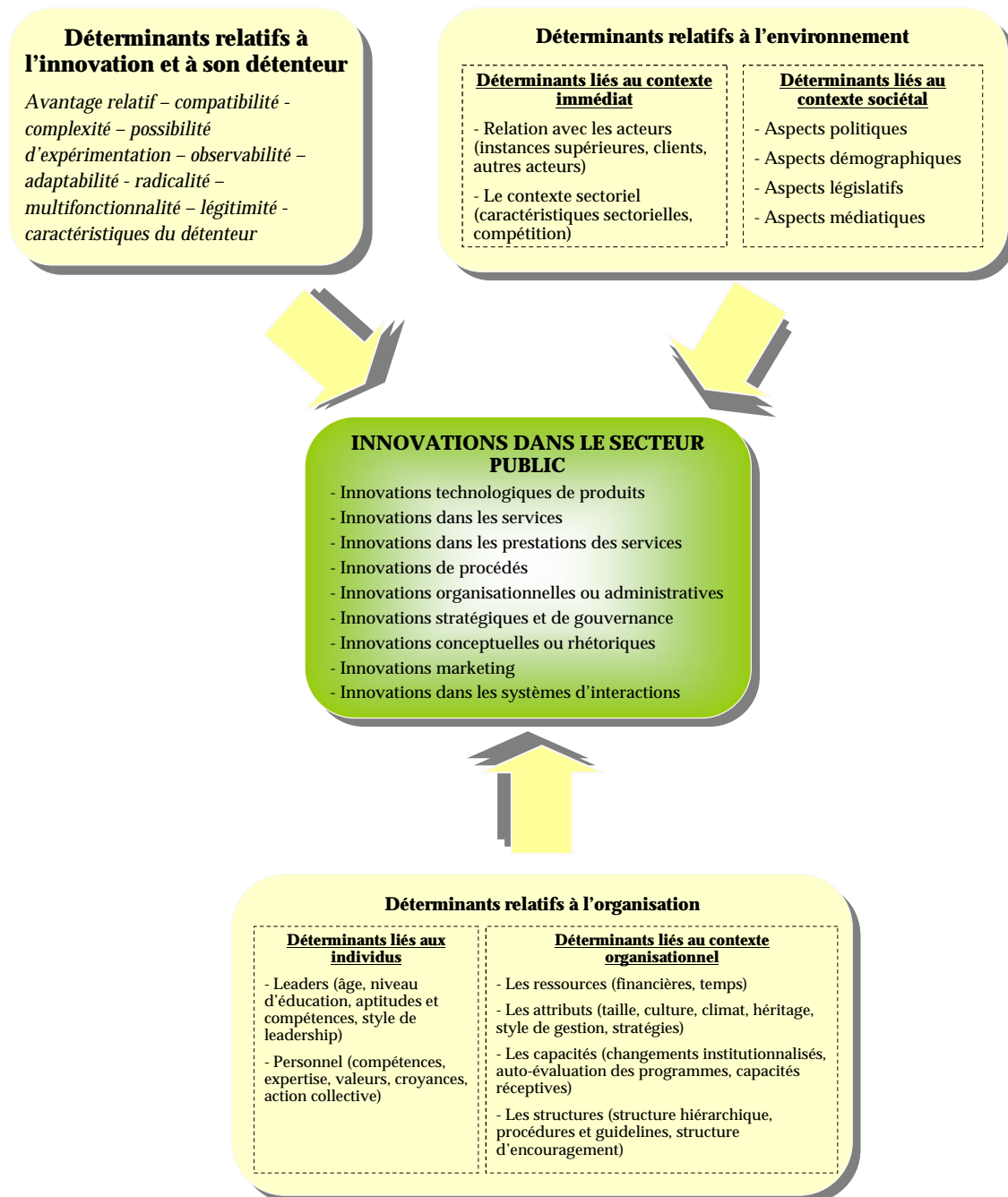
Le présent Tableau de bord vous permet d'évaluer l'innovation dans les services publics et parapublics à vocation sociale. Cette évaluation repose sur le cadre de référence (Figure 1) élaboré sur la base des résultats de la revue systématique.

Le processus d'évaluation se subdivise en quatre sections :

- Section 1 : Monitoring du processus d'innovation selon son origine :
 - Quelles sont les conditions d'évolution des innovations intrinsèques (*i.e.* les innovations développées à l'interne de l'organisation) ?
 - Quelles sont les conditions d'évolution des innovations extrinsèques (*i.e.* les innovations adoptées de l'externe de l'organisation) ?
- Section 2 : Typologie des innovations au sein de l'organisation :
 - Quels sont les types d'innovations qui prévalent dans mon organisation ?
- Section 3 : Identification des déterminants des innovations :
 - Quels sont les déterminants des innovations implantées dans mon organisation ?
- Section 4 : Interprétation des résultats

Dans ce qui suit sera présentée la démarche d'élaboration de chacune des trois premières sections du processus d'évaluation, la quatrième est présentée à la fin de la grille d'évaluation.

Figure 1 : Cadre de référence de l'innovation et ses déterminants dans les services publics et parapublics à vocation sociale



Section 1 : Monitoring de l'innovation

Cette étape évaluative concerne les processus d'innovations au sein de votre organisation. Il est important de ne prendre **en compte que les innovations mises en œuvre**. C'est une évaluation rétrospective qui vous permet de dresser un profil du comportement de votre organisation et de ses individus face à l'innovation. L'intérêt d'une telle démarche est de vous permettre d'identifier les forces et faiblesses de votre organisation, et de les utiliser pour favoriser l'émergence, l'adoption et l'implantation d'innovations futures.

À cette étape, il est impératif pour vous de **bien définir trois points essentiels de cette évaluation** :

1. L'unité organisationnelle d'analyse ;
2. Les services offerts par celle-ci ;
3. Les « clients » de celle-ci.

L'**unité organisationnelle d'analyse** est la composante organisationnelle à évaluer. Elle doit être homogène, facile à circonscrire et dotée d'un pouvoir décisionnel. La notion d'homogénéité réfère aux activités réalisées au sein de votre unité organisationnelle d'analyse. En effet, plus ces activités sont uniformes, plus facile et précise sera l'évaluation. La notion de facilité de circonscription réfère à la taille. Plus l'unité organisationnelle d'analyse est de grande taille, plus l'évaluation sera difficile. Il est parfois nécessaire de décomposer votre organisation en de petites unités organisationnelles d'analyse afin de réaliser une évaluation de bonne qualité. Finalement, la notion de pouvoir décisionnel réfère au niveau de contrôle que possèdent l'unité d'analyse et ses individus sur leur propre développement. Il n'y a aucun intérêt à évaluer l'émergence ou l'implantation des innovations au sein d'une organisation n'ayant aucun contrôle sur les procédures et processus qui s'y opèrent.

Les **services offerts** par l'unité organisationnelle sont à établir clairement. Cet exercice est majeur du fait de sa pertinence lors de la typologie des innovations. En effet, plus vous êtes en mesure de clarifier les services offerts par votre unité organisationnelle d'analyse, plus facile sera l'identification des changements qui y ont été implantés et d'en déterminer le type. La manière de procéder est de faire un *listing* des divers services offerts et de les organiser sous forme d'organigramme. Cette cartographie vous permettra d'identifier « *qui fait quoi ?* ».

L'identification des « **clients** » (utilisateurs des services) de votre unité organisationnelle d'analyse vous permet d'établir la frontière entre votre unité et les utilisateurs de ses services. Ceci est d'une importance majeure pour classer certaines innovations comme les innovations de prestation de services, par exemple (voir typologie de l'innovation). L'identification des clients permet aussi de voir l'envergure de desserte de votre unité d'analyse et de compléter votre cartographie organisationnelle en complétant le « *qui fait quoi ?* » par « *pour qui ?* ».

Exemple :

- **Unité d'analyse organisationnelle** : Département des contentieux ;
- **Services offerts** : résolution des litiges et traitement des plaintes ;
- **Clients** : directeurs d'établissements, enseignants et parents d'élèves.

Section 2 : Typologie de l'innovation

La revue systématique a permis d'établir une typologie de l'innovation dans les services publics et parapublics à vocation sociale (Tableau 1).

Tableau 1. Typologie de l'innovation dans les services publics et parapublics à vocation sociale

TYPE D'INNOVATION	DÉFINITION	EXEMPLE
<i>Innovations technologiques de produits</i>	Introduction de produits nouveaux ou significativement améliorés en termes de 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

Cette activité vous permettra de mettre en évidence les divers types d'innovations qui ont pu être implantées au sein de votre organisation. L'intérêt de cette étape est d'évaluer, d'une part, la diversité d'innovations de votre organisation et, d'autre part, sa capacité d'intégration des innovations (autant du point de vue de la complémentarité que du point de vue de la coordination). La typologie de l'innovation qui vous est présentée ne détermine pas des types exclusifs d'innovations. En effet, elle offre une base pour l'identification de la complémentarité et de la coordination entre les divers types d'innovations et de leur milieu d'émergence ou d'implantation. Ceci veut dire que si vous identifiez différents types d'innovations au sein de votre organisation et que vous êtes en mesure de les relier, c'est que votre organisation est capable non seulement d'implanter des innovations, mais aussi d'offrir les conditions adéquates pour en faciliter l'adoption et le maintien.

Par exemple :

Vous êtes gestionnaire d'une organisation (hôpital, école, unité administrative dans un ministère...) et vous évaluez l'implantation d'un système d'informatisation. Lors de votre évaluation, vous vous rendez compte que vous êtes capable d'identifier des innovations technologiques, des innovations organisationnelles, des innovations de services et des innovations marketing. Si vous êtes en mesure de les rattacher les unes aux autres, vous pourrez conclure que votre organisation a implanté un continuum d'innovations allant de la technologie à la promotion auprès des clients, en passant par la structure de soutien et l'offre de service. Le constat alors est que vous êtes en présence d'une organisation à haut potentiel d'émergence et d'implantation des innovations.

Section 3 : Identification des déterminants de l'innovation

Le choix des indicateurs de suivi des déterminants de l'innovation identifiés lors de la revue systématique s'est réalisé selon le même procédé de recours aux données probantes. Les indicateurs ont été choisis selon des critères d'opérationnalité, de facilité de mesure et de validité. Ces indicateurs reflètent chacune des catégories présentées dans le cadre de référence (Figure 1). Les détails concernant ces déterminants sont présentés dans le rapport déposé auprès des trois ministères concernés par la présente étude, soit : le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS), le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sports (MELS) et le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS).

Quand utiliser le tableau de bord de suivi de l'innovation et de ses déterminants dans les services publics et parapublics à vocation sociale ?

L'innovation peut émerger au sein d'une organisation ou être adoptée de l'extérieur de celle-ci. Ce processus peut se réaliser de manière formelle ou informelle, planifiée ou insidieuse. De ce fait, le suivi de l'innovation devient une activité complexe et le recours à des grilles d'évaluation s'avère d'une grande utilité. Dans cette optique, ce tableau de bord vous permet d'identifier les innovations dans votre organisation, d'en déterminer le type et les déterminants, et d'en suivre les indicateurs d'émergence, d'adoption et d'implantation. C'est une évaluation rétrospective, car elle ne tient compte que des innovations implantées au sein de votre organisation.

Comment utiliser ce tableau de bord de suivi de l'innovation et de ses déterminants dans les services publics et parapublics à vocation sociale ?

Le tableau de bord se donne pour objectif de vous offrir, à vous gestionnaires, un moyen facile, rapide et efficace vous permettant d'identifier les innovations, de les définir et de les caractériser, et de suivre leur implantation et leur évolution au sein de votre organisation. Il a été élaboré selon une perspective évaluative à réaliser à deux niveaux : celui des types d'innovations et celui de leurs déterminants.

Son intérêt pour votre pratique quotidienne repose sur le fait qu'il soit capable de vous permettre d'avoir rapidement un aperçu de l'état des innovations au sein de votre organisation (unité organisationnelle d'analyse). De plus, il vous offre l'opportunité d'en dresser un profil global (autant du point de vue structurel qu'individuel) et d'identifier ses besoins et capacités face aux innovations. Cette photo dans le temps que vous réaliserez lors de l'évaluation vous donne la possibilité de faire des comparaisons historiques du comportement de votre organisation. Il n'y a pas de récurrence fixe ou prouvée scientifiquement pour cette évaluation. Néanmoins, ce qui peut être préconisé, c'est sa réalisation au besoin et/ou aux trois ans, tel que prescrit par le Manuel d'Oslo pour les innovations technologiques.

Avant toute chose, il faudra définir l'unité organisationnelle d'analyse : homogène, facile à circonscrire et dotée d'un pouvoir décisionnel.

La manière de compléter la grille d'évaluation est descriptive. En effet, il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Il suffit de transcrire ce qui est constaté dans votre organisation.

Vous aurez trois espaces pour répondre et un espace pour écrire vos notes personnelles (qui seront pour vous une base évaluative de l'évolution des positionnements, perceptions et constats soulevés lors de l'évaluation primaire et celles subséquentes). Pour chaque item, vous aurez à annoter un **X** à :

- La case « Oui » si l'affirmation proposée par l'item est conforme à ce qui est vu au sein de votre organisation ou rapporté par les individus interrogés;
- La case « Non » si l'affirmation proposée par l'item n'est pas conforme à ce qui est vu au sein de votre organisation ou rapporté par les individus interrogés;
- La case « NA » (non applicable) si l'affirmation proposée par l'item ne s'applique pas à votre situation.
- La case « Notes personnelles » est à remplir à chaque item. Vous devriez y transcrire vos perceptions et celles de votre personnel, ainsi que les éléments de solution qui vous viennent à l'esprit.

Item à considérer	Oui	Non	NA	Notes personnelles
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Veillez noter que ce tableau de bord peut être utilisé de façon individuelle (*i.e.* compléter une grille par personne) et/ou collective (*i.e.* compléter une grille par équipe). Il est à remplir par vous, gestionnaire de l'organisation. La réalisation collective de l'évaluation devrait susciter la réflexion et l'échange entre les membres de l'équipe quant aux divers aspects liés à l'innovation. L'essentiel de cette activité est d'arriver à un consensus. Les éléments de conflits, les barrières et /ou facilitants soulevés seront à transcrire dans la partie « notes personnelles ». Cette évaluation est montée sur un modèle d'évaluation formative plutôt que sommative. Il est donc très important de noter les divers constats et perceptions pour pouvoir dresser une cartographie, la plus réflexive possible, de l'organisation et des individus qui y évoluent.

Grille de suivi des innovations dans les services publics et parapublics à vocation sociale

Section 1 - Monitoring de l'innovation

IMPORTANT

Les questions, auxquelles cette étape doit répondre, sont relatives aux conditions entourant l'émergence, l'implantation, l'adoption et le maintien de l'innovation, dépendamment de son origine (intrinsèque ou extrinsèque) et des processus qui l'accompagnent (politique et social).

Cette étape vous permettra de faire le point sur ce qui a été réalisé par votre organisation pour favoriser ou bloquer le processus d'innovation.

1.1. Évaluation du processus d'innovation

Cette section vous aidera à identifier les activités réalisées au sein de votre organisation pour recevoir et faciliter l'implantation d'une innovation selon son origine (intrinsèque ou extrinsèque)

La manière d'utiliser cette grille dépendra de vos besoins.

Scénario 1 : vous voulez analyser les différentes innovations identifiées au sein de votre organisation de manière isolée. Il vous est possible de les prendre une à une, d'identifier leur origine et d'utiliser la grille appropriée.

Scénario 2 : vous voulez analyser les mécanismes de réception et de soutien de l'innovation au sein de votre organisation. Il vous est possible de regrouper toutes les innovations extrinsèques et toutes les innovations intrinsèques, et de les analyser globalement.

1.1.1. PROCESSUS D'INNOVATION INTRINSÈQUE

Une innovation est dite d'origine intrinsèque si elle a émergé suivant un processus à l'interne de l'organisation. Cette section vous permettra d'identifier les étapes réalisées lors de ce processus au sein de votre organisation :

	Oui	Non	NA	Notes personnelles
Étape d'évaluation des besoins 1- Identification de la situation à améliorer ou d'un problème à résoudre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Étape de prise de décision collective 1- Génération collective d'une série de solutions visant à combler le besoin identifié	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

2- Évaluation collective des idées les plus prometteuses	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3- Sélection consensuelle d'une option de choix	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Étape de prototypage de la solution de choix				
1- Réalisation et mise en œuvre d'un projet pilote	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2- Évaluation des résultats et impacts du projet pilote	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3- Adoption de la solution de choix	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Étape de mise en œuvre				
1- Évaluation des capacités de l'organisation et des individus à recevoir l'innovation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2- Mise en place des conditions et structures de soutien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3- Implantation et diffusion de la solution de choix	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4- Évaluation des résultats et impacts	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1.1.2. PROCESSUS D'INNOVATION EXTRINSÈQUE				
<i>Une innovation est dite d'origine extrinsèque si elle a été adoptée de l'extérieur de votre organisation. Cette section vous permettra d'identifier les étapes réalisées lors de ce processus au sein de votre organisation :</i>	Oui	Non	NA	Notes personnelles
Étape d'information				
1- Existence d'un système de veille pour les innovations	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2- Acquisition de la documentation relative à cette innovation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3- Réalisation d'une collecte d'informations sur cette innovation : conditions d'implantation, résultats d'évaluation de son utilité, son efficacité, son coût...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

4- Évaluation de l'innovation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Étape de persuasion et d'appropriation				
1- Présentation et discussion de l'innovation avec les agents de l'organisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2- Offre de séances de formation aux agents pour favoriser l'adhésion et l'appropriation de l'innovation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Étape décisionnelle				
1- Accord de choix de l'innovation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Étape d'implantation				
1- Introduction de l'innovation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Étape de confirmation				
1- Évaluation des retombées (organisationnelles, professionnelles et populationnelles)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2- Décision de maintien et/ou d'adaptation de l'innovation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

1.2. Attributs de l'innovation

IMPORTANT : Il est fortement recommandé d'utiliser cette grille. Elle vous permettra d'évaluer les différents attributs de chacune des innovations implantées au sein de votre organisation. Il est important à ce niveau de considérer les innovations de manière individuelle (une innovation à la fois).	Oui	Non	NA	Notes personnelles
- L'innovation offre-t-elle un avantage relatif pour l'organisation, son personnel et/ou ses clients ? (apport, impacts et/ou amélioration des résultats...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- L'innovation est-elle compatible avec les procédures, routines, connaissances, compétences et/ou capacité de l'organisation, de ses individus et/ou de ses clients ? (ne suppose pas de changements majeurs dans le reste de l'organisation, elle s'intègre à ce qui était fait antérieurement)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- L'innovation est-elle considérée comme complexe par les individus ? (problème de compréhension, d'opérationnalisation, d'utilisation et d'application...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- L'innovation offre-t-elle une possibilité d'expérimentation ? (projet pilote, programme pilote...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- L'innovation est-elle adaptable aux capacités de l'organisation, de ses individus et de ses clients ? (programme breveté non flexible...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- L'innovation est-elle radicale ? (elle suppose des changements qui sont en rupture avec ce qui était fait avant)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- L'innovation est-elle multifonctionnelle ? (peut être adoptée dans différentes unités de l'organisation pour répondre à des problèmes différents)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- L'innovation est-elle observable ? (offre-t-elle une occasion d'évaluation ?)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- L'innovation a-t-elle été adoptée par d'autres organisations similaires ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

1.3. Attributs liés au détenteur de l'innovation

- Le détenteur de l'innovation a-t-il une légitimité au sein de votre organisation ? (est-il bien perçu ? est-il crédible ?...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Le détenteur de l'innovation est-il prêt à investir des ressources pour vous aider à procéder aux changements ? (formation, monitoring, partage des connaissances sur l'innovation...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Section 2 - Typologie des innovations au sein de votre organisation

IMPORTANT

Il est essentiel de ne tenir compte que des innovations implantées et mises en œuvre au sein de votre organisation. Une innovation étant un nouveau produit, technique, service... représentant pour vous un changement significatif pour les individus et/ou l'organisation.

2.1. TYPOLOGIE DES INNOVATIONS				
Quels sont les types d'innovations qui ont été implantées au sein de mon unité, service ou organisation, durant les 3 dernières années ? Il vous est possible de considérer à ce niveau toutes les innovations implantées au sein de votre organisation et donc vous pourrez cocher plusieurs types différents. À chaque fois que vous répondez OUI, veuillez noter, dans le petit espace adjacent à la case cochée, le nombre d'innovations implantées.	Oui	Non	NA	Notes personnelles
2.1.1. INNOVATION DE PRODUIT				
- Un produit nouveau ou significativement amélioré au point de vue technique (introduction des UV pour la stérilisation des chambres d'hôpital...)	<input type="checkbox"/> ___	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Un produit nouveau ou significativement amélioré au point de vue technologique (appareil radiologique, dossier médical informatisé, CLSC du futur...)	<input type="checkbox"/> ___	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.1.2. INNOVATION DE SERVICE				
- Un nouveau type de services (élargissement de la gamme de services offerts à la clientèle, offre d'un service de proximité, horaires d'enseignement pour jeunes adolescentes enceintes ...)	<input type="checkbox"/> ___	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

2.1.3. INNOVATION DANS LES PRESTATIONS DE SERVICE				
- Une nouvelle façon de livrer le service aux citoyens (école à domicile, décision médicale partagée, visite médicale à domicile ...)	<input type="checkbox"/> ___	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Une nouvelle façon d'interagir avec le citoyen (bulletin scolaire, ordonnance médicale, triage...)	<input type="checkbox"/> ___	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.1.4. INNOVATION DANS LES PROCÉDÉS				
- Un nouveau processus de production du service offert (création de corridors de services, mécanisme hiérarchisé de référence médicale, création de classes d'enseignement interactif par visioconférence ...)	<input type="checkbox"/> ___	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.1.5. INNOVATION ORGANISATIONNELLE OU ADMINISTRATIVE				
- Une nouvelle structure organisationnelle (création d'une nouvelle entité administrative, implantation d'un nouveau type de critère d'évaluation de performance, guichet unique...)	<input type="checkbox"/> ___	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Une nouvelle procédure administrative et de gestion (nouveau mécanisme d'imputabilité ...)	<input type="checkbox"/> ___	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.1.6. INNOVATION STRATÉGIQUE ET DE GOUVERNANCE				
- Une nouvelle mission (approche populationnelle, prise en charge de groupes populationnels à besoins spécifiques...)	<input type="checkbox"/> ___	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Un nouveau but (amélioration d'un nouveau type de résultats ne faisant pas partie des objectifs de votre organisation...)	<input type="checkbox"/> ___	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Une nouvelle structure de gouverne (régionalisation, réseaux locaux de santé, commission scolaire...)	<input type="checkbox"/> ___	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.1.7. INNOVATION CONCEPTUELLE OU RHÉTORIQUE				
- Un nouveau langage, vocable ou concept (nouvelle appellation, enseignement socioconstructiviste, centre de santé...)	<input type="checkbox"/> ___	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

2.1.8. INNOVATION MARKETING				
- Un nouveau moyen de communication avec les citoyens (appel téléphonique personnalisé ...)	<input type="checkbox"/> ___	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Un nouveau moyen de promotion des services auprès des citoyens (en milieu de travail, en milieu d'activité quotidienne (marché...) ou sportive...)	<input type="checkbox"/> ___	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.1.9. INNOVATION DANS LES SYSTEMES D'INTERACTION				
- Une nouvelle manière d'interagir avec d'autres organisations (accord de coopération, accord de prêt de services ...)	<input type="checkbox"/> ___	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Section 3 - Identification des déterminants de l'innovation

IMPORTANT

Cette section vous permettra d'identifier, de mesurer et de quantifier des activités réalisées par l'organisation ou ses individus pour faciliter l'implantation des innovations. Les indicateurs que vous allez mesurer vous permettront de faire le suivi du potentiel d'innovation de votre organisation.

3.1. Déterminants relatifs à l'organisation

Cette section vous aidera à identifier les éléments ayant facilité l'implantation des innovations dans votre organisation. Cette sous-section se subdivise en deux parties : une première relative aux individus présents dans l'organisation et une seconde relative à celle-ci en tant que telle.

3.1.1. Déterminants liés aux individus

3.1.1.1. DÉTERMINANTS LIÉS AU(X) LEADER(S) ET AU LEADERSHIP AYANT SOUTENU L'IMPLANTATION DES INNOVATIONS

Cette rubrique a pour objectif de vous permettre, d'une part, d'identifier le(s) type(s) de leader(s) ayant soutenu l'implantation des innovations et, d'autre part, d'en déterminer les caractéristiques, les styles et les stratégies mises en place pour en faciliter le processus.

Oui

Non

NA

Notes personnelles

IDENTIFICATION DE(S) LEADER(S) AYANT SOUTENU L'IMPLANTATION DES INNOVATIONS

Leader unique

- Le leader est le gestionnaire
- Le leader est un membre influent de l'organisation : « porteur de dossier », « agent de changement »...

<p>Leader collectif</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le leader est une équipe ou un groupe de membres appartenant à l'organisation <p>Caractéristiques individuelles du leader unique</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le leader a-t-il une position de pouvoir dans l'organisation (directeur d'unité, responsable de département...)? - Le leader est-il perçu ou se considère-t-il comme jeune pour la position qu'il occupe dans l'organisation? - Le leader détient-il une maîtrise (M.Sc.) et/ou un doctorat (Ph.D.)? 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
IDENTIFICATION DE(S) APTITUDES(S) DU OU DES LEADER(S) AYANT SOUTENU L'IMPLANTATION DES INNOVATIONS				
<p>Anticiper les besoins et opportunités</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le leader est-il capable d'identifier et de vérifier les besoins de l'organisation, de ses individus et/ou de ses bénéficiaires? - Le leader est-il capable de se projeter dans l'avenir (faire des plans sur 5 ans ou plus, prévoir le devenir de l'organisation...)? - Le leader est-il capable de capter des informations d'origines diverses (avoir des sources d'informations différentes : articles scientifiques, documentation à l'interne, avis des collègues, des bénéficiaires...)? - Le leader est-il capable d'interpréter et d'utiliser ces informations (compréhension des informations et leur transformation en action concrète)? 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

<p>Convaincre</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le leader est-il capable de rallier et d'influencer les autres acteurs concernés par les innovations ? (il a été capable de constituer un groupe de soutien et de promotion des innovations, il a été capable de faire changer d'avis ceux qui étaient réticents à l'implantation des innovations...) <p>Gérer les transitions</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le leader est-il capable de soutenir le changement en canalisant et mobilisant les compétences spécifiques et adéquates ? (il a été capable de dégager des ressources (argent, personnel, temps...) pour soutenir l'implantation des innovations) 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
IDENTIFICATION DE(S) STYLE(S) DE LEADER(S) AYANT SOUTENU L'IMPLANTATION DES INNOVATIONS				
<p>Leader visionnaire détenant un leadership transformationnel</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le leader a-t-il développé une nouvelle vision pour l'organisation ? - Le leader a-t-il développé des objectifs spécifiques en conséquence de cette nouvelle vision ? - Le leader a-t-il créé des activités ou mis en place des procédures organisationnelles pour stimuler la communication entre les individus de l'organisation ? - Le leader respecte-t-il le développement autonome du personnel ? 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
COMPORTEMENT DU LEADER VIS-À-VIS DES INNOVATIONS				
<ul style="list-style-type: none"> - Le leader a-t-il été l'instigateur des innovations ? (c'est le leader qui les a proposées, qui les a défendues et en a fait la promotion auprès du personnel) - Le leader peut-il être qualifié d'avant-gardiste ? (à l'affût des nouveautés...) 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

3.1.1.2. DÉTERMINANTS LIÉS AU PERSONNEL				
<i>Cette rubrique vous permettra d'identifier les déterminants des innovations reliés au personnel évoluant au sein de votre organisation</i>	OUI	NON	NA	Notes personnelles
COMPÉTENCES DU PERSONNEL				
- Est-ce que la proportion du personnel, au sein de l'organisation, détenant un baccalauréat, une maîtrise et/ou un doctorat, est relativement plus importante comparativement à des organisations similaires à la vôtre ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Est-ce que la proportion du personnel au sein de l'organisation détenant un statut de cadre ou de professionnel est relativement plus importante comparativement à des organisations similaires à la vôtre ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
VALEURS ET CROYANCES DU PERSONNEL				
- Existe-t-il une cohésion entre les différents groupes professionnels présents dans votre organisation? (absence de lutte corporatiste, absence de conflit syndical...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
DIVERSITÉ DANS LES ÉQUIPES DE TRAVAIL				
- Est-ce que les équipes de travail au sein de l'organisation sont multidisciplinaires ? (existence de groupes, équipes ou comités de travail regroupant des individus de provenances professionnelles différentes, par exemple : médecins, infirmières, travailleurs sociaux et gestionnaires...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
ACTION COLLECTIVE EN FAVEUR DES INNOVATIONS				
- Les individus du personnel ont-ils manifesté collectivement leur intérêt et/ou motivation à participer à l'implantation des innovations ? (création d'un comité d'implantation sous l'initiative du personnel et non pas du gestionnaire...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

3.1.2. Déterminants liés au contexte organisationnel

3.1.2.1. RESSOURCES DE L'ORGANISATION

Cette rubrique a pour objectif de vous permettre d'identifier les ressources mises à contribution pour favoriser l'implantation des innovations

Oui	Non	NA	Notes personnelles
-----	-----	----	--------------------

RESSOURCES FINANCIÈRES DÉDIÉES AUX INNOVATIONS

- Y a-t-il eu investissement de ressources financières dédiées à l'implantation des innovations ? (engagement d'agents de changement, disponibilités de budget protégé pour le démarrage des innovations, investissement en projets de recherche tels que les projets d'évaluation des besoins de l'organisation...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Y a-t-il eu allocations de budgets dédiés au soutien de l'implantation des changements, à la communication du besoin de changement, à la formation des employés, au développement de nouveaux processus ou pratiques, à la restructuration, à la réorganisation et à la mise en place d'une expérimentation des innovations ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

RESSOURCES TEMPORELLES DÉDIÉES AUX INNOVATIONS

- Disposiez-vous de temps suffisant pour implanter l'innovation ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Y a-t-il eu des espaces temps dégagés pour réaliser des activités d'information sur les innovations ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Y a-t-il eu des espaces temps dégagés pour réaliser des sondages et évaluations des perceptions du personnel de l'organisation et/ou des usagers des services concernés par les innovations ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

3.1.2.2. ATTRIBUTS DE L'ORGANISATION				
<i>Cette rubrique a pour objectif de vous permettre de préciser les attributs fondamentaux de votre organisation. Ces attributs ont été sélectionnés selon leur impact positif sur la facilitation de l'implantation des innovations.</i>	Oui	Non	NA	Notes personnelles
TAILLE DE L'ORGANISATION				
- Votre organisation est-elle considérée comme une entité de grande taille dans votre secteur d'activité ? (une grosse commission scolaire, un CHU...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Votre organisation offre-t-elle des services à une population importante en termes de nombre ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
CULTURE DE L'ORGANISATION EN FAVEUR DES INNOVATIONS				
<p>Ouverture</p> <p>- Existe-t-il un mécanisme de collecte d'idées nouvelles au sein de l'organisation ? (existence d'une boîte à suggestions pour les usagers et/ou le personnel...)</p> <p>Confiance</p> <p>- Existe-t-il des mécanismes de valorisation du personnel au sein de l'organisation ? (formation continue...)</p> <p>Professionalisme</p> <p>- Votre organisation est-elle dirigée par un professionnel administratif ?</p> <p>Esprit de compétition</p> <p>- Votre organisation privilégie-t-elle un esprit de compétitivité ? (implantation de mécanismes de reconnaissance des performances individuelles, évaluation du personnel, attribution d'incitatifs et privilèges pour certaines compétences cibles...)</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

ORGANISATION APPRENANTE				
- Existe-t-il des politiques claires au sein de votre organisation, privilégiant la formation et le développement des ressources humaines ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
SUPPORT DE L'ORGANISATION VIS-À-VIS DES INNOVATIONS				
Support financier				
- Y a-t-il des budgets spécifiques dédiés au soutien du changement sous-jacent aux innovations? (budget pour l'information et la formation du personnel, création de forums de discussion, organisation d'activités de consolidation des compétences...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Support moral				
- Existe-t-il des activités d'encouragement du personnel favorisant les attitudes positives face au changement ? (soutien psychologique, groupes de discussion...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
HÉRITAGE DE L'ORGANISATION EN MATIÈRE DE CHANGEMENT				
- Pouvez-vous considérer que votre organisation possède un riche historique en changements comparativement à des organisations similaires ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Si oui, ces changements ont-ils eu lieu sans résistance de la part du personnel ? (les acteurs n'ayant pas refusé de collaborer et/ou de participer aux changements en initiant des grèves, des demandes de mutation...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
STYLE DE GESTION DE L'ORGANISATION EN FAVEUR DES INNOVATIONS				
Pratiques de gestion des ressources humaines				
- Votre organisation tient-elle compte des avis du personnel dans ses processus décisionnels ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Votre organisation dispose-t-elle d'un mécanisme de feedback destiné au personnel sur les questions de gestion interne ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

<p>Gestion proactive</p> <ul style="list-style-type: none"> - Votre organisation favorise-t-elle les initiatives d'exploitation des opportunités ? (existence d'un système de veille stratégique permettant d'identifier les occasions de changement...) - Votre organisation offre-t-elle une plate-forme flexible pour tester diverses expériences ? (existence de classes pilotes avec des techniques d'enseignement novatrices, existence d'un département de gestion et mise en place de projets pilotes....) - Votre organisation dispose-t-elle d'un mécanisme d'évaluation des besoins futurs de ses clients ? (sondages d'opinion réguliers...) 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
STRATÉGIES DE L'ORGANISATION				
<p>Stratégies organisationnelles</p> <ul style="list-style-type: none"> - Votre organisation privilégie-t-elle une stratégie offensive ? (gestion dynamique, avec renouvellement continu des services et/ou mise en place d'un système d'indicateurs de performance...) <p>Stratégies d'innovation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Votre organisation possède-t-elle un plan stratégique clair et précis expliquant les conditions d'implantation des innovations ? 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	

3.1.2.3. CAPACITÉS DE L'ORGANISATION				
<i>Cette rubrique a pour objectif de vous permettre de préciser les capacités de votre organisation en matière d'implantation des innovations.</i>	Oui	Non	NA	Notes personnelles
INSTITUTIONNALISATION DU CHANGEMENT				
- Votre organisation dispose-t-elle d'un processus intégré permettant d'implanter les innovations dans les routines de son personnel ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
PROCESSUS ÉVALUATIF				
- Votre organisation dispose-t-elle d'un plan d'évaluation globale de ses activités et besoins ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
CAPACITÉ RÉCEPTIVE				
- Pensez-vous que votre organisation possède un haut potentiel à prendre des risques ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Votre organisation dispose-t-elle de nouvelles technologies de l'information et communication (informatisation de son système de gestion de l'information) ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

3.2. Déterminants relatifs à l'environnement de l'organisation

Cette section vous aidera à identifier les éléments, relatifs à l'environnement, ayant facilité l'implantation des innovations dans votre organisation. Cette sous-section se subdivise en deux parties : une première relative au contexte immédiat de l'organisation et une seconde relative à son contexte sociétal.

3.2.1. Déterminants liés au contexte immédiat de l'organisation

3.2.1.1. RELATIONS AVEC LES ACTEURS

Cette rubrique a pour objectif de vous permettre d'identifier les divers liens que développe votre organisation et donc de déterminer l'envergure de son réseau.

Oui	Non	NA	Notes personnelles
-----	-----	----	--------------------

INSTANCES SUPÉRIEURES

- | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--|
| - Votre organisation bénéficie-t-elle d'un soutien de la part des instances centrales? (échange et/ou transfert de ressources et/ou d'informations provenant des ministères...) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| - Votre organisation bénéficie-t-elle d'un soutien de la part des instances régionales ou locales? (échange et/ou transfert de ressources et/ou d'informations provenant des RLS, commissions scolaires...) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |

CLIENTS

- | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--|
| - Votre organisation possède-t-elle des mécanismes de liens avec ses clients? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| - Votre organisation est-elle sujette à des pressions de la part de ses clients lors de la mise en place d'innovations dans l'offre de services ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |

AUTRES ACTEURS				
Niveau individuel				
- Les membres de votre organisation possèdent-ils un réseau de liens?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- L'organisation bénéficie-t-elle de ces réseaux individuels? (recours aux liens d'un des membres pour faciliter un contact...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Niveau organisationnel				
- Y a-t-il eu des contrats de partenariat public/public au sein de votre organisation?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Y a-t-il eu des contrats de partenariat public/privé au sein de votre organisation?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3.2.1.2 CONTEXTE SECTORIEL				
<i>Cette rubrique a pour objectif de vous permettre d'identifier les éléments liés au contexte sectoriel de votre organisation et qui sont susceptibles d'avoir un impact sur l'émergence, l'adoption et/ou l'implantation des innovations.</i>	Oui	Non	NA	Notes personnelles
- Votre organisation est-elle sujette à des pressions de la part d'autres organisations semblables ? (compétition pour les allocations de ressources...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

3.2.2. Déterminants liés au contexte sociétal de l'organisation				
<i>Cette rubrique a pour objectif de vous permettre d'identifier les éléments du contexte sociétal susceptibles d'influer sur le développement et l'implantation des innovations au sein de votre organisation.</i>	Oui	Non	NA	Notes personnelles
3.2.2.1. ASPECTS POLITIQUES				
- Votre organisation a-t-elle été capable de gérer les transitions politiques sans que celles-ci aient un impact sur les innovations ? (le changement de gouvernement n'a pas ralenti ou bloqué l'implantation des innovations...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3.2.2.2. ASPECTS DÉMOGRAPHIQUES				
- Y a-t-il eu un impact des changements démographiques populationnels sur les innovations au sein de votre organisation ? (du fait d'un vieillissement de la population ou chômage chez les jeunes, vous avez initié un changement dans la gamme de services, les modalités d'offre des services...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3.2.2.3. ASPECTS LÉGISLATIFS				
- Les conventions collectives au sein de votre organisation ont-elles eu un impact sur les innovations ? (limitant la mobilité du personnel...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Les législations professionnelles et/ou administratives (locales, régionales ou nationales) ont-elles eu un impact sur les innovations au sein de votre organisation ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3.2.2.4. ASPECTS MÉDIATIQUES				
- Votre organisation a-t-elle développé des liens avec la presse ou les médias locaux ou nationaux ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Votre organisation est-elle soumise aux pressions de la presse ou des médias locaux ou nationaux ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Section 4 - Interprétation des résultats

Le tableau de bord a été élaboré afin de vous permettre d'identifier les éléments positifs en faveur de l'émergence, de l'adoption et de l'implantation des innovations dans votre organisation. Les réponses OUI sont donc les éléments positifs que vous aurez à consolider et préserver pour continuer à implanter des innovations. Les réponses NON représentent les facteurs entravant le développement et l'implantation des innovations. Vous aurez donc à les étudier de manière approfondie afin de voir comment votre organisation, son personnel et/ou ses clients pourront être en mesure d'y faire face.

Annexe : Références utilisées pour documenter le tableau de bord

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., Whynes, 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., Vandenbergh, 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.