

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

lab**i**is

LABORATOIRE D'INNOVATION SOCIALE

**processus collaboratif pour trouver des solutions
à des problèmes sociaux complexes**



DÉVELOPPEMENT, RECHERCHE ET RÉDACTION

André Fortin

Conseiller en animation créative et innovation sociale
Institut du Nouveau Monde
andre.fortin@inm.qc.ca

RÉVISION

Paul Carle, Julie Caron-Malenfant, Sophie Gélinas, Adam Kahane,
Olivier Lenoir, Michel Levesque, François P. Robert, Michel Venne

Février 2013

Ce document est évolutif et nous sommes ouverts à recevoir vos
commentaires afin de le bonifier.

Changer dans un monde turbulent



Nous vivons présentement dans un monde où nous sommes interconnectés comme jamais et où nous observons une accélération des changements. Ce monde est également caractérisé par des environnements turbulents et imprévisibles qui remettent en question nos façons de faire et nous invitent à penser autrement¹. Apprendre à innover est une compétence de plus en plus valorisée, voire nécessaire, pour se démarquer de la concurrence, assurer la survie des organisations et pour être en adéquation avec les besoins de notre temps. Afin de trouver des solutions à des problèmes sociaux complexes, un nouveau type de leadership est préconisé². Ce leadership met de l'avant la notion de collaboration et nous incite à moins de hiérarchie, de contrôle et de pression sur les résultats à court terme. Dans ce contexte, divers processus créatifs d'accompagnement des changements ont été élaborés dans les dernières années. Ces processus soutiennent qu'on ne peut plus seulement s'adapter aux changements en s'inspirant des outils et des bonnes pratiques du passé, mais qu'il faut plutôt apprendre à se projeter dans le futur pour s'y préparer³. En ayant davantage recours au dialogue entre les diverses parties prenantes impliquées autour d'un problème, nous croyons qu'il est possible de mettre l'intelligence collective au service du développement des organisations et des communautés.

L'intelligence collective⁴ réfère aux capacités cognitives d'une société, d'une communauté ou d'un ensemble d'individus à se développer collectivement à travers un haut niveau de complexité, et ce, grâce à une dynamique de collaboration et de dialogue. L'intelligence collective est caractérisée par une habileté de groupe à interagir avec succès devant une situation de défi, de crise ou de changement : la synergie du groupe favorisant plus d'innovations et une meilleure résolution de problèmes que si les individus sont isolés.

intelligence collective

Résolution de problèmes complexes et innovation sociale

Comme l'ensemble des pays industrialisés, le Québec fait face au défi de soutenir une activité économique pour maintenir le niveau et la qualité de vie de sa population. En plus de cela, les collectivités sont confrontées à des problématiques majeures telles les changements climatiques, la dévitalisation de communautés rurales, le décrochage scolaire et l'analphabétisme, les inégalités sociales, les soins de santé inadéquats pour la population vieillissante, etc. Afin de favoriser le développement durable, stimuler des changements sociaux profonds et réconcilier les multiples intérêts en jeu, une collaboration entre diverses parties prenantes et citoyens est de mise. En effet, il semble nécessaire de convoquer toutes les parties d'un système et de réunir les principaux acteurs dans une salle pour y travailler le changement. Comme l'affirmait le biologiste Francisco Varela, la capacité de mobiliser l'expérience collective pour en dégager des apprentissages et des solutions répondant aux problèmes complexes sera l'enjeu le plus important du 21^e siècle. À ce sujet, la dynamique intersectorielle joue un rôle fondamental dans la résolution de problèmes car elle permet d'interchanger les rôles et les responsabilités et de mieux

partager l'ensemble des ressources⁵. En outre, les processus d'innovation sociale sont une clé permettant aux individus et aux groupes de coopérer et de construire ensemble un futur adapté à leurs réalités et à leurs besoins.

L'innovation sociale n'est pas un phénomène nouveau mais la grande utilisation du concept depuis six ans démontre qu'elle répond de plus en plus à une préoccupation en matière de renouvellement des pratiques. On peut définir l'innovation sociale simplement en disant qu'elle produit des idées qui contribuent au bien commun. On peut également proposer une définition plus large pour délimiter ses contours comme le fait le Réseau québécois en innovation sociale⁶. Ainsi, **l'innovation sociale** :

- est **quelque chose de nouveau** (idée, approche, intervention, service, produit, loi);
- **répond plus adéquatement et durablement** que les solutions existantes à **un besoin social bien défini**;
- est **une solution qui a trouvé preneur au sein d'un milieu** (institution, organisation, communauté);
- **produit un bénéfice mesurable pour la collectivité** et non seulement pour certains individus;
- est **transformatrice, systémique** et constitue, dans sa **créativité inhérente**, une **rupture avec l'existant**.

Les contributions de l'innovation sociale dépassent le champ du social. En effet, les innovateurs sociaux sont des précurseurs en innovation ouverte (approche basée sur le partage, la collaboration et les découvertes inattendues) et c'est cette expertise que recherchent de plus en plus les institutions et les entreprises pour accélérer l'innovation technologique. Par leurs processus de création et de mise en oeuvre, les innovateurs sociaux augmentent la capacité d'agir de la société et apportent des solutions face aux principaux écueils de l'implantation d'une innovation, notamment les règles démocratiques et de gouvernance utilisées, l'organisation du travail, la gestion du changement et l'exercice du leadership⁷.

6 PROPRIÉTÉS DES SYSTÈMES COMPLEXES⁸

NON-RÉDUCTIBILITÉ

On ne peut pas comprendre un système complexe en focalisant sur une seule relation car le sens de chacune des parties dépend de sa connexion à l'ensemble (le tout est plus grand que la somme des parties). La transformation des personnes et des organisations est un processus parallèle et interactif à la fois au niveau social et individuel, d'où l'importance d'avoir une vision globale.

CONSCIENCE

Un système complexe humain a la métafaculté d'être conscient de sa conscience, d'apprendre sur son apprentissage, de communiquer sur sa communication, donc de s'observer en ayant un haut niveau de fonctionnement.

IMPRÉVISIBILITÉ

Un système complexe manifeste des formes d'autonomie faisant en sorte qu'il ne peut être totalement contrôlé. Son futur est donc impossible à connaître à l'avance. Une petite action peut engendrer de grands effets (effet papillon) et une grande action peut avoir des effets négligeables.

ÉMERGENCE

Tout système complexe démontre un comportement inattendu et possède l'habileté de créer sans cesse de la nouveauté pour s'adapter à ce qui émerge. En puisant dans la réserve de créativité humaine, nous avons accès à des ressources infinies pour résoudre les défis de demain.

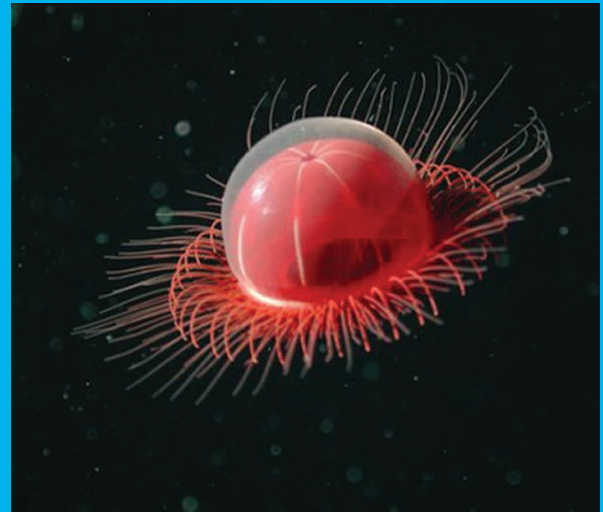
INTERACTION

Plus le nombre d'interactions est grand au sein d'un système et plus il y a de la complexité en raison des logiques multiples qui se côtoient et s'entremêlent. L'augmentation des interactions favorise l'instabilité d'un groupe ou d'une organisation et stimule en retour le changement.

AUTO-ORGANISATION

Les systèmes complexes sont capables d'atteindre par eux-mêmes des niveaux d'ordre pour s'adapter aux environnements changeants. Dans un système dynamique non linéaire, la coexistence de poches de stabilité et de chaos permet le renouvellement par l'auto-organisation.

Aussi appelés grands fonds océaniques, les abysses⁹ occupent plus de 60% de la Terre mais restent très mal connus : 95% sont inexplorés. Avant 1960, nous pensions qu'aucune vie ne pouvait subsister dans les abysses car la lumière y est absente.



Les abysses sont le plus gros réservoir de vie sur Terre. On y trouve des minéraux précieux, des sources d'énergie et des substances biologiques nouvelles ainsi que des stratégies d'adaptation qui nous étaient jusqu'alors inconnues. À titre d'exemple, plusieurs organismes ont développé la bioluminescence (production et émission de lumière par un organisme vivant) pour s'adapter à un environnement hostile.

L'analogie avec les abysses est intéressante dans la mesure où nous pouvons nous inspirer de ces caractéristiques pour stimuler les participants d'un labis dans le développement de solutions innovantes.

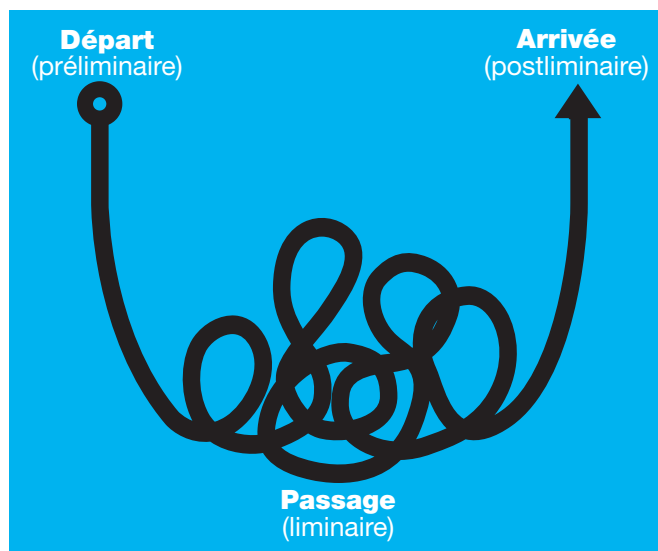
l'analogie des abysses

La pensée design¹⁰ (*design thinking*) est une philosophie et une pratique d'innovation centrée sur l'humain, l'empathie et la créativité. La pensée design tisse des liens entre les découvertes de la recherche et ses adaptations en créant des produits et des expériences qui mettent de l'avant l'utilisateur et répondent à ses besoins. Le prototypage consiste en la construction rapide de modèles pour tester un concept, un processus ou une théorie. C'est l'outil par excellence de la pensée design qui vise l'apprentissage par la mise en pratique plutôt que par la réflexion.

la pensée design

Les processus de changement en U

Dans la littérature, le changement et la transformation sont souvent représentés par une courbe en forme de U et la plupart de ces modèles ont été développés après les années 70. Ces diverses courbes n'appartiennent pas à un champ disciplinaire particulier, ne sont pas l'apanage d'une culture, d'une époque ou d'une mode et proviennent des univers de la pratique, de l'intervention et de la recherche. Certaines courbes décrivent des processus d'intervention qui viennent de naître alors que d'autres sont des rituels existant depuis des millénaires. Il y a donc un caractère universel dans le fait que tous les êtres humains vivent à plusieurs reprises dans leur existence des chocs, des pertes et des ruptures. À titre d'exemples, on retrouve les courbes en U de l'adaptation culturelle de Lysgaard (1955), du processus de deuil et de mort annoncée de Kübler-Ross (1975), du processus de révolution scientifique de Kuhn (1983) et, plus récemment, du changement émergent de Scharmer (2009)¹¹.



Le changement en U se décompose généralement en trois grandes étapes¹². Tout d'abord, le haut de la branche à gauche, est nommé le **préliminaire** ou le **départ**. C'est souvent le moment de faire le point. C'est le temps d'arrêt avant le passage. On y décrit le système tel qu'il est. On y précise les difficultés versus les facilités, les forces versus les faiblesses. On se prépare au voyage qui est généralement provoqué par un trop-plein, une rencontre significative, une illumination ou un bilan insatisfaisant qui nous donne la motivation de plonger pour modifier ce qui nous dérange.

Dans un deuxième temps, le creux de la courbe au centre est associé au **passage** ou au **liminaire**. Le liminaire se déroule dans l'irrationnel, le chaotique, le symbolique, l'artistique, l'imaginaire. Les outils de ce passage se trouvent dans divers domaines autres que la science classique (créativité, rituels, arts martiaux, etc.). Durant cette phase, il apparaît important de promouvoir l'expression et l'émergence de quelque chose de profond en chaque être en ayant recours à l'authenticité. L'objectif est de produire des objets, des histoires et de générer des désirs, des intuitions.

Troisièmement, le haut de la branche à droite représente l'**arrivée** ou le **postliminaire**. C'est la phase de réorganisation du système après le chaos. Ici, il est question d'intégrer les nouvelles caractéristiques, sensations, images. On restructure à partir des témoins du passage. On prend position socialement comme nouvelle entité. On fait des choix et on exécute de nouveaux gestes ou on diffuse de nouvelles façons de voir.

La plupart des modèles en U prêchent des valeurs d'égalité, de respect, de démocratie, de dialogue et mettent de l'avant des pratiques axées sur la participation, l'auto-apprentissage, la coconstruction de sens, l'écoute, la suspension du jugement et le laisser-aller. Plusieurs des processus en U remettent en question également le style de leadership, la gouvernance et le sens de l'éthique. Ce n'est pas pour rien que ceux-ci sont habituellement marqués par de fortes émotions vécues par les participants, ces émotions étant généralement jugées négatives dans nos groupes et sociétés¹³. Enfin, on retrouve à la fin du parcours du U des personnes et des organisations nouvelles représentant un microcosme du nouveau monde à créer. À ce titre, les groupes de personnes qui vivent ensemble l'expérience du passage démontrent une plus grande capacité à gérer la complexité et à répondre aux questions difficiles inhérentes à tout processus de changement.

la cocréation

La cocréation¹⁴ est une **pratique collaborative** de développement d'un produit, d'un service ou d'un système. Cette pratique d'innovation ouverte met l'accent sur le partage et se veut interdisciplinaire en intégrant plusieurs points de vue et en encourageant la fertilisation croisée des idées pour enrichir la réflexion et la création.

La cocréation est un travail conjoint des développeurs et des parties prenantes et implique de **nouvelles relations entre diverses personnes**. La cocréation transforme le consommateur ou l'utilisateur en un partenaire actif et met l'accent davantage sur la qualité des interactions entre les personnes que sur les technologies. La cocréation implique de redéfinir la façon dont les organisations engagent les individus, les consommateurs, les employés, les fournisseurs, les partenaires et les autres parties prenantes.

La cocréation est un **processus créatif** entre les producteurs et les utilisateurs dans l'optique de **générer une valeur ajoutée et des résultats**. Dans un contexte de cocréation, la production de la connaissance et son transfert est un processus non linéaire impliquant plusieurs étapes de construction et de déconstruction. La cocréation est également un processus de changement qui vise souvent le bien commun et permet aux institutions d'améliorer leur légitimité sociale. Enfin, la cocréation est un processus d'apprentissage qui doit être guidé, d'où le rôle central joué par l'animateur pour développer un climat propice à l'échange et à l'expérimentation.



Afin d'outiller et d'accompagner les organisations, les gouvernements et les communautés, l'Institut du Nouveau Monde a développé le labis¹⁵. Prenant exemple des laboratoires scientifiques guidés par l'observation et l'expérimentation, ce nouveau type de laboratoire d'innovation offre un espace neutre dédié à la résolution créative de problèmes¹⁶. Les labis se déroulent dans un environnement expérimental mais suivant une méthodologie rigoureuse et structurée. Ils prônent la décentralisation, la souplesse, l'inclusion, la participation de divers secteurs dans la prise de décisions.

DISTINCTION ENTRE UNE ORGANISATION TRADITIONNELLE ET UN LABORATOIRE D'INNOVATION SOCIALE¹⁷

ORGANISATION TRADITIONNELLE

LABORATOIRE D'INNOVATION SOCIALE

Met de l'avant une structure hiérarchique

Met de l'avant un collectif et une structure horizontale

Est plutôt statique

Est plutôt dynamique

L'accent est mis sur les experts

L'accent est mis sur la multidisciplinarité de l'équipe

Est réfractaire au risque

Est ouvert aux échecs comme source d'apprentissage

Est orientée vers le marché

Est centré sur l'utilisateur

Produit des résultats

Produit des changements sociaux

La propriété intellectuelle appartient à l'organisation

La propriété intellectuelle est partagée entre les participants

S'appuie sur des processus linéaires de changement

S'appuie sur des processus itératifs et organiques

Évalue le succès via des indicateurs prédéterminés

Le succès est conditionnel aux aspirations et aux désirs des utilisateurs et des bénéficiaires

Le concept du labis est l'intégration d'une expertise spécifique découlant de trois traditions académiques distinctives : la dynamique des groupes, les théories des systèmes complexes adaptatifs et la pensée design. L'intersection de ces traditions offre une base conceptuelle riche pour le développement de solutions novatrices face à des problèmes difficiles se développant dans des contextes où les interactions sociales et écologiques sont complexes.

Le processus d'un laboratoire d'innovation est de rassembler une variété de parties prenantes pour développer une compréhension commune d'une problématique à partir de laquelle les participants peuvent concevoir de nouvelles solutions innovantes.

Chaque laboratoire a son approche unique et sa propre dynamique. Cependant, **sept éléments** ont été identifiés pour en **favoriser le succès**¹⁸ :

- 1** L'utilisation de la **recherche qualitative** pour avoir une base de références permettant une compréhension globale de la problématique. La recherche qualitative est un supplément aux statistiques et données quantitatives plus facilement disponibles et permet de recueillir les préoccupations d'une diversité d'individus.
- 2** La **cocréation de solutions**. Celle-ci se fait à travers les secteurs, en évitant les silos et avec un objectif d'engagement citoyen. En cocréation, la diversité des participants, des compétences et des points de vue stimule l'innovation. Les ateliers de cocréation se font avec un groupe soigneusement choisi, constitué d'une majorité de preneurs de décision et de personnes en mesure d'implanter les projets.
- 3** L'accès à un **environnement physique agréable** qui favorise le dialogue et stimule la créativité.
- 4** La **rigueur et la clarté du processus de conception d'ateliers et d'animations** afin que les participants comprennent comment leur contribution s'inscrit dans l'ensemble de la démarche et pour s'assurer qu'ils soient à l'aise de partager leur analyse et leur créativité.
- 5** La **rapidité de production de prototypes** pour développer des modèles, qui engendrent à leur tour des solutions. Ces prototypes aident les participants à penser rapidement aux implications des interventions du système et offrent un terrain fertile pour des solutions créatives qui seront éventuellement implantées.
- 6** L'**accompagnement par une équipe multidisciplinaire** qui modère les activités, produit des analyses et offre un soutien aux participants. Les compétences prioritaires de l'équipe sont le design de processus, l'animation, la recherche qualitative et la connaissance des approches collaboratives.
- 7** Les possibilités d'**apprentissage continu**. Le laboratoire développe une diversité d'outils et de méthodologies afin de faciliter l'engagement des participants.

L'évaluation évolutive

L'évaluation évolutive¹⁹ se développe en réponse à la nécessité de soutenir l'apprentissage en temps réel dans des situations complexes et émergentes. Ce type d'évaluation convient à des processus impliquant de multiples intervenants et partenaires, où l'on observe des niveaux élevés d'innovation, où la prise de décision peut s'effectuer rapidement, et où il existe des zones d'incertitude.

Ainsi, l'évaluation évolutive :

- implique que la démarche d'innovation **intègre un évaluateur dès le début** du projet comme membre de l'équipe;
- a l'objectif de fournir une **rétroaction en temps réel** en vue de générer des apprentissages pour éclairer la situation en évolution;
- confère à l'évaluateur un rôle qui dépasse la collecte et l'analyse de données puisqu'il peut, à certaines occasions, **intervenir activement pour éclairer la prise de décisions** et faciliter l'apprentissage;
- a pour but de saisir la dynamique du système et d'**imaginer des stratégies et des idées novatrices**.

Le modèle du labis

Le labis est un processus visant à produire de l'innovation sociale en fonction d'une problématique identifiée. Il est basé sur une réflexion collective qui tient compte de la complexité et de la créativité. Il utilise la délibération pour développer une vision globale, des stratégies ciblées et des projets novateurs. Trois objectifs principaux guident son fonctionnement :

- ➔ **Stimuler et accompagner des démarches de changement social.**
- ➔ **Créer un espace de respect, de confiance et de créativité.**
- ➔ **Concevoir et réaliser des projets ayant un fort impact sociétal.**

Le labis est représenté par une courbe en U comprenant cinq phases. Ces cinq phases ne suivent pas un cheminement linéaire dans la mesure où, selon l'évolution du laboratoire, il est possible de revenir à une phase antérieure ou de sauter une phase. Le labis est donc un modèle dynamique qui évolue constamment avec les parties prenantes et les nouvelles informations qui viennent modifier le contexte de départ. Un cycle des cinq phases du labis dure généralement de dix-huit à vingt-quatre mois. Dans plusieurs situations, il faut compter quelques cycles pour circonscrire une problématique sociale complexe.

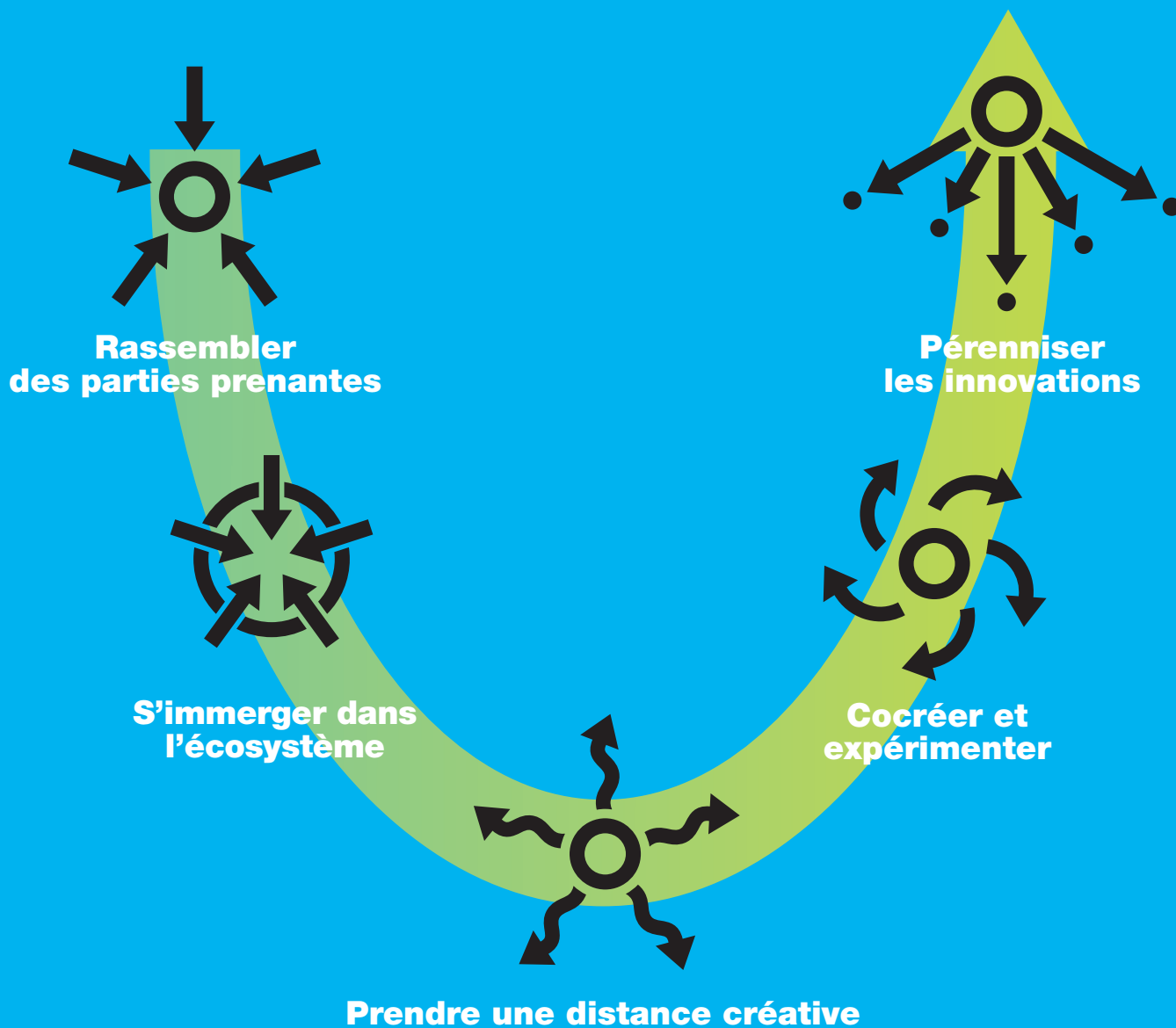
Rôles des acteurs du labis

Le rôle de l'INM dans le labis est de concevoir une démarche, d'assurer un accompagnement en continu, d'animer et de proposer une évaluation évolutive tout au long du processus. **Pour débiter un labis, il faut qu'une des parties prenantes soit investie du rôle de leader et convainque d'autres acteurs du système de se joindre à elle.** Dans une phase initiale, il est recommandé de réunir un minimum de huit à dix parties prenantes. Par la suite, le groupe peut s'élargir pour atteindre un nombre optimal qui se situe entre vingt et trente participants.

Le rôle des parties prenantes comporte deux dimensions :

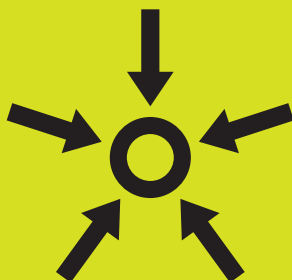
- 1 S'engager clairement** dans la résolution du problème complexe identifié. Le labis est un processus qui donne des résultats mais qui pose bon nombre de défis. En outre, dans le choix des participants, il est important de privilégier les acteurs qui ont un degré d'influence et une réelle capacité d'action pour mener un changement.
- 2 Investir dans la démarche le temps, ainsi que les ressources financières nécessaires.** En effet, pour avancer dans le processus, on demande aux participants une implication qui équivaut à huit à dix journées par année. De plus, une contribution financière des participants, modulée selon les capacités de chacun, est nécessaire afin d'assurer la viabilité de la démarche.

Les 5 phases du labis



Les 5 phases du labis

Afin de mieux comprendre les cinq phases du labis, voici les principaux objectifs, les activités prévues et les outils pouvant être utilisés.



Rassembler des parties prenantes

OBJECTIFS

- Identifier des parties prenantes et les rassembler
- Présenter les conditions de participation du labis
- Débuter le diagnostic autour de la problématique

ACTIVITÉS

- Recherche exploratoire
- Entretiens
- Revue de littérature

OUTILS

- Internet
- Entrevue semi-dirigée
- Rencontre

1



S'immerger dans l'écosystème

OBJECTIFS

- Créer une dynamique de groupe
- Lancer un processus visant à décloisonner la réflexion
- Faire émerger l'intelligence collective des participants pour permettre des prises de conscience inédites
- Établir un premier état de la situation

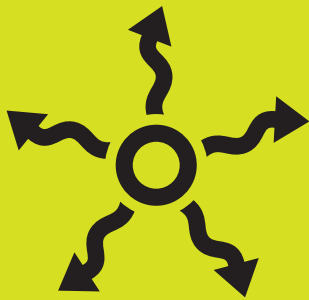
ACTIVITÉS

- Laboratoire d'initiation de deux à trois jours
- Ateliers utilisant des méthodologies collaboratives
- Visites de terrain

OUTILS

- Forum ouvert
- Conversation café
- Récit de vie
- Approche des scénarios

2



Prendre une distance créative

OBJECTIFS

- Favoriser une distanciation face à la problématique abordée
- Susciter l'émergence de réflexions et pistes de solution originales
- Produire de nouveaux engagements

ACTIVITÉS

- Laboratoire créatif de deux à trois jours
- Ateliers d'idéation et de prospective

OUTILS

- Techniques créatives : cartes mentales, concassage, idées sauvages, hold-up, analogies, etc.
- Médiams artistiques

3



Cocréer et expérimenter

OBJECTIFS

- Consolider les équipes en cimentant la vision commune
- S'inspirer de pratiques d'ailleurs pour formuler des projets novateurs
- Mettre en place un processus de cocréation et d'expérimentation

ACTIVITÉS

- Prototypes
- Projets pilotes : développement, expérimentation, bonification
- Voyages d'apprentissage

OUTILS

- Valise de prototypage
- Matrice de suivi
- Journal de bord

4



Pérenniser les innovations

OBJECTIFS

- Faire une analyse globale du premier cycle d'innovation
- Favoriser la pérennité des structures et projets mis en œuvre
- Rejoindre de nouvelles parties prenantes afin de changer d'échelle

ACTIVITÉS

- Évaluation évolutive : leçons apprises, défis rencontrés, adaptations faites
- Création du modèle d'affaires
- Nouveau cycle d'entretiens et d'ateliers

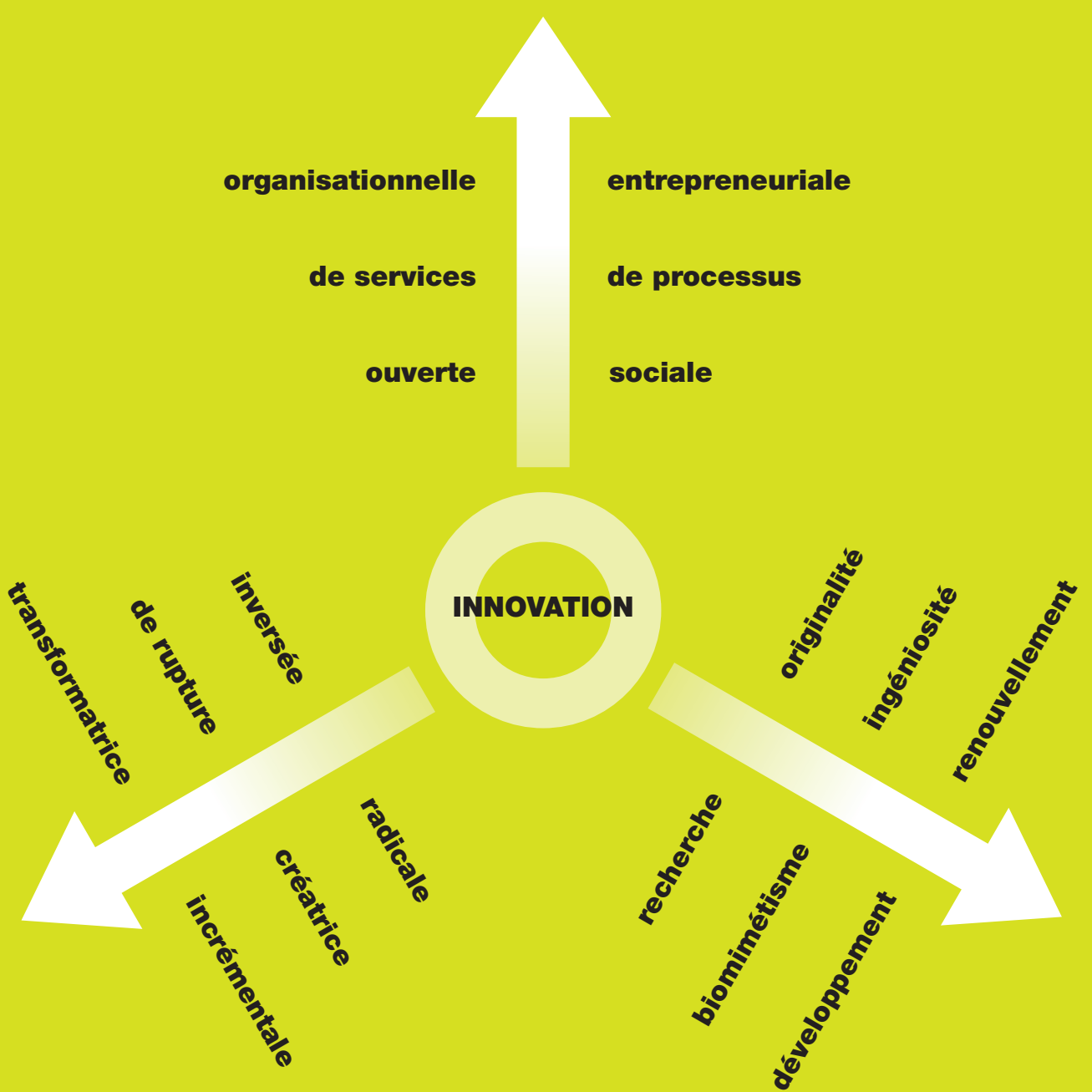
OUTILS

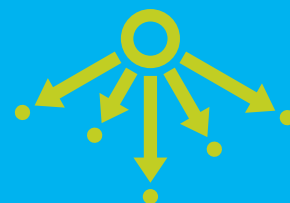
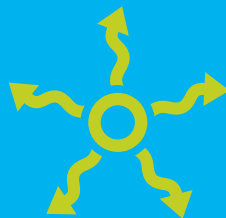
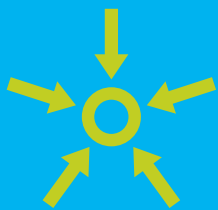
- Grille d'évaluation
- Enquête appréciative
- Schéma visuel

5

Références

- 1 RAMIREZ, R., SELSKY, J.W. et VAN DER HEIJDEN, K. (2010). **Business planning for a turbulent times. New methods for applying scenarios**. Earthscan, 314 pages.
- 2 PEARSON, Carol S. (sous la direction de). (2012). **The transforming leader. New approaches to leadership for the twenty-first century**. Berrett-Koehler Publishers, 294 pages. JOHANSEN, Bob. (2012). **Leaders make the future. Ten new leadership skills for an uncertain world**. Berrett-Koehler Publishers, 245 pages.
- 3 SCHARMER, Otto. (2009). **Théorie U. Diriger à partir du futur émergent**. Pearson, 420 pages.
- 4 LÉVY, Pierre. (2010). **Vers une science de l'intelligence collective**. 33 pages. <http://www.ieml.org/IMG/pdf/00-2-vers-sci-IC.pdf>
- 5 ATLEE, Tom et POR, George. (2000). **Collective intelligence as a field of multi-disciplinary study and practice**. 5 pages. <http://www.community-intelligence.com/?q=node/130>
- 6 PHILLS, J.A, DEIGLMEIR, K. et MILLER, D.T. (2008). **Rediscovering social innovation**. Stanford Social Innovation Review, 11 pages. http://www.ssireview.org/articles/entry/rediscovering_social_innovation
- 7 Réseau québécois en innovation sociale – RQIS. (2011). **Favoriser l'émergence et la pérennisation des innovations sociales au Québec. Synthèse des travaux de la communauté d'intérêt sur l'innovation sociale**. 101 pages. http://www.uquebec.ca/dqis/documents/Favoriser_l%27%C3%A9mergence.pdf
- 8 Idem
- 9 FORTIN, André. (2000). **La complexité du changement organisationnel : résistance au chaos ou stratégie créative**. Article pour la maîtrise en communications. Université du Québec à Montréal, 21 pages. MCMILLAN, Elizabeth. (2008). **Complexity, management and the dynamics of change**. Routledge, 243 pages.
- 10 CAUSSE, Christine et VALLETTE, Philippe. (2009). **Secrets des abysses**. Groupe Fleurus, 80 pages.
- 11 BROWN, Tim. (2009). **Change by design. How design thinking transforms organizations and inspires innovation**. Harper Business, 264 pages.
- 12 MAHY, Isabelle et CARLE, Paul (sous la direction de). (2012). **Théorie U. Changement émergent et innovation. Modèles, applications et critique**. Presse de l'Université du Québec, 267 pages.
- 13 FORTIN, André. (2000). **Le rite de passage : outil d'intervention pour faciliter les transitions**. Article pour la maîtrise en communications. Université du Québec à Montréal, 23 pages. CARLE, Paul (sous la direction de). (1998). **Processus non linéaires d'intervention**. Presse de l'Université du Québec, 174 pages.
- 14 MAHY, Isabelle et CARLE, Paul (sous la direction de). (2012). **Théorie U. Changement émergent et innovation. Modèles, applications et critique**. Presse de l'Université du Québec, 267 pages.
- 15 BASON, Christian. (2010). **Leading public sector innovation. Co-creating for a better society**. The Policy Press, 278 pages.
- 16 RAMASWAMY, Venkat et GOUILLART, Francis. (2010). **The power of co-creation. Build it with them to boost growth, productivity, and profits**. Free Press, 276 pages. ROSER, T., SAMSON, A., HUMPHREYS, P. et CRUZ-VALDIVIESO, E. (2009). **Co-creation : new pathways to value. An overview**. Promise Corporation, 22 pages. <http://www.promisecorp.com/newpathways/>
- 17 Le labis est inspiré de la pratique d'Adam Kahane de Reos Partners et de la théorie U d'Otto Scharmer.
- 18 WESTLEY, F., GOEBEY, S. et ROBINSON, K. (2012). **Change Lab/design Lab for social innovation**. Waterloo Institute of social innovation and resilience, 20 pages. <http://sig.uwaterloo.ca/highlight/what-is-a-change-labdesign-lab>
- 19 TORJMAN, Lisa. (2012). **Labs : designing the future**. MaRS Discovery District, 20 pages. http://www.marsdd.com/wp-content/uploads/2012/03/MaRSReport-Labs-designing-the-future_2012.pdf
- 20 Idem
- 21 DOZOIS, E., LANGLOIS, M. et BLANCHET-COHEN, N. (2010). **DE 201 : guide du praticien de l'évaluation évolutive**. La fondation de la famille J.W. McConnell et l'Institut international des droits de l'enfant et du développement, 83 pages. GAMBLE, Jamie. (2008). **Abc de l'évaluation évolutive**. La fondation de la famille J.W. McConnell, 69 pages. <http://www.mcconnellfoundation.ca/fr/resources/tags/evaluation>
- 22 PATTON, Michael Quinn. (2011). **Developmental evaluation. Applying complexity concepts to enhance innovation and use**. The Guilford Press, 373 pages.





Basé à Montréal, l'Institut du Nouveau Monde (INM) est une organisation à but non lucratif non partisane dont la mission est d'accroître la participation des citoyens à la vie démocratique au Québec. Fondé en 2003, l'INM oeuvre dans une perspective de développement durable, de justice et d'inclusion sociales, dans le respect des valeurs démocratiques et dans un esprit d'ouverture et d'innovation. Par ses activités, l'INM propose une démarche délibérative structurée, basée sur la formule « s'informer, débattre, proposer ». L'action de l'INM permet d'augmenter la proportion de citoyens qui participent, ainsi que la qualité du débat public. Elle contribue au renforcement du lien social et à la valorisation des institutions démocratiques.

Les réalisations de l'INM s'articulent selon deux grands axes. D'une part, l'INM contribue au développement des compétences citoyennes des personnes et des organisations et suscite une « attitude citoyenne » au sein de la société. Pour ce faire, l'INM s'est doté d'une expertise transférable et procède à une veille proactive des meilleures pratiques en participation citoyenne.

Pour les individus, l'INM organise des activités d'éducation, de formation, de mobilisation et d'appui à l'action citoyenne, comme son École d'été et son École d'hiver destinées aux jeunes de moins de 35 ans, ainsi que le programme À go, on change le monde!

L'INM a également développé, au bénéfice des organisations et sous le nom d'INM services-conseil, une offre de services aux entreprises, associations et institutions qui souhaitent s'ouvrir et s'adapter à une participation citoyenne de qualité.