



Gouvernement
du Canada

Horizons de politiques
Canada

Government
of Canada

Policy Horizons
Canada

Canada



Laboratoires d'innovation : Créer un lien entre les groupes de réflexion et les groupes d'action

Teresa Bellefontaine, Horizons de politiques Canada

Au cours des dix dernières années, les espaces expérimentaux de conception des programmes et des politiques ont pris de l'ampleur à l'échelle mondiale. Connus sous le nom de laboratoires d'innovation, de laboratoires de changement ou de laboratoires de conception, ils constituent des endroits communs où des intervenants ayant des points de vue différents participent à un atelier visant à comprendre les problèmes complexes, à concevoir de nouvelles approches et à trouver de nouvelles solutions. Ces laboratoires permettent de créer des prototypes qui sont conçus et mis à l'essai par des participants ayant des perspectives différentes, et ce, avant que de gros investissements ne soient réalisés.

Concevoir une « troisième culture » de connaissance

La conception est une culture qui combine les préoccupations des sciences et les sciences humaines pour chercher des résultats équilibrés et opportunistes, réalistes, mais stimulés par les aspirations humaines. Elle cherche également à tester les limites de notre réalité actuelle et à créer de nouvelles réalités. [Traduction]

- Boyer *et al.*, p. 25

Les laboratoires d'innovation sont à la fois un processus et un espace de travail particulier qui décomposent la hiérarchie et qui engendrent un raisonnement divergent et créatif. Fondés sur la complexité, les systèmes et les théories de conception, les laboratoires d'innovation sont centrés sur des objectifs et adoptent une approche liée aux groupes de réflexion et les groupes d'action.

Utilisant une technologie collaborative comme le portail Web 2.0 et des approches très visuelles comme des schémas, les laboratoires permettent aux participants possédant diverses compétences d'en arriver à une compréhension commune d'un enjeu stratégique et d'explorer, de concevoir et de mettre à l'essai des solutions axées sur l'utilisateur qui pourraient être utilisées au sein du système. L'utilisation de l'ethnographie ou de la recherche active pour travailler directement avec les personnes sur lesquelles la politique ou le programme a des répercussions constitue l'une des particularités du processus – la conception de la réflexion comme une « troisième culture » de connaissance en est une autre. [Mindlab](#) au Danemark, [MaRS](#) à Toronto (Canada) et le [Helsinki Design Lab](#) en Finlande sont des exemples bien connus.

Une façon de faire différente

En adaptant l'utilisation de l'espace à la nature du travail, les laboratoires d'innovation incluent des espaces de collaboration et des espaces de réflexion, de même que des meubles qui peuvent s'organiser de différentes manières pour favoriser la créativité et répondre aux besoins futurs. Cet environnement, combiné à des outils et à des technologies de collaboration de pointe, transmet le message que le laboratoire est un espace expérimental où le raisonnement traditionnel, la crainte du risque, le cloisonnement et les flux de ressources sont délibérément interrompus dans le but d'encourager les participants à examiner les problèmes sous un nouvel angle. La combinaison de l'espace et du travail philosophique crée un écosystème d'innovation.

Élément d'un écosystème d'innovation

- **Conscience** du besoin d'innovation
- **Création conjointe** pour tirer parti de l'imagination créative
- **Capacité** de créer et de mettre en œuvre de nouvelles idées
- **Courage** de diriger l'innovation à tous les niveaux

- Bason, 2010, p. 22

Les laboratoires d'innovation existent dans les universités et les organismes à but non lucratif, gouvernementaux et du secteur privé. Bien que leur contenu, leurs modèles et leurs outils diffèrent, les laboratoires présentent tous les avantages suivants :

- Réunir différentes perspectives et différents ensembles de compétences pour créer une compréhension holistique du système afin de prendre en considération toute sa complexité (en particulier la conception, l'ethnographie ou la sociologie)
- Offrir un environnement créatif et stimulant qui favorise la réflexion avant-gardiste et les solutions novatrices
- Réduire l'emprise de la hiérarchie et donne du pouvoir aux nouveaux venus, ce qui permet d'avoir des pensées perturbatrices
- Éliminer les facteurs restrictifs (p. ex. la crainte du risque, le cloisonnement, les flux de ressources)
- Trouver des solutions axées sur l'utilisateur grâce à la création conjointe
- Créer une capacité d'innovation horizontale et de la résilience
- Passer de la théorie à la pratique à l'aide d'un processus itératif exhaustif de mise à l'essai des solutions, souvent in situ

- Adapté de Westley *et al*, 2011; Torjman, 2012

Création conjointe et mise à l'essai des interventions gouvernementales

Dan Ariely, l'auteur de *Predictably Irrational* [Prévisiblement irrationnel], a souligné l'importance de l'expérimentation. Il a affirmé que les gouvernements ont la responsabilité de mettre à l'essai les approches stratégiques coûteuses avant de les mettre en œuvre (Ariely, Dan, entrevue d'Horizons, 26 avril 2012). Les organismes gouvernementaux ont établi des laboratoires d'innovation à l'échelle internationale pour faire partie de ce type d'expérimentation stratégique (voir le tableau 1.0). Par exemple, le Bureau de l'administration du personnel des États-Unis (US Office of Personnel Management) a récemment mis sur pied un **laboratoire d'innovation** pour tester des moyens d'augmenter l'efficacité grâce à l'utilisation de nouvelles technologies. Au Danemark, **MindLab** a expérimenté des approches liées aux espaces physiques créatifs, aux technologies visuelles et aux ateliers en réunissant des utilisateurs finaux et des fonctionnaires provenant de différents ministères afin qu'ils trouvent ensemble des solutions. Appuyés par trois ministères fédéraux, ils se sont attardés à divers défis de conception des politiques et des programmes, notamment la réduction de la paperasse pour les contribuables, l'amélioration de la littératie financière chez les jeunes, et le maintien en fonction des travailleurs étrangers par l'entremise des réseaux sociaux.

Le modèle danois a inspiré un nouveau projet pilote en Australie : le **Centre for Excellence in Public Services**, qui trouvera et mettra à l'essai de nouvelles solutions à des problèmes complexes. Les approches du laboratoire relativement aux problèmes de leadership du secteur public, de bien-être social et de changement climatique sont essentielles aux groupes de réflexion et aux groupes d'action non gouvernementaux, comme **Deloitte GovLab** (É-U), **MaRS** (Canada), **Participle** (Royaume-Uni) et **Helsinki Design Lab** (Finlande). Au Canada, le Social Innovation Council de la Colombie-Britannique a

recommandé que la province mette sur pied un laboratoire d'innovation. En plus de ces usages du modèle de laboratoire, le Royaume-Uni a adopté une approche similaire à celle du **Behavioural Insights Team**; il utilise les observations de l'économie comportementale pour redessiner les approches gouvernementales et les mettre à l'essai avant de lancer les programmes à grande échelle (Dobson, 2012). Même si les laboratoires étudient des domaines de politique différents, ils utilisent un ensemble **d'outils et d'approches** semblable pour mieux visualiser les problèmes et créer une « empathie professionnelle » liée à l'expérience des utilisateurs. Ces outils et ces approches incluent des techniques de remue-méninges comme **l'ethnographie**; les **récits** et les **schémas**; le **profil des personnes**; le **cheminement relatif au service**; le **plan de l'expérience**; le **plan des acteurs**; les **prototypes** et les **modèles**; les tableaux interactifs et les **tableaux blancs**; les **titres** et les **cartes postales** de l'avenir, de même que la **prospective**.

Exemple de cas : Donner un élan aux entrepreneurs

Lorsque le gouvernement du Danemark a décidé qu'il voulait en faire plus pour encourager les entrepreneurs à accroître leurs entreprises, MindLab a interrogé les entrepreneurs pour comprendre leur cheminement vers l'expansion. À l'aide d'archétypes de personnes et de schémas de l'expérience, MindLab a créé huit prototypes qui ont été mis à l'essai par les entrepreneurs, pour finalement retenir un prototype pour un réseau qui met la bureaucratie en arrière-plan et qui cède la place aux entrepreneurs eux-mêmes afin qu'ils organisent des événements qui font ressortir leur esprit d'initiative.

- **MindLab**, consulté le 26 juillet 2012

Tableau 1 - Exemples de laboratoires d'innovation partout dans le monde

Gouvernement	<ul style="list-style-type: none"> • MindLab (Copenhague, Danemark) • Centre for Excellence in Public Sector Design, (Canberra, Australie) • National Health Service, Institute for Innovation and Improvement (Warwick, Royaume-Uni) • The Social Innovation Lab (Kent, Royaume-Uni) • NASA Centre for Excellence for Collaborative Innovation (Washington/Houston, É-U)
Secteur privé axé sur les services publics	<ul style="list-style-type: none"> • Deloitte GovLab (Washington, É-U) • IDEO.org (divers emplacements)
Organismes à but non lucratif	<ul style="list-style-type: none"> • Helsinki Design Lab, Sitra (Helsinki, Finlande) • MaRS Solutions Lab (Toronto, Canada) • Participate London (Londres, Royaume-Uni) • la 27eRegion, (France) • The Public Policy Lab (New York, É-U)
Universités	<ul style="list-style-type: none"> • OCAD sLab • Harvard i-Lab (Cambridge, É-U) • d.school (Stanford, É-U) • MIT AgeLab et MIT Media Lab (Cambridge, É-U) • InWithFor (Adélaïde, Australie)



Qu'ils soient situés à l'intérieur ou à l'extérieur du gouvernement, les laboratoires d'innovation favorisent la remise en question des défis. Par exemple, **Nesta** – un organisme à but non lucratif du Royaume-Uni qui favorise l'innovation par l'entremise de subventions, de ressources et de réseaux – propose que les décideurs cessent de se demander « comment améliorer les services », et qu'ils se demandent plutôt « comment améliorer la qualité de vie des gens » (Gillinson et al., p. 3).

Les laboratoires d'innovation ont-ils quelque chose à offrir au Canada?

La **Politique de communication** du Conseil du Trésor du Canada indique que « Dans une démocratie, pour bien accomplir son travail, le gouvernement doit être à l'écoute du public, définir et évaluer les besoins des citoyens et y répondre. Le gouvernement doit obtenir le plus d'information possible sur les besoins et les attentes du public pour être en mesure d'y répondre efficacement ». Le Comité consultatif sur la fonction publique nommé par le premier ministre a affirmé que les gouvernements devaient entretenir des liens étroits avec les partenaires à l'intérieur ou à l'extérieur du gouvernement afin de proposer des diagnostics des problèmes fondés sur des faits ainsi que des solutions créatives permettant d'offrir les meilleurs services possibles aux Canadiennes et aux Canadiens (Tellier et Emerson, 2012, p. 4). Certaines expérimentations ont déjà donné des modèles et des espaces de collaboration au sein de la fonction publique fédérale canadienne. Horizons de politiques Canada a utilisé des outils collaboratifs dans le cadre d'une approche axée sur l'équipe afin de créer conjointement des connaissances au sein de l'organisme, avec les fonctionnaires des autres ministères et des spécialistes de l'extérieur du gouvernement. À l'aide de méthodes de prévision, Horizons de politiques Canada a créé un lien entre les gens, les perspectives, les données et les preuves dans un environnement ouvert et constructif afin d'explorer les moteurs du changement et leurs répercussions

possibles sur les nouveaux défis et les nouvelles possibilités du Canada. Travaux publics et Services gouvernementaux Canada travaille à la création d'un lieu de travail moderne qui favorise la collaboration et qui « attirera, retiendra les fonctionnaires et leur permettra d'être réceptifs, innovateurs et efficaces au service des Canadiens » (Keith, p. 18, 2011). D'autres ministères créent des espaces virtuels de collaboration afin d'élaborer des politiques, notamment le modèle ouvert d'élaboration des politiques d'Affaires étrangères et du Commerce international Canada¹. Ces expérimentations montrent la capacité des ministères de collaborer. Les laboratoires d'innovation pourraient pousser cette collaboration encore plus loin en offrant un espace d'expérimentation sécuritaire permettant la création conjointe avec les partenaires internes et externes.

Le Canada, comme tous les pays, fait face à des problèmes de plus en plus complexes et horizontaux. Les laboratoires d'innovation présentent des possibilités pour faire obstacle au raisonnement borné et au gradualisme afin d'aider les Canadiennes et les Canadiens à surmonter les défis à venir. De plus, ils peuvent contribuer à faire de la fonction publique un lieu de travail attirant en mettant l'accent sur les processus et les espaces non hiérarchiques qui pourraient susciter la passion et enflammer l'imagination de la prochaine génération d'employés.

¹ Pour en savoir plus à ce sujet et sur d'autres expérimentations, veuillez consulter le site Web suivant : <http://www.clerk.gc.ca/fra/feature.asp?pageld=304>

Références

Bason, C. *Leading Public Sector Innovation: Co-creating for a better society*, Bristol, The Policy Press, 2010.

B.C. Social Innovation Council. *Action Plan Recommendations to Maximize Social Innovation in British Columbia*. Province of British Columbia, mars 2012. (consulté le 26 juillet 2012).

Boyer, Bryan, Justin W. Cook et Marco Steinberg. N.D. *In Studio: Recipes for Systemic Change*. Helsinki Design Lab (consulté le 26 juillet 2012).

Dobson, Colin. *Mise en place de politiques dans un marché sceptique*, Horizons de politiques Canada, 2012. (consulté le 25 juillet 2012).

Gilinson, Sarah, Matthew Horne et Peter Baeck. *Radical Efficiency: Different, better, lower cost public services*. Innovation Unit, THE LAB et Nesta, 2010. (consulté le 26 juillet 2012).

Keith, D. *Emerging Trends in Office Design: Out of the Cube Thinking*, Ottawa, gouvernement du Canada, 2011.

Tellier, P. et D. Emmerson. *Sixième rapport au premier ministre : Vers l'avenir : le renouvellement de la fonction publique en période de transition*. Comité consultatif sur la fonction publique nommé par le Premier ministre, gouvernement du Canada, 2012. (consulté le 26 juillet 2012).

Torjman, Lisa. *Labs: Designing the Future*. Toronto, MaRS, 2012. (consulté le 25 juillet 2012).

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT). *Politique de communication du gouvernement du Canada*. gouvernement du Canada, 2012 (consulté le 25 juillet 2012).

Westly F., S. GEOBEY et K. Robinson. *What is a Change Lab/Design Lab*. Waterloo, Social Innovation Generation, 2011. (consulté le 26 juillet 2012).

Horizons de politiques Canada est une organisation de prospective dynamique du gouvernement du Canada dont le mandat a pour but d'aider, à anticiper les défis et les possibilités de politique émergents, à explorer de nouvelles connaissances et idées et à expérimenter les méthodes et les technologies visant à appuyer l'élaboration de politiques résilientes. Les opinions qui y sont exprimées dans les documents d'Horizons de politiques Canada ne sont pas nécessairement celles du gouvernement du Canada ou de ministères ou d'organismes en particulier.

Le présent document est disponible en version électronique sur le site web d'Horizons de politiques Canada à l'adresse suivante : www.horizons.gc.ca

Les publications d'Horizons de politiques Canada sont accessibles à des fins personnelles ou publiques mais non commerciales, et peuvent être reproduites, en tout ou en partie, et par quelque moyen que ce soit, sans frais ni autre permission. Nous vous demandons seulement de citer Horizons de politiques Canada comme étant le ministère source de la publication.

PH4-123/2012F-PDF
978-1-100-99939-5

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, 2012.