

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

L'INNOVATION SOCIOTERRITORIALE AU SEIN D'UN LABORATOIRE
VIVANT D'ADAPTATION AUX CHANGEMENTS CLIMATIQUES
EN TOURISME

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN DÉVELOPPEMENT DU TOURISME

PAR
JEAN-FRANÇOIS JASMIN

NOVEMBRE 2019

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.07-2011). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

En guise de remerciements, je voudrais souligner la contribution de ceux et celles qui m'ont supporté dans mes études de maîtrise et dans la réalisation de ce mémoire. Je pense à mes camarades de classe avec qui j'ai partagé une expérience d'apprentissage stimulante. Je pense aux acteurs touristiques des Laurentides qui m'ont donné généreusement leur temps et leurs réflexions. Je pense à mon directeur de recherche Dominic Lapointe et aux autres professeurs du programme qui m'ont transmis des connaissances me permettant de progresser en toute humilité dans le milieu de la recherche. Leur encadrement m'a permis d'approfondir ma compréhension du tourisme et de la société en élargissant mon bagage de perspectives. Je pense sincèrement avoir fait l'acquisition de compétences utiles d'un point de vue professionnel et personnel.

Un immense merci à mes parents Pauline Dagenais et Robert Jasmin pour leur présence et leur soutien. À Mélodie Hébert, mon amour, merci pour ton écoute dans cette aventure avec ses hauts et ses bas. Tu éveilles l'envie de mettre au monde la vie.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	ix
LISTE DES TABLEAUX.....	x
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	xi
RÉSUMÉ.....	xiii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I MISE EN CONTEXTE ET PROBLÉMATIQUE	3
1.1 Une industrie à la fois contributrice et victime des changements climatiques	3
1.2 L’innovation ouverte pour surmonter des freins à l’innovation touristique	5
1.3 Effets socioterritoriaux des laboratoires vivants.....	7
1.4 Les balbutiements d’un laboratoire vivant dans les Laurentides	8
CHAPITRE II CADRE THÉORIQUE	11
2.1 Ancrage socioterritorial.....	13
2.1.1 L’ancrage socioterritorial des acteurs touristiques.....	13
2.1.2 L’ancrage socioterritorial et les changements climatiques	16
2.2 L’innovation en contexte d’adaptation aux changements climatiques	18
2.2.1 Innovation classique.....	18
2.2.1.1 Rôle de l’innovation.....	19
2.2.1.2 L’innovation touristique aux changements climatiques.....	20
2.2.2 Innovation ouverte	22
2.2.2.1 Gestion ouverte des flux d’informations.....	22
2.2.2.2 La propriété intellectuelle	23
2.2.2.3 La co-création : une perspective centrée sur l’usager	24
2.2.2.4 L’empowerment ou l’argument socioterritorial de la co-création	25
2.2.2.5 L’innovation ouverte en tourisme	25
2.2.3 Innovation socioterritoriale	27
2.2.3.1 Innovation socioterritoriale ou innovation à finalité sociale.....	27

2.2.3.2	Le processus d'innovation socioterritoriale.....	29
2.2.3.3	L'espace transactionnel d'une innovation	30
2.2.3.4	L'encastrement ou l'institutionnalisation d'une innovation.....	32
2.2.4	L'adaptation aux changements climatiques.....	32
2.2.4.1	L'adaptation et la résilience territoriale.....	32
2.2.4.2	La résilience d'ingénierie et la résilience socioécologique	33
2.2.4.3	L'adaptation de nature incrémentale et transformationnelle	34
2.3	Le laboratoire vivant.....	35
2.3.1	Les démarches-types de laboratoire vivant	39
2.3.2	La valeur mixte ou mutuellement bénéfique	41
2.3.3	Le laboratoire vivant vecteur d'innovation socioterritoriale au Québec ..	42
CHAPITRE III MÉTHODOLOGIE ET TERRAIN DE RECHERCHE		47
3.1	Méthodologie de recherche	47
3.1.1	Considération du corpus théorique	48
3.1.2	Justification de la méthode des études de cas.....	49
3.1.3	Fiabilité et validité des résultats	50
3.1.3.1	Fiabilité interne.....	50
3.1.3.2	Fiabilité externe	51
3.1.3.3	Validité interne	52
3.1.3.4	Validité externe.....	53
3.1.3.5	Les unités d'analyse.....	54
3.1.4	L'étude de cas unique	55
3.1.5	Sources de données.....	56
3.1.5.1	L'observation participante et l'entretien semi-dirigé	56
3.1.6	Portrait du LLACC : organisation et étapes de développement	61
3.1.7	Gestion et traitement des données	63
3.2	Terrain de recherche	67
3.2.1	Portrait géographique et historique.....	67
3.2.2	Perspectives d'ancrage socioterritorial.....	71
3.2.2.1	La perspective biophysique du LLACC	71
3.2.2.2	La perspective institutionnelle du LLACC.....	71
3.2.2.3	La perspective technologique du LLACC	74
3.2.2.4	La perspective sociale du LLACC.....	77
3.2.2.5	Freins à l'innovation identifiés en début de processus	78
CHAPITRE IV RÉSULTATS.....		81
4.1	Les clientèles cibles	81

4.2	La proposition de valeurs	86
4.3	Les partenaires clés de l'écosystème.....	91
4.4	Les canaux de commercialisation	94
4.5	La relation avec les clientèles	95
4.6	Les sources de revenus.....	97
4.7	Les ressources clés	99
4.8	Les activités clés	100
4.9	Les coûts de structure.....	105
4.10	Les pratiques de gouvernance	106
4.11	L'intermédiation de l'expérience C-S-A.....	108
4.12	La gestion des retombées	111
4.13	Modélisation et la communication de scénarios de création de valeur.....	113
	CHAPITRE V DISCUSSION.....	119
5.1	Le contexte d'émergence du LLACC	120
5.2	Le débat ou l'espace transactionnel du LLACC	124
5.3	L'encastrement du LLACC	132
5.4	L'adaptation incrémentale et transformationnelle au sein du LLACC.....	140
	CONCLUSION.....	145
	ANNEXE A Guide d'entretien	153
	ANNEXE B Grille d'analyse : ancrage socioterritorial	160
	ANNEXE C Grille d'analyse : innovation socioterritoriale	162
	ANNEXE D Grille d'analyse : modèle BMG adapté aux laboratoires vivants	164
	ANNEXE E Clés de l'ancrage socioterritorial du LLACC	165
	RÉFÉRENCES.....	171

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
2.1 Modèle de création de valeur C-S-A au sein d'un laboratoire vivant	41
3.1 Modèle BMG adapté au laboratoire vivant	64
3.2 Carte de la région touristique des Laurentides	68
3.3 Carnet des belles histoires de Tourisme Laurentides	69
4.1 Segment entreprise privée au sein du LLACC, modèle BMG	83
4.2 Segment OBNL au sein du LLACC, modèle BMG	84
4.3 Segment municipalité au sein du LLACC, modèle BMG	85
4.4 Proposition de valeur du LLACC à l'entreprise privée, modèle BMG	87
4.5 Proposition de valeur du LLACC à l'OBNL, modèle BMG	88
4.6 Proposition de valeur du LLACC à une municipalité, modèle BMG.....	90
4.7 Activités clés du LLACC, modèle BMG.....	101
4.8 Atelier d'initiation aux principes d'innovation ouverte.....	103
4.9 Expérience C-S-A au sein du LLACC, modèle BMG.....	108
4.10 Gestion des retombées au sein du LLACC, modèle BMG.....	111
4.11 Intermédiation au sein du LLACC, modèle BMG.....	113

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
2.1 Principaux freins à l'innovation touristique	22
3.1 Portrait organisationnel et étapes de travail du LLACC	61
3.2 Freins à l'innovation dans la perception des acteurs du LLACC.....	79
4.1 Les partenaires clés du LLACC, modèle BMG	92
4.2 Canaux de commercialisation, modèle BMG	95
4.3 Relation client au sein du LLACC, modèle BMG	96
4.4 Sources de revenus au sein du LLACC, modèle BMG.....	98
4.5 Ressources clés au sein du LLACC, modèle BMG	100
4.6 Activités de rayonnement au sein du LLACC, modèle BMG	105
4.7 Coûts de structure au sein du LLACC, modèle BMG	106
4.8 Pratiques de gouvernance sein du LLACC, modèle BMG	106
4.9 Création de valeurs C-S-A à l'échelle macro-territoriale	114
4.10 Création de valeurs C-S-A à l'échelle meso-territoriale	116

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

BMG	Business Model Generation
CAE	Centre d'aide aux entreprises
CC	Changements climatiques
CCTT	Centre collégial de transfert technologique
DD	Développement durable
C-S-A	Connaissance - Social - Affaire
ENOLL	European Network of Living Labs
GES	Gaz à effet de serre
GIEC	Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat
IO	Innovation ouverte
IST	Innovation socioterritoriale
LLACC	Living Lab sur l'adaptation des PME touristiques des Laurentides aux changements climatiques
LV	Laboratoire vivant
MRC	Municipalité régionale de comté
OBNL	Organisme à but non lucratif
OGD	Organisation de gestion de destination
PME	Petite et moyenne entreprise
R&D	Recherche et développement
RSE	Responsabilité sociale des entreprises
SADC	Sociétés d'aide au développement des collectivités
TI	Technologies de l'information
UQAM	Université du Québec à Montréal



RÉSUMÉ

En tourisme, la considération des facteurs sociaux et non climatiques de l'adaptation aux changements climatiques est souvent négligée par rapport au développement d'innovations techniques et à court terme visant à protéger la valeur économique et marchande des actifs touristiques déjà en place. Or, des auteurs soutiennent que ce type d'adaptation de nature incrémentale ne suffit plus à elle seule pour assurer la durabilité des écosystèmes humains et naturels sur lesquels se fondent plusieurs facettes de l'activité touristique. Des approches plus radicales et transformationnelles doivent être envisagées. Cette étude cherche ainsi à comprendre comment des acteurs touristiques innovent dans une perspective socioterritoriale au travers un processus d'innovation ouverte. La recherche explore spécifiquement l'influence de la méthode laboratoire vivant sur la transformation ou à la reproduction de l'ancrage socioterritorial des acteurs évoluant au sein du *Living Lab sur l'adaptation des PME touristiques des Laurentides aux changements climatiques*. Inscrite dans un cadre général de recherche en développement territorial, l'étude mobilise trois différents paradigmes de l'innovation opérationnalisés dans la perspective des laboratoires vivants et de l'adaptation aux changements climatiques. Ces outils théoriques servent à caractériser l'écosystème d'innovation ainsi que l'évolution des acteurs par rapport au contexte initial dans lequel ils sont établis. La présentation des résultats est schématisée au sein d'un canevas *Business Model Generation* dont l'utilité est de mettre en valeur la mixité des connaissances, des innovations sociales et des valeurs économiques planifiées et générées dans un laboratoire vivant. À la lumière des résultats, les attributions socioterritoriales de l'innovation réalisée dans ce laboratoire vivant sont conséquentes avec les aspirations des acteurs à engendrer cette orientation. Elles sont à la fois dépendantes de la mission et des objectifs poursuivis par les usagers engagés dans le processus et tributaires des efforts investis par l'équipe de gouvernance à soutenir une dynamique co-créative à différentes échelles territoriales. Enfin, cette étude amène à réfléchir à la cohabitation d'approches incrémentales et transformationnelles de l'adaptation aux changements climatiques au sein d'un laboratoire vivant. Elle identifie des échelles d'intervention et des formes institutionnelles où les modes de régulations favorisent l'expérimentation de nouvelles modalités d'action, participent à une complexification des méthodes entrepreneuriales traditionnelles. L'étude met également en lumière des échelles et des contextes institutionnels qui concourent à limiter les dimensions plus subversives d'une démarche laboratoire vivant en favorisant la reproduction d'approches incrémentales de l'innovation et de l'adaptation aux changements climatiques.

Mots-clés : innovation socioterritoriale, laboratoire vivant (living lab), changements climatiques, innovation ouverte

INTRODUCTION

Ce mémoire de maîtrise s'intéresse aux dimensions sociales d'un processus d'innovation touristique à travers lequel des acteurs interviennent et transforment leurs territoires en contexte d'adaptation aux changements climatiques. Abordé selon la perspective générale du développement territorial, le cas du Living Lab sur l'adaptation des PME touristiques des Laurentides aux changements climatiques (LLACC) a été étudié suivant réflexion et approfondissement des concepts d'ancrage socioterritorial, de l'innovation ouverte et de l'innovation socioterritoriale.

Ce mémoire est divisé en cinq chapitres. Le premier décrit la problématique générale d'acteurs et de milieux touristiques qui sont à la fois contributeurs et victimes des effets négatifs des changements climatiques. Ce chapitre soutient qu'une intervention sur cet enjeu nécessite de comprendre les dimensions socioterritoriales qui freinent ou contribuent à l'adaptation de ces milieux en soulignant le retard d'une industrie qui s'est principalement concentrée à protéger voire à étendre ses actifs et ses moyens économiques comme principale mesure d'adaptation.

Le chapitre deux décrit le champ de recherche général dans lequel s'inscrit cette étude et développe les outils théoriques permettant de comprendre le phénomène dans l'angle évoqué jusqu'à présent. Y sont mobilisés les concepts d'ancrage socioterritorial, une triade sur les innovations classiques (fermé), ouvertes et socioterritoriales suivie d'une opérationnalisation au sein du contexte de l'adaptation aux changements climatiques et des démarches de type laboratoire vivant.

Le chapitre trois présente une justification de l'étude de cas comme stratégie de recherche ainsi que les limites de cette approche avant de présenter le terrain d'étude

dans une perspective historico-géographique suivi d'une perspective d'ancrage socioterritorial.

Le chapitre quatre présente les résultats déjà en partie entamés par la présentation du terrain de recherche en décrivant non plus le cadre initial dans lequel les acteurs sont établis, mais en offrant plutôt une caractérisation de l'écosystème d'innovation conçu par ces derniers.

Enfin, le chapitre cinq propose une discussion où les résultats de la recherche sont confrontés au cadre interprétatif de l'innovation socioterritoriale. La dimension processuelle de ce concept ponctue la discussion en différentes étapes correspondant au processus d'institutionnalisation du LLACC en tant qu'innovation. Dans ce parcours, la discussion souligne le caractère mixte et évolutif du LLACC dont les attributions technologiques ou socioterritoriales modulent en fonction des échelles territoriales dans lesquelles il agit.

Se rapportant à la problématique de l'adaptation des acteurs touristiques aux changements climatiques, ce chapitre discute également des approches d'innovation de type incrémental que le LLACC reproduit sans questionner les modes de production et d'intervention déjà en place dans son système touristique. La discussion amène également à observer l'émergence de marqueurs d'évolution dans l'attitude des acteurs. De plus, des indicateurs d'adaptation de type transformationnel se manifestent au fur et à mesure que la démarche laboratoire vivant génère des opportunités d'apprentissage.

Enfin, l'intégration des principes et des méthodes d'innovation ouverte chez des organisations aux postures plus ouvertes contribue à l'incubation et au rayonnement d'une narration culturelle parfois en rupture et parfois en continuité avec les caractéristiques socioterritoriales du milieu touristique étudié.

CHAPITRE I

MISE EN CONTEXTE ET PROBLÉMATIQUE

1.1 Une industrie à la fois contributrice et victime des changements climatiques

L'industrie touristique représente un vecteur de développement économique de premier plan à l'échelle internationale. Globalement, près de 9% de la croissance du produit intérieur brut planétaire serait tributaire à des activités relatives au tourisme et au voyage (Amelung et Nicholls, 2014). L'Organisation mondiale du tourisme enregistrait 1,2 milliard de voyages internationaux en 2015 (OMT, 2016) et prévoit que ce nombre atteindra 1,8 milliard en 2030. Cependant, la croissance des externalités négatives associées à l'augmentation des activités touristiques constitue un enjeu de taille. « At a time when tourism sector is under fire for its contribution to carbon emissions and global environmental change, this places tourism [...] way behind that dealing with other high-impact sectors like mining, logging and tobacco » (Coles *et al.*, 2015, p. 277).

Des études démontrent que le secteur touristique est lui-même particulièrement vulnérable aux risques occasionnés par les changements climatiques (Bleau *et al.*, 2012). Dans l'est du Canada, les destinations de tourisme hivernal sont aux premières loges pour vivre de manière empirique, les impacts que les changements climatiques engendrent sur leurs activités et leurs milieux. Diminution globale du manteau neigeux dû à l'augmentation des épisodes de pluie et des températures hivernales (Rutty *et al.*, 2017, p. 199), raccourcissement de la saison d'activités dû aux hivers tardifs et aux

printemps hâtifs, « le climat et la météo sont indissociables et intrinsèquement liés au bon fonctionnement des entreprises touristiques et à la prise de décision quant au choix de la destination et du site retenu par les touristes et les excursionnistes » (Becken *et al.*, 2011, cité dans Bleau *et al.*, 2012, p. 21).

Il apparaît ainsi paradoxal que le secteur touristique soit à la fois un important contributeur au phénomène du réchauffement climatique en même temps d'être une des principales victimes des transformations qu'il induit. Les changements climatiques affectent non seulement l'ensemble des ressources naturelles et culturelles mises en valeur par le tourisme (Bleau *et al.*, 2012), mais les impacts sociétaux indirects seraient parmi « [the] key categories that will be affected by climate change in tourism destinations as changes will affect operations, infrastructure, employment and other tourism-related sectors » (Scott *et al.*, 2008, cité dans Kajan et Saarinen, 2013, p. 188). Or, l'inaction dans la recherche et la mise en place de stratégies d'adaptation aux changements climatiques constitue un des risques les plus importants encourus par certains gestionnaires touristiques (Scott *et al.*, 2016, p. 15), car malgré le fait qu'il est établi comme un grand producteur de gaz à effet de serre, le secteur touristique accuse un retard considérable en matière de recherche et de mise en place de mesure d'adaptation aux changements climatiques (Bleau *et al.*, 2012).

La recherche en tourisme sur l'adaptation aux changements climatiques s'est développée majoritairement dans une perspective industrielle et a donné lieu à des mesures d'adaptation de nature incrémentale, soit réactive et à court terme plutôt qu'anticipatrice, proactive et à long terme qui elles représentent des attributs d'adaptations de nature transformationnelle (Steiger *et al.*, 2017, p. 24). L'industrie du ski alpin est le secteur tout indiqué pour décrire ce phénomène où des investissements majeurs dans les infrastructures d'enneigement artificiel et dans l'élargissement des terrains d'opération pour soutenir une diversification de produits sur quatre saisons ont contribué à la résilience économique des fournisseurs de produits et services de plus en

plus concentrés dans le temps et dans l'espace (Rutty *et al.*, 2017, p. 202). Ces actions ont également révélé une absence de « commitment to socio-cultural and environmental sustainability due to high levels of energy consumption and the ecological impacts involved » (Weaver, 2011, cité dans Kajan et Saarinen, 2013, p. 177).

Alors que les acteurs industriels du tourisme sont en mesure d'apercevoir les limites économiques et techniques à leurs stratégies, certains auteurs se questionnent à savoir si les actions déployées jusqu'à présent sont socialement acceptables ou encore si ces dernières concourent au développement de conflits sociaux (Morrison et Pickering, 2013, p. 188). Du fait que l'opinion du public et les actions citoyennes sont en mesure d'influencer l'agenda et les orientations des gouvernements (Morrison et Pickering, 2013, p. 188), la perte de légitimité morale d'opération devrait être considérée comme un enjeu de plus en plus stratégique pour les acteurs touristiques (Scott *et al.*, 2016, p. 1). Ainsi, Morrison et Pickering (2013, p. 189) appellent à un plus grand soutien financier et institutionnel de la recherche et du développement de mesures d'adaptation collaborative qui concilient les besoins d'un ensemble de parties prenantes en tenant compte à la fois des aspects écologiques, économiques et sociaux des changements climatiques.

1.2 L'innovation ouverte pour surmonter des freins à l'innovation touristique

Plusieurs facteurs qui relèvent de la taille, du caractère hétérogène et de la volatilité des entreprises limitent de manière récurrente la capacité d'innovation des acteurs de cette industrie (Najda-Janoska et Kopera, 2014). En effet, l'industrie touristique est par nature fragmentée et composée de multiples parties prenantes (Egger *et al.*, 2016, cité dans Guimont et Lapointe, 2016, p. 18). Nombre d'acteurs privés, publics et parapublics divergent en matière de structures, de missions et d'objectifs (Corneloup *et al.*, 2001). Plusieurs d'entre eux se perçoivent davantage comme des concurrents

plutôt que des partenaires (Hjalager, 2002, cité dans Hoarau, 2016, p. 138). Ceci entraîne un cloisonnement des connaissances et induit une faible culture de confiance (Hjalager, 2010, cité dans Lapointe *et al.*, 2015) dans un marché où il y a prépondérance de petites entreprises individuelles ne possédant pas les ressources internes pour innover de manière indépendante (Hoarau, 2016), une situation en contraste avec celle de la grande entreprise intégrée verticalement dans ce secteur. Dans ce portrait, Najda-Janoska et Kopera (2014, p. 10) soutiennent que le manque de ressources financières ne serait pas un obstacle prépondérant par rapport à d'autres enjeux tels que la protection des innovations de la contrefaçon ou l'accès aux ressources humaines et techniques.

Par rapport à cet enracinement au sein d'une perspective fermée de l'innovation (Schumpeter, 1947) des auteurs soutiennent l'intérêt du milieu touristique à intégrer des perspectives d'innovation ouverte (Egger *et al.*, 2016). L'innovation ouverte « is about increasing and improving collaboration with an ecosystem's stakeholders and engaging users in the co-creation process » (Guimont et Lapointe, 2016, p. 18). L'innovation ouverte vise le développement de valeurs mixtes et partagées (Dubé *et al.*, 2014) par la coopération et le réseautage (Pikkemaat et Peters, 2016, p. 166) de parties prenantes issues des sphères publiques, privées et citoyennes (Westerlund et Leminen, 2011) où les acteurs échangent connaissances et ressources à l'extérieur de leurs frontières organisationnelles (Egger *et al.*, 2016). En outre de s'intéresser à la manière dont les organisations utilisent les mécanismes d'innovation ouverte dans une perspective commerciale pour le développement de produits et des services marchands (Westerlund et Leminen, 2011, p. 18) peu de recherches explorent ces mécanismes d'innovation à l'égard de leur contribution aux dynamiques de développement socioterritorial.

Face à la problématique de l'adaptation des milieux touristiques aux changements climatiques, la recherche et les mesures déjà en place se sont principalement focalisées

sur les dimensions techniques de l'innovation en négligeant les facteurs sociaux et non climatiques de l'adaptation (Lapointe *et al.*, 2017). De plus, l'entreprise touristique démontre une faible propension à collaborer alors que l'émergence d'innovation sociale en contexte d'adaptation met plutôt l'accent sur l'importance de la coopération entre les parties prenantes (Rodima-Taylor *et al.*, 2012, cité dans Lapointe *et al.*, 2017 : 2). Il semble donc stratégique de trouver « an effective and efficient intermediary to improve cooperation, stimulate innovation, and involve citizens within a social citizen innovation process » (Lapointe *et al.* 2017, p. 2). C'est à partir de cette posture que la présente étude cherche à poursuivre le développement de connaissance sur l'innovation ouverte et collaborative comme vecteur de développement socioterritorial en tourisme.

1.3 Effets socioterritoriaux des laboratoires vivants

Au Québec, des études ont commencé à démontrer l'efficacité de la méthodologie laboratoire vivant pour lever des freins et stimuler la capacité d'innovation chez les acteurs. Rochman *et al.* (2017, p. 20) soutiennent que le laboratoire vivant alimente la réflexion sur les nouvelles modalités d'action et de gouvernance territoriale. En effet, le laboratoire vivant constitue un outil d'intermédiation capable de répondre à des problèmes transversaux où la valeur est co-construite à travers différentes formes de partenariats, d'ateliers d'apprentissage, de mise en réseau des usagers et des acteurs (Klein et Pecqueur, 2017). Lafontaine (2017, p. 24) conclut pour sa part qu'il peut être envisagé pour « la conception et la mise en œuvre de solution face à des défis globaux mettant à risque toutes les sociétés, la nature et le vivant ». Les laboratoires vivants sont des « écosystèmes de partenariats multipartites - privé, public et citoyens [qui] visent d'abord la création de valeur pour toutes les parties prenantes et par extension, pour la société en général. La valeur créée dans un [laboratoire vivant] peut être modélisée par l'équilibre entre le savoir généré dans le cadre de l'expérimentation, la

valeur économique produite et la valeur des retombées sociales découlant d'un projet d'expérimentation » (Dubé *et al.*, 2014).

Mis en place dans un contexte touristique, les auteurs Lapointe, Guimont et Sévigny (2015) démontrent comment un laboratoire vivant situé dans un territoire côtier en périphérie des grands pôles participe à l'émergence d'une culture de gestion de l'innovation, facilite l'établissement d'un leadership quant à l'adaptation aux changements climatiques et augmente globalement la capacité d'innovation en levant différents freins externes, internes et procéduraux propres au milieu étudié. Cependant, les études abordant le laboratoire vivant comme modèle d'innovation ouverte en tourisme sont peu nombreuses au Québec. Il est ainsi difficile d'aspirer à une généralisation des connaissances développées antérieurement sans élargir le terrain d'étude à d'autres contextes qui misent sur l'innovation ouverte comme outil de développement des territoires touristiques.

1.4 Les balbutiements d'un laboratoire vivant dans les Laurentides

En périphérie de la ville de Montréal, le démarrage du Living Lab en adaptation aux changements climatiques pour les PME touristiques des Laurentides s'est présenté comme une occasion d'élargir le terrain de recherche sur la participation des laboratoires vivants aux dynamiques de développement socioterritorial en contexte d'adaptation aux changements climatiques au Québec.

Au terme d'une période destinée à évaluer les impacts et les scénarios prévisionnels des changements climatiques sur l'industrie touristique, Bleau *et al.* (2012) établissait en 2012 qu'en absence de mesure d'adaptation, la région des Laurentides engendrerait des pertes économiques hivernales bien supérieures aux gains à réaliser en période estivale. Au total, les pertes pour cette région sont évaluées à 79,8 millions à l'horizon

de 2020 avec des baisses marquées dans les revenus directs et indirects aux activités de motoneige, de ski de fond et de ski alpin (Bleau *et al.* 2012, p. 3).

Concrétisant certaines des recommandations de cette étude (Bleau *et al.*, 2012, p. 135-137), l'organisation de gestion de destination (OGD) régionale a mis en place un processus de recherche et d'innovation ouverte de type laboratoire vivant dont l'objectif est d'identifier, de développer et d'expérimenter des solutions en adaptation aux changements climatiques et en réduction des gaz à effet de serre. L'OGD soutient avoir mis en place ce modèle pour sa capacité à favoriser l'adoption de nouveaux comportements et de nouvelles pratiques de la part des entreprises, des touristes et des excursionnistes en misant sur des solutions concertées avec et pour les acteurs du milieu touristique (LLACC9, 2018). Répondant à un appel à participation, un premier groupe de membres et de partenaires institutionnels de l'OGD a été mobilisé pour la première itération du LLACC lors de laquelle ces derniers sont invités à concevoir et à expérimenter des projets pilotes d'adaptation en suivant les principes et méthodes d'innovation ouverte. En focalisant sur la perception des acteurs sur le travail accompli dans ce contexte, l'étude tâche de décrire spécifiquement ce que le Laboratoire vivant propose en termes de valeurs C-S-A, en référence au développement de connaissances, au développement d'innovations sociales et au développement d'affaires que ce projet favorise au sein du territoire touristique dans lequel il est implanté. L'étude se penche également sur l'analyse de l'évolution de l'attitude des parties prenantes par rapport au processus d'innovation ouverte et de la problématique de l'adaptation aux changements climatiques. Enfin, elle vise à comparer les résultats obtenus à différents postulats sur les effets socioterritoriaux des laboratoires vivants présents dans la littérature scientifique. En somme, la recherche entend répondre à la question suivante :

Comment les acteurs touristiques innovent dans une perspective socioterritoriale à travers un processus d'innovation ouverte dans le cas du Living Lab sur l'adaptation des PME touristiques des Laurentides aux changements climatiques ?

Elle entend y parvenir par la réalisation des objectifs suivants :

- 1 Caractériser l'ancrage socioterritorial d'acteurs touristiques des Laurentides aux prises avec des enjeux d'adaptation aux changements climatiques
- 2 Caractériser la démarche d'innovation ouverte dans laquelle ces acteurs sont engagés
- 3 Identifier et discuter de ce qui est porteur d'innovation socioterritoriale dans cette démarche
- 4 Discuter de l'influence de l'ancrage socioterritorial des acteurs touristiques sur le type d'innovation mis en place en contexte d'adaptation aux changements climatiques

CHAPITRE II

CADRE THÉORIQUE

Le champ de recherche sur le développement territorial constitue le cadre général autour duquel viennent se rattacher différents concepts et sous-concepts composant le cadre théorique dont il sera question dans ce chapitre. La recherche sur le développement territorial vise à identifier, décrire et rendre intelligibles des processus et des dynamiques territorialement ancrés qui participent au développement de collectivités et de la société en général (Jean, 2008). Le territoire y est donc identifié comme une entité sociospatiale habitée et construit par des acteurs, construit par leur histoire, leur culture et leurs réseaux sociaux. Dans cette perspective, les frontières territoriales s'étendent jusqu'aux limites des interactions et de la mobilisation d'êtres humains et non pas jusqu'aux limites d'un territoire administratif borné de frontières géographiques (Rallet, 2007, p. 80, cité dans Jean, 2008 : 298).

L'analyse d'un écosystème d'innovation commence donc par comprendre dans quel type d'ancrage socioterritorial les acteurs sont implantés et à partir duquel ils sont appelés à innover. Afin de cerner leurs dynamiques d'évolution, l'étape suivante portera sur les mécanismes et les processus d'innovation que les acteurs mettent en place pour interagir « avec des territoires qu'ils construisent et structurent tout en étant structurés par eux » (Lardon *et al.*, 2001, cité dans Jean, 2008, p. 296).

Dans cette optique, trois perspectives de l'innovation seront abordées. L'innovation classique présente l'origine du concept d'innovation où l'entrepreneur individuel joue un rôle prépondérant dans l'établissement de la vision, dans la définition des actions et

dans la distribution des retombées (Schumpeter, Becker et Knudsen, 2002). Ce cadre de référence est important, car il situe un contexte dans lequel plusieurs entreprises touristiques sont implantées, et où des méthodes entrepreneuriales traditionnelles font apparaître différents freins à l'innovation touristique. Par la suite, l'innovation ouverte sera abordée de manière à identifier où se situent les arguments commerciaux (Chesbrough, 2017) et les arguments socioterritoriaux de ce concept (Rochman *et al.*, 2017). Par la suite, l'innovation socioterritoriale sera définie dans la mesure où elle permet d'expliquer le processus d'institutionnalisation d'une innovation dans la société (Fontan, 2016). En effet, l'innovation socioterritoriale situe un contexte qui favorise l'émergence de nouvelles « visions du monde », une arène de débat où les structures en places s'attardent à limiter les dimensions plus subversives conditionnant ainsi l'appropriation d'une innovation dans la société (Fontan, 2016). Le concept d'innovation socioterritoriale est central dans cette recherche, car il permet également d'exprimer dans quelle mesure les aspirations des acteurs concourent à réformer ou transformer le modèle dans lequel ils sont établis (Fontan, 2016). Afin d'opérationnaliser l'innovation socioterritoriale en contexte d'adaptation aux changements climatiques, ce cadre s'attarde également aux thèmes de l'adaptation incrémentale et transformationnelle.

Cette triade sur les innovations met en place des fondements théoriques pour mieux envisager une possible intégration des dimensions technologiques et sociales des innovations au sein d'un laboratoire vivant (Klein et Pecqueur, 2017, p. 3) enraciné dans une industrie hétérogène et fortement territorialisée comme le tourisme (Guimont et Lapointe, 2016). Ainsi, le laboratoire vivant sera discuté afin de repérer comment il incarne dans ses processus, la dimension transformative de l'innovation socioterritoriale en soutenant une production de valeurs mixtes pour l'ensemble de ses parties prenantes (ENOLL, 2018). Enfin, ce cadre présente quelques postulats théoriques sur les effets socioterritoriaux de cette méthode qui, lorsqu'employée au Québec, a démontré sa capacité à renforcer les liens d'ancrage (Lafontaine, 2017), à

mobiliser des ressources collectives et cognitives d'acteurs et à équilibrer, avec une portée sociale, culturelle et environnementale (Roux et Marron, 2017), les discours sur les dimensions techniques et commerciales de l'adaptation aux changements climatiques (Lapointe *et al.*, 2017).

2.1 L'ancrage socioterritorial

2.1.1 L'ancrage socioterritorial des acteurs touristiques

Le concept d'ancrage socioterritorial est un objet complexe qui participe à rendre intelligible le « territoire en tant que réalité signifiante pour un groupe social ou une société donnée » (Jean, 2008, p. 286). Comprendre ce qui fait cohésion pour une civilisation, une société ou une communauté participe à situer autour de quelles conditions, sont enracinés les modes de production d'un territoire dans une période donnée (Fontan, 2016, p. 143). L'étude situe ainsi trois dimensions au concept d'ancrage socioterritorial en référence aux dimensions biophysiques, sociales et technologiques d'un territoire.

Du point de vue de la géographie physique, les conditions biophysiques mettent en lumière les caractéristiques naturelles d'un territoire (Buckley, 2000, p. 32) alors qu'une perspective sociogéographique amène à regarder plutôt les arrangements physiques et structurels à travers lesquels les êtres humains habitent ce territoire. On peut ainsi observer le territoire biophysique à travers un spectre d'aménités naturelles qui, sous diverses interactions avec les humains, se voient réaménagées et recombinaées afin de satisfaire divers besoins sociaux (Schumpeter, Becker et Knudsen, 2002, p. 411).

Dans les territoires situés en périphérie des zones urbaines, les aménagements au territoire biophysique constituent une des principales attractions des initiatives touristiques qui y sont implantées (Lapointe et Sarrasin, 2018). Cette manifestation est

particulièrement explicite dans le cas du tourisme de nature, qui a justement pour but de mettre en valeur l'interaction des êtres humains avec la nature (Grenier, 2004).

La transformation d'un territoire biophysique par le tourisme, dont les aménités naturelles existent initialement à l'extérieur d'une économie de marché (Lapointe et Sarrasin, 2018) met en lumière ce que Fontan (2016, p. 140) désigne comme l'appropriation d'un territoire par un mode de production qui reconfigure un état initial dans une forme sociale stable.

Le processus d'appropriation d'un territoire par une communauté repose sur une mise en propriété identitaire et juridique de ressources naturelles, dans un premier temps, puis, dans un second, de ressources culturelles. Dans le processus de marquage identitaire et juridique d'un espace naturel, les composantes de l'écosystème deviennent, pour une communauté humaine, des ressources à utiliser ou à protéger. (Fontan, 2008, p. 12)

En effet, le territoire est construit au fil de son histoire et de la culture de ses acteurs conscients d'appartenir à une même entité de développement (Boiffin, 2007, cité dans Jean 2008, p. 286). Les contours d'un territoire sont définis en réseaux socioéconomiques. « Là où s'éteint le réseau se termine le territoire » (Rallet, 2007, p.80, cité dans Jean, 2008, p. 298). La mobilisation de ce réseau serait :

l'aptitude d'une communauté donnée à stimuler la participation des différentes catégories de citoyens qui la composent en vue de déterminer des buts communs et des actions collectives innovantes, de renforcer les réseaux de communication interne et de mettre en place une gouvernance efficiente capable de traiter les conflits. (Jean, 2008, p. 307)

La gouvernance est ici définie comme « le mode de prise de décision dans une entité sociospatiale donnée et qui concerte les points de vue non seulement du pouvoir politique et économique, mais aussi des acteurs de la société civile » (Jean, 2008, p. 288). De cette quête collective, émane une certaine cohésion identitaire (Boiffin, 2007, cité dans Jean 2008, p. 286).

Lapointe et Sarrasin (2018, p. 3) identifient un caractère hétérogène au territoire touristique en soulignant que les « residents, environmental groups, user associations, government agencies, private companies, etc. [...] all have their own representations and discourses on the use and development of their resource ». Cette logique renvoie au fait qu'un territoire incarne des rapports dialectiques entre les besoins privés et les besoins publics valorisés par ses différents groupes d'acteurs. Pour qu'il y ait cohésion, les acteurs doivent pouvoir échanger sur la base d'une certaine réalité partagée « une réalité signifiante » dont le sens des représentations sociales est validé et partagé (Jean, 2008, p. 286). Au cœur du développement des aspects marchands des territoires touristiques se trouve une réalité signifiante quant à la « reconnaissance implicite, endossée quasi mécaniquement par la majorité des acteurs sociaux, de la primauté de la propriété privée sur la vie d'individus et de groupes sociaux » (Fontan, 2016, p. 141). Ceci illustre qu'une société n'est « ni totalement politique, ni totalement économique, [mais] profondément culturel. [La culture] constitue la grande caisse de résonance de la légitimation et de la contestation de l'ordre établi » (Fontan, 2016, p. 141).

Le territoire social et culturel révèle une 3^e dimension à savoir la dimension technologique. Cette dernière réfère aux connaissances organisées et aux savoir-faire individuels et partagés, développés, enrichis puis transmis par les acteurs (Corbo, 1973, p. 278, cité dans Tremblay, 2009, p. 206). Un système de connaissance se développe en regard d'un contexte « a shared social, physical and mental space for the interpretation of information, interaction and emerging relationships that serves as a foundation of knowledge creation » (Sundbo, 1998, cité dans Hoarau, 2016, p. 141).

En contexte laboratoire vivant, Sanders (2002, cité dans Georges *et al.*, 2014) identifie quatre formes de connaissances possédées puis transmises par les acteurs :

[e]xplicit knowledge can be expressed in 'words' by end-users. This knowledge is conscious knowledge, that can be rationally processed and communicated. Observable knowledge, on the other hand, is knowledge that can be obtained by observing what people 'do' and 'use'. A third type of knowledge, tacit knowledge, is about what people 'think' and 'know', their 'perceptions' towards certain experiences (latent attitudes, intentions, opinions). Finally, latent knowledge is a form of tacit knowledge that involves 'needs' that are not recognizable until the future. (Sanders (2002, cité dans Georges *et al.*, 2014, p. 3)

La capacité des acteurs à maîtriser les dynamiques d'évolution qui les concernent est étroitement liée à la capacité de créer et d'utiliser la connaissance territoriale pour apprendre collectivement, « concevoir de nouvelles façons d'aborder les problèmes, de nouveaux arrangements institutionnels et de nouvelles connaissances, contribuant ainsi à dégager des voies d'actions qui favorisent la transformation sociale » (Klein *et al.* 2016, p. 4). La prise en charge des besoins privés ou collectifs est délimitée par le spectre des conditions matérielles et culturelles duquel émerge un éventail d'interventions techniques, sociales et administratives préconisées par une majorité d'acteurs au pouvoir. Ce phénomène révèle parallèlement l'étendue des limitations techniques, sociales et administratives pouvant être rencontrée dans les modes de production d'une forme sociale systématisée.

2.1.2 L'ancrage socioterritorial et les changements climatiques

Pour opérationnaliser le concept d'ancrage socioterritorial en contexte d'une étude de cas sur l'adaptation des acteurs touristiques aux changements climatiques, il est nécessaire d'identifier à quels phénomènes observables dans le réel ces derniers sont rattachés (Campenhoudt et Quivy, 1995, p. 113). La dimension biophysique d'un territoire sera observable au moyen d'indicateurs d'aménagement, de propriété et de concentration d'acteurs et de services touristiques autour de caractéristiques naturelles. Cette dimension vise également à expliquer dans quel contexte géographique les acteurs sont ancrés et dans quelle mesure les perturbations des changements

climatiques affectent les ressources naturelles et les aménagements physiques exploités dans le cadre des activités touristiques.

La dimension sociale du territoire touristique vise plutôt à comprendre le socle culturel des acteurs de l'écosystème touristique étudié. Au moyen d'indicateurs de structure de collaboration, de mobilisation, d'appartenance et d'influence au sein du milieu touristique cette dimension est révélatrice de leur manière d'habiter et d'interagir sur le territoire. Enfin, elle permet d'apprécier jusqu'où s'étend le territoire dans une perspective de réseau social. Ainsi, en analysant les discours quant à leurs besoins et leurs attentes à l'égard de la démarche d'innovation, il est possible de cerner dans quelle mesure leur narration révèle la présence ou l'absence d'une représentation sociale récurrente face à l'enjeu qui les mobilise et de cerner l'étendue sociogéographique de cette représentation.

Imbriquée à la précédente, la dimension technologique met en lumière la structure et les outils développés par la systématisation de la connaissance dans une certaine échelle régionale. Elle permet de comprendre comment les acteurs s'engagent dans la résolution d'une problématique ou d'un besoin en fonction d'un mode de production établi dans un contexte matériel, institutionnel et culturel du moment. Cette dimension est observable par des indicateurs de création, d'organisation et de transmission des connaissances. Savoirs individuels et partagés, structures institutionnelles, processus d'apprentissage, culture organisationnelle, présences d'actifs sous propriété privée ou collective sont quelques-uns des indicateurs permettant d'observer et de caractériser la dimension technologique d'un territoire. Cette dimension permet également de cerner les capacités ou les limitations d'ordres techniques, administratifs et sociaux à l'innovation en contexte d'adaptation aux changements climatiques vécus par les acteurs touristiques.

La prochaine section présente le concept d'innovation sous trois différents paradigmes que sont l'innovation classique, l'innovation ouverte et l'innovation socioterritoriale. Cette approche est jugée nécessaire, car l'innovation des acteurs touristiques s'articule souvent dans une approche croisée de ces trois visions où la présence de l'un ou de l'autre varie en fonction du type d'ancrage et de l'échelle territoriale où évoluent les acteurs.

2.2 L'innovation en contexte d'adaptation aux changements climatiques

L'innovation classique sera abordée en discutant d'une récente traduction de Becker et Knudsen (2002) de la théorie *der wirtschaftlich* (1911) de Joseph Schumpeter, un texte précurseur de la théorie sur l'innovation (Howaldt, 2016, p. 50) permettant de situer notre compréhension d'une vision classique et de proposer une base de comparaison pertinente dans l'analyse de l'innovation touristique. L'innovation ouverte sera par la suite abordée suivant une perspective chesbroughienne pour démontrer comment cette approche de l'innovation continue de se préoccuper de la compétitivité des entreprises capitalistes en valorisant de nouveaux modèles d'affaires basés sur des échanges marchands ou non marchands des capacités internes en *R&D* et par l'utilisation des capacités externes d'innovation (Lafontaine, 2017, p. 24). Par la suite, les orientations socioterritoriales de l'innovation et de l'adaptation aux changements climatiques seront présentées de sorte que la théorisation du concept du laboratoire vivant puisse être abordée de manière élargie comme une méthodologie d'innovation ouverte incarnant dans ses processus, la dimension transformative de l'adaptation et de l'innovation socioterritoriale.

2.2.1 L'innovation classique

Schumpeter soutient que le développement économique serait le résultat d'une adaptation continue aux changements qui ont cours dans une société (Schumpeter,

Becker et Knudsen, 2002, p. 405). L'auteur démontre la présence d'un phénomène de « construction créatrice » dont le moteur serait le fait de produire de nouvelles combinaisons, de nouvelles reformulations des ressources comprises dans un contexte social déterminé par un ensemble de règles et de normes sociétales (Schumpeter, Becker et Knudsen, 2002, p. 409-410). Selon Schumpeter, une nouveauté est une création qui n'est pas encore inscrite dans le système de valeur en place, si opposant d'abord, une nouveauté doit être graduellement diffusée et assimilée par le système (Schumpeter, Becker et Knudsen, 2002, p. 409). Depuis Schumpeter le concept d'innovation est abordé principalement à l'égard de sa contribution aux évolutions économiques et techniques dans la société (Howaldt, 2016, p. 49). Selon Schumpeter, ces « nouvelles combinaisons » de l'existant (Fontan, 2011, p. 42) sont développées en regard d'un certain niveau de connaissances techniques et scientifiques elles-mêmes inscrites dans un spectre de limitations naturelles et sociales (Schumpeter, Becker et Knudsen, 2002, p. 411).

2.2.1.1 Rôle de l'innovation

Schumpeter attribue aux innovations un usage visant à répondre aux besoins sociaux à travers une économie de marché où « [t]he processes of technical and mercantile production can be improved almost without limits » (Schumpeter, Becker et Knudsen, 2002, p. 411). Schumpeter attribue aux entrepreneurs le rôle de producteur d'innovations (Fontan, 2011, p. 42). Innover au sens d'entreprendre « signifie prendre un risque, investir et aussi mobiliser des ressources et, peut-être, le faire de façon innovante, c'est-à-dire d'une façon qui représente une rupture par rapport aux modes conventionnels de faire » (Fontan, 2011, p. 41). Schumpeter décrit les entrepreneurs comme des individus ayant une capacité hors du commun à aménager de nouvelles combinaisons de l'existant en opposition à la majorité des individus qui appliquent les normes et les règles intégrées dans un système (Schumpeter, Becker et Knudsen, 2002, p. 428). Il soutient d'autre part que sans nécessairement être l'inventeur d'un bien ou

d'un procédé innovant, l'entrepreneur en stimule la diffusion par sa capacité à influencer, les valeurs, les modes de vies et la culture d'un groupe social (Schumpeter, Becker et Knudsen, 2002, p. 429). Dès lors, Schumpeter inscrit l'entrepreneur dans la position du « grand personnage sur lequel tout repose et sans qui rien n'est possible » (Fontan, 2011, p. 41) qui dirige la réalisation de projets en suivant son intuition et son jugement quant à la juste attribution des ressources sociales et techniques (Fontan, 2011, p. 42). Schumpeter décrit une vision de l'entrepreneuriat qui est marquée par des critères « [d']intérêts personnels d'enrichissement et d'accomplissement de soi à partir d'un modèle vertical et hiérarchique de gouvernance de l'entreprise s'appuyant sur une propriété privée des avoirs générés » (Fontan, 2011, p. 44).

Un processus d'innovation schumpétérien dit « classique » inscrit une dimension de dualité opposant le déclin et l'ascension de positions sociales en concurrence dans une économie capitaliste (Schumpeter, Becker et Knudsen, 2002, p. 422). L'acteur en ascension n'est pas soumis aux contraintes de l'acteur érigé en système d'action sanctionné par son milieu (Schumpeter, Becker et Knudsen, 2002, p. 422). L'entrepreneur innovateur exerce une position d'influence tant et aussi longtemps que son groupe socioprofessionnel encense son leadership ou celui de son école de pensées (Schumpeter, Becker et Knudsen, 2002, p. 423-424). Le succès dans un modèle de développement accroît l'attention et le pouvoir des leaders de ce modèle. La valeur que la société octroie à ce modèle s'accroît, le rend légitime, le rend désirable (Schumpeter, Becker et Knudsen, 2002, p. 431). Schumpeter reconnaît ainsi à la nécessité qu'une innovation sociale apparaisse « simultanément dans les domaines économique, culturel et politique et d'un art de vivre sociétal afin de garantir l'efficacité économique des innovations techniques » (Howaldt, 2016, p. 51). Ce texte introduit certains aspects de la perspective socioterritoriale de l'innovation dans le sens où Schumpeter reconnaît l'existence de processus sociaux menant à la diffusion d'une innovation dans la société.

2.2.1.2 L'innovation touristique aux changements climatiques

En tourisme, l'application d'une vision classique du concept d'innovation s'est concentrée principalement à supporter de nombreuses trajectoires industrielles et commerciales entreprises dans ce secteur (Hjalager, 2010, p. 1). L'innovation en contexte d'adaptation aux changements climatiques n'y fait pas exception, alors que la majorité d'entre elles ont été réalisées au service des entreprises commerciales (Kajan et Saarinen, 2013, p. 174).

Une perspective d'innovation classique s'observe lorsque des acteurs touristiques proposent des mesures d'adaptation issues d'un groupe restreint d'experts consultants ou employés d'une organisation gardant en circuit interne la connaissance sur laquelle se base la conception d'innovations. Une perspective classique s'observe également lorsque des mesures d'adaptation tâchent de répondre à des intérêts privés, comme ceux visant à protéger la valeur marchande d'actifs touristiques au détriment des écosystèmes socioécologiques où elles sont implantées (Lapointe et Sarrasin, 2018).

La problématique soutient que différents facteurs qui relèvent du caractère hétérogène, volatile et à la petite taille des entreprises dans le domaine touristique limitent de manière récurrente la capacité d'innovation des entreprises touristiques (Najda-Janoska et Kopera, 2014, cité dans Lapointe *et al.*, 2015, p. 5). Un recensement des principaux freins internes et externes à l'innovation touristique, présenté au tableau 2.1, participe à mettre en place une série d'indicateurs de la présence ou de l'absence des limitations à l'innovation qui pourraient être observées dans un milieu touristique.

Les prochaines étapes visent à définir les paradigmes de l'innovation ouverte, de l'innovation socioterritoriale ainsi que la méthode laboratoire vivant, théorisée non pas seulement pour sa contribution au développement commercial, mais également pour sa contribution au développement socioterritorial.

Tableau 2.1 principaux freins internes et externes à l'innovation touristique (Najda-Janoska et Kopera, 2014, cité dans Lapointe *et al.*, 2015, p. 5)

Environnement (externes)	Organisationnelles (internes)	Processus d'innovation
<ul style="list-style-type: none"> • Hétérogénéité des entreprises • Taille des entreprises • Volatilité des entreprises • Fluctuation de la demande • Faible culture de confiance • Politiques touristiques inadéquates • Limites des protections légales 	<ul style="list-style-type: none"> • Taille réduite des entreprises • Faible culture de gestion de l'innovation, des connaissances et de gestion du changement • Haut taux de roulement du personnel • Insuffisance des compétences et ressources en TI 	<ul style="list-style-type: none"> • Processus d'innovation informel, ad hoc et non maîtrisé • Inefficiences dans le processus de gestion des connaissances • Peu d'intérêt des entreprises

2.2.2 L'innovation ouverte

L'ère des technologies de l'information a donné naissance à un nouveau paradigme théorisé par Henry Chesbrough au début des années 2000 après que ce dernier ait observé comment certaines entreprises arrivent à innover en investissant non plus dans des programmes de recherche et développement à l'interne, mais en abordant plutôt un modèle d'affaires basé sur des partenariats et des investissements stratégiques au sein d'un réseau externe d'entreprises (Chesbrough, 2017, p. 36). Les entreprises les plus performantes dans ce modèle sont en quelque sorte celles évoluant à l'antithèse du modèle organisationnel intégré de manière verticale où les processus d'innovation internes génèrent un développement en silo ou circonscrit à l'intérieur des frontières organisationnelles (Chesbrough, 2017, p. 35).

2.2.2.1 La gestion ouverte des flux d'informations

D'abord réfléchi dans une perspective d'innovation technologique, Westerlund et Leminen (2011, p. 19) soutiennent que l'innovation ouverte « calls for a specific

organizational mindset » qui requière la création et l'apprentissage d'une nouvelle culture opérationnelle relativement à la gestion de ses processus internes et externes (Westerlund et Leminen, 2011, p. 19). L'innovation ouverte caractérise ainsi une forme d'ouverture des canaux de communication en tant que « distributed innovation process that relies on purposively managed knowledge flows across organizational boundaries, using pecuniary and nonpecuniary mechanisms in line with the organization's business model to guide and motivate knowledge sharing » (Chesbrough et Bogers, 2015, p. 3). Chesbrough (2017, p. 35) soutient que ce transfert de connaissance relève de deux types de flux d'information. Le premier fait référence à l'*Outside in*, une pratique selon laquelle une organisation intègre de la connaissance provenant de l'extérieur à ses processus d'innovation. Le deuxième fait référence à l'*Inside out* lorsqu'une organisation partage, échange ou vend des connaissances ou des propriétés intellectuelles qu'elle considère inutilisées ou sous-utilisées et pouvant représenter une meilleure opportunité dans d'autres contextes d'affaires (Chesbrough, 2017, p. 35).

2.2.2.2 La propriété intellectuelle

Dans une organisation où la norme est d'opérer en fonction d'un modèle de développement entrepreneurial traditionnel (Fontan, 2011, p. 49) l'innovation ouverte peut être perçu comme un obstacle au développement des propriétés intellectuelles (Lindgaard, 2010, p. 23, cité dans Pikkemaat et Peter, 2016, p. 159). En effet, « the firm must consider the inputs of others and cannot exert exclusive rights over the resultant innovation » (Westerlund et Leminen, 2011, p. 19). Contrairement à une approche d'innovation classique, la propriété intellectuelle en contexte d'innovation ouverte ne représente plus une barrière protégeant différents actifs élaborés par une entreprise, cette dernière devient une forme d'actif dans un portefeuille d'opportunités commerciales échangeables (Chesbrough, 2017, p. 36). Par cette analyse, Chesbrough démontre une certaine recomposition de la notion de propriété intellectuelle. Cette dernière continue d'exister dans une logique de marché, mais elle repose sur une

distribution partagée de la valeur créée entre différents partenaires. La gestion de la propriété intellectuelle fait habituellement l'objet d'une entente entre les parties prenantes avant le début des activités de développement et reflète les pratiques de gouvernance des porteurs d'une démarche d'innovation ouverte (Dubé *et al.*, 2014, p. 96).

2.2.2.3 La co-création : une perspective centrée sur l'utilisateur

Dans une perspective chesbroughienne de l'innovation ouverte « la co-création désigne l'ensemble des processus collaboratifs de création de valeur auxquels participent les parties impliquées dans un produit ou un service, de sa conception à son utilisation. La co-création comprend toutes les activités collaboratives divergentes liées à l'idéation, à la production, mais aussi à l'implantation de l'innovation » (Dubé *et al.* 2014, p. 65).

Pour Westerlund et Leminen (2016, p. 18), la co-création est une démarche pouvant être mise à profit par l'entreprise afin de répondre plus adéquatement aux besoins de leurs usagers finaux, réduire les risques dans la mise en marché de nouveaux produits et services et générer un meilleur retour sur l'investissement. Pour y arriver « [f]irms involve users in the co-production of brands, experiences, design, marketing strategies, and products or services » (Westerlund et Leminen, 2016, p. 18). L'approche d'innovation « centrée sur l'utilisateur » provient notamment des travaux de Von Hippel (1978) sur la satisfaction des besoins et la création de valeurs d'usage par l'implication des personnes ayant des besoins, des connaissances et des capacités de prise en charge de démarche d'innovation (Lafontaine, 2017, p. 24). Au-delà de la composition du groupe d'utilisateur, la place et le rôle accordés à ce dernier auront une influence capitale sur l'orientation technologique ou plutôt socioterritoriale d'une démarche d'innovation ouverte (Janin et Pecqueur, 2016, p. 100).

2.2.2.4 L'empowerment ou l'argument socioterritorial de la co-création

Plutôt que de concentrer une démarche d'innovation sur les requis techniques ou fonctionnels d'un système à développer, la conciliation des besoins communs entre les différentes parties prenantes « stimul[e] le processus créatif [et] garantit aussi une innovation servant l'intérêt humain et non celui des avancées technologiques » (Dubé *et al.* 2014, p. 64). Dans la perspective socioterritoriale, la co-création met l'accent sur « la fertilisation croisée des idées en intégrant plusieurs points de vue (dont celui des usagers) et en favorisant l'intersectorialité et l'interdisciplinarité. Il en résulte un travail conjoint, un processus créatif et d'apprentissage mobilisant à la fois développeurs et parties prenantes et impliquant de nouvelles relations entre diverses personnes » (Rochman *et al.*, 2017, p. 16). Néanmoins, dans un argumentaire sur la dimension socioterritoriale de la co-création, il est important de souligner que « [l']usager contribue à son plein potentiel lorsqu'il est en position de force et de confiance » (Dubé *et al.* 2014, p. 65). Cette considération relève d'une vision d'*empowerment* de la co-création. On parle d'*empowerment* lorsque les acteurs responsables de la conception des actions de développement territorial sont les mêmes que ceux à qui ces actions sont destinées (Jean, 2008, p. 310) « on parle d'*empowerment* lorsque les acteurs développent des capacités individuelles et collectives qu'ils sont (ou seront) en mesure de mobiliser dans le but de transformer leur réalité de façon à améliorer leurs conditions de vie » (Klein, 2016, cité dans Rochman, 2017, p. 19).

2.2.2.5 L'innovation ouverte en tourisme

En tourisme, plusieurs écrits sur l'innovation ouverte s'inscrivent en continuité d'une vision chesbroughienne et mettent ainsi à l'avant-plan la contribution du concept au développement du volet commercial cette industrie. Dans cette optique, Egger *et al.* (2016, p. 5) affirment observer différents indicateurs d'ouverture au sein d'une industrie touristique en transformation. Ces derniers observent une ouverture des

frontières opérationnelles à l'ère des technologies de l'information alors que la production ou la consommation d'offres touristiques s'apparente de plus en plus à des biens publics de moins en moins contraints aux limites temporelles et géographiques.

L'apparition de produits et de services numériques entraîne une économie dite de partage par la multiplication et la distribution d'offres touristiques à grande échelle où se côtoie désormais une vaste gamme de produits et services marchands et non marchands offerts par des entreprises et des individus (Egger *et al.*, 2016, p. 5). En rupture à l'égard d'une économie de marché, l'économie de partage se lie également au phénomène d'ouverture des frontières organisationnelles qui, dans cette perspective, exprimerait le fait que les individus sont dorénavant mieux outillés pour s'affilier et échanger diverses ressources touristiques se substituant ainsi aux modèles d'affaires traditionnels. Cette observation introduit une caractéristique de l'innovation socioterritoriale qui traduit l'émergence d'une « action à portée radicale (innovation qui met en place un nouveau système économique ou politique) » (Fontan, 2011, p. 49). Cependant, une élite économique touristique tire également profit des bouleversements introduits par l'innovation ouverte en adoptant des approches réformistes. Sans y changer totalement les règles du jeu, l'action réformiste reproduit les fondements du système en place (en l'occurrence le système capitaliste) tout en activant de nouveaux modèles économiques tirant profit du marché de capitaux (Fontan, 2011, p. 49). C'est le cas avec l'entreprise Airbnb qui à titre d'exemple tire profit d'un mouvement social (économie de partage) tout en reproduisant le modèle institutionnel d'enrichissement individuel et d'accumulation du capital, cette fois à partir de ressources extérieures non intégrées à ses opérations ou à ses modalités internes de production (Slee, 2017). Ces questions touchant aux réformes et aux transformations profondes d'un système seront approfondies dans la prochaine section qui culmine avec un cadrage sur la méthode de recherche et d'innovation ouverte de type laboratoire vivant. Cette orientation servira de point de convergence aux différents thèmes abordés dans ce cadre théorique, mais avant d'y arriver, deux autres thèmes

centraux de la recherche doivent être développés et mis en relation. La prochaine section porte ainsi sur l'articulation de l'innovation socioterritoriale dans une perspective d'adaptation aux changements climatiques.

2.2.3 L'innovation socioterritoriale

L'étude développe le concept d'innovation socioterritoriale sous deux principales dimensions. La première s'emploie à soutenir la posture comme quoi tout « nouveau modèle de développement ne peut prendre forme sans innovation sociale » (Lévesque, 2016) en ce sens qu'il existe une dimension sociale à tout processus d'innovation amenant un nouvel usage à être créé, débattu puis institutionnalisé dans un espace socioterritorial (Fontan, 2008, p. 2). La deuxième traite de la finalité sociale d'une innovation, dont les attributs sont socialement souhaitables, mais incertains, car ils varient en fonction de la mission et des objectifs poursuivis par les acteurs (Howaldt, 2016, p. 32).

2.2.3.1 Innovation socioterritoriale ou innovation à finalité sociale

Fontan (2008, p. 8) soutient que la finalité sociale de l'innovation ne doit pas être confondue, mais distinguable à l'intérieur du concept d'innovation socioterritoriale. Une innovation à finalité sociale s'inscrit dans une démarche entrepreneuriale qui sert un but ou une mission sociale (Fontan, 2011, p. 46). Dans une vision démocratique et solidaire du développement (Fontan, 2011), une innovation à finalité sociale peut ainsi tâcher de répondre à des besoins collectifs non pris en charge dans un système établi (Fontan, 2011). Toutefois, il ne faut pas associer toute forme d'action servant un but social à de l'innovation sociale, car celle-ci peut être entreprise en fonction de principes et de méthodes entrepreneuriales traditionnelles (Fontan, 2011, p. 49). Dans ce contexte une innovation servant un but social demeure inscrite à l'intérieur d'un système dominant, en l'occurrence le système économique capitaliste, et ce, même si elle

propose un « capitalisme à visage humain » (Fontan, 2011, p. 49). Un exemple de ce phénomène est l'endossement volontaire de principes de responsabilité sociale chez les entreprises intégrant les « préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales [et à] leurs relations avec leurs parties prenantes » (commission européenne, cité dans Turcotte *et al.* 2011, p.12). Une perspective critique de la responsabilité sociale des entreprises soutient que c'est un moyen dont disposent les entreprises pour « faire reculer le contrôle nécessaire de l'État en prétendant être en mesure de s'autoréglementer (Salmon, 2005, cité dans Turcotte *et al.* 2011, p. 12). En somme, la responsabilité sociale des entreprises reproduit les fondements institutionnels aux profits d'une élite en place et tire plus d'avantages d'une réforme institutionnelle que d'une transformation du système économique existant (Fontan, 2011, p. 49).

Une démarche mue par une recherche de justice ou d'éthique sociale s'inscrit dans une perspective d'innovation socioterritoriale si elle répond à des aspirations de transformation du cadre établi (Fontan, 2011; Laville, 2016). C'est notamment ce que font les entreprises collectives comme les coopératives qui « dans la veine des traditions issues des mouvements sociaux, de l'action communautaire et de l'économie sociale, offre une capacité d'innovation sociale plus grande que l'entreprise classique » (Fontan, 2011, p. 51). Ces « formes entrepreneuriales ont une plus grande facilité d'innovation sociale parce qu'elles ont la capacité de reconnaître le droit de parole, de participation ou de gérance à un ensemble de parties prenantes qui peuvent directement être impliqués dans la solution des problèmes rencontrés ou dans la réalisation des aspirations envisagées » (Fontan, 2011, p. 51).

Dans le contexte où le modèle dominant de création de richesse est confronté aux défis de la dégradation des systèmes écologiques (Fontan, 2011, p. 50-51), une démarche d'adaptation s'inscrit dans une perspective d'innovation socioterritoriale lorsqu'elle aspire à une transformation d'éléments fondamentaux au sein de ce système (Steiger *et*

al., 2017). Par rapport au modèle de l'entrepreneuriat individuel vouant aux valeurs d'enrichissement du privé une primauté sur les besoins du collectif (Fontan, 2016, p. 41), une démarche transforme le cadre établi et s'inscrit ainsi dans une logique d'innovation socioterritoriale si elle internalise des critères, des enjeux et des rapports sociaux qui sont appelés à être plus solidaires quant au partage ou à la distribution de la richesse, plus démocratiques et inclusifs des positions de plusieurs publics dont certains plus marginaux et plus engagés en ce qui a trait à la durabilité des écosystèmes naturels (Fontan, 2011, p. 51).

En somme, l'innovation socioterritoriale « repose avant tout sur un processus collectif d'apprentissage et de création permettant une prise de pouvoir des citoyens sur leur existence » (Klein *et al.*, 2016, p. 4). Cette perspective ascendante du développement laisse entrevoir une dualité entre innovation et institution (Klein, 2016, p. 4) qui s'appuie sur une certaine transgression des règles institutionnelles au sein d'un processus qui conduit à la transformation de l'ordre établi (Alter, 2013, cité dans Klein *et al.* 2016, p. 4). Ce dernier est supporté par une matrice juridique où des actions de légitimation et de contestation luttent « pour une reconnaissance institutionnelle de principes, de lois, de règles, de traditions » (Fontan, 2016, p. 141).

Ceci amène à présenter l'autre dimension au concept d'innovation socioterritoriale sur laquelle focalise cette étude. Celle-ci porte sur le processus d'institutionnalisation d'une innovation à travers lequel un nouvel usage est créé, débattu puis diffusé dans un espace socioterritorial (Fontan, 2008, p. 2).

2.2.3.2 Le processus d'innovation socioterritoriale

Tout processus innovant révèle une mobilisation sociale où différents groupes, souvent complémentaires, sont associés à trois différents stades de formalisation d'une innovation (Fontan, 2016, p. 132). Le premier temps de l'institutionnalisation de

l'innovation correspond à la formation d'un « noyau dur » d'acteurs généralement composé d'un leader et de quelques collaborateurs rapprochés engagés et séduits par la proposition innovante (Fontan, 2016, p. 132). L'usage social d'une innovation n'est généralement pas limité aux configurations identifiées par le noyau dur (Fontan, 2016, p. 135). Sa définition s'établit plutôt à travers l'émergence d'une communauté d'intéressés au 2^e temps de l'institutionnalisation lorsqu'« un nuage relationnel de personnes, d'organisations ou d'institutions, plus ou moins structuré, plus ou moins inter-relié et plus ou moins lié au noyau dur, compose la communauté de parties prenantes intéressées et mobilisées par au moins un aspect d'une innovation » (Fontan, 2016, p. 133). C'est à compter de cette étape que l'on observe les premiers éléments de tractation ou des éléments de reconfiguration de l'usage social d'une innovation (Fontan, 2016, p. 133). Fontan (2016, p. 133) soutient qu'au troisième temps de l'institutionnalisation, émerge le groupe porteur dont les membres sont issus des deux premiers groupes et dont le rôle est celui de négocier les mécanismes formels de gouvernance de l'innovation. Ce groupe étant appelé à évoluer dans le temps, plus ce dernier se déploie, plus on s'éloigne des intentions et des visions initiales d'une innovation.

2.2.3.4 L'espace transactionnel d'une innovation

Selon Fontan (2016) pour toute nouveauté émerge un doute social :

[l]'adhésion à la nouveauté n'est pas automatique. Elle fait même l'objet de résistance et parfois de dénigrement. L'intérêt social demande souvent à être émoussé, stimulé, démontré et parfois provoqué. Dès lors, la scène innovante est une scène de débats où la confrontation d'idées peut laisser place à des luttes sociales sur l'acceptabilité ou la non-acceptabilité de la proposition innovante. (Fontan, 2016, p. 134)

En contexte touristique, bien qu'une majorité d'acteurs reconnaissent l'existence du phénomène des changements climatiques (Morrison et Pickering, 2013; Bleau *et al.*,

2015), un doute social quant à ses impacts socioéconomiques demeure (Steiger *et al.* 2017, p. 22). Le débat sur l'usage social d'une proposition innovante n'est pas objectif, il se produit en fonction « des intérêts qui favorisent ou non la reproduction des modalités de régulations en place et surtout qui consolident ou ne remettent pas en question les rapports sociaux existants » (Fontan, 2016, p. 134). L'observation d'un espace transactionnel sur les enjeux relatifs aux changements climatiques est « meublé de valeurs, de règles et de normes sociétales qui en définissent largement les contours et les possibles » (Fontan, 2016, p. 133). C'est d'ailleurs ce que soutiennent Lapointe et Sarrasin (2018) en affirmant que :

the current discours on climate change adaptation transforms the space into an at-risk area with an ever-present threat to the land justifying the actions of individual and private interventions that protect the land in a short-term reactive manner (engineering resilience) rather than by acknowledging complexities in a concerted public manner (social-ecological resilience). (Lapointe et Sarrasin, 2018, p. 10)

En contexte d'adaptation aux changements climatiques, la narration culturelle ancrée dans les valeurs du moment correspond à un discours sur les propriétés à risque de vivre les effets négatifs des changements climatiques ouvrant la porte à des mesures d'adaptation technique et à court terme pour protéger la valeur essentiellement marchande des actifs touristiques. « L'institutionnalisation par la négative ou par le positif alimente idéologiquement un sentiment d'approbation ou de résignation sur ce qu'il est permis ou non de faire (Althusser, 2014, cité dans Fontan, 2016, p. 135). Il s'agit d'un état de fait qui, sans empêcher l'émergence d'innovation, concourt fortement à éliminer les innovations subversives et à privilégier le développement de celles qui soutiennent ou facilitent la reproduction du cadre institutionnel » (Fontan, 2016, p. 135).

2.2.3.4 L'encastrement ou l'institutionnalisation d'une innovation

D'abord, l'institution est « composé de systèmes et de sous-systèmes qui ont une perméabilité différenciée à l'adoption des pratiques innovantes » (Mendell, 2006, cité dans Klein *et al.* 2016, p. 4). Lorsque des luttes sociales leur sont favorables, il arrive que certains « filtres régulateurs de la normativité en place ne soient pas totalement réfractaires à de nouvelles configurations » de l'existant (Fontan, 2016, p. 143). Fontan (2016, p. 142) résume ainsi deux conditions sous lesquelles les grandes transformations sont observables dans la société. La première relève de la recomposition des conditions de production matérielle qui survient lors d'une « obsolescence structurelle ou organique de la capacité de reproduction de l'hégémonie en place » (Fontan, 2016, p. 142). Par imitation de pratiques sociales innovantes (Howald, 2016) et par la multiplication des comportements s'y rattachant se forme une masse d'acteurs suffisamment nombreux pour contester l'ordre social établi (Fontan, 2008, p. 6). Le renversement ou le non-renversement dépend de la capacité à structurer un bloc social et d'organiser un mouvement capable d'élaborer un nouveau corpus institutionnel, et de s'attaquer à « la refonte du cadre juridique et à l'écriture d'une nouvelle narration culturelle pour soutenir moralement le nouvel ordre social proposé » (Fontan, 2016, p. 142). La deuxième condition relève de la co-existence d'anciennes et de nouvelles structures institutionnelles, d'anciennes et de nouvelles narrations culturelles permettant à une vision alternative du monde et des modes de régulations d'être incubés dans l'ancien régime et de lentement sortir de la marginalité (Fontan, 2016, p. 142).

2.2.4 L'adaptation aux changements climatiques

2.2.4.1 L'adaptation et la résilience territoriale

Jean (2008, p. 303) aborde la notion d'adaptation selon une perspective de la résilience territoriale. Ce dernier soutient que l'adaptation implique une « capacité d'ajustement,

voire de reconversion, et certainement une capacité d'anticipation proactive des évolutions ». Il soutient qu'elle est favorisée par une vision multifonctionnelle des territoires et défavorisée par une vision de spécialisation territoriale basée sur un créneau ou un produit distinctif (Jean, 2008, p. 294). La flexibilité des systèmes socioéconomiques contribue ainsi à l'atteinte d'un état de résilience territoriale où la notion de résilience désigne la capacité d'un territoire à retrouver un fonctionnement et un développement normal après un changement, un stress ou une perturbation (Jean, 2008, p. 303). Comme le soulignent Marcotte *et al.* (2017), la résilience territoriale peut émerger d'actions qui valorisent le retour à un équilibre équivalent à l'état d'un système avant la perturbation, mais elle peut également être fondée sur une adaptation par la transformation du système aux prises avec les perturbations.

2.2.4.2 La résilience d'ingénierie et la résilience socioécologique

Déjà introduit dans l'opérationnalisation du concept précédent, l'adaptation aux changements climatiques fait émerger un discours portant sur l'urgence d'agir pour protéger les espaces touristiques contre la menace des changements climatiques. Selon Lapointe et Sarrasin (2018), ce discours favorise la réalisation de mesures d'adaptation actualisant la volonté des propriétaires et des entreprises privées de protéger l'état original des actifs et des infrastructures touristiques en place. Ils affirment également que cette situation tend à simplifier la complexité des facteurs qui entrent en dynamique dans ce phénomène et néglige le questionnement sur la responsabilité des infrastructures ou du système en place. Il s'agit là d'une caractéristique des adaptations de type incrémental, souvent associés au développement d'une résilience dite d'ingénierie (Marcotte *et al.*, 2017). Elles engendrent des actions réactives et à court terme et tendent à reproduire des modalités institutionnelles en place (Steiger *et al.*, 2017). Or, des approches d'adaptation de type incrémental ne seront pas suffisantes à elles seules pour assurer la durabilité des écosystèmes humains et naturels sous la menace de « risques intolérables » ce qui entraîne à terme une nécessaire considération

et une mise en œuvre d'approches plus radicales de l'adaptation aux changements climatiques (Klein *et al.*, 2014, p. 903).

2.2.4.3 L'adaptation de nature incrémentale et transformationnelle

Les auteurs du rapport du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (IPCC, 2018, p. 1-32) soutiennent également que l'adaptation aux changements climatiques prend forme à travers une combinaison de deux types d'adaptation, la première étant incrémentale et l'autre transformationnelle. Dans cette optique, Steiger *et al.* (2017, p. 24) soutiennent que la majorité des mesures d'adaptation aux changements climatiques en tourisme sont de nature incrémentale, réactive et à court terme plutôt qu'anticipatrices, proactive et à long terme qui elles représentent des attributs relativement aux adaptations de nature transformationnelle (Steiger *et al.*, 2017, p. 24).

Dans un contexte où les effets des changements climatiques poussent les écosystèmes aux limites de leur capacité d'adaptation sociale et technique (IPCC, 2018, p. 1-32) que des pertes dans les conditions matérielles, structurelles ou technologiques d'un territoire atteignent « des seuils au-dessus desquels l'état d'un système ne peut pas être soutenu » (Bleau *et al.* 2015, p. 13), il est possible d'affirmer que le modèle dominant, celui de la création de richesse individuelle de l'entreprise privée, approche d'une « obsolescence structurelle ou organique de sa capacité de reproduction (en tant que) l'hégémonie en place » (Fontan, 2016, p. 142). Face aux défis liés à la « contrainte écologique », Lévesque (2016, p. 32) soutient qu'il faut réfléchir aux conditions d'apparition de proposition socialement innovante et à leur potentielle contribution pour entreprendre des transformations plus radicales. À cet égard, Lévesque (2016) affirme que la recherche partenariale dans laquelle s'inscrit la méthodologie du laboratoire vivant est appelée à « jouer un rôle stratégique en raison de sa capacité d'explicitation de la signification des pratiques innovantes en termes de transformation

» (Lévesque, 2016, p. 32). En continuité des propos de Lapointe et Guimont (2016) l'étude soutient la capacité des laboratoires vivants à jouer un rôle pour l'émergence de proposition socioterritorialement innovante en contexte d'adaptation aux changements climatiques.

La prochaine section tâche donc de mettre en lumière différentes clés d'analyses permettant de caractériser une démarche laboratoire vivant et d'en faire ressortir les marqueurs constructifs de l'innovation socioterritoriale.

2.3 Le laboratoire vivant

ENOLL (2018) définit le laboratoire vivant comme un écosystème ouvert d'innovation centré sur l'utilisateur où les approches co-créatives de recherche et d'innovation sont intégrées à même les environnements où évoluent les communautés. ENOLL (2018) soutient qu'un laboratoire vivant se positionne comme une entité intermédiaire entre les citoyens, les villes et les régions, les organismes de recherche et les entreprises, vouée à l'expérimentation de méthodes participatives d'innovation et de design de solutions générant de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes. Cette définition large et inclusive témoigne de la mixité des contextes dans lesquels un laboratoire vivant peut être utilisé. Elle a cependant le défaut d'évacuer les distinctions entre des laboratoires vivants à vocation purement commerciale de ceux qui intègrent des visées de développement socioterritorial. La clarification de cette différence est importante pour les fins de cette étude et divers travaux apportent un éclairage intéressant sur la question.

D'abord, les laboratoires vivants s'articulent autour de caractéristiques communes. Ils poursuivent tous un objectif d'innovation, mais dans des perspectives variées (Janin et Pecqueur, 2016, p. 100). Ils se composent pour la plupart d'un groupe diversifié d'acteurs en réseau « in which stakeholders form public-private-people partnerships

(4Ps) [...] all collaborating for creation, prototyping, validating, and testing of new technologies, services, products, and systems in real-life contexts » (Westerlund et Leminen, 2011, p. 18). La place de l'utilisateur y est privilégiée, car elle part du constat que « l'usage du produit ou du service en fait la valeur, et qu'il n'est pas complètement prévisible, et ce, d'autant plus qu'il est utilisé dans une grande variété de situations et par de nombreux utilisateurs » (Janin et Pecqueur, 2016, p. 100). Certains laboratoires vivants présentent des organisations en réseaux diversifiés où les ateliers collaboratifs sont centraux et où l'ensemble des acteurs contribuent à part entière à l'exploration des thèmes et à la production des idées (Janin et Pecqueur, 2016).

Dans ce contexte, on distingue les laboratoires vivants aux démarches centrées sur l'utilisateur des laboratoires vivants aux démarches portées par l'utilisateur. Dans le deuxième, les « usagers participent à toutes les étapes du processus. [Ils] deviennent donc des cocréateurs, voire des cochercheurs, en partageant leurs découvertes, leurs impressions et leurs expériences avec les professionnels (concepteurs, développeurs, ingénieurs, etc.) » (Dubé *et al.*, 2014, p. 30). Dans cette posture plus ouverte aux échanges transversaux, les usagers sont accompagnés et encadrés pour prendre part aux travaux de planification, de développement et d'analyse de la démarche. Une des principales rétributions des participants se situe donc au niveau des apprentissages et des nouvelles compétences (Dubé *et al.*, 2014, p. 61). Dès lors, l'attribution de ressources importantes au soutien du travail collaboratif combiné à des activités d'expérimentation et d'animation de groupe est jugée essentielle (Westerlund et Leminen, 2011, p. 23). Selon Dubé *et al.* (2014, p. 31), un processus d'innovation porté par les usagers a comme avantage « d'obtenir plus rapidement la meilleure compréhension possible de la dynamique des besoins et des désirs des usagers, et de maintenir ce lien dans la durée ». Par cette approche, un laboratoire vivant favorise la construction et la compréhension du sens qu'un usager attribue à une innovation, elle identifie ses conditions d'adoption, d'appropriation et cible les situations et les contextes qui donnent lieu à son usage (Dubé *et al.*, 2014, p. 70).

À partir des travaux de Westerlund et Leminen (2011), il est intéressant de mettre en relief certaines perspectives qui distinguent une démarche d'innovation ouverte portée par l'utilisateur en comparaison d'une démarche d'innovation classique ou poursuivant des méthodes entrepreneuriales traditionnelles.

Alors que les projets d'innovation traditionnelle poursuivent des objectifs prédéfinis, les processus d'innovation ouverte introduisent des objectifs collaboratifs permettant aux parties prenantes d'inscrire leurs motivations et leurs intentions au pilotage de la démarche. Par leur interaction, leur apprentissage et leur collaboration, les objectifs initiaux peuvent évoluer et les actions qui en résultent peuvent différer des besoins identifiés au début de la démarche. Ainsi, chaque étape et objectif d'un processus d'innovation ouverte ne sont pas décrits de manière stricte, les changements peuvent être apportés à tout moment (Westerlund et Leminen, 2011, p. 23). Puisant une partie importante de ses ressources à même le bagage apporté par les participants, un laboratoire vivant doit être en mesure d'évoluer en fonction d'une implication diversifiée et évolutive de ses parties prenantes (Westerlund et Leminen, 2011, p. 23).

En se référant aux travaux Janin et Pecqueur (2016), il est possible de souligner d'autres éléments de différenciation territoriale qui distinguent les laboratoires vivants. Certains sont implantés en milieux ruraux et d'autres sont plus urbains. Leurs champs d'application touchent à une variété de domaines connexes aux technologies, aux loisirs ou à la santé. Leurs effectifs sont parfois composés de quelques individus et parfois capables de mobiliser et de coordonner des effectifs beaucoup plus vastes.

À un autre bout du spectre, des laboratoires vivants demeurent organisés en filière où l'utilisateur peut être sollicité que pour l'expérimentation et l'évaluation de produits ou de services. La temporalité des laboratoires vivants varie également. Des laboratoires vivants servant à l'expérimentation de produits sont généralement limités au temps de leur mise au point alors que des laboratoires vivants qui travaillent au développement

de nouvelles conditions d'innovation peuvent durer beaucoup plus longtemps en fonction de la motivation ou de l'intérêt des porteurs de la démarche.

Janin et Pecqueur (2016, p. 105) soutiennent que les laboratoires vivants varient également en fonction du territoire de compétence des acteurs qui en sont porteurs. À ce sujet, Guimont et Lapointe (2016, p. 20 traduction libre de l'auteur) soutiennent que lorsqu'un processus d'innovation est intégré dans un secteur économique fortement enraciné dans un territoire, il devient intéressant de réfléchir sur la relation qui s'opère entre l'échelle géographique d'intervention et les caractéristiques de l'innovation qui s'y développe. Ces auteurs identifient une échelle d'intervention macro à un réseau de partenaires institutionnels qui s'entendent sur la gouvernance et le soutien en innovation ouverte à mettre en place dans un secteur. De plus, cette échelle constitue un réservoir de connaissances et d'expertises pouvant être accumulées et disséminées dans un réseau. En tourisme, la dimension territoriale de cette échelle comprend un espace de concertation et de coopération géographiquement étendue et organisée autour des territoires administratifs. À l'échelle meso, ils situent les lieux d'intervention, les entités et les projets laboratoires vivants et leurs espaces physiques et virtuels où se rencontrent et interviennent les usagers prenant part à une démarche de co-création. Puis, à l'échelle micro, ils situent la méthodologie des ateliers, les actions et le contenu généré par les usagers au sein du processus d'innovation.

Finalement, Janin et Pecqueur (2016, p. 106) soutiennent que les laboratoires vivants présentent des caractéristiques variées en matière de transversalités. Ces derniers associent aux collaborations intersectorielles un facteur important de la construction territoriale. Ils rejoignent à ce titre, les propos de Jean (2008, p. 294) sur l'association d'une vision multifonctionnelle des territoires à sa capacité de résilience et d'adaptation. À partir de ces caractéristiques, Janin et Pecqueur (2016, p. 110) identifient quatre démarche-types de laboratoire vivant.

2.3.1 Les démarches-types de laboratoire vivant

D'abord, le « living lab de diffusion technologique et thématique » (Janin et Pecqueur, 2016, p. 99) est celui qui sert au développement de solutions précises et déjà identifiées en amont par un acteur individuel ou institutionnel. L'initiative est ponctuelle et s'inscrit souvent dans une logique de prototype. La démarche suit des procédures relativement linéaires, en chaîne de compétence et sa durée de vie est limitée à l'expérimentation et à l'aboutissement d'un projet ou d'un objet précis. Dans ce contexte, l'utilisateur tient essentiellement un rôle de testeur ou de consommateur de produit ou de service. Janin et Pecqueur (2016, p. 99) soutiennent que ces laboratoires vivants s'apparentent davantage à des laboratoires d'innovation en mode *R&D* classique. Dans la perspective de Dubé *et al.* (2014), ces laboratoires vivants mènent des démarches de recherches évaluatives si ces derniers « évalu[ent] si les décisions prises en amont par les concepteurs/designers favorisent, ou non, l'appropriation en aval d'une technologie ou d'un service par les usagers » (Dubé *et al.*, 2014, p. 74).

Le deuxième type, le « living lab d'innovation technologique et thématique » (Janin et Pecqueur, 2016, p. 111) est celui qui, contrairement au premier, met en place des conditions d'innovation où une « recherche de solution innovante est attendu par chacun des acteurs qui sont parties prenantes » (Janin et Pecqueur, 2016, p. 111). Issue d'initiatives individuelles ou institutionnelles, l'organisation des acteurs dans ce contexte est plus ou moins formelle, mais leur interaction est structurée par différentes formes de médiation. Ces processus de médiation relèvent de disciplines variées telles que la sociologie, l'ethnographie, le marketing, le management et de différentes approches de design impliquant des usagers (Dubé *et al.*, 2014, p. 74-75).

Le troisième type, le « living lab d'innovation collective » (Janin et Pecqueur, 2016, p. 111) est celui mettant en place des conditions d'innovation co-construites à travers des actions collaboratives et des apprentissages collectifs. Ce dernier émerge de réseaux

existants et s'organise de manière structurée et reste orienté sur un secteur défini. Il réunit un réseau complexe d'acteurs où l'ensemble des partenaires contribuent à la recherche de solutions. Il s'inscrit dans le long terme où l'instauration des modes de co-construction à partir des compétences des acteurs est aussi importante que les aspects technologiques. Selon Janin et Pecqueur (2016, p. 111), ce type de laboratoire vivant manifeste une volonté d'innovation sociale en favorisant le travail en réseaux d'acteurs, en groupes de travail ou parfois en contexte d'ateliers collaboratifs (Janin et Pecqueur, 2016, p. 111). À ce titre, Dubé *et al.* (2014, p. 74) précisent qu'il y a deux grandes familles de processus activés de manière itérative et complémentaire au sein des laboratoires vivants. Il y a d'abord des processus d'animation permettant « aux parties prenantes de soutenir la conception de solutions et de prototypes par les usagers » (Dubé *et al.*, 2014, p. 74) et des processus d'observation permettant « de capter les retours d'expérimentation sous la forme de scénarios d'usage sur l'innovation en cours de création » (Dubé *et al.*, 2014, p. 74).

Enfin, le quatrième type de laboratoire vivant réfère au « living lab territorial » (Janin et Pecqueur, 2016, p. 111) dont l'objectif est de mettre en place des conditions d'innovation dans une perspective de développement territorial. Souvent initiée par un acteur institutionnel du territoire, son action est davantage transversale et s'intéresse donc à plusieurs secteurs et thématiques. Comme le laboratoire vivant d'innovation collective, il s'inscrit également dans le long terme du développement territorial, il privilégie la co-construction et l'action collaborative, mais cette fois entre des acteurs diversifiés au sein d'un même territoire (Janin et Pecqueur, 2016, p. 111). Janin et Pecqueur (2016, p. 115) soutiennent qu'en étant le fruit de démarches de co-construction, les laboratoires vivants sont en évolution permanente. Un laboratoire vivant « d'innovation technologique peut ainsi évoluer progressivement vers un living lab territorial si des acteurs territoriaux s'y inscrivent ou se mettent en posture de le coordonner » (Janin et Pecqueur, 2016, p. 115).

Les travaux de Janin et Pecqueur (2016) vont de pair avec les travaux de Dubé *et al.* (2014) qui soulignent la présence de mesures flexibles et qualitatives de la valeur au sein des laboratoires vivants. Selon Dubé *et al.* (2014, p. 70) « le succès des innovations développées par un Living Lab dépend grandement de la capacité des organisations impliquées [...] à revisiter leur processus interne et à collaborer avec l'extérieur pour soutenir l'implantation d'un nouveau produit ou d'un service ». Dans ce contexte, les critères de mesure découlent de la configuration, de la mission et de la subjectivité des usagers au sujet du type de valeur produite au sein d'un laboratoire vivant. La prochaine section portera donc sur l'utilisation d'un « modèle de création de valeur tridimensionnelle C-S-A (Connaissances - Social - Affaires) permet[tant] de synthétiser la valeur visée par un projet, dans un souci de recherche d'équilibre des trois dimensions » (Dubé *et al.*, 2014, p. 71).

2.3.2 La valeur mixte ou mutuellement bénéfique

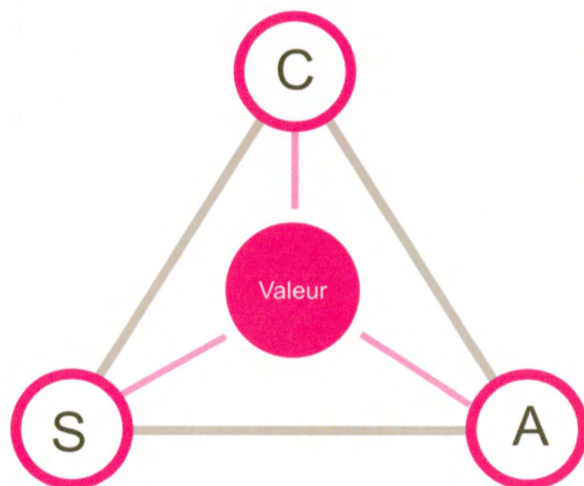


Figure 2.1 Modèle de création de valeur C-S-A au sein d'un laboratoire vivant (Dubé *et al.*, 2014, p. 35)

Dubé *et al.* (2014, p. 35) soutiennent qu'un laboratoire vivant « vis[e] d'abord la création de valeur pour toutes les parties prenantes et par extension, pour la société en

général. La valeur créée dans un projet [laboratoire vivant] peut être modélisée par l'équilibre entre le savoir généré dans le cadre de l'expérimentation, la valeur économique produite et la valeur des retombées sociales découlant d'un projet d'expérimentation » (Figure 2.1).

La dimension savoir ou connaissance aborde les questions de transformation des acteurs en termes de compréhension d'un problème, de qualité des échanges et d'émergence de nouvelles perceptions au sein du système étudié (Dubé *et al.*, 2014). La dimension sociale met en lumière d'une part l'évolution des représentations sociales des acteurs, elle porte d'autre part sur l'évolution de facteurs sociaux influençant la capacité d'innovation des acteurs en abordant des notions tels que la confiance, la réciprocité, la connectivité au sein d'un réseau (Lapointe *et al.*, 2015). Finalement, la dimension économique ou affaire témoigne de l'implication des entreprises en relation de proximité avec une communauté d'utilisateurs, des services publics et des institutions de recherche au sein d'un laboratoire vivant (Dubé *et al.*, 2014). Elle permet d'analyser des questions d'ordre économiques, légales et éthiques et d'évaluer les retombées potentielles dans un marché ou un territoire particulier sous l'angle de la valeur d'usage attribuée à une innovation (Dubé *et al.*, 2014).

2.3.3 Le laboratoire vivant vecteur d'innovation socioterritoriale au Québec

Ce cadre théorique met également en évidence l'existence de modèle laboratoire vivant qui œuvrent au développement des conditions favorables à l'innovation socioterritoriale. Rapprochement identitaire des acteurs (Klein, 2016, p. 203) formulation d'objectifs communs (Rochman *et al.*, 2017, p. 15) renforcement des liens d'ancrage (Lafontaine, 2017) reconfiguration de la relation entre une organisation et ses utilisateurs au sein d'approches inclusives de gouvernance partenariale (Rochman *et al.* 2017, p. 19) sont quelques-uns des effets socioterritoriaux attendus d'une démarche laboratoire vivant. À ce titre, le laboratoire vivant permet de pallier certaines difficultés

telles que le manque de connaissances, de mécanismes et de processus pour valider des opportunités de développement ou pour intégrer les usagers dans les différentes phases de celui-ci (Lafontaine, 2017, p. 25).

En conduisant l'expérimentation directement dans des contextes de vie réelle, il transforme les acteurs locaux en co-créateurs de valeurs et contribue à l'émergence d'innovations servant l'intérêt humain avant celui des avancées technologiques (Dubé *et al.*, 2014). Il permet d'enrichir la réflexion sur la distinction et la complémentarité de savoirs formels, tacites ou expérientiels (Lafontaine, 2017, p. 29). Il intègre un espace de débat et explore « comment (et si) des réalités considérées souhaitables ont des possibilités d'être constituées » (Lafontaine, 2017, p. 29).

Dans la région de Rivière-du-Loup au Québec, un projet de recherche en innovation ouverte explore l'efficacité de l'approche laboratoire vivant pour lever différents freins à l'innovation dans la mise en place de solutions d'adaptation des milieux touristiques côtiers aux changements climatiques (Lapointe et Guimont, 2017, juin). Guimont *et al.* (2017, p. 67) ont démontré que le modèle laboratoire vivant a permis de stimuler l'intégration d'une culture l'innovation ouverte dans les pratiques de gestion touristique locale. Ces derniers soutiennent que l'utilisation de l'approche laboratoire vivant dans ce contexte a permis de soulever des barrières internes, externes et procédurales à l'innovation récurrentes dans le milieu touristique.

Les auteurs affirment observer notamment l'intégration des outils d'innovation ouverte aux pratiques internes des organismes partenaires, le développement d'une culture de confiance, un décloisonnement des connaissances entre les parties prenantes ainsi qu'une nouvelle propension à orienter la recherche de solutions à partir d'une mobilisation et d'une compréhension des besoins des usagers finaux. Selon Guimont *et al.* (2017) :

[s]takeholders have not only raised their innovation capability in the specific context of the (LL) project, but also developed new innovative projects of their own beyond the scope of the LL project. (They) regard such spin-offs as the main indicator that participation in an LL project has raised stakeholders' innovation capability. (Guimont *et al.*, 2017 : 67)

D'autres travaux de Lapointe et Guimont (2017) témoignent d'effets socioterritoriaux des laboratoires vivants où ces derniers observent que des sujets abordés et les valeurs exprimées dans le cadre d'un laboratoire vivant sur l'adaptation des milieux côtiers aux changements climatiques sont en rupture avec les routines opérationnelles des acteurs mobilisés. Dans ce contexte, il se dégage du discours des acteurs davantage de préoccupations pour les dimensions relationnelles et communautaires, pour la flexibilité des infrastructures touristiques que ce qui est observé dans leurs opérations qui concourent plutôt à la protection des actifs et à la reproduction des systèmes en place. On anticipe alors qu'un laboratoire vivant peut représenter une « scène où se construisent des compromis localisés qui ont des effets systémiques et régulateurs [où] les acteurs parviennent à reconnaître leur appartenance commune, ce qui les amène à collaborer et à nuancer leurs différences » (Klein, 2016, p. 204).

Rochman *et al.* (2017) discutent pour leur part des atouts, mais aussi des limites des laboratoires vivants dans une perspective de développement territorial. Selon ces auteurs, l'observation d'une mise en réseau d'un ensemble complexe d'acteurs et d'institutions autour d'un projet peut révéler une certaine augmentation des capacités individuelles et l'instauration d'un *momentum* de collaboration et d'intervention collective, mais peut aussi révéler des contraintes en matière de temps et de ressources attribuées à une démarche d'innovation ouverte. La conciliation des besoins en représentations collectives et l'émergence de dialogues, de consensus et d'identités communes, peuvent refléter un assouplissement des cadres hiérarchiques, le développement de solidarités et un certain repositionnement de vision quant aux rôles des acteurs dans une perspective communautaire. Il peut toutefois évacuer artificiellement et temporairement la distinction entre les intérêts souvent divergents au

lieu de favoriser des négociations explicites. L'instauration de processus de co-création de solutions avec les parties prenantes peut révéler un certain décloisonnement, la transversalité et la mobilisation des connaissances et ressources vers l'atteinte d'objectifs associés au laboratoire vivant. Cependant, ils ne favorisent pas systématiquement l'*empowerment* des parties prenantes, car les démarches émergent souvent des visées *top down* d'implication et d'intégration citoyenne motivées par des acteurs publics. Dans ce contexte, ces auteurs soutiennent que les laboratoires vivants contribuent de manière marginale à la recomposition des réseaux d'acteurs, à la diversification du tissu organisationnel et à la redistribution des pouvoirs.

En somme, cette théorisation nous offre un outil pour analyser l'architecture d'un écosystème d'innovation ouverte et d'y repérer des formes mixtes et plus ou moins complexifiées, collaboratives et territoriales de laboratoire vivant. Dans une perspective d'innovation socioterritoriale, ce cadre met en évidence dans quelles dimensions d'un laboratoire vivant ce dernier participe à la transformation des acteurs au point de vue de leurs façons de faire et d'une attitude enracinée dans un certain contexte socioterritorial.

Dans une problématique qui soulève la présence de freins à l'adaptation des acteurs touristiques aux changements climatiques, ce cadre fait ressortir dans quelle mesure, un laboratoire vivant agit ou pas comme un intermédiaire capable de favoriser une production de valeur non seulement économique, mais aussi en termes de développement de nouvelles connaissances et des liens sociaux nécessaires à la conception et la mise en œuvre de solutions inédites « face à des défis globaux mettant à risques toutes les sociétés, la nature et le vivant » (Lafontaine, 2017, p. 24). La prochaine étape présente la méthodologie utilisée pour effectuer cette recherche et vérifier si la réalité du terrain étudié confirme ou infirme des visions conceptuelles énoncées jusqu'à présent.

CHAPITRE III

MÉTHODOLOGIE ET TERRAIN DE RECHERCHE

3.1 Méthodologie de recherche

Deux principales références ont été utilisées afin d'encadrer les choix méthodologiques effectués dans cette recherche. Le premier ouvrage porte sur la méthodologie des études touristiques (Veal, 2016) et le deuxième sur la méthode des études de cas (Gagnon, 2012). Selon Veal (2006, p. 116), certaines considérations doivent être prises en compte dans le choix d'une méthode de recherche. La première relève des questions et des objectifs de recherche qui orientent généralement sur un thème, des sources et un type de données à analyser. La deuxième invite à considérer l'étendue du corpus théorique et les recherches antérieures réalisées en lien avec la question de recherche. La troisième porte sur la disponibilité ou la non-disponibilité ainsi que la facilité ou la difficulté avec laquelle on peut accéder à ces données. Il est également nécessaire de considérer les ressources logistiques, monétaires et le temps à octroyer pour mener une recherche. Ensuite, il est nécessaire de se questionner sur la validité et la fiabilité des données recueillies et sur le potentiel de généralisation des résultats de la recherche. Finalement, il faut aborder des questions entourant l'éthique et la place du chercheur dans la recherche.

En suivant ce gabarit, différents constats ont amené à prioriser des méthodes de recherche qualitatives exploratoires et celles basées sur les études de cas.

3.1.1 Considération du corpus théorique

La question générale de recherche oriente vers un thème contemporain celui de l'innovation ouverte comme outil de développement socioterritorial. L'essentiel du travail à cette étape a été effectué dans le cadre d'une revue de littérature et dans l'écriture du cadre théorique qui a démontré que le corpus scientifique portant sur les principaux thèmes est relativement récent. Selon Ballon et Schuurman (2015, p. 2), la recherche sur l'innovation ouverte remonte au début des années 2000 et ces auteurs soutiennent qu'il est un paradigme en construction et que la meilleure façon de l'étudier est de porter le regard sur des expériences empiriques actuelles.

D'un point de vue empirique, l'étude a donc priorisé un corpus qui se base sur des expériences réalisées au Québec. Encore ici, la recherche sur les effets socioterritoriaux des laboratoires vivants est relativement récente. Elle se construit à travers des études de cas comme celles réalisées par Rochman *et al.* (2017) qui a offert une réflexion sur l'apport de 17 cas de démarche laboratoire vivant aux dynamiques de développement territorial ou encore par Lafontaine (2017) qui s'intéresse aux dimensions et aux effets territoriaux des laboratoires vivants. Cette dernière soutient que l'explication de leur participation au processus de développement et de transformation des territoires nécessite de mettre en lumière les relations complexes entre ces initiatives et des dispositifs de gouvernance eux-mêmes en transformation. Finalement, le projet s'inscrit en continuité des travaux de Lapointe et de ses collaborateurs qui explorent le rôle joué par les laboratoires vivants dans la transformation des dynamiques socioterritoriales en s'intéressant plus récemment à l'influence de ce mécanisme sur l'adaptation aux changements climatiques dans les communautés touristiques périurbaines. Souhaitant trouver de nouveaux terrains d'exploration sur ces questions, la présente étude est donc orientée vers un objectif d'échantillonnage typique. Cette approche postule qu'il est possible de répondre aux besoins de l'enquête en

sélectionnant des cas qui représentent un idéal type de la population à analyser (Selltiz, Wrightsman et Cook, 1977, p. 511).

3.1.2 Justification de la méthode des études de cas

Selon Yin (2003, p. 13-14, cité dans Veal, 2006), l'étude de cas se définit comme une méthode de recherche empirique propice pour l'investigation de phénomènes contemporains à partir de contextes réels où ils se manifestent. Cohérente avec la posture théorique considérant le territoire comme une entité construite d'interactions sociales (Jean, 2008), l'étude de cas implique que le chercheur adhère à une perspective constructiviste de la société (Gagnon, 2012 : 13). L'étude de cas permet d'approfondir la compréhension de phénomènes et des processus sociaux (Gagnon, 2012, p. 2) en tenant compte des personnes qui les construisent et des milieux où ces derniers se trouvent (Gagnon, 2012, p. 13). Ceci s'inscrit également en cohérence aux méthodes de recherche et d'innovation « portés par les usagers » en contexte laboratoire vivant qui se déroulent à même l'environnement réel de ces derniers (Dubé *et al.*, 2014).

Les recherches s'intéressant à des phénomènes considérés pertinents, peu étudiés et toujours en construction présentent des caractéristiques qui relèvent des problématiques et des recherches de type exploratoire (Gagnon, 2012, p. 15). Dans un contexte de recherche exploratoire, l'étude de cas permet de vérifier l'application de théories existantes et d'approfondir ces dernières suivant une approche inductive (Veal, 2006, p. 109-110). Une approche inductive vise à actualiser a posteriori le raisonnement théorique à partir des données et des résultats recueillis sur le terrain (Cattelin, 2004, p. 180).

En somme, l'étude de cas en continuité des travaux antérieurs sur la question de l'innovation en contexte laboratoire vivant et sur l'adaptation aux changements climatiques permettra de tester des postulats énoncés au cadre théorique. Ces derniers

pourront donc être mis en relation, corroborés ou infirmés à l'égard du contexte analysé.

3.1.3 Fiabilité et validité des résultats

Il est maintenant nécessaire de discuter et de démontrer la fiabilité des observations et la validité des résultats par rapport à la réalité. Il faut donc se poser la question si la recherche a mis en place une méthodologie lui permettant d'affirmer que « les construits élaborés par le chercheur représentent bien les catégories de l'expérience humaine observée » (Gagnon, 2012, p. 22). Il faut donc éviter de commettre des erreurs de jugement en appuyant la sélection de l'échantillon sur une base objective elle-même secondée d'une vérification externe (Selltiz, Wrightsman et Cook, 1977, p. 511).

3.1.3.1 Fiabilité interne

L'idée de la fiabilité se décline en deux parties. La fiabilité interne réfère premièrement à l'idée qu'un autre chercheur tirerait des conclusions similaires à partir des mêmes données alors que la notion de fiabilité externe stipule qu'un autre chercheur obtiendrait des résultats similaires en observant un milieu similaire avec la même démarche (Gagnon, 2012, p. 23).

Dans le cadre de ce mémoire, la fiabilité interne est assurée d'abord en tâchant de conserver la possibilité d'accéder aux données brutes. Ainsi, les entretiens ont été retranscrits en mot à mot à partir d'enregistrements sonores réalisés sous autorisation des participants. Dans le cas des rencontres de travail, ateliers de formation et de co-création impliquant des notes d'observation et de discussion entre plusieurs acteurs ont été révisés puis classifiés rapidement en plus de garder en mémoire un enregistrement sonore original de ces rencontres, permettant de recueillir certains éléments liés au contexte et aux dimensions non verbales du discours des acteurs. Les données

retranscrites et les enregistrements sécurisés sous différents supports numériques externes sont rendus disponibles uniquement à la direction de la recherche. Chaque intervention du chercheur dans le cadre des entretiens, qu'ils aient servi à résumer, confirmer les propos d'un intervenant, à préciser ou à approfondir des éléments relatifs à une question ouverte, a été notée pour s'assurer de faire ressortir, s'il y avait lieu, l'influence potentielle du chercheur sur les opinions des participants.

3.1.3.2 Fiabilité externe

Pour s'assurer de la fiabilité externe de sa recherche, le chercheur doit premièrement expliciter le point de vue à partir duquel il étudie le phénomène (Gagnon, 2012 : 26). Dans le cas présent, le chercheur est un observateur participant. Ce statut est explicité lors de chaque entretien ainsi qu'à chaque occasion de diffusion. Bien qu'établissant une confiance mutuelle avec les participants de la recherche, aucun d'entre eux ne fait partie d'un réseau d'amis personnels, d'employeurs actuels ou passés ou toute autre forme de contacts professionnels extérieurs au contexte de la recherche.

Il faut mentionner que la recherche a bénéficié d'une bourse/salaire offert par le programme MITACS. La moitié du financement de cette bourse a été assurée par l'OGD régionale, organisme gestionnaire du Laboratoire vivant étudié et l'autre moitié par le programme MITACS.

L'encadrement par une direction de recherche indépendante du Département des études urbaines et touristiques de l'UQAM permet d'attester de l'indépendance du chercheur, tant dans ses objets, dans ses procédures de recherche, que dans son analyse critique des phénomènes étudiés.

3.1.3.3 Validité interne

Les moyens mis en œuvre pour assurer de la validité des résultats se traduisent d'abord à l'interne par une description et une explication représentative de la réalité observée et ensuite à l'externe par la constance et la comparabilité des connaissances théoriques développées (Gagnon, 2012, p. 29). Voici les mesures mises en place dans le cadre de l'étude pour renforcer la validité interne des résultats.

D'abord, il est nécessaire de ne pas faire abstraction de l'influence de l'observateur sur la nature des données recueillies, mais plutôt d'évaluer les potentielles sources de biais pour mieux en contrôler les effets (Gagnon, 2012, p. 31). À partir d'une analyse rétrospective de la position du chercheur, il est nécessaire d'explicitier une possible influence de ce dernier en fonction de son rôle particulier au sein d'une démarche de recherche et d'innovation en contexte laboratoire vivant.

Comme l'exprime Fontan (2016), le chercheur au sein du LLACC est arrivé a posteriori d'une mobilisation initiale et n'est donc pas un membre du groupe porteur de la démarche d'innovation et n'entretient aucun lien personnel ou professionnel autre que ceux inscrits et avalisés par la direction de cette recherche. Contrairement à des approches de type recherche-action au sein de la démarche laboratoire vivant tenue à Rivière-du-Loup, le rôle du chercheur au LLACC n'était pas celle d'animer des groupes de discussion et des ateliers de co-création in situ ou en ligne. Cependant, il est nécessaire de souligner une potentielle influence de sa part envers les diverses parties prenantes du LLACC en partageant certaines connaissances sur les principes théoriques qui guident les projets d'innovation ouverte en contexte laboratoire vivant.

Gardant à l'esprit que cette recherche s'effectuait dans un contexte où tant les porteurs de la démarche que les participants apprennent à intégrer les fondements d'une démarche d'innovation de type laboratoire vivant, l'influence du chercheur peut être perceptibles à des moments précis du processus, soit lors de séances d'apprentissage

collectif animées par des experts en innovation ouverte et lors d'entretiens semi-dirigés en face à face auprès des informateurs. À ces deux occasions, le chercheur a été invité à partager des informations sur les principes de base des approches itératives et des pratiques terrains en innovation ouverte. Il arrivait également que le chercheur effectue des résumés en direct des propos des informateurs afin que ces derniers valident ou invalident le contenu. Le moment et le contenu de chacune des interventions du chercheur avec les participants ont été soigneusement notés permettant à ce dernier de réviser les propos subséquents transmis par les informateurs et d'y remarquer l'apparition d'opinions et de contenus porteurs de biais transmis par le chercheur.

Par ailleurs, l'échantillon se veut représentatif de l'écosystème d'innovation étudié en ayant sélectionné un éventail diversifié et représentatif du groupe d'acteurs participants. Au total 7 intervenants ont été interviewés et 10 intervenants ont été observés. Ces derniers étant issus des principaux groupes de partenaires-clés prenant part à la conception du Laboratoire vivant. Une description plus en détail de l'échantillon et de la collecte de données suivra dans une prochaine section.

3.1.3.4 Validité externe

En matière de validité externe, les éléments portant sur la généralisation des résultats constituent, selon Gagnon (2012, p. 33) la principale faiblesse de la méthode des études de cas. Néanmoins, certaines précautions peuvent être suivies afin que les résultats d'une étude puissent être contrastés ou comparés avec d'autres cas. Dans cette optique il est estimé que l'étude de cas du LLACC, ne présente pas « des particularités telles que les résultats seraient automatiquement idiosyncrasiques » Gagnon (2012, p. 33).

Bien que développé davantage dans une prochaine section, il est déjà possible d'affirmer que le milieu touristique des Laurentides présente des caractéristiques observables chez d'autres secteurs touristiques aux prises avec des enjeux d'adaptation

aux changements climatiques. À l'instar d'autres régions périurbaines en secteur maritime, en montagne, ou en forêt, l'industrie touristique dans les Laurentides constitue une alternative économique permettant de contrecarrer la réduction des activités industrielles traditionnelles (Lapointe et Sarrasin, 2018, p. 3). Comme dans d'autres régions périurbaines, les changements climatiques y engendrent de nombreux effets sur les écosystèmes naturels et culturels et sur les activités touristiques s'y rattachant. La villégiature et les produits du tourisme hivernal sont au cœur du modèle de développement touristique des Laurentides qui est soutenu publiquement par un créneau d'excellence qui, comme ailleurs au Québec, mise sur des « spécialisations distinctives régionales » (Jean, 2008, p. 294).

Gagnon (2012, p. 34) suggère de faire attention à ne pas choisir des milieux ayant été sursaturé d'études. Or, les Laurentides comme plusieurs autres territoires touristiques, accusent un retard au niveau de la recherche sur l'adaptation aux changements climatiques (Bleau *et al.*, 2012). L'étude tâche de favoriser la comparabilité de ses construits théoriques en sélectionnant un cas où il existe un enjeu d'adaptation du milieu touristique aux changements climatiques reconnu par une étude scientifique (Bleau *et al.*, 2012). Finalement, les indicateurs retenus pour recueillir, traiter et interpréter les données ont été vérifiés et validés par la direction de recherche attestant comme étant représentatifs des manifestations des construits (Gagnon, 2012, p. 35). Ces derniers seront présentés dans la section portant sur les outils d'analyse.

3.1.3.5 Les unités d'analyse

Les bases théoriques de l'étude ayant été clairement identifiées au chapitre précédent, l'étape suivante cherche à établir les unités d'analyse à partir desquelles il est possible de marquer la présence ou l'absence des concepts mobilisés (Gagnon, 2012, p. 28). Dans le cas présent, les objets d'étude peuvent se présenter sous des formes subtiles suivant l'expression d'une opinion ou l'observation de signes particuliers

(Campenhoudt et Quivy, 1995, p. 122). Les concepts d'ancrage socioterritorial, d'innovation ouverte et d'innovation socioterritoriale se manifestent dans l'ensemble sous la forme d'indicateurs d'interaction, de connaissances tacites et explicites, de sens et d'attitudes partagés par les individus. Veal (2006, p. 99) soutient qu'il est préférable d'observer ce type de données à travers des méthodes de recherche qualitative que quantitative, sans pour autant exclure cette dernière.

3.1.4 L'étude de cas unique

Comme énoncé précédemment, le processus de sélection du cas du LLACC s'est effectué sur la base d'un échantillonnage qui répondait aux objectifs de la recherche. Le choix du terrain d'étude a débuté par une rencontre exploratoire avec un gestionnaire du LLACC, rencontre initiée par la direction de recherche. Suivant cette première étape, le LLACC s'est révélé être un cas idéal pour diversifier le terrain d'un projet de recherche en cours (Certificat d'éthique 1385) et pour laquelle une analyse de la participation des laboratoires vivants aux perspectives socioterritoriales d'innovation en contexte d'adaptation des milieux touristiques aux changements climatiques est pertinente. D'autres éléments tels que la disponibilité d'accès aux données dans un rapport raisonnable de temps et de ressources logistique et monétaire (Veal, 2016; Gagnon, 2012) ont été considérés et ont favorisé la décision d'approfondir seulement le cas du LLACC, mais d'y rencontrer un nombre suffisamment élargi et diversifié d'informateurs afin de mettre en relief le caractère hétérogène des acteurs inscrits dans cette démarche.

Étant donné que le LLACC est constitué d'acteurs évoluant à diverses échelles institutionnelles et territoriales, la population sélectionnée devait être représentative de la diversité des points de vue et des participants co-créateurs du LLACC. Le choix des informateurs a été effectué après avoir pris connaissance d'une documentation officielle et non officielle substantielle réalisée par le LLACC. Une présentation

détaillée des informateurs sélectionnés et du cas LLACC fera l'objet d'une prochaine section dans ce chapitre.

3.1.5 Sources de données

La présente section porte sur les diverses sources de données qui, suivant un principe de triangulation, participent à la validité des construits sur le phénomène étudié (Gagnon, 2012, p. 35).

Au niveau de l'analyse documentaire, plusieurs documents ont été analysés. Plan directeur, contrat d'entente avec des bailleurs de fonds, compte-rendu administratif, rapport d'étapes aux partenaires, liste de participants, protocoles d'entente pour l'accompagnement des participants, budgets, plan de communication, communiqués de presse, etc., ont été sélectionnés pour leur capacité à dégager des informations sur la manière avec laquelle l'équipe de gestion conçoit la gestion, la gouvernance, les services de médiation, les canaux de financement, les publics cibles, le calendrier d'opération, etc. du Laboratoire vivant, une étape qui participe à répondre aux objectifs 1 et 2 de cette étude. Comme le mentionne Yin (2009, cité dans Gagnon, 2012, p. 62), l'utilité d'accéder aux documents institutionnels « ne réside pas nécessairement dans leur précision ou l'absence de biais, mais plutôt dans leur capacité à corroborer les renseignements provenant d'autres sources ».

3.1.5.1 L'observation participante et l'entretien semi-dirigé

Les approches ethnographiques employées dans le cadre du LLACC, ont offert au chercheur une occasion de documenter la démarche de co-conception du Laboratoire vivant (Objectif 2) et de caractériser l'évolution des acteurs et des prises de décision entourant divers sujets tels que la conciliation des besoins individuels en besoins communs. Sans être un accompagnateur officiel de la démarche, le chercheur

participant à des rencontres ponctuelles a pu « avoir accès à des éléments qui échappent généralement à l'examen externe et de percevoir la réalité d'un point de vue de quelqu'un interne au cas » (Gagnon, 2012, p. 60). Les mesures visant à minimiser les effets d'éventuels biais d'analyse ont été expliquées précédemment.

Dans un contexte logistique limité par le temps, les moyens financiers et par la capacité à traiter une masse de données issues de ces observations, le chercheur a limité sa participation à titre d'observateur à 4 rencontres d'accompagnement incluant une rencontre de formation des parties prenantes sur les approches laboratoires vivants.

Répondre à l'objectif 3, lié à l'évaluation des effets socioterritoriaux du Laboratoire vivant nécessitait d'accéder à la perception que les participants du LLACC ont à l'égard des apprentissages effectués, sur l'influence de cette démarche à lever certains freins à l'innovation, mais également sur la capacité de la méthode à transformer ou non des modèles d'innovation touristique en place dans leur organisation respective et dans la région (Objectif 4).

Pour y parvenir, l'entretien semi-dirigé en face à face non directif a été sélectionné pour sa capacité à relever dans le discours et les comportements des intervenants une réflexion riche et nuancée (Campenhoudt et Quivy, 1995, p. 170) à un nombre restreint d'acteurs (Veal, 2006, p. 99) sur ce que ces derniers pensent ou souhaitent accomplir (Burr, 1995, p. 32) dans le cadre du LLACC. Pour relever l'évolution des représentations sociales, des entretiens individuels et des observations ont été réalisés en deux temps soit au début de leur implication (Temps 1) puis vers la fin de la fenêtre d'observation correspondant à la fin de la phase de conception du LLACC (Temps 2).

À l'aide d'un guide d'entretien structuré sur des thèmes en lien avec les objectifs et le design de la recherche (Annexe A), la première ronde d'entretien a été effectuée dans les trois mois qui ont suivi une formation introductive sur les leviers de l'innovation

ouverte à laquelle ont participé l'ensemble des parties prenantes de l'écosystème du LLACC.

Cet entretien était segmenté en deux sections. La première proposait des questions ouvertes permettant d'établir au temps 1 du processus le type d'ancrage socioterritorial dans lequel les acteurs touristiques évoluaient, mais également de connaître leur conception initiale des effets des changements climatiques sur leur territoire. Par la suite, cet entretien visait à identifier des perceptions à l'égard des forces et des faiblesses qui affectent positivement ou négativement la capacité d'innovation en contexte d'adaptation aux changements climatiques des organisations et du milieu touristique étudié (Objectif 1). Dans cette même ronde d'entrevue, des questions ouvertes visaient à collecter des données pour comprendre dans quelle mesure les services d'intermédiation, les activités et les ressources offerts par le LLACC s'arrimaient aux besoins et aux attentes en matière de création de valeur des parties prenantes à l'égard du processus d'innovation ouverte dans lequel ils se sont engagés (Objectif 2).

Détails des entrevues :

- I1 - Entretien 1 (2018) - le 17 mai 2018, informateur 1, entreprise à but lucratif, 60 minutes
- I2 - Entretien 2 (2018) - le 18 mai 2018, informateur 2, municipalité, 51 minutes
- I3 - Entretien 3 (2018) - le 24 mai 2018, informateur 3, OBNL1, 89 minutes
- I4 - Entretien 4 (2018) - le 24 mai 2018, informateur 4, LLACC, 63 minutes
- I5 - Entretien 5 (2018) - le 6 juin 2018, informateur 5, LLACC, 108 minutes
- I6 - Entretien 6 (2018) - le 30 mai 2018, informateur 6, OBNL2, 50 minutes
- I7 - Entretien 7 (2018) - le 7 juin 2018, informateur 7, OBNL3, 42 minutes

Les observations de rencontre de travail au temps 2 visaient pour leur part à comprendre comment les acteurs, leurs besoins et leurs perceptions des enjeux avaient évolué à travers la démarche. Elles visaient également à comprendre comment ces derniers sont parvenus à faire des choix et à collaborer. Finalement, elles visaient à comprendre si la co-conception du Laboratoire vivant a contribué ou non à lever certains obstacles à l'innovation identifiée au temps 1.

Détails des observations :

O1 - Observation 1 (2018) : Enregistrement audio et prise de note des échanges explicites entre les participants d'une formation d'une journée portant sur l'innovation en contexte laboratoire vivant offert par un expert en innovation ouverte. Le contenu de cette formation et de ses ateliers théoriques et pratiques a également été partagé par le formateur et analysé dans le cadre de cette recherche. Cette formation a été coordonnée par le LLACC le 21 mars 2018 sur les lieux d'opération d'un des partenaires. Étaient présents 10 informateurs – 1 formateur. Durée, 6,5h.

O2 - Observation 2 (2018) : Enregistrement audio et prise de note d'une rencontre d'accompagnement avec deux représentants de l'OBNL3. Étaient aussi présents un facilitateur et un coordonnateur du LLACC qui visaient à valider les orientations générales les besoins et attentes de deux représentants de l'OBNL3 en matière d'identification et d'opportunités de projet pilote, à confirmer l'investissement de ressources humaines et monétaires, à s'entendre sur le type d'encadrement et d'un échéancier des tâches du facilitateur et à signer un contrat d'engagement explicitant le type de gestion juridique attribuée à la propriété intellectuelle. Rencontre tenue au bureau de l'OBNL, le 24 mai 2018. Étaient présents 4 informateurs. Durée, 2h.

O3 - Observation 3 (2018) : Enregistrement audio et prise de note d'une rencontre d'accompagnement avec deux représentants des OBNL1, un représentant de l'OBNL2 et d'un représentant de l'entreprise privée à but lucratif. Étaient aussi présent un

facilitateur du LLACC avec un ordre du jour visant à valider les orientations générales les besoins et attentes des partenaires en matière d'identification et d'opportunités d'un projet pilote les regroupant, à confirmer l'investissement de ressources humaines et monétaires, à s'entendre sur le type d'encadrement et d'un échéancier des tâches du facilitateur et à signer un contrat d'engagement explicitant le type de gestion juridique attribuée à la propriété intellectuelle. Rencontre ayant eu lieu dans un restaurant, le 29 mai 2018. Étaient présents 5 informateurs. Durée, 2h.

O4 - Observation 4 (2018) : Enregistrement audio et prise de note d'une rencontre de travail collaboratif entre les gestionnaires de projets-pilotes (1 représentant de l'OBNL1, 1 représentant de l'OBNL2, 3 représentants de l'OBNL3, un représentant de l'entreprise privée à but lucratif, un facilitateur et un coordonnateur du LLACC, 2 acteurs de développement socioéconomiques et deux chercheurs d'un consortium de recherche sur les CC. Cet atelier avait deux principaux objectifs. Le premier était d'alimenter les participants en informations sur des outils de prévision en matière de fluctuations du climat et sur son influence sur les précipitations et autres conditions météo à l'échelle régionale.

Le deuxième consistait à faire une mise à jour sur le cheminement des projets pilotes et de résumer les principales actions, les décisions prises et d'actualiser les besoins afin que partenaires et gestionnaires de projets pilotes puissent identifier des opportunités de collaboration et de maillage de ressources déjà présentes dans l'écosystème et de cibler les besoins externes en ressources et expertises à annexer en cours de processus. Rencontre tenue aux bureaux de l'OGD, le 22 novembre 2018. Étaient présents 12 informateurs. Durée 2h. Enfin, le couplage de ces différentes formes de données avait pour but d'alimenter une discussion sur l'influence de l'ancrage socioterritorial des acteurs touristiques sur le type d'innovation socioterritoriale mise en place en contexte d'adaptation aux changements climatiques (Objectif 4).

3.1.6 Portrait du LLACC : organisation et étapes de développement

Tableau 3.1 Portrait organisationnel et étapes de travail du LLACC

Initiateur	L'OGD et son créneau d'excellence
Durée	L'implication des parties prenantes a débuté à l'automne 2016 et s'est poursuivie au-delà de décembre 2018.
Intention générale	Adaptation aux changements climatiques
Infrastructure	Aucune adresse physique ou de tiers lieux
Équipe de gestion	Quatre employés : un coordonnateur principal, un responsable des communications, deux facilitateurs en innovation ouverte
Partenariat public-privé-population (PPPP)	Privés : une grande entreprise touristique privée à but lucratif ; trois parc régionaux (OBNL1, 2 et 3) ; un OGD et son créneau d'excellence (OBNL) ; Publics : deux municipalités ; trois organismes de recherche (académique) ; un fond d'investissement Population : citoyens, villégiateurs et touristes des Laurentides
Comité de pilotage	Privé : un OGD et son créneau d'excellence (OBNL) Publics : un consortium de recherche ; une chaire universitaire ; un établissement d'enseignement collégial ; un ministère ; deux organismes de développement socioéconomiques. Population : absence d'utilisateurs au comité de pilotage
Types d'acteurs	Acteurs économiques du secteur touristique
Étapes observées et analysées	Définition de l'écosystème et de sa structure de gouvernance Identification et stratégie de recrutement de parties prenantes Entente en matière de gestion de la propriété intellectuelle Identification des usages et des besoins des parties prenantes à l'égard du LLACC Définition de l'intention générale, des principaux enjeux, des idées de solutions (projets pilotes) et des impacts visés par la démarche Identification des outils et des activités de collaboration Formations thématiques données par des experts Tests et expérimentation de prototypes Rapport d'activités et justification d'intervention de type reddition de compte aux bailleurs de fonds publics

Les travaux de recherche terrain se sont déroulés sur un horizon de neuf mois soit de mars à décembre 2018, mais l'analyse de la documentation institutionnelle du LLACC a débuté en novembre 2017. L'accès aux données secondaires rédigées par les quatre individus formant l'équipe de gestion du LLACC a permis de remonter jusqu'au début de la démarche initiée par l'OGD et son créneau d'excellence. Cette étape a permis de situer les choix stratégiques du comité de direction et de pilotage du LLACC en matière de planification de son écosystème d'innovation, de sa structure organisationnelle et des grandes lignes en matière de gouvernance. À la lumière de la documentation obtenue, la mobilisation des premières parties prenantes de l'écosystème du LLACC remonte à l'automne 2016 (LLACC10, 2016). L'intention générale autour de laquelle s'est mobilisé l'écosystème a été celle de minimiser les impacts négatifs et de favoriser les gains potentiels aux effets régionaux des changements climatiques en stimulant la capacité d'innovation des entreprises touristiques régionales dans leur mise en place de stratégies d'adaptations. L'écosystème général d'innovation du LLACC est constitué de parties prenantes dont le niveau d'intéressement et d'implication à cet enjeu global est variable. On peut ainsi affirmer qu'il est caractérisé d'acteurs publics issus des gouvernements municipaux et provinciaux, mais également des organismes parapublics de développement socioéconomiques, des institutions d'enseignement et des organismes de recherche de niveau universitaire et collégial. Il est constitué d'organisations privées telles que des entreprises à but lucratif et non lucratif d'associations sectorielles touristiques comme des chambres de commerce. Il est également composé d'acteurs émanant de la population en ce sens que des citoyens, des touristes et des excursionnistes de la région de Laurentides et plus particulièrement ceux habitant et visitant les opérations partenaires sont tantôt directement affectés, concernés, intéressés ou non-intéressés par l'enjeu que représente l'adaptation aux changements climatiques. De cet écosystème général, un nombre restreint d'acteurs sont directement impliqués et caractérisent ainsi le partenariat public-privé-population (PPPP) de cette démarche. En matière d'envergure, le PPPP regroupe cinq acteurs privés, six acteurs publics. À la lumière de la documentation et des observations terrain,

aucun acteur issu de la population fait partie du PPPP co-concepteurs de la démarche. Ce dernier a toutefois été recruté à titre de testeur lors d'expérimentation de prototypes. La gouvernance du LLACC est assurée par les acteurs institutionnels de cet écosystème. Aucun usager final (touriste ou citoyen) ni d'utilisateur intermédiaire (gestionnaire d'opération touristique) ne figure au comité de pilotage. En matière d'infrastructure, le LLACC n'a aucun lieu physique qui lui est propre. Ses activités se déploient dans les espaces d'opérations de son réseau de partenaires et d'utilisateurs. Enfin, le tableau 3.1, résume des informations factuelles permettant de cadrer le portrait organisationnel du LLACC en plus d'explicitier les phases de développement auxquelles la cueillette de données et la diffusion des résultats sont associées.

3.1.7 Gestion et traitement des données

Afin de préserver un accès sûr aux données brutes (documents et enregistrements audio) collectées dans cette recherche, ces dernières ont été sauvegardées dans une clé USB, cryptées puis protégées par un mot de passe puis rangées dans un classeur verrouillé à clé dans le bureau de travail du chercheur. Une copie de ce même dossier crypté se trouve sur un ordinateur de bureau au domicile du chercheur. Pour l'organisation et l'analyse des données, le chercheur a élaboré deux grilles d'analyse permettant d'opérationnaliser les principales dimensions, thèmes et indicateurs des concepts mobilisés dans le cadre théorique.

Une grille d'analyse (Annexe B) décortique les concepts d'ancrage socioterritorial et d'innovation socioterritoriale mobilisés en indicateurs observables. Une autre grille d'analyse (Figure 3.1 et Annexe D) tirée du canevas *Business Model Generation* (BMG) adapté au laboratoire vivant par Dubé *et al.* (2014, p. 117-125) permet de caractériser un écosystème d'innovation ouverte en faisant ressortir les dimensions centrales de son modèle économique ou d'affaires.

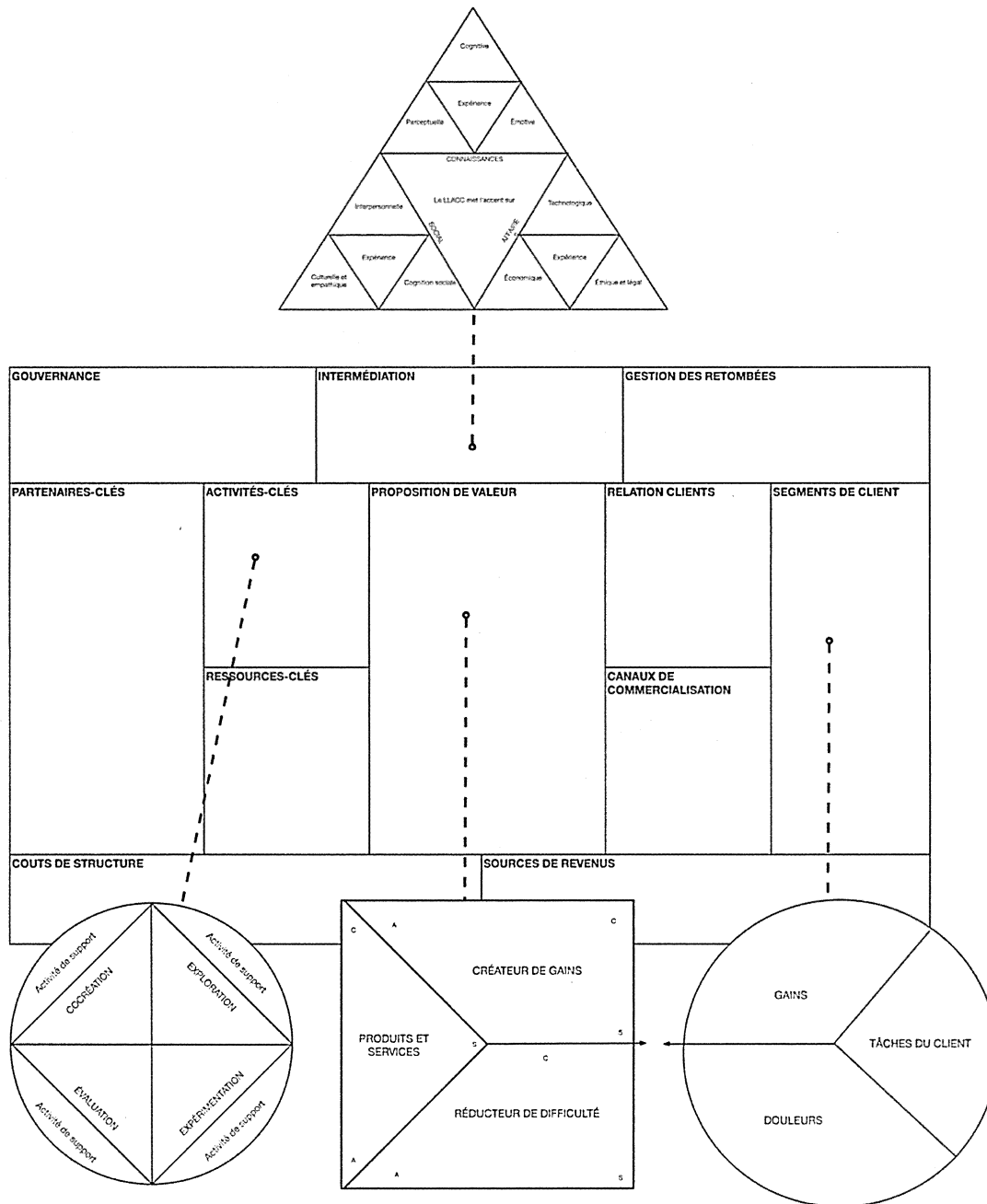


Figure 3.1 Modèle BMG adapté au laboratoire vivant (Dubé *et al.*, 2014)

L'analyse des laboratoires vivants du point de vue de leurs modèles d'affaires est un courant émergent (Rits *et al.*, 2015, cité dans Hossain *et al.*, 2019, p. 982) bien qu'elle

soit utilisée par de nombreuses organisations (Dubé *et al.*, 2014, p. 116). Dans le cadre de cette étude, cette approche est jugée utile car elle s'avère pertinente pour caractériser un réseau de partenaires et de ressources mis en place pour aborder un enjeu et des solutions complexes. D'autre part, son contexte socioterritorial s'inscrit en continuité avec d'autres études qui révèlent que les laboratoires vivants sont « especially relevant in exploring the feasibility of business models of complex service solutions in embedded, highly political environments (Almirall and Wareham, 2011, p. 100).

Pour Dubé *et al.* (2014, p. 116), cette grille permet de réfléchir de manière organisée aux différentes dimensions d'un réseau. Ce canevas propose une représentation topologique qui donne un sens réel aux rôles et aux relations de dépendance entre les partenaires clés et les ressources (à gauche), le marché visé (à droite) joints par une proposition de valeur et une dimension transactionnelle (au centre). Selon Shaffers et Turkama (2012 cité dans Hossain *et al.*, 2019, p. 982), la proposition de valeur en tant qu'élément clé d'un modèle d'affaires est difficile à communiquer dans un contexte laboratoire vivant car celle-ci prend différents sens en fonction des parties prenantes. Dans son rapport à la complexité des écosystèmes et à l'hétérogénéité des acteurs, le canevas BMG permet d'illustrer le chemin menant à la production de différents types de valeurs au sein d'un processus laboratoire vivant, et ce, en modélisant et en transposant l'information de manière à communiquer divers scénarios d'usage s'articulant au sein d'une même démarche (Dubé *et al.*, 2014, p. 117). Enfin, pour Chesbrough (2017, p. 37) le canevas BMG s'avère particulièrement intéressant pour designer et concevoir des projets dont le modèle d'affaires « don't fit with the organization's main business model ».

Il est toutefois important de reconnaître un biais économique à l'utilisation du canevas BMG pour la caractérisation d'un écosystème d'innovation puisque son vocabulaire est largement imprégné de cette perspective. En effet, le canevas BMG réduit au rôle de clients, d'autres formes d'usagers-bénéficiaires d'une démarche laboratoire vivant.

Une même logique s'opère à l'égard de plusieurs autres sections de ce modèle qui met à l'avant plan des notions telles que la production de valeur dans un contexte d'affaires, les sources de revenus en termes de capitaux, les canaux de commercialisation et une notion de tâches, de difficultés et de gains pour définir la désirabilité et les usages qu'un « client » peut avoir à l'égard de produits et de services offerts par un laboratoire vivant.

Ce modèle invite néanmoins à réfléchir de manière globale à la compréhension des liens pouvant exister entre les notions de captation et de transfert de connaissances (C), aux innovations sociales et sociétales (S) qui dans un contexte laboratoire vivant proposent de reconsidérer la relation entre les entreprises et les communautés d'utilisateurs en abordant différemment « les questions d'ordre économiques légal et éthique » (A) et à une vision plus large des opportunités qu'elles peuvent encourager (Dubé *et al.*, 2014, p. 35). Il est également important de rappeler que les deux premières grilles théoriques (ancrage et innovation socioterritoriale) supportent l'analyse critique du terrain de recherche. Enfin une précision qu'en à leur interaction semble nécessaire.

La grille basée sur le concept d'ancrage socioterritorial (Annexe B) permet d'effectuer un portrait des partenaires-clés de l'écosystème du LLACC en fonction des caractéristiques d'ancrage biophysique, social, technologique et institutionnel dans lesquelles ces derniers sont enracinés. Ce portrait exprime un état initial des acteurs au temps 1 soit au début de la période d'observation du LLACC. La caractérisation au moyen de la grille BMG (Annexe D) réfère aux dynamiques d'interrelation entre les acteurs, les ressources et les services de l'écosystème du LLACC. C'est la grille d'innovation socioterritoriale (Annexe C) qui permet de dégager des informations relativement à la transformation des processus sociaux, à l'évolution des pratiques et des perceptions des acteurs à l'intérieur de cette structure. C'est également à partir de cette grille que cette recherche aborde une discussion sur le caractère transformatif ou reproductif du processus d'innovation des acteurs par rapport au cadre dans lequel ils

sont initialement établi, mais également par rapport à la problématique d'adaptation aux changements climatiques.

À partir des principes et des thèmes exposés dans ces grilles d'analyse théorique, un schéma de codage a été réalisé dans une approche *top-down* (Gagnon, 2012, p. 73) directement dans le logiciel de traitement de données qualitatives MAX QDA. Ce schéma a permis d'« identifier et [de] coder des passages de textes évoquant les catégories ou les concepts qui décrivent le phénomène étudié » (Gagnon, 2012, p. 72). Facilitant la comparaison de passages entre les différentes sources, cette triangulation a également permis une certaine reformulation du schéma de codage suivant une approche *bottom-up*. La comparaison d'information récurrente d'un texte à l'autre soutenait une construction induite au schéma de codage et aux grilles d'analyses s'y rattachant (Gagnon, 2012, p. 73).

3.2 Terrain de recherche

3.2.1 Portrait géographique et historique

L'étude de cas se déroule sur le territoire touristique des Laurentides, dont les frontières administratives s'étendent de la rivière des Mille îles au sud, jusqu'à la ville de Mont-Laurier au nord. Bordées à l'est par la région de Lanaudière et à l'ouest par celle de l'Outaouais, les Laurentides comptent une population de 609 421 habitants répartie sur une superficie de 22 000 km² (ISQ, 2018, p. 249). Accueillant plus de trois millions de touristes annuellement, les Laurentides occupent le troisième rang des régions les plus visitées après celles de Montréal et de Québec (Allard, 2017, p. 156). Cette région est subdivisée en trois sous-régions. Les Moyennes-Laurentides, aussi appelées le Cœur des Laurentides (Figure 3.2), reçoit le plus grand nombre de visiteurs et de villégiateurs.



Figure 3.2 Carte de la région touristique des Laurentides (Allard, 2017)

Près de 50% de son économie régionale est directement ou indirectement reliée à l'industrie touristique (Allard, 2017, p. 156). Le nom Laurentides, fait référence à sa chaîne de montagnes recouverte par la forêt boréale (Allard, 2017) une ressource ayant d'abord servie à alimenter l'exploitation forestière, l'industrie des pâtes et papier et la transformation du bois dans cette région (Little, 1990, p. 113).

La construction d'un chemin de fer dont l'objectif premier était la colonisation et le transport de ressources naturelles (Allard, 2017, p. 11) a rapidement ouvert la voie à une autre forme d'activité économique, le tourisme. Les compagnies ferroviaires financèrent le développement d'hôtels, d'opérations de ski et de *Ski trains* (Figure 3.3) permettant aux adeptes d'une région urbaine voisine, celle de Montréal, de s'appropriier les Laurentides comme un vaste terrain de jeux (Allard, 2017, p. 11). L'aménagement de près de 1000km de sentiers de ski de fond parcourant encore à ce jour terres privées et publiques sont aux balbutiements d'une production d'infrastructure touristique

physique et institutionnelle jusqu'à l'implantation de la municipalité de Mont-Tremblant née de la création d'une station touristique à vocation internationale.



Figure 3.3 Carnet des belles histoires (Tourisme Laurentides, 2019)

Fortement enraciné dans ses caractéristiques socioterritoriales, la pratique du ski dans les Laurentides « se confond avec le développement économique, culturel, social et politique de cette région » (Allard, 2017, p. 138).

Parallèlement, le déclin de l'industrie forestière a eu comme conséquence d'accroître la dépendance des habitants locaux envers les revenus du tourisme (Little, 1990, p. 113).

Les habitants n'hésitent pas à louer leur maison, à construire et à louer des chalets ou encore à vendre des lots pour la construction de résidences secondaires. Les colons se transforment en ouvriers ; les journaliers sont employés à la construction et à l'entretien des hôtels, des chalets, des camps et des centres de ski ; les artisans peuvent exercer leurs talents ; les jeunes femmes deviennent femmes de chambre ou de ménage. Quant aux colons qui ont conservé leurs terres agricoles, ils trouvent facilement preneurs pour leurs produits. (Allard, 2017, p. 106)

Les grands mouvements sociaux qui ont contribué à la démocratisation du tourisme comme la réduction de la semaine de travail à 40h, la généralisation des vacances annuelles, l'accès facilité à la voiture et à un réseau routier ont eu des effets notables sur la région (Allard, 2017). Ces mouvements ont supporté l'établissement de nouveaux villégiateurs issus de la génération des Baby-Boomers (Allard, 2017, p. 142). Arrivés à l'heure de la retraite, ces derniers s'installèrent désormais comme résidents permanents, transformèrent davantage le paysage naturel et institutionnel en fonction de leurs besoins et de leurs intérêts valorisant la vocation récréotouristique de la région (Allard, 2017, p. 155). Les villégiateurs plus à l'aise financièrement devinrent désormais aussi nombreux que les résidents permanents descendants des premiers colons. Cette diversification sociale contribua à un phénomène d'embourgeoisement dont une des manifestations fut la croissance des valeurs foncières et du prix des loyers dans les centres villageois (Allard, 2017, p. 159). À travers ce développement immobilier, des comités régionaux se sont mobilisés pour protéger des espaces naturels et encadrer des activités touristiques s'y déroulant. Encore aujourd'hui, le citoyen, le politique et l'entreprise collaborent dans la mise en place des « programmes de conservation de terres privées à des fins publiques » (Schneider, 2019, 12 janvier), dans le développement de systèmes de transport intermodal (Allard, 2017, p. 159) et dans d'autres interventions face aux enjeux territoriaux liés à la croissance de l'activité touristique. Cette introduction historique et géographique au territoire étudié, met à la table à une présentation du terrain de recherche dans une perspective d'ancrage socioterritorial du LLACC et de ses principaux acteurs.

La prochaine section décrit ainsi le LLACC au moyen des dimensions que sont les conditions biophysiques, technologiques et sociales dans lesquelles les acteurs du LLACC sont enracinés et à partir desquelles ils sont appelés à innover en contexte d'adaptation aux changements climatiques. Les caractéristiques clés de l'ancrage socioterritorial du LLACC sont résumés à l'Annexe E.

3.2.2 Perspectives d'ancrage socioterritorial

3.2.2.1 La perspective biophysique du LLACC

Au début du processus laboratoire vivant, la conception des acteurs sur le milieu touristique et leur perception quant aux effets des changements climatiques sur ce dernier est majoritairement orienté dans une perspective biophysique du territoire (I1, 2018). Ces derniers soutiennent que les aménités naturelles et les infrastructures touristiques n'arrivent plus à contenir les effets négatifs des aléas météo dont la fréquence et la magnitude sont en croissance (I7, 2018). Pour les acteurs rencontrés, la majorité de leurs revenus annuels provient des activités hivernales. Pour certains d'entre eux, cette proportion peut atteindre 70% (I6, 2018). Une étude d'impacts des changements climatiques dans les Laurentides soutient une position similaire aux observations des informateurs sur cet aspect (Ouranos, 2015). Leurs regards focalisés sur la dimension écologique, technique et économique de ce phénomène relève d'une dimension culturelle de ce territoire (Fontan, 2016) qui sera abordé maintenant d'un point de vue institutionnel, technologique et social.

3.2.2.2 La perspective institutionnelle du LLACC

L'initiative du LLACC a été mise en place par l'OGD. Financé par réseau d'entreprises et d'organismes touristiques, l'un des objectifs de l'OGD est d'assurer la compétitivité de ses membres à travers la coordination d'un créneau d'innovation dans lequel s'inscrit le LLACC (LLACC4, 2018). Piloté par un comité d'acteurs, privés, publics et parapublics, le LLACC est initié par des acteurs institutionnels où sont présents un groupe hétérogène de PME et d'organisations touristiques et où sont absents des groupes d'usagers-touristes-citoyens au sein des porteurs de la démarche. En tant que gestionnaire de projet pilote, les PME et organisations touristiques amènent leurs caractéristiques organisationnelles en dynamique au sein du LLACC. Trois acteurs

collaborent au sein d'un même projet sur l'adaptation des sentiers pédestres et multifonctionnels aux changements climatiques. Dans ce trio on retrouve, un grand promoteur touristique (l'entreprise à but lucratif). On retrouve aussi un parc régional (l'OBNL1) établi sur un terrain dont la propriété a changé de mains au courant de la recherche. Passant d'une propriété privée à une propriété municipale, le prochain extrait, témoigne d'un pouvoir que possédait l'ancien propriétaire sur la manière d'envisager l'adaptation aux changements climatiques dans cette opération.

Pour les propriétaires, c'est aller contre la nature que de faire de la neige artificielle. Nous avons un grand défi de démontrer que de faire de la neige artificielle ce n'est pas plus dangereux que de faire d'autres activités. Surtout qu'on est tellement près d'un centre de ski alpin qui a fait sa renommée parce qu'ils sont capables de faire une quantité de neige artificielle incroyable, et les lacs sont pas disparus. (I7, 2018)

Il y a également un parc régional fondé par une municipalité régionale de comté (MRC) et exploité par l'OBNL2 pour assumer la mise en valeur d'une région excentrée au nord des Laurentides. Plusieurs usages touristiques et non touristiques cohabitent à l'intérieur des frontières de ce parc où des informateurs affirment ne pas avoir une pleine autonomie dans la gestion de ce territoire sous encadrement gouvernemental. Exprimé tantôt comme une contrainte, ce parc affirme être reconnu pour sa capacité à favoriser la cohabitation et le travail collaboratif entre les divers exploitants publics et privés qui partagent ce territoire (I6, 2018).

On soulève dans le discours d'informateurs une considération favorable à l'égard des activités d'acteurs économiques en position hiérarchique élevée. Ces derniers argumentent quant à l'importance de la participation des principaux pôles pour assurer une légitimité à long terme au LLACC (I3, 2018). Il faut considérer qu'en matière de ressources et d'expertises internes, l'entreprise à but lucratif a déjà implanté des mesures d'adaptation aux changements climatiques et des programmes de responsabilité sociale des entreprises qui favorisent la reconnaissance et l'acceptabilité

sociale. L'entreprise à but lucratif manifeste également une capacité d'influence au niveau juridique et politique par des dérogations et des permis temporaires lui permettant de faire un usage extraordinaire d'espaces et de ressources publics (I1, 2018).

Au sein du LLACC, on retrouve également un parc incorporé comme OBNL avec le mandat d'exploiter une infrastructure touristique traversant plusieurs municipalités. Son projet pilote consiste à explorer et à expérimenter des solutions de revêtement alternatives à l'asphalte pour son réseau cyclable. Un informateur de cette organisation soutient que ce parc incarne un lien social et physique, « la colonne vertébrale des Laurentides » (I3, 2018) bâtie sur les vestiges d'un chemin de fer patrimonial. Cet acteur exprime une vision collective, multidisciplinaire et interconnectée du développement touristique et culturel. Il exprime une désapprobation quant au modèle de financement de l'OGD qu'il juge limitatif à l'intégration, la collaboration et la valorisation des acteurs non membres du réseau (I3, 2018). Ceci soulève des implications quant à la difficulté dans la conjugaison des démarches participatives ascendantes dans des structures aux principes démocratiques non représentatives des acteurs marginaux (Klein *et al.*, 2016, p. 4; Fontan, 2011).

Finalement, le dernier acteur observé dans cette recherche est une municipalité dont le projet pilote vise à tester un service d'autobus électrique pour désengorger la circulation automobile dans le centre-ville où un centre commercial soulève divers enjeux de cohabitation entre les habitants locaux et les touristes. Au sein de processus démocratiques et de consultation publique, des informateurs soutiennent que certains groupes de citoyens ont une influence accrue. En effet, l'exécutif municipal accorde une attention particulière aux besoins des commerçants avec la présence d'une chambre de commerce chargée de défendre leurs intérêts (I2, 2018). La dimension institutionnelle du territoire emboîte le pas à la perspective technologique qui

approfondit la notion d'organisation de la connaissance individuelle et partagée développée puis transmise par les acteurs (Corbo, 1973, cité dans Tremblay, 2009).

3.2.2.3 La perspective technologique du LLACC

Deux grands thèmes sont abordés dans la documentation institutionnelle de ce Laboratoire vivant soient, la méthode laboratoire vivant et l'adaptation aux changements climatiques (LLACC1, 2018). En affirmant que :

[l]'approche Living Lab consiste à mettre en place un véritable écosystème d'innovation ouverte pour tester dans de vrais environnements des services, des outils ou des usages nouveaux en misant sur la coopération étroite des usagers et la synergie des partenaires, afin qu'ils engagent ensemble sur la voie de la co-création et de l'innovation [suivant] une approche participative où des entreprises, leurs travailleurs, des clients et des experts travaillent ensemble afin d'élaborer des services, produits et solutions. (LLACC1, 2018)

le LLACC est en phase avec une perspective commerciale de l'innovation ouverte (Chesbrough, 2017) dans laquelle les acteurs de LLACC sont appelés à développer des solutions commerciales aux changements climatiques non plus dans une perspective de concurrence en silo, mais plutôt par la coopération et le réseautage d'information et de ressources à l'extérieur des frontières organisationnelles.

Le LLACC s'inscrit en continuité avec une Analyse socioéconomique des impacts et de l'adaptation aux changements climatiques de l'industrie touristique au Québec (2012) (LLACC2, 2018) où l'intention d'innover en mode laboratoire vivant concrétise certaines des recommandations de cette étude. Le LLACC s'accorde plus particulièrement avec les recommandations d'exercer un leadership proactif aux plans de la sensibilisation, de la formation, de la transmission de la connaissance sur les changements climatiques ; d'encourager les approches ascendantes dans la prise de décision pour cerner les besoins et les enjeux d'adaptation des acteurs concernés ; de

poursuive l'organisation des ateliers et des tables participatives de design de projet d'adaptation ; de modifier des mécanismes entrepreneuriaux en intégrant la notion de gestion des risques dans la planification opérationnelle et stratégique des PME ; de renforcer un dialogue dans le but de coproduire des connaissances sur les changements climatiques à une échelle régionale et d'assurer la poursuite de partenariats avec des organismes de recherche en vue du transfert et de la production de connaissances scientifiques (Bleau *et al.*, 2012, p. 135-137). Par ailleurs, le corpus référencé par le LLACC au sein de sa documentation officielle positionne les Laurentides comme une région « à risque » de subir des impacts socioéconomiques globalement défavorables dû aux pertes majeures dans l'industrie du tourisme hivernal.

On devrait s'inquiéter de la viabilité des centres de ski dans les Laurentides. Ces derniers ont en effet affiché, en 2011-2012, une baisse de fréquentation de 8 %, causée entre autres par un début de saison tardif et une vague de chaleur anormale en mars. De faibles chutes de neige nécessitent une fabrication accrue de neige artificielle, ce qui rend moins rentables les activités des centres de ski. Selon l'étude, les différents scénarios climatiques anticipent, pour 2020, une baisse du nombre de journées d'activités hivernales. Les scénarios moyens estiment un déclin de 15 à 25 jours d'activité, alors que les plus pessimistes prédisent une perte pouvant atteindre 43 jours par rapport à la moyenne de 1998-2008. (RNCREQ, sd, p. 3)

Les acteurs du LLACC priorisent des modes d'intervention par la consultation et par l'embauche d'expert sous-estimant à l'occasion, leur capacité à subvenir à leur besoin uniquement par des échanges externes de connaissances internes.

Je pense qu'on peut aller chercher beaucoup de connaissance de la part d'[un collaborateur], du côté ski de fond ils sont beaucoup plus implantés, mais je pense que le Living Lab va nous permettre d'aller chercher beaucoup plus à l'extérieur de nous trois. Le fait de nous réunir ça peut être intéressant pour inviter les gens à venir discuter avec nous autres, parce qu'à la base on est des organismes à but non lucratif avec des moyens extrêmement limités pour aller chercher des expertises à l'extérieur. (I6, 2018)

D'autres participants gravitent dans une logique de validation externe de méthode d'adaptation déjà développée à l'interne.

À partir du moment où on opère selon des normes ou des règles établies, ils ne pourront pas dire que c'est moi qui a pensé à ça hier soir et que ça coûte tant des milliers de dollars, on va pouvoir justifier des montants à partir d'expertise qui aura été développée ou collectée dans le cadre des activités du Living Lab. (I7, 2018)

Une majorité d'acteurs manifeste la présence de résistance administrative dans l'approbation interne et externe de mesures d'adaptation, de divergences sur les objectifs, des difficultés de communiquer et d'appliquer de nouvelles procédures et routines de travail (I7, 2018). Au départ, les projets pilotes d'adaptation sont formulés en circuits internes suivant l'intuition d'employés spécialisés en innovation avec un statut particulier auquel certains auteurs réfèrent comme étant des « champions de l'innovation » (Sears et Baba, 2011; Lapointe *et al.*, 2015). À ce stade, les acteurs n'envisagent pas la possibilité d'intégrer des usagers finaux touristes ou citoyens dans l'exploration et l'expérimentation d'autres possibilités que celles qu'ils ont initialement soumises au LLACC. Les discours d'informateurs convergent en attribuant aux usagers finaux un rôle de testeur de produits, services, infrastructures qui seront développés dans le cadre du LLACC. En début de processus, les acteurs manifestent un intérêt pour les questions environnementales et sociales de l'adaptation, mais toujours comme un moyen d'atteindre des critères de performances économiques quantifiables, prédéterminés et à court terme et souvent en fonction de normes et des standards sectoriels leur permettant d'obtenir une reconnaissance externe sur leurs actions individuelles (I1, 2018).

En lien avec mon plan écoresponsable [et] l'inscription à [un concours sectoriel de réduction des GES] j'ai besoin d'avoir des résultats tôt ou tard. Il ne faut pas que ça prenne trois ans. Je veux qu'on avance et qu'on puisse rendre compte des résultats déjà après la première année. (I1, 2018)

Plusieurs constats sur l'ancrage socioterritorial du LLACC illustrent déjà des réalités partagées par les acteurs au sein de la démarche. D'autres perceptions sont à souligner pour approfondir la perspective sociale de ce territoire.

3.2.2.4 La perspective sociale du LLACC

Une conscience d'appartenir à une même entité de développement (Jean, 2008) se manifeste dans la manière qu'ont les acteurs d'exprimer le milieu touristique d'un point de vue expérientiel (I8, 2018). Ils se rejoignent dans l'idée de construire un milieu imprégné d'une qualité de vie en plein air et favorisant les déplacements actifs et les modes de travail sain (I1, 2018). Dans ce contexte, on note chez les acteurs du LLACC une perception des obstacles à l'adaptation aux changements climatiques qui s'entremêlent avec des conflits sociaux d'usages territoriaux.

[D]ans une journée de plein air, je ne pense pas qu'il (l'utilisateur) se préoccupe des changements climatiques. Il pense s'en occuper dans sa vie quotidienne, mais si on pense au VHR (véhicule hors route récréatif), on est loin de l'adaptation aux changements climatiques, il y a à peu près rien qui pollue plus que ça et ça augmente à chaque année et c'est plein plein plein. (I8, 2018)

Exprimé de manière tacite, l'impact des changements climatiques sur le territoire social apparaît dans le discours lorsque ces derniers discutent du caractère saisonnier du marché du travail et à la précarité socioéconomique qu'il impose à une certaine classe de travailleur (I1, 2018). Interrogés face à leurs attentes et motivations à l'égard du processus d'innovation ouverte, les acteurs soulèvent d'abord l'argument économique. Les acteurs convergent en mentionnant que l'accès à une subvention a été la principale motivation de leur participation à la démarche (I1, 2018; I3, 2018; I4, 2018). Mais rapidement s'inscrit au sein du groupe une attitude positive face aux perspectives d'apprentissage et d'expérimentation de méthodes d'innovation ouverte.

En ce moment, on a une façon de consulter la population qui est vraiment traditionnelle et qui est moins intéressant pour les gens d'y participer, par exemple quand on pense à une consultation publique qui se déroule dans le cadre d'une séance du conseil, j'imagine qu'avec le Living Lab on va trouver des façons plus intéressantes pour les gens d'y participer. (I2, 2018)

D'autres y voient une occasion d'élargir le réseau de collaborateurs :

cette démarche peut apporter justement une mobilisation collective à partir du moment où les gens vont comprendre que quand on s'unit, quand on s'associe avec d'autres personnes qui sont en dehors de notre sphère habituelle et qu'on arrive à des résultats, je pense que justement ça va influencer dans le futur de se mettre en commun (I1, 2018).

Certains y voient l'occasion d'expérimenter des méthodes de travail pouvant inscrire des changements plus fondamentaux à l'égard des approches de collaboration.

Dans l'ensemble du monde touristique, avec les années on travaille toujours de la même façon, on s'envoie des courriels, on se rencontre et on discute d'un sujet pis on essaie de le régler, mais après si on veut aller plus loin, si on veut amener tous les acteurs à travailler ensemble, je pense que ça peut permettre de développer des nouvelles façons de consulter les gens, d'être innovant, de voir comment on peut travailler plus facilement ensemble de voir comment on peut innover plus nos façons de faire, parce qu'on le sent peut-être pas, mais avec les années on est plus directionnel, que ce soit moi ou un autre partenaire, on a cette façon-là de travailler depuis toujours et à un moment donné on s'assit autour d'une table et on essaie juste de faire passer nos visions et nos points de vue, sans écouter les autres. (I6, 2018)

Ceci permet d'envisager des implications quant à une reformulation des valeurs avec l'émergence de valeurs non marchandes à travers un écosystème laboratoire vivant.

3.2.2.5 Freins à l'innovation identifiés en début de processus

Émanant des conditions physiques, sociales et technologiques dans lesquelles est enraciné le LLACC, ce travail de caractérisation se termine par l'énonciation des

limitations perçues par les acteurs à l'égard de leurs capacités d'innovation en contexte d'adaptation aux changements climatiques.

Tableau 3.2 Freins à l'innovation perçus par les acteurs du LLACC

Barrières environnementales	Barrières organisationnelles	Barrières procédurales
Convergence à l'égard d'un contexte social où se côtoient scepticisme (I1, 2018), rigidité/peur du changement (I5, 2018)	Manque d'information et d'outils de prévision sur les impacts des CC (I7, 2018)	Contraintes administratives d'un besoin approbation et d'encadrement externe des travaux d'aménagement (I6, 2018)
Cohabitation difficile des usages sur des territoires subissant des fluctuations météo (I3, 2018)	Manque d'expertise interne sur l'adaptation aux CC (I1, 2018)	Processus d'adaptation non standardisés au sein du réseau d'acteurs (I6, 2018)
Enjeux d'acceptabilité sociale des mesures techniques d'adaptation (I7, 2018)	Difficulté d'implanter de nouvelles routines de travail (I1, 2018)	Difficulté d'intégration d'une nouvelle culture d'innovation (I2, 2018)
L'individualisme comme frein au développement de projet collectif (I3, 2018)	Besoin de convaincre les hauts dirigeants sur la rentabilité socio-économique des actions en DD (I1, 2018)	
L'appropriation par le privé comme contrainte aux usages touristiques et locaux (I3, 2018)	Limitation des infrastructures pour répondre aux besoins de diversification des produits et services (I7, 2018)	
Proximité entre le politique et le citoyen en contexte rural limitant l'application nette et froide de réglementation (I5, 2018).	Précarité économique du aux effets des CC sur la saisonnalité (I1, 2018; I6, 2018; I7, 2018)	
Présence de politique touristique jugée contraignante par les acteurs (I3, 2018)		

Le cadre théorique faisant référence à différentes barrières environnementales, organisationnelles et procédurales à l'innovation que l'on retrouve généralement dans les entreprises touristiques (Najda-Janoska et Kopera, 2014, cité dans Lapointe *et al.*, 2015, p. 5), cette même structure, est ici appliquée au LLACC.

La caractérisation de l'ancrage socioterritorial (Objectif 1) du LLACC a permis de cerner un état initial dans lequel les acteurs sont enracinés. La prochaine section présente les résultats de l'étude sous la forme d'un canevas BMG adapté au laboratoire vivant par Dubé *et al.* (2014). Elle met relief comment le LLACC entend répondre aux besoins d'innovation de ses participants et à quel type de création de valeur ses activités planifiées ou réalisées concourent pour ses parties prenantes et plus largement pour le territoire touristique des Laurentides.

CHAPITRE IV

RÉSULTATS

Suivant l'objectif 2 de cette recherche, cette section présente les résultats d'un travail de caractérisation de l'écosystème d'innovation ouverte du LLACC. La forme adoptée est celle du canevas BMG adapté au laboratoire vivant par Dubé *et al.* (2014) dont l'utilité est la schématisation graphique et cognitive des liens existants entre les dimensions connaissance-social-affaires (C-S-A) d'un laboratoire vivant. Les résultats mettent en relief des éléments planifiés et réalisés avant et pendant de la fenêtre d'observation du chercheur, période correspondante à la phase de planification et de conception de ce laboratoire vivant. Exprimé en différents « blocs » les mots clés de cette architecture sont : clientèles cibles, proposition de valeurs, partenaires, activités et ressources clés, coûts et revenus, relation clients, canaux de commercialisation, gouvernance, intermédiation et retombées (Figure 3.1). De ce référentiel typologique pertinent aux fins de la communication avec les acteurs d'un laboratoire vivant à vocation économique se dégage les éléments d'une discussion sur la mixité de la valeur C-S-A produite au sein de ce Laboratoire et sur le potentiel évolutif de son caractère technologique où apparaissent, en certaines circonstances, des marqueurs d'innovation socioterritoriale.

4.1 Les clientèles cibles

Selon Osterswalder et Pigneur (2010, p. 20), la modélisation d'un canevas BMG doit débuter par la définition des segments de clientèle qui, en contexte laboratoire vivant,

s'applique aux usagers que l'on cherche à connaître et à mobiliser. Sur papier, le principal segment de clientèle du LLACC constitue les entreprises et autres organisations touristiques (usagers-intermédiaires membres de l'OGD) de six secteurs d'activités ayant cours dans les Laurentides (LLACC4, 2018, p. 2). Le LLACC affirme que les touristes-citoyens (usagers-finaux), sont également des publics ciblés par ses produits et services (LLACC4, 2018, p. 2). Durant la période d'observation, les activités du LLACC se sont majoritairement concentrées à développer des liens de collaboration et à identifier les besoins d'entreprises à but lucratif, d'organismes à but non lucratif et de municipalités gestionnaires d'opération touristique.

Ainsi trois canevas schématisent les principales tâches pour lesquelles les clients du Laboratoire vivant aimeraient que le LLACC leur vienne en aide, le type de gains que les clients souhaitent obtenir à travers leur participation, enfin, le canevas énumère des difficultés rencontrées par ses clients en contexte d'adaptation aux changements climatiques.

Parmi différents besoins et attentes manifestés par l'entreprise privée à but lucratif (Figure 4.1), celle-ci souhaite principalement obtenir de l'aide du LLACC pour repérer les normes et les standards de bonnes pratiques les plus à jour en aménagement d'infrastructures adaptées aux changements climatiques (I1, 2018).

Elle souhaite trouver des ressources d'aide à la prise de décision (O4, 2018), former ses gestionnaires et travailleurs (I1, 2018) et justifier ses actions auprès de sa direction (I8, 2018) à partir de mesures sectorielles éprouvées pour augmenter la performance (I1, 2018) et la désirabilité de ses infrastructures endommagées par les effets des changements climatiques (O4, 2018). Elle a des contraintes de réalisation à court terme (I1, 2018) liées à des exigences internes et externes provenant notamment de ses engagements dans des programmes et concours en gestion du développement durable (I1, 2018).

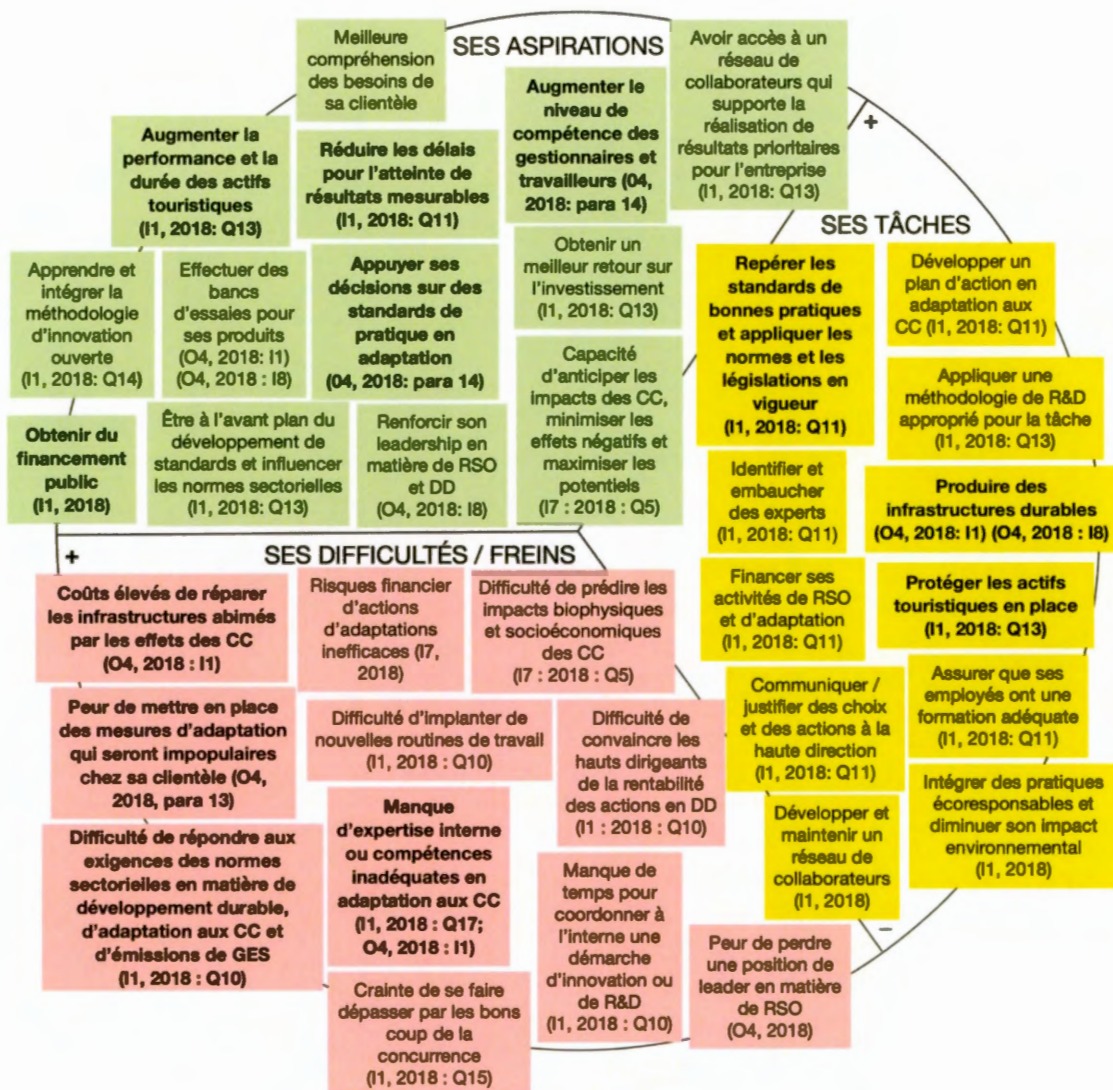


Figure 4.1 Segment entreprise privée à but lucratif au sein du LLACC, modèle BMG

Afin d'assurer la maintenance et l'accès aux infrastructures publiques dont elle a la gestion, l'organisme à but non lucratif (Figure 4.2) souhaite essentiellement obtenir de l'aide pour repérer les normes et les standards de bonnes pratiques les plus à jour en adaptation d'infrastructures aux changements climatiques (O4, 2018).

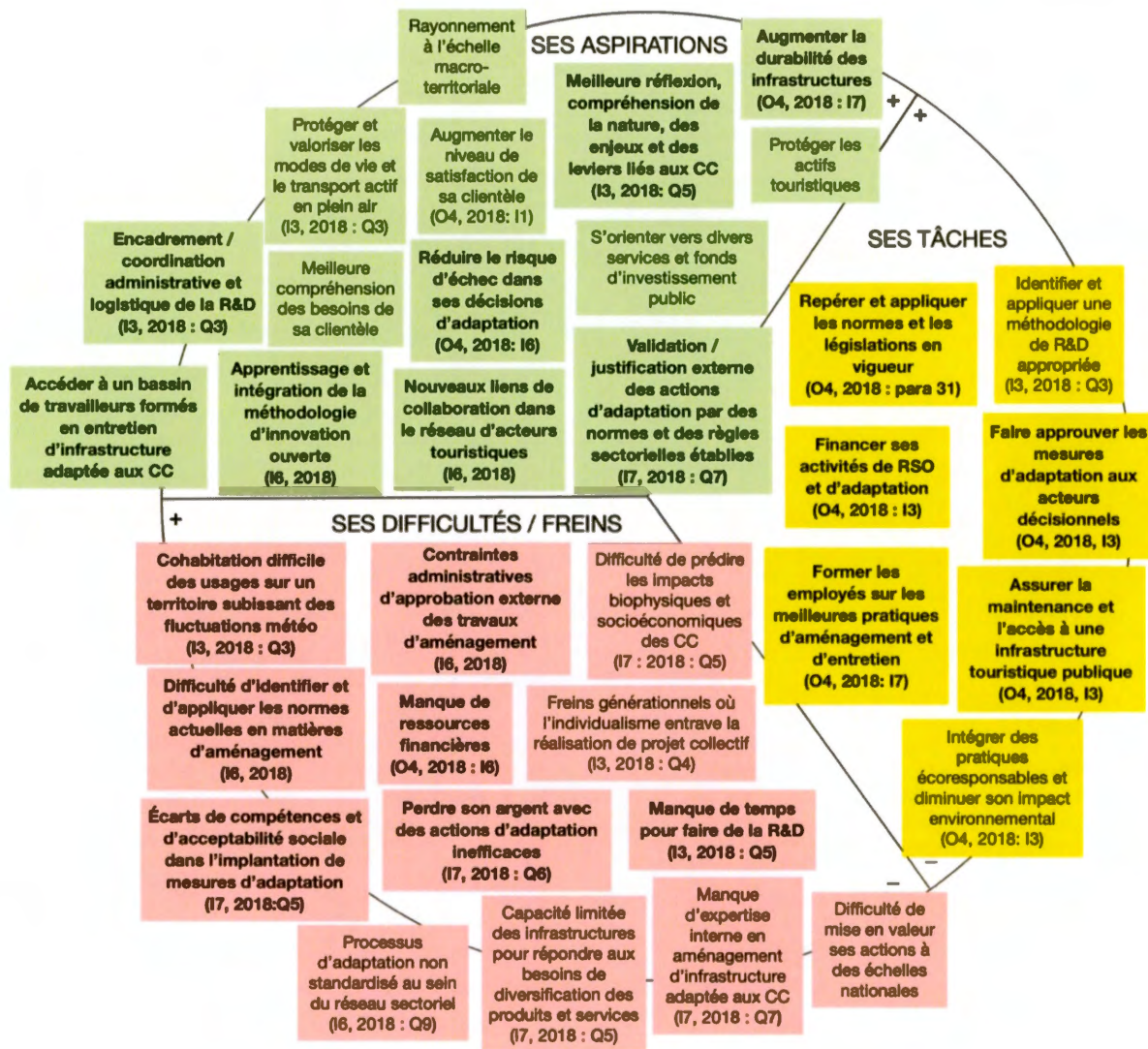


Figure 4.2 Segment OBNL au sein du LLACC, modèle BMG

Ces informations lui sont utiles pour répondre à ses contraintes d'approbation externes (décideurs publics) sur ses travaux (O4, 2018) et former ses gestionnaires, travailleurs et bénévoles pour la conception d'infrastructures durables qui limiteront ses pertes financières (I7, 2018). L'organisme à but non lucratif a de la difficulté à mener seul des processus de recherche et développement (O4, 2018). Elle s'attend donc à augmenter

ses capacités cognitives et ses ressources financières par une mise en relation des expertises et des leviers dans le cadre du LLACC (I6, 2018).

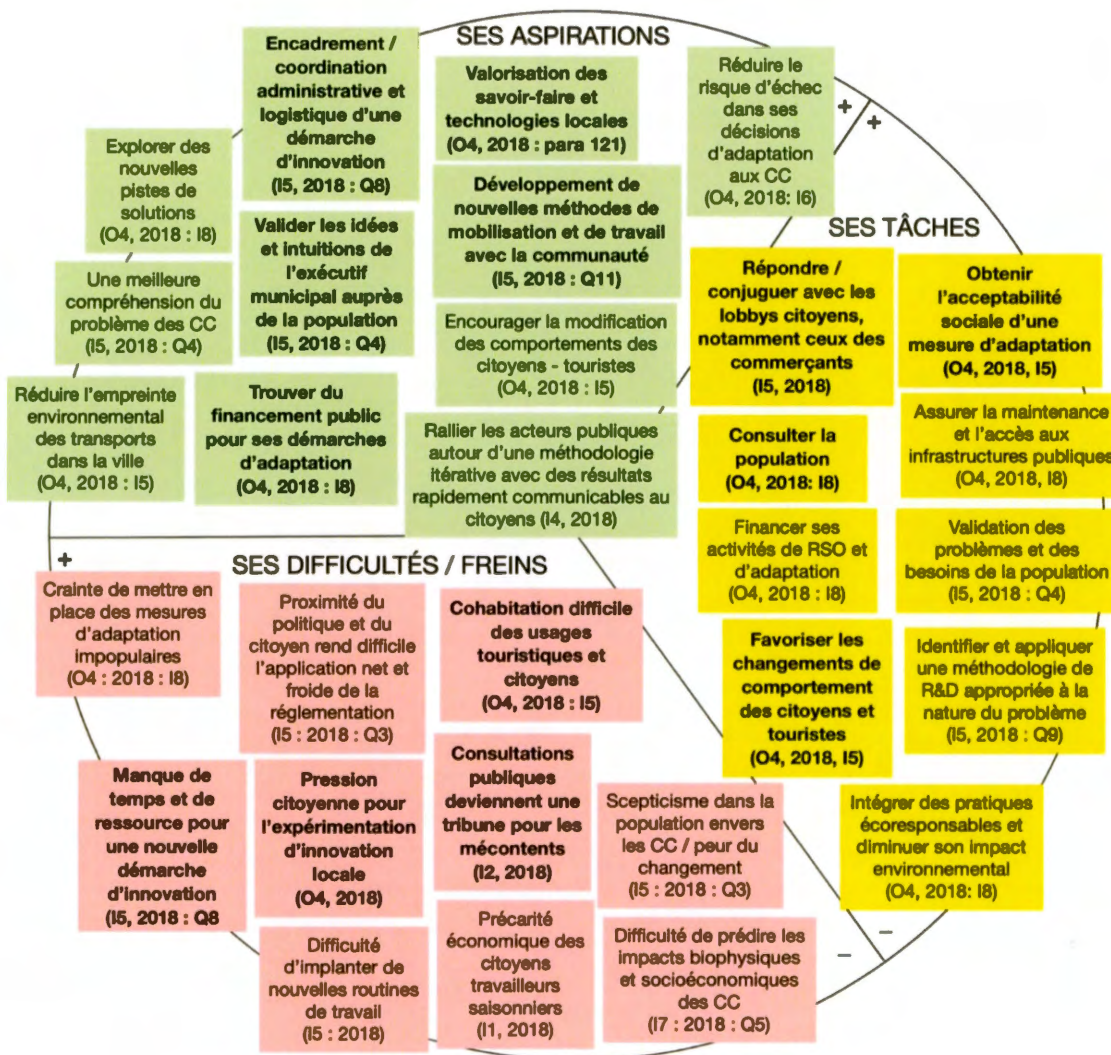


Figure 4.3 Segment municipalité au sein du LLACC, modèle BMG

Du point de vue de la municipalité (Figure 4.3), sa principale tâche est d'obtenir l'acceptabilité sociale et la popularité d'une mesure d'adaptation (O4, 2018) qui a pour but d'améliorer la cohabitation des usages touristiques et citoyens (O4, 2018). Elle doit

conjuguer avec les besoins de ses touristes et de ses citoyens les plus engagés comme c'est le cas des commerçants organisés en lobbys (I5, 2018). Dans cette optique, elle souhaite trouver du financement public pour la construction d'un prototype et pour l'implantation d'une technologie produite localement (O4, 2018). Alors que ses méthodes de consultation publique se transforment souvent en tribune pour les mécontents (I2, 2018), elle souhaite retirer du LLACC de nouvelles façons de mobiliser et de collaborer avec sa communauté (I5, 2018). Cependant, elle manque de ressources internes (temps, compétence) pour coordonner une démarche d'innovation ouverte et espère une réelle prise en charge du LLACC à cet effet.

4.2 La proposition de valeur du LLACC

Selon Dubé *et al.* (2014, p. 125), la proposition de valeur d'un laboratoire vivant résume globalement comment les produits et services de ce dernier entendent répondre aux besoins et aux problèmes de sa clientèle. En mettant en évidence l'importance que prend le Laboratoire vivant dans le discours des parties prenantes, la proposition de valeur du LLACC est schématisée en indiquant par quels services le LLACC entend réduire des difficultés d'innovation identifiées précédemment, mais également à créer différents gains pour répondre aux intérêts et aux besoins d'acteurs touristiques au sein de la démarche.

Les services du LLACC qui créent le plus de valeur dans la perception de l'entreprise privée (Figure 4.4) sont ceux liés aux gains de compétences techniques des équipes internes et aux outils d'aide à la prise de décision (O4, 2018).

Un service d'aide à l'identification d'experts et l'organisation d'un programme de formation technique destiné à l'ensemble des acteurs réduisent le risque de prendre seul de mauvaises décisions d'adaptation qui nuisent à la performance, à la réputation et à la désirabilité des infrastructures de l'entreprise (O4, 2018). En cours de démarche,

l'entreprise privée se manifeste de plus en plus consciente de la valeur de l'expérimentation et du développement de produits et services mieux alignés sur les besoins de ses utilisateurs finaux (O4, 2018).

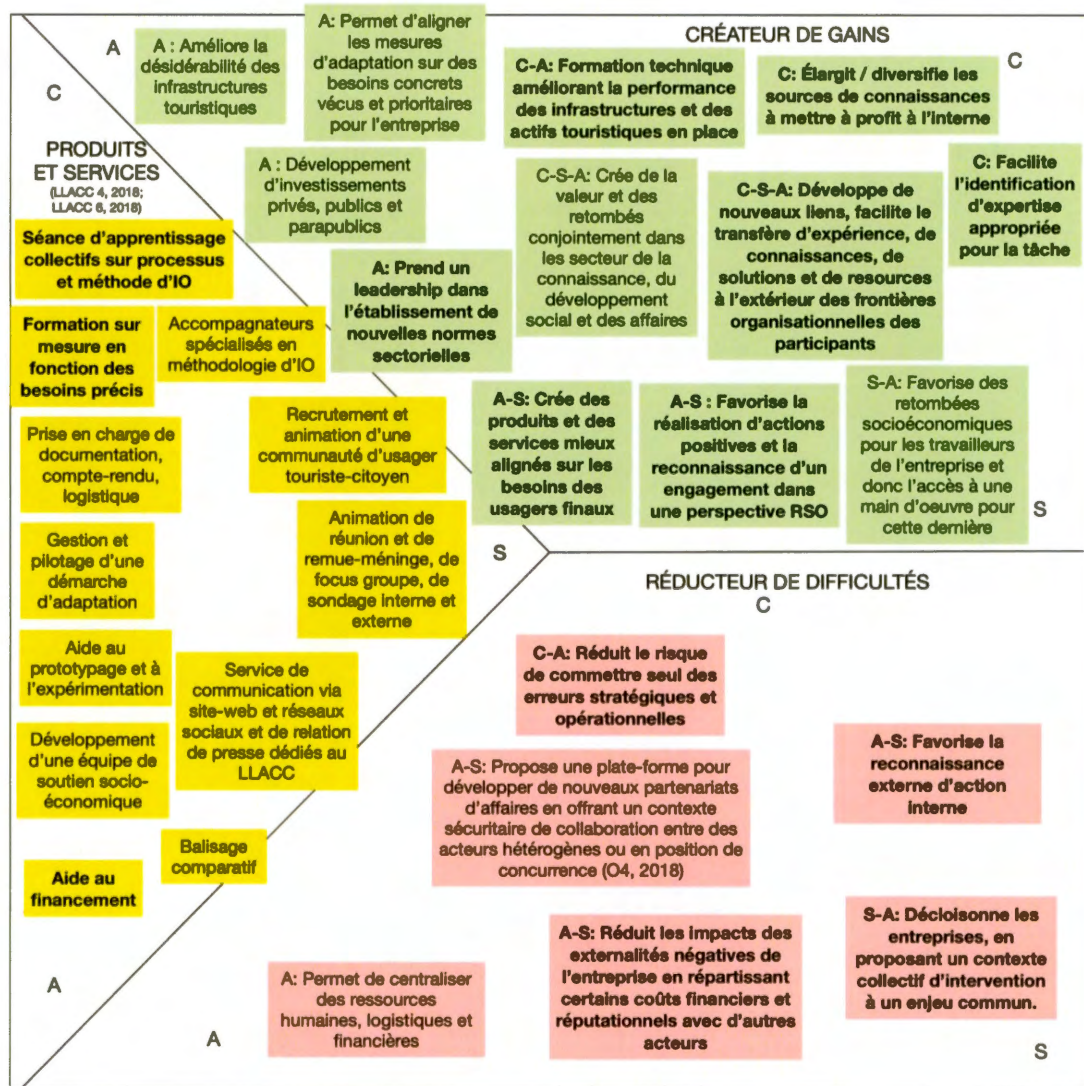


Figure 4.4 Proposition de valeur du LLACC à l'entreprise privée, modèle BMG

Le LLACC contribue également à l'identification des avenues comportementales de projets de réduction de gaz à effet de serre.

En ce sens il contribue à la réalisation et à l'identification de leviers publics de financement pour les différentes initiatives en responsabilité sociale de l'entreprise privée (O4, 2018). Cependant, la temporalité dans laquelle s'inscrivent les démarches du LLACC ne parvient pas à répondre aux besoins à court terme de l'entreprise privée à but lucratif (O4, 2018).

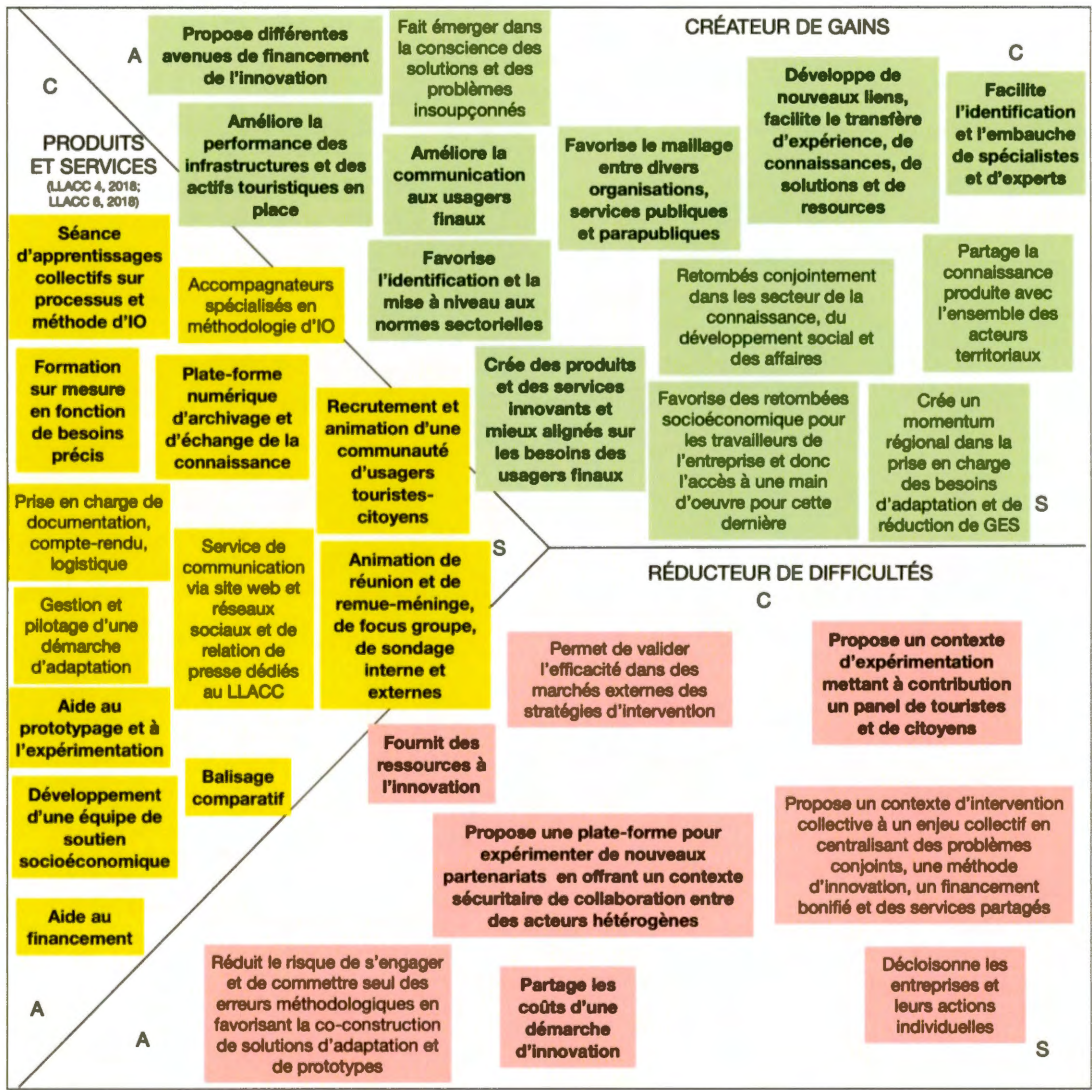


Figure 4.5 Proposition de valeur du LLACC à l'OBNL, modèle BMG

Pour l'organisme à but non lucratif (Figure 4.5) les services du LLACC qui créent le plus de valeur sont également ceux liés aux gains de compétence des équipes internes. En plus du service de formation collective en aménagement technique, le LLACC offre une plate-forme numérique d'archivage et d'échange de la connaissance qui profite particulièrement à l'organisme à but non lucratif (O4, 2018). Le soutien financier et l'expertise mobilisée dans le cadre des activités du LLACC profitent aussi aux activités de prototypage d'un organisme à but non lucratif (O4, 2018). Ce dernier accorde une place importante au service d'animation d'une communauté d'utilisateurs offert par le LLACC pour le *monitoring* des usages des infrastructures à développer (O4, 2018).

Une dimension transversale est manifeste dans les collaborations initiées dans le cadre de cette démarche. En effet, les organismes à but non lucratif se différencient particulièrement par leurs intentions d'utiliser la plate-forme du LLACC comme un moyen de réseauter divers acteurs et services publics à la conception de solutions qui répondent conjointement à plusieurs enjeux régionaux, notamment ceux du recyclage de matières résiduelles (13, 2018).

Pour sa part, la municipalité (Figure 4.6) tire la plus grande valeur des services d'accompagnement et de prise en charge d'une démarche d'innovation ouverte offert par le LLACC. Réduisant la complexité de mener cette démarche à l'interne, le LLACC alimente la municipalité avec un ensemble de ressources et d'activités lui permettant de faire des sondages d'opinion, de la communication avec les groupes de citoyen-touriste, du recrutement d'utilisateurs qui seront mobilisés lors d'un banc d'essai d'un prototype développé en amont du projet (O4, 2018).

En somme le LLACC offre à la municipalité des services qui ressemblent davantage à une démarche de diffusion d'une technologie locale dans laquelle l'utilisateur final participe à une implantation cohérente modulée en fonction des besoins du milieu.

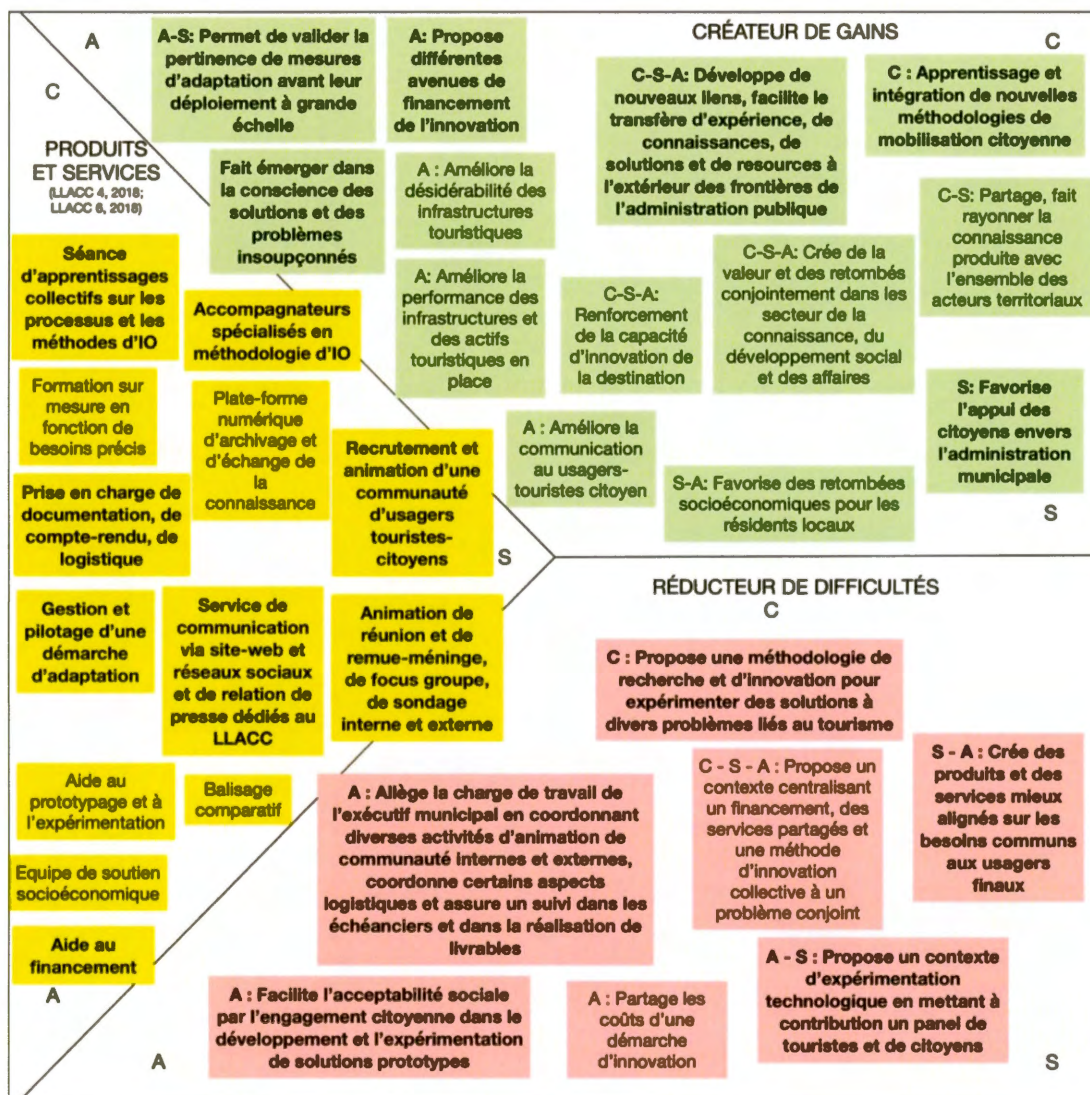


Figure 4.6 Proposition de valeur du LLACC à une municipalité, modèle BMG

En partant d'une solution technologique, la municipalité utilise le LLACC dans un premier temps pour répondre aux intérêts du fournisseur local, mais au travers le dialogue davantage orienté vers la co-crédation, le partenariat entre la municipalité et le LLACC permet de créer de nouveaux mécanismes de collaboration, de valider et de « monitorer » les usages du prototype, accorde de la valeur à la participation et à l'opinion

des usagers (O4, 2018) et développe ainsi des liens de confiance avec sa communauté « tissée serrée » entourant un enjeu opposant touristes et citoyens (I2, 2018).

4.3 Les partenaires clés de l'écosystème

Le bloc sur les partenaires clés met en évidence le type de parties prenantes nécessaires au maintien d'un écosystème de ressources au sein d'un laboratoire vivant (Dubé *et al.* 2014, p. 120). Certains sont considérés pour leur contribution en matière de connaissance, en ressources financières, d'autres offrent un accès aux utilisateurs finaux, en somme, les partenaires-clés jouent des rôles complémentaires au sein du LLACC.

La présentation du tableau 4.1 identifie des partenaires observés en spécifiant leur domaine d'activité, le but de leur participation, les ressources et les compétences mises à contribution et l'influence qu'ils exercent sur un domaine particulier. Leurs intérêts respectifs quant à leur participation au LLACC ne sont pas résumés dans ce tableau, car le bloc sur la gestion des retombées s'y consacre spécifiquement.

Pour assurer la réalisation de sa proposition de valeur, le LLACC réunit un réseau complexe d'acteurs. Différents types de partenaires sont à souligner. Pour leur contribution en matière de construction et de transmission de connaissance, on retrouve des chercheurs et des spécialistes évoluant pour le compte d'institutions de recherche ou d'enseignement.

La motivation de ce type de partenaires est d'accéder à un terrain pour y réaliser des travaux de recherche qui, dans le cas présent, ont des implications en matière de connaissance sur des enjeux de développement socioterritorial. D'autres sont des consultants externes ciblés pour effectuer des formations sur mesure afin d'alimenter les acteurs du LLACC en informations spécialisées (LLACC9, 2018, p. 25).

Tableau 4.1 Les partenaires clés du LLACC, modèle BMG

Organisme	Type d'institution	But de participation	Ressource / compétence fournie	Domaine d'influence
Un grand promoteur touristique	Entreprise privée à but lucratif	Projet pilote en adaptation de sentiers	Bassin important de clientèle	Financier Politique
			Compétence technique	Reconnaissance sectorielle
			Compétence en RSE et en DD	Moteur économique
			Expertise interne en adaptation aux CC	Grande autonomie d'action
Parc régional	OBNL	Projet pilote en adaptation de sentiers	Clientèle domestique	Faible autonomie d'action sur son territoire
			Compétence en gestion multi-usage du territoire	Faible pouvoir économique
				Excentré des pôles touristiques
Parc régional Gestion reprise par une municipalité, durant la fenêtre d'observation	OBNL	Projet pilote en adaptation de sentiers	Clientèle excursionniste et touristes internationaux	Ressources financières publiques
			Compétence technique	Autonomie d'action d'adaptation augmentée par le changement de propriétaire privé à public
			Compétence en RSE et en DD	

Parc régional	OBNL	Projet pilote en adaptation piste cyclable	Clientèle excursionniste locale et provinciale Compétence en travail collaboratif intermunicipal	Réseau élargi de partenaires privés et publics sur 4 MRC Mesure d'adaptation soumise à l'autorisation d'un Ministère
Une ville	Municipalité	Projet pilote en adaptation Transport collectif	Clientèle citoyenne excursionniste et touristique Compétence en consultation publique	Influence importante de la chambre de commerce
Un consortium de recherche sur les CC	Académique	Connaissance et formation Impacts régionaux des CC	Changements climatiques, géographie, environnement Méthodologie de recherche en innovation ouverte	Influent sur leur domaine d'expertise et présence au comité de pilotage
Un CCTT				
Un établissement d'enseignement universitaire		Processus et méthodes d'innovation ouverte en contexte LV	Modélisation de la valeur C-S-A créée lors de la conception du LV	
Un OGD	Développement socioéconomique	Groupe porteur et gestionnaire du LLACC	Stimulation de l'innovation / gestion et développement touristique	Coordonnateur principal du LLACC
Fonds d'investissement en DD	Développement socioéconomique	Financement du LLACC	Compétence en financement d'initiative en développement durable	Finance plus de 50% du budget global du LLACC

Divers services publics et parapublics de développement socioéconomique (OGD, SADC, CRE, fonds d'investissements, MRC, créneau d'innovation) (LLACC4) sont mobilisés pour constituer un groupe de soutien, dont les ressources, notamment financières, sont mises à contribution pour les opérations du LLACC, l'organisation d'événements publics, la confection ou l'expérimentation de prototypes (O4, 2018). L'intérêt de ce type d'acteur est celui d'attribuer leurs ressources à des mesures porteuses de retombées socialement et économiquement rentables. Les implications de ce financement sur la structure et les actions du LLACC seront introduites dans un bloc portant sur les sources de revenus. En tant que gestionnaire de projet pilote, certains promoteurs privés et OBNL touristiques de la région sont des partenaires-clés de l'écosystème car ils constituent les principaux usagers de ce Laboratoire vivant.

Il est important de souligner que ces usagers-intermédiaires, en tant que membres de l'OGD sont des partenaires à part entière dans ce premier cycle d'innovation. Contrairement à ce qui est avancé sur papier, les résultats font état que le LLACC n'octroie pas le même statut aux usagers-finaux que sont leurs clientèles respectives. En effet, la contribution de ces derniers dans la recherche de solutions n'est sollicitée qu'à « des moments jugés opportuns » par l'équipe de gestion du LLACC et par les gestionnaires de projets pilotes (LLACC9, 2018, p. 2).

4.4 Les canaux de commercialisation

Le bloc sur les canaux de commercialisation met en évidence la manière de communiquer et de livrer une proposition de valeur à ses clients et à ses partenaires clés (Osterwalder *et al.*, 2014, p. 26). Dans le cas du LLACC (Tableau 4.2), les canaux privilégiés sont les appels à participations, les rencontres ciblés et les activités telles que des conférences et d'éventuelles publications scientifiques qui contribuent à son rayonnement (Rapetap1, 2018).

Tableau 4.2 Canaux de commercialisation, modèle BMG

<p>Entreprise et organisation touristique</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sollicitation à participation pour la soumission de projets pilotes auprès des usagers-membres de l'OGD (LLACC3, 2018) ▪ Plusieurs rencontre ciblées (LLACC3, 2018) ▪ Ateliers de réflexion co-créative pour l'exploration d'avenues de projets pilotes (O4, 2018) ▪ Après évaluation des projets, ceux jugés admissibles par le comité de pilotage sont invités à discuter des paramètres menant à la confirmation d'un « partenariat » <p>Usagers-touristes-citoyens</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Développement / acquisition d'outils internet, site web, réseaux sociaux pour recruter, animer et soutenir une communauté d'intérêt en ligne (Rapetap3, 2018, p. 3) <p>Partenaires institutionnels</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Participation à diverses conférences, assemblées générales annuelles, aux fins du rayonnement de la démarche dans un réseau de partenaires institutionnels (Rapetap3, 2018, p. 3)
--

Une démarche de recrutement d'usagers-touristes-citoyens a été initiée dans le cadre d'une consultation publique d'une municipalité. Le LLACC a ainsi constitué un premier bassin d'utilisateur qu'il a choisi de mettre à contribution lors des activités d'expérimentation (O4, 2018). Outre la mise à jour d'un site web dédié à communiquer l'avancement des démarches du LLACC et d'un agrégateur de nouvelles sur les changements climatiques, aucune animation de communauté d'utilisateurs en ligne n'a été réalisée durant la fenêtre d'observation.

4.5 La relation avec les clientèles

Le bloc sur la relation client vise à cerner le type de relation qu'un laboratoire vivant cherche à entretenir avec sa clientèle (Dubé *et al.*, 2014, p. 121).

Tableau 4.3 Relation client au sein du LLACC, modèle BMG

Vision d'implication usager

- Relation d'accompagnement (écosystème vs usagers-intermédiaires)
- Démarche portée par les usagers
- L'usager conserve le leadership sur ses processus d'innovation
- LLACC est gardien de la propriété collective et du partage de la connaissance produite

Dans le cas du LLACC (Tableau 4.3), ce dernier manifeste une intention d'encadrement en phase avec une démarche d'innovation portée par ses usagers. À ce titre, l'équipe de gestion du Laboratoire vivant privilégie l'accompagnement externe des gestionnaires de projets pilotes (usagers-intermédiaires) par la présence de facilitateurs et de formateurs qui outillent ces derniers en ressources et en connaissances pour encourager l'intégration des pratiques d'innovation ouverte dans la réalisation des projets pilotes (O4, 2018). Ces derniers n'ont d'autres rôles que celui d'un rôle avisé et ne participent donc pas à la prise de décision sur les opérations que les gestionnaires de projets pilotes mettent en place dans leurs organisations soit aux échelles micro et opérationnelles de cette démarche d'innovation. Ces usagers intermédiaires conservent le plein pouvoir sur leur choix d'action, sur les méthodes et dans l'attribution des budgets d'innovation (LLACC7, 2018, para 24).

Par ailleurs, le LLACC se positionne d'abord comme un gardien de l'ouverture et du partage de la connaissance produite dans le cadre du Laboratoire vivant, mais ce dernier n'impose aucune autre contrainte à ses clients dans l'intégration des principes d'innovation ouverte. C'est aux clients d'affirmer à partir de quelles ressources le LLACC peut leur venir en aide.

Ainsi, le LLACC demande à ses usagers-intermédiaires de faire preuve « d'un plein leadership » dans leurs démarches (LLACC7, 2018, para 27), alors qu'une majorité

d'entre eux se plaignent du manque d'encadrement et de plans d'action du LLACC (I1, 2018; I2, 2018; I3, 2018). Dans le cas du LLACC, cette approche « portée » par les usagers combinée à un manque d'encadrement et d'animation aux démarches co-créatives valorise essentiellement la poursuite de plusieurs pratiques d'innovations et de postures organisationnelles déjà ancrées chez les gestionnaires de projets pilotes. À ce titre, l'entreprise privée à but lucratif, ayant posture institutionnelle essentiellement fermée a préféré avancer plus rapidement et indépendamment des partenaires avec lesquels elle était censé collaborer au sein d'un projet pilote. Cet acteur a conçu et expérimenté un prototype d'infrastructure à partir de connaissances qu'elle possédait déjà à l'interne en se détachant des contraintes de temps et de la recherche de consentement qu'impliquait le volet collectif de ce projet. Ce constat rappelle la présence de variabilités en matière de capacités d'actions, mais aussi de postures organisationnelles qui amènent au sein d'une démarche d'innovation collective différentes motivations et niveaux d'implication.

Néanmoins, le LLACC en tant que gardien de la propriété collective et du partage des connaissances a mis en place des séances de retour d'expérience qui ont permis à l'ensemble du groupe d'acteurs de dialoguer sur les méthodes utilisées et de susciter l'émergence d'un regard externe aux pratiques internes. De ce fait, l'ensemble des acteurs ont pu dégager des apprentissages qu'ils ont pu ensuite utiliser dans leur démarches individuelles ou collectives y compris les acteurs aux postures plutôt fermées (O4, 2018).

4.6 Les sources de revenus

Lors de sa conception, un laboratoire vivant doit établir d'où provient le financement de sa structure et de ses services (Dubé *et al.*, 2014, p. 121). Dans le cas du LLACC (Tableau 4.4), la première itération planifie des revues de 190 000\$. 100 000\$ provient d'un programme géré par un fonds d'investissement en développement durable,

27 500\$ provient des contributions en argent des partenaires (OGD, cotisation des gestionnaires de projets pilotes et autre), 62 500\$ représente des contributions en services offerts notamment par les acteurs de soutien socioéconomiques.

Tableau 4.4 Sources de revenus au sein du LLACC, modèle BMG

Type de revenus

- Subvention para-publique
- Frais de partenariat pour les clients (gestionnaires de projets pilote)
- Contribution en argent des partenaires-clés
- Contribution en service des partenaires-clés

Ce financement, dont 50% du budget provient du fonds d'action en développement durable engendre des comptes à rendre à des partenaires existant dans une logique de marché (LLACC4). Le maillage avec divers services et leviers socioéconomiques influence ainsi la manière d'orienter les projets et la communication des résultats. À titre exemple, le LLACC accorde une attention particulière aux configurations de projet pilote admissibles aux critères d'autres programmes de financement établi dans ce réseau, une action qui soutient le modèle d'approvisionnement du système en place (LLACC9, 2018, p. 23).

Par ailleurs, il est intéressant de remarquer que les trois projets pilotes ont décidé de se payer un service qui sert une création de valeur respectivement moins présente dans leurs ressources internes. En effet, un regroupement a choisi d'investir dans un service qui comble un besoin de création de connaissance (C) en attribuant son budget d'innovation pour la confection d'un programme de formation des employés et des bénévoles en aménagement d'infrastructures adaptées aux changements climatiques (O4, 2018). Un OBNL a choisit d'investir dans la dimension affaires (A) en attribuant

son budget d'innovation pour la réalisation d'un prototype technologique et le *monitoring* d'une nouvelle infrastructure dans le temps (O4, 2018).

Enfin, une municipalité a plutôt choisi d'investir conjointement dans la valeur sociale (S) et d'affaires (A) en attribuant son budget d'innovation dans la mobilisation d'usagers-touristes-citoyens lors de banc d'essai et d'ateliers co-créatifs lors des phases d'expérimentation d'un prototype (O4, 2018).

4.7 Les ressources clés

Il s'agit ici de cerner la liste des ressources qui permettent d'assurer le fonctionnement et la réalisation des services d'un laboratoire vivant (Dubé *et al.*, 2014, p. 120). Dans le cas du LLACC (Tableau 4.5), les ressources sont assurées par l'équipe interne du Laboratoire vivant ou fournie par l'intermédiaire de partenaires-clés.

Il a été planifié que les ressources en gestion de projet, en accompagnement (O2, 2018), en communication ou en animation de communauté soient assurées par le LLACC (Rapetap4, 2018, p. 1).

Ponctuellement, le LLACC peut avoir recours à des expertises provenant de ses partenaires clés, des membres de son équipe de soutien ou en engageant des consultants externes en fonction des besoins des usagers-membres ou de son personnel interne. Dans le cadre de la fenêtre d'observation le LLACC a sollicité des expertises en innovation ouverte et en adaptation aux changements climatiques (O4, 2018). Il a planifié l'embauche d'experts en animation d'atelier co-créatif et en expertise technique d'aménagement d'infrastructures touristiques (O4, 2018) et mis à profit la compétence de son équipe de soutien en financement de projets d'innovation (O4, 2018). Pour assurer ses activités, le LLACC a recouru à des infrastructures de bureau telles que, des salles de réunion et de conférences lui permettant d'accueillir ses clients et partenaires pour des séances de travail collaboratif, des formations, l'animation de

groupe d'utilisateurs et des bureaux lui permettant d'héberger son équipe de fonctionnement.

Tableau 4.5 Ressources clés au sein du LLACC, modèle BMG

Internes

- Gestion et coordination de projet
- Accompagnement et intégration des principes d'IO
- Communication publique
- Animation de communauté d'utilisateurs en ligne

Externes

- Expert-conseil en IO
- Expert-conseil en adaptation aux CC
- Animation d'ateliers co-créatifs
- Expertise en aménagement d'infrastructures touristiques
- Financement de projet d'innovation

Infrastructures

- Infrastructure de bureau
- Infrastructure de communication numérique

Le LLACC a aussi recouru à des infrastructures numériques de gestion de sites web, un agrégateur de nouvelles ainsi qu'une bibliothèque numérique pour l'archivage et le partage de connaissance en adaptation aux changements climatiques.

4.8 Les activités clés

Le bloc sur les activités-clés réfère aux activités préconisées par un laboratoire vivant dans la réalisation de sa proposition de valeur (Dubé *et al.*, 2014, p. 122). Dubé *et al.* (2014, p. 122) propose de dresser un canevas spécifique pour mettre en évidence les

activités qui servent les dimensions de co-création, d'exploration, d'expérimentation et d'évaluation au sein d'un laboratoire vivant.

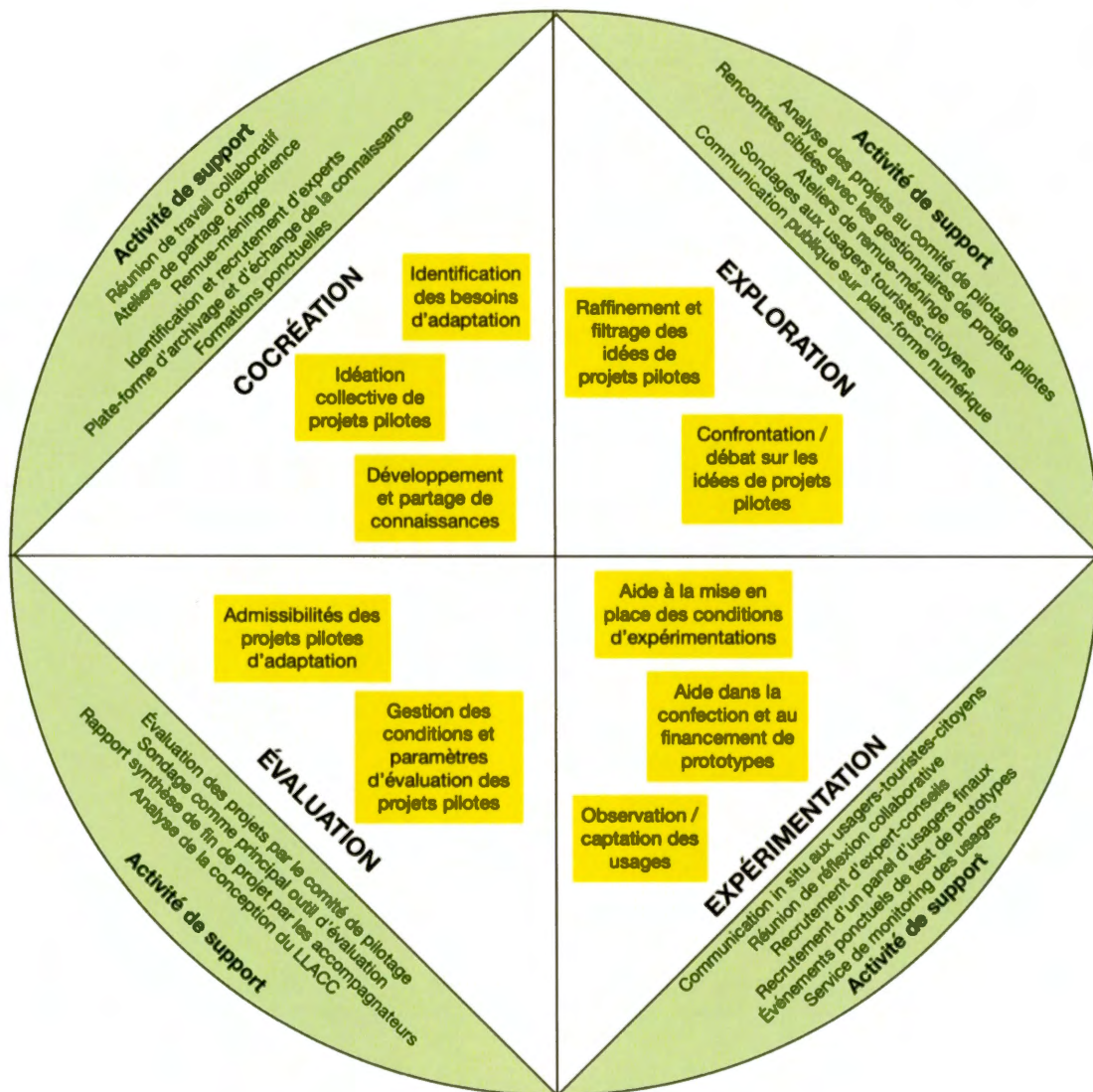


Figure 4.7 Activités clés du LLACC, modèle BMG

Dans le cas du LLACC (Figure 4.7), sont observées des activités de co-création pour mobiliser des usagers-membres dans l'identification des besoins en adaptation et dans

l'idéation de projet pilote à soumettre au LLACC (O4, 2018). Les activités qui supportent la co-création sur ces volets sont du type remue-méninge collaboratif. Ces derniers ont été observés dans le cadre de séance de travail réunissant les différents partenaires-clés et ils sont également planifiés pour mobiliser des niches d'activités touristiques qui n'arrivent pas à identifier leurs besoins d'adaptation à mener dans le cadre du LLACC (O4, 2018). Dans une phase ultérieure, le même type d'atelier est planifié pour mobiliser l'usager-touriste-citoyen pour l'idéation de mesure d'adaptation qui mettra davantage en valeur ce segment de clientèle (O4, 2018)

On observe également des activités qui supportent la co-création de connaissances. Il s'agit essentiellement d'ateliers de partage d'expérience entre les usagers-membres de l'OGD (O4, 2018). La co-création des connaissances est également au cœur du programme de formation collective en aménagement d'infrastructure touristique (O4, 2018).

Les activités de co-création du LLACC amènent également une municipalité à reconsidérer sa vision partant d'une solution pré établie évoluant vers une position plus ouverte à une participation citoyenne. On attribue cette évolution aux apprentissages collectifs réalisés par les accompagnateurs et les gestionnaires de ce projet pilote.

Dans ce contexte, les activités mises en place évoluent également depuis une approche par sondage déjà plus ouverte à la validation d'opinions sur la désirabilité du projet pilote (O4, 2018) et vers la planification de bancs d'essaies. Une participation de plus en plus active des usagers finaux dans l'implantation de la solution est anticipée pour les itérations à venir (O4, 2018).

Des activités d'explorations sont observées lorsque les propositions de projet pilote sont raffinées et filtrées par les membres du comité de pilotage lors de remue-ménings où prennent part tous les acteurs participants du LLACC (O4, 2018).



Figure 4.8 Atelier d'initiation aux principes d'innovation ouverte

Dans ce contexte, la confrontation des idées demeure inscrite dans des rencontres de travail plutôt classique où l'interaction est fondée sur le dialogue entre les acteurs reproduisant en partie les cadres hiérarchiques, la valorisation de position fermée, une expression explicite de la connaissance et un renforcement de l'influence des groupes en position d'autorité. Ce fut notamment le cas lors d'une discussion qui soulève des débats sur un projet pilote qui vise davantage la réduction de gaz à effet de serre que l'adaptation aux changements climatiques, en regard d'une définition défendue par le consortium de recherche (O4, 2018).

Le LLACC met en place diverses méthodes pour encadrer les activités d'expérimentation réalisées par ses parties prenantes. Trois catégories d'accompagnements sont observées, soit l'aide dans le développement des conditions

d'expérimentation, l'aide dans la confection de prototype et l'aide dans l'observation et dans la captation des usages à l'égard des prototypes développés. Les conditions d'expérimentation ainsi que la capture des usages sont rendues possibles grâce au support du LLACC pour le recrutement d'un panel d'utilisateurs-touristes-citoyens et la coordination des séances d'animation co-créative (O4, 2018). L'aide à la confection et au financement des prototypes est apportée d'abord dans un contexte de réflexion collaborative où les gestionnaires de projets discutent de l'avancement de la démarche et où le comité de soutien met à profit ses ressources. Ce fut notamment le cas avec la proposition d'un maillage et d'un financement avec un centre de transfert technologique (O4, 2018).

Au sein du LLACC, les activités d'évaluation servent deux objectifs. La première consiste à analyser l'admissibilité des projets d'adaptation en fonction des critères établis (LLACC9, 2018, p. 22). La deuxième vise à déterminer des indicateurs de performance en innovation propre au contexte laboratoire vivant. La collaboration entre les gestionnaires de projets pilotes, les accompagnateurs et le chercheur contribue notamment à ce deuxième objectif (LLACC7, 2018, para 37). En effet, le rapport de recherche du MITACS présente une analyse de la proposition de valeur en matière de développement de connaissance, de développement social et de développement d'affaires du Laboratoire vivant.

La notion d'évaluation des projets dans une perspective C-S-A n'est pas encore utilisée par l'équipe de gestion. Les gestionnaires de projets pilotes et les accompagnateurs mettent plutôt en place des mécanismes d'évaluation quantitative sur la base de sondage, une manifestation de méthodes entrepreneuriales traditionnelles déjà implantées dans les organismes.

Tableau 4.6 Activités de rayonnement au sein du LLACC, modèle BMG

Type d'activités

- Conférence
- Événement professionnel
- Recherche et publication scientifique
- Stratégie de communication publique
- Stratégie de développement de clientèle

Le LLACC entretient d'autres types d'activités nécessaires à l'actualisation de sa proposition de valeur. En effet, le LLACC accorde une place importante aux activités contribuant au rayonnement de sa démarche (Tableau 4.6). Parmi celles-ci on retrouve des interventions à titre de conférencier dans le cadre d'événements professionnels axés sur le tourisme durable (Rapetap1, 2018, para 16). On relève également la contribution du LLACC à la recherche et à la publication scientifique avec le consortium de recherche sur les changement climatiques et l'établissement d'enseignement universitaire. Finalement, le LLACC rayonne également par sa stratégie de communication publique, sa gestion de plate-forme web (site internet, blogue de veille stratégique, et réseaux sociaux) et ses activités de démarchage.

4.9 Les coûts de structure

Dans le cas du LLACC, les charges plus importantes (Tableau 4.7) réfèrent aux honoraires des différentes ressources humaines lui permettant d'assurer son fonctionnement, l'accompagnement et l'expertise offerte aux projets pilotes (LLACC9, 2018, p. 19). Le coût des prototypes (production et *monitoring* des usages) représente une charge importante pour le LLACC et ses gestionnaires des projets pilotes (O4, 2018). Cette caractéristique contribue à positionner le LLACC comme un laboratoire d'innovation technologique.

Tableau 4.7 Coûts de structure au sein du LLACC, modèle BMG

Ressources coûteuses

- Gestion et de coordination interne
- Accompagnateurs
- Experts conseils

Activités dispendieuses

- Production et opération de prototypes technologiques

Pour mettre en lumière trois dimensions au cœur de la réalité des laboratoires vivants, Dubé *et al.* (2014, p. 117) proposent la conception de trois nouveaux blocs au modèle BMG qui identifient les pratiques de gouvernance, l'intermédiation et la gestion des retombées au sein d'un laboratoire vivant.

4.10 Les pratiques de gouvernance

Dans le cas du LLACC, la structure de gouvernance (Tableau 4.8) s'inscrit à deux niveaux. D'abord, une approche partenariale partage le leadership entre un comité de gestion opérationnelle et un comité de pilotage.

Tableau 4.8 Pratiques de gouvernance sein du LLACC, modèle BMG

Principales caractéristiques

- Gouvernance partenariale (comités de pilotage et de gestion des opérations)
- Assurée par une majorité d'acteurs en développement économique
- Influence notable d'un fond d'investissement et du consortium de recherche sur les CC
- Des principes écrits d'encadrement de projet pilote
- Une convention d'aide co-écrite avec les usagers-membres
- Enjeux éthiques et intellectuels pris en charge par un outil contractuel

En cohérence avec la composition des partenaires-clés, on retrouve à la gouvernance du LLACC une représentation des intérêts d'entreprises touristiques (OGD), des services publics et parapublics de développement socioéconomique et des établissements de recherche (LLACC8, 2018, para 19 - 21). Encore ici, l'absence de groupes d'usagers-touristes-citoyens, voire d'autres instances territoriales telles que des groupes communautaires ou environnementaux au sein de la gouvernance témoigne du caractère plutôt thématique que territorial de ce Laboratoire vivant.

L'équipe de gestion est pour sa part formée d'un coordonnateur présentant un profil d'expert en planification et en développement du tourisme durable. Ce dernier cumule une expérience significative en innovation touristique à titre de directeur du créneau d'excellence en tourisme. Il est appuyé par deux accompagnateurs de projets pilotes présentant des profils comme praticiens en développement de projets socioéconomiques liés à l'environnement, au tourisme, à la culture et au loisir. À la lumière des données recueillies, cette équipe présente un profil ayant la capacité de prendre en charge des collaborations dans un réseau vaste et interdisciplinaire, mais aucun des membres de l'équipe de gestion ne possède un profil d'expert en innovation ouverte. Manifestement en situation d'apprentissage (14, 2018; 15, 2018) le coordonnateur et les accompagnateurs du LLACC ont eu recours à diverses sources de formations externes, notamment en « design thinking » (Emeritus, 2019) ainsi que du coaching personnalisé pour développer leur savoir-faire sur les méthodes de recherche et d'innovation en contexte laboratoire vivant (LLIO, 2019).

Finalement, la gestion des enjeux éthiques entourant l'ouverture de la propriété intellectuelle est assurée de manière contractuelle lors de la signature d'une convention d'aide (LLACC7, 2018) où le gestionnaire de projet pilote s'engage à « partager la connaissance acquise à travers le présent projet au bénéfice de toute l'industrie touristique des Laurentides » (LLACC7, 2018, para 29). Au-delà de cette clause, aucun autre mécanisme n'a été identifié.

4.9 L'intermédiation de l'expérience C-S-A

Il est pertinent de souligner que l'utilisateur au sein de ce laboratoire vivant n'est jamais mobilisé dans une adresse physique appartenant au LLACC. Ce dernier gère cependant des espaces virtuels qui peuvent être considérés comme des plateformes d'intermédiation de la connaissance générée au sein du LLACC invitant le visiteur sur internet à vivre une expérience cognitive.

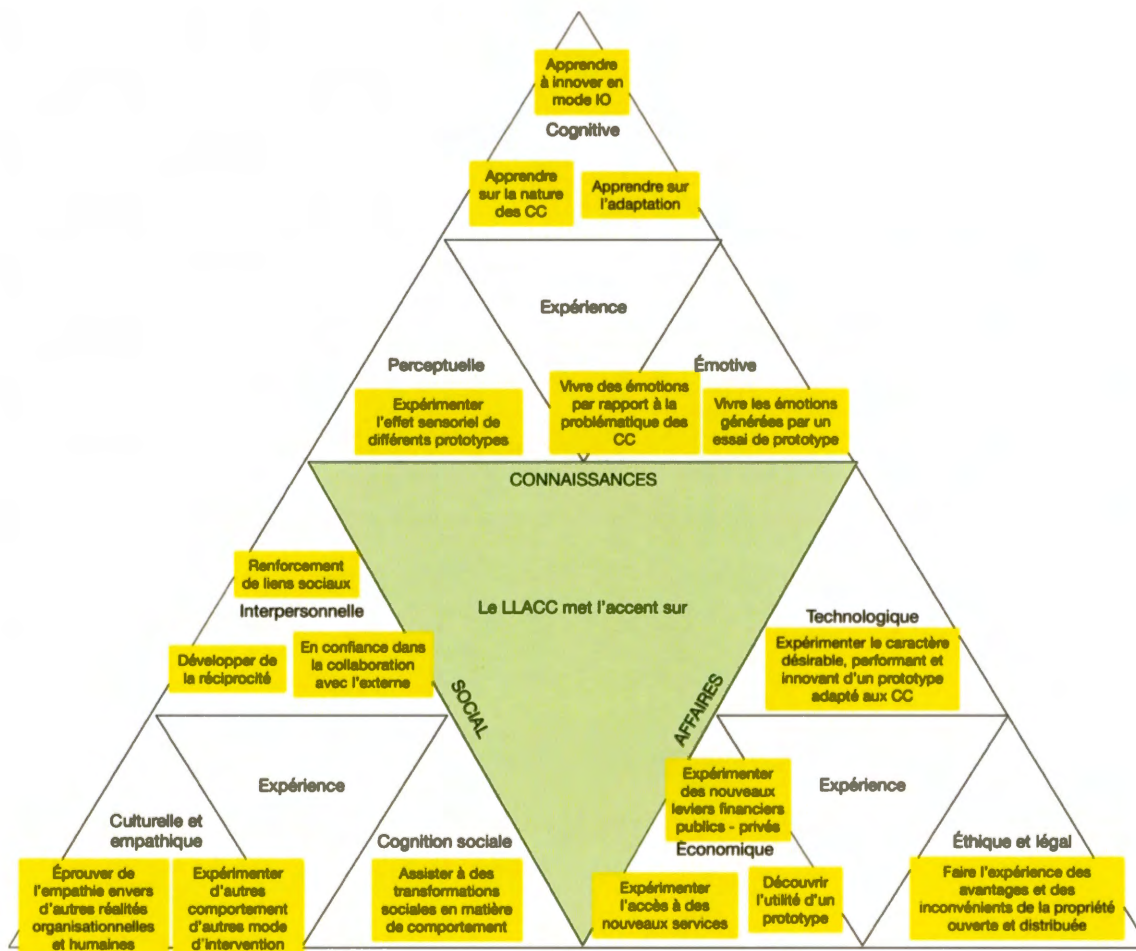


Figure 4.9 Expérience C-S-A au sein du LLACC, modèle BMG

Dans la période d'observation de cette étude, l'expérience offerte par les plateformes web et sur les réseaux sociaux a été essentiellement unidirectionnelle et dédiée à diffuser des contenus d'actualités sur le thème des changements climatiques.

Le LLACC ne coordonne aucune infrastructure qui lui est propre et ses activités ont pour objectif d'être pilotées à même les différents sites touristiques opérés par les usagers participants. Ceci a une influence sur le type d'expérience offerte et vécue au sein du LLACC. Elle évoque ce que plusieurs laboratoires vivants tâchent de mettre en place, soit une expérience d'innovation *in situ* qui se déroule à même l'espace de vie réel où évoluent les usagers ciblés par la démarche (Westerlund et Leminen, 2011). Au-delà des espaces physiques et virtuels, l'expérience se caractérise également en termes de dynamiques et de contenus qui sont en partie alimentés par la programmation d'activités du LLACC et en partie alimentés par les contenus hétérogènes échangés par les usagers aux champs d'expertises et domaines d'influences diversifiés.

Une grille du canevas BMG adapté aux laboratoires vivants (Dubé *et al.*, 2014, p. 124) (Figure 4.9) permet d'illustrer vers quelles expressions de la valeur (C-S-A) l'expérience offerte au sein des activités LLACC convie ses participants.

En matière d'expérience cognitive, l'intermédiation de la connaissance suit essentiellement un flux *Inside-out* (Chesbrough, 2017) en ce sens qu'un bassin de connaissance sur les pratiques internes aux organisations participantes en matière d'adaptation aux changements climatiques est communiqué et rendu disponible à l'ensemble des acteurs participant aux rencontres de type *brainstorm* collaboratif. Des flux d'information *Outside-in* (Chesbrough, 2017) sont manifestes alors que des représentants d'OBNL soutiennent apprendre à utiliser, dans le cadre des activités du LLACC, des connaissances transférées par l'entreprise privée à but lucratif au sujet de récentes normes en matière d'aménagement d'infrastructures sportives et touristiques (O4, 2018).

L'accent sur les expériences cognitives est aussi manifeste lors d'atelier d'apprentissage collectif sur les méthodes d'innovation ouverte (Rapetap5, 2018, para 7) et dans la mise sur pied un programme de formation sur mesure en fonction des besoins des acteurs en matière d'aménagement d'infrastructure adaptée aux changements climatiques (Rapetap3, 2018, p. 1). Le LLACC favorise le développement de connaissances techniques mais également de connaissances émotives via le partage de différentes formes de perceptions à l'égard des changements climatiques vécues et transmises par les usagers-intermédiaires lors des séances d'intermédiation (O4, 2018). Enfin, l'observation d'échanges ouverts d'informations, de réciprocité dans la recherche de solutions aux différents besoins soulevés par les acteurs (O4, 2018) sont des indicateurs que le LLACC met l'accent sur des expériences interpersonnelles où se développent un sentiment de confiance entre les participants.

On observe également l'émergence de démarches empathiques alors que certains gestionnaires de projet pilote mettent en place des stratégies d'animation de communauté d'usagers pour mieux comprendre leurs besoins et leurs désirs (O4, 2018).

De plus, en adoptant des politiques de sélection dont un des critères est celui de valoriser l'émergence de nouveaux comportements et de nouvelles pratiques tant de la part des entreprises, des citoyens que des touristes (LLACC9, 2018) sont indicateur que le LLACC met l'accent sur le développement d'expérience de cognition sociale.

Enfin, le LLACC met également l'accent sur l'expression de valeurs d'affaires dans le cadre d'activités soulignant le caractère innovant, performant et désirable de technologies prototypes (O4, 2018). L'expérimentation de nouveaux leviers de financement et l'instauration d'un cadre éthique et légal basé sur la notion de propriété ouverte où la connaissance générée par les usagers est distribuée à l'ensemble d'un réseau font aussi partie des expériences d'affaires au sein du LLACC.

4.12 La gestion des retombées

Le bloc sur la gestion des retombées (Figure 4.10) identifie quel type de retombées C-S-A sont valorisées par les parties prenantes au sein du LLACC. Les résultats portant sur les retombées souhaitées démontrent que leurs visions en matière d'externalités pour le LLACC varient en fonction de leur configuration, de leur mission et de leur subjectivité institutionnelle.

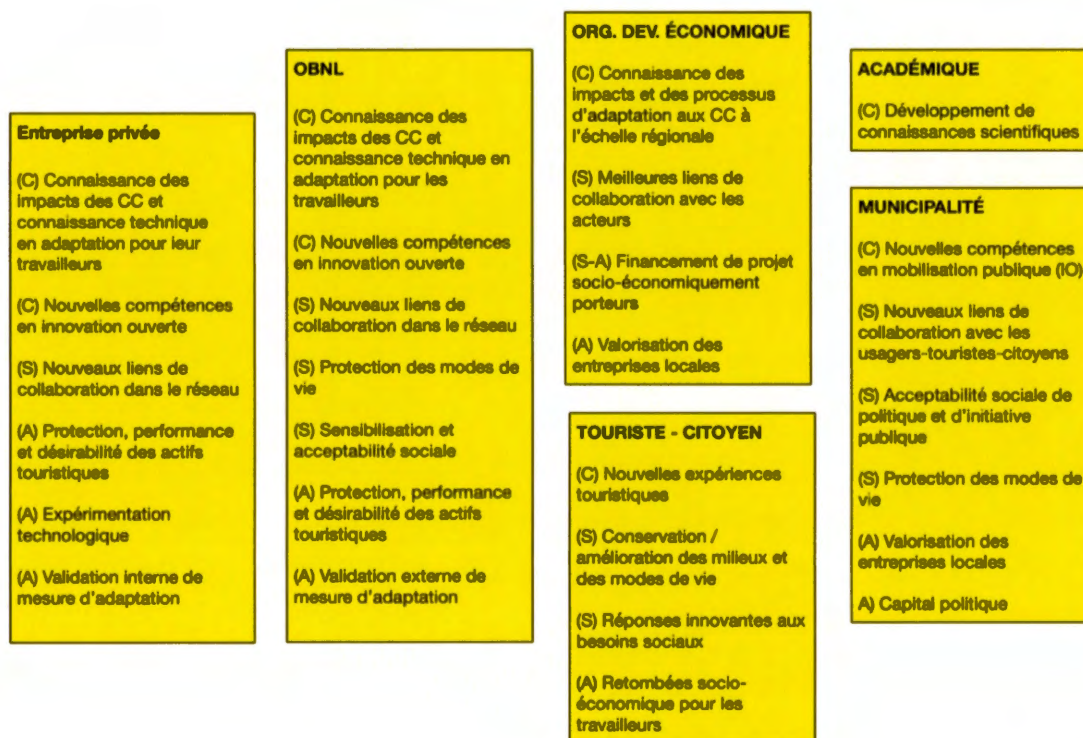


Figure 4.10 Gestion des retombées au sein du LLACC, modèle BMG

Les entreprises et organismes gestionnaires de projets pilotes convergent en de nombreux points. Ces derniers souhaitent utiliser le Laboratoire vivant pour augmenter leur bassin de connaissances techniques en matière d'adaptation, augmenter la performance et la désirabilité de leurs actifs, accroître leurs compétences en innovation

ouverte et tisser de nouveaux liens entre les acteurs au sein du réseau de la filière touristique. Néanmoins, des différences témoignent d'une diversité en matière de culture organisationnelle relativement à l'innovation ouverte notamment en ce qui a trait à l'implication des clientèles touristiques et citoyennes (usagers-finaux).

D'abord, l'entreprise privée à but lucratif perçoit le LLACC comme une plateforme utile pour tester et valider des technologies développées à l'interne auprès de leurs clientèles. Sans être radicalement différents à ce point de vue, l'OBNL et la municipalité apportent une certaine nuance du fait qu'elles manifestent davantage de préoccupations pour le milieu de vie dans lequel elles sont implantées. Elles cherchent à établir un équilibre dans la relation entre les citoyens, les touristes et les visiteurs et dans l'implantation ou dans la transition des infrastructures et des mesures d'adaptation aux changements climatiques. Dans cette optique, l'OBNL valorise le LLACC comme un outil pour réfléchir et développer un coffre à outils de ressources et d'expertises partagées pour l'aider à accomplir sa mission en tant que gestionnaire d'infrastructures récréatives. La municipalité envisage pour sa part d'utiliser le LLACC comme un moyen pour améliorer la qualité de ses interactions avec ses citoyens et pour être perçue comme un acteur responsable par rapport aux enjeux de sa communauté tout en agissant dans le respect des liens sociaux et des ressources alimentant les modes de vie, les biens collectifs, les entreprises locales et les actifs privés des citoyens. L'acteur académique cherche pour sa part à favoriser le transfert et la production de connaissances scientifiques dans sa relation avec les acteurs de terrains alors que l'organisme de développement socioéconomique y perçoit la possibilité de valoriser une meilleure adéquation entre des programmes socioéconomiques dont il est titulaire et diverses demandes de soutien de la part des acteurs du milieu touristique.

Enfin, s'il est un défi pour un projet Laboratoire vivant d'arrimer les intérêts et les intentions des parties prenantes en priorités et en sens communs, les parties prenantes

inscrites au sein de cette démarche témoignent d'une ambition de produire une mixité de valeurs qui répondent aux attentes de l'ensemble des participants.

4.13 Modélisation et la communication de scénarios de création de valeur

Les parties prenantes du LLACC ont à la fois des intérêts et des visions diverses à l'égard de la mesure du succès des innovations produites au sein de la démarche dans laquelle elles sont engagées. En continuité avec la recommandation de Dubé *et al.* (2014, p. 116) la présente section met l'accent sur une articulation particulière des informations et des processus qui ont cours au sein d'un laboratoire vivant.

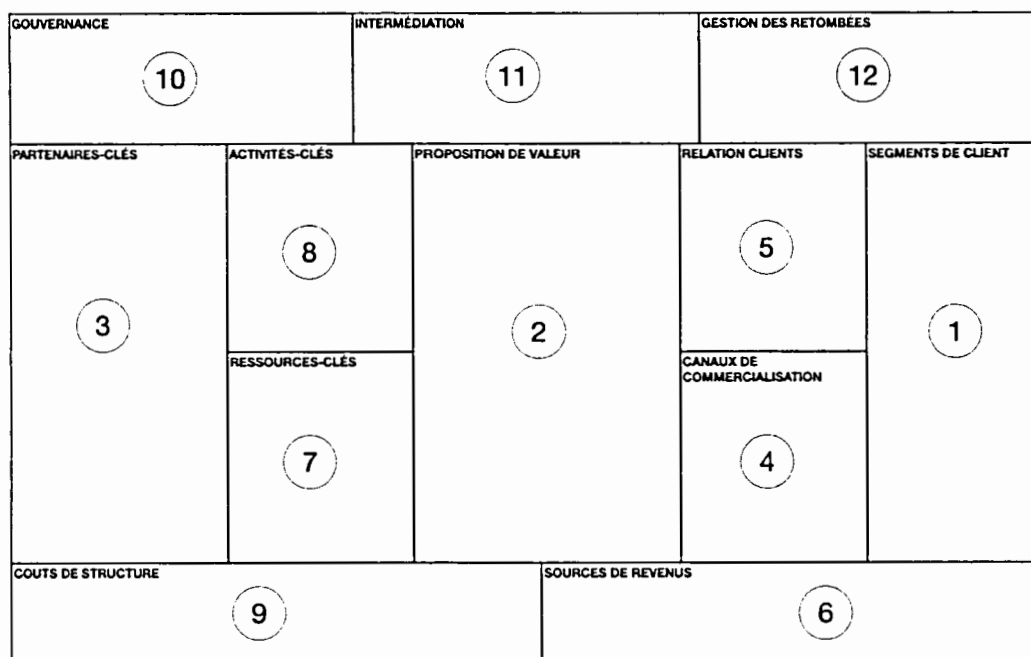


Figure 4.11 : Intermédiation au sein du LLACC, modèle BMG

Celle-ci vise à illustrer les liens entre la structure organisationnelle, les ressources en place et les acteurs engagés dans la production de valeurs au sein du LLACC. L'objectif de cette section n'est pas de faire le détail de tous les chemins menant à la production

de valeurs au sein du LLACC. Il s'agit plutôt d'utiliser le canevas BMG pour démontrer comment il est possible d'articuler certains résultats en fonction d'un contexte ou d'un interlocuteur particulier (Dubé *et al.*, 2014).

Ainsi, deux initiatives réalisées par le LLACC (Tableaux 4.9 et 4.10) ont été sélectionnées pour démontrer par quelles interrelations (Figure 4.11) des marchés de clientèles visées (1), de la proposition de valeur (2), des partenaires-clés (3), des canaux de commercialisation (4), du type de relation avec les clients et partenaires (5), des sources de revenus (6), des ressources-clés (7), des activités-clés (8), des coûts de structure (9), des pratiques de gouvernance (10), de l'intermédiation de l'expérience C-S-A (11) et de la gestion des retombées (12), il est possible de créer une représentation topologique pour réfléchir à la pérennité et à l'offre de valeur du LLACC en donnant un sens réel aux rôles des parties prenantes et à l'implication de ressources.

Tableau 4.9 Création de valeurs C-S-A à l'échelle macro-territoriale

Initiative

- Représentation du LLACC lors de conférences sectorielles en développement touristique
- Réseautage auprès de divers institutions, groupes de recherche et experts

Connaissance
Participe au processus d'accumulation et de dissémination de la connaissance scientifique en soutenant la recherche et la diffusion de rapports scientifiques.

Social
Nouveaux liens de collaboration entre des organisations, des travailleurs et des citoyens

Nouvelle narration culturelle sur les approches d'innovation en contexte d'adaptation aux CC

Affaire
Réduction des effets négatifs de CC sur les PME et la destination

Contribue au développement de nouveaux investissements publics et parapublics

Contribue au développement de produits et services adaptés

Pour assurer le rayonnement, le démarchage et le financement sa démarche laboratoire vivant (4), l'équipe de gestion du LLACC (10), mobilise plusieurs ressources en communication (7), supportée par l'OGD et son créneau d'innovation (3), lors de conférences sectorielles et en réseautage direct (8), auprès d'institution publique et parapublique, d'associations sectorielles, de groupe de recherche et d'entreprises (3). Envers les principaux usagers ciblés par la démarche, des usagers intermédiaires gestionnaires de projets pilotes au sein d'opérations touristiques membres de l'OGD (1), elle actualise sa proposition de valeur d'être un organisme dont les services favorisent l'identification et le recrutement d'experts (2), le financement de projet d'adaptation et le prototypage d'infrastructures (2), de technologies de produits ou de services adaptés et performants (2). Pour ses partenaires académiques (3), elle propose un terrain de recherche participant au processus d'accumulation et de dissémination de la connaissance scientifique (2). Pour ses partenaires en développement socioéconomiques et les acteurs politiques (3), elle propose une plateforme pour expérimenter de nouveaux liens de collaboration entre des organisations, des travailleurs et des citoyens (2). Le LLACC répond ainsi à leur ambition de financer des projets porteurs et endossés par les acteurs sociaux (12).

Les activités de rayonnement (8), via divers canaux de communication (4), contribuent plus largement à l'incubation d'une nouvelle narration culturelle sur l'usage des méthodes de recherche et d'innovation ouverte pour entreprendre les enjeux liés aux changements climatiques (2), sans toutefois restreindre les comportements d'acteurs dans leur usage de méthodes d'innovation traditionnelle (1). Cette expérience d'expérimentation ouverte et inclusive (11), modifie le rapport à la concurrence d'un développement en circuits fermés (2), en valorisant les gains pour de nombreux types d'acteurs territoriaux (3), par une offre fondée sur le transfert des connaissances, des ressources et des méthodes à l'extérieur des frontières organisationnelles (2).

Tableau 4.10 Création de valeurs C-S-A à l'échelle meso-territoriale

Initiative

- Formation des acteurs du LLACC sur la démarche LV offerte par un expert en innovation ouverte

Connaissance	Social	Affaire
Co-construction de connaissances en innovation ouverte	Mobilisation en vue d'un apprentissage collectif	Rendements liés à l'application des outils d'IO en entreprise
Émergence de nouvelle perception relativement aux CC et aux méthodes d'innovation	Nouveaux rapports sociaux d'où émerge une dynamique de réciprocité, de renforcement des liens	Pérennisation / résilience des activités économiques touristiques
Accroissement de la capacité d'innovation des entreprises	de confiance au sein du réseau de membre de l'OGD	Ouverture de la notion de propriété intellectuelle

En invitant l'ensemble des parties prenantes (3), à prendre part à une activité de formation (8), gratuite (subventionnée) (6), par un partenaire de son réseau académique (3), le LLACC mobilise une expertise sur les principes et méthodes d'innovation ouverte en contexte laboratoire vivant (7). Cette expertise le supporte dans son rôle d'assurer une dynamique co-créative (10) et dans l'accroissement des capacités d'innovation de plusieurs acteurs touristiques régionaux (12). Le LLACC actualise plus concrètement cette proposition de la valeur (2), pour les gestionnaires d'opérations touristiques prenant part à la démarche (1). Ce service répond à un besoin commun de développement de compétences (12), manifeste chez ce segment de clientèle (1). L'activité invite à vivre une expérience pédagogique (11), misant sur les échanges ouverts et le partage d'informations (11). Ce service crée des gains de connaissances (12), sur les principes généraux en innovation collaborative et sur l'animation de

communautés d'utilisateurs (2). Il favorise une création d'innovation sociale en invitant les acteurs à concevoir l'adaptation aux changements climatiques autrement (2), que dans des approches géographiques, technologiques ou concurrentielles (1), mais plutôt dans le cadre d'une intervention collective où les expertises sont partagées (11), à l'échelle d'un réseau d'acteurs (4), indépendamment de leur position hiérarchique ou de leur niveau d'influence (5). Les connaissances développées dans ce contexte sont transmises ouvertement à l'ensemble du réseau d'utilisateurs-membres de l'OGD (12), une pratique qui crée de la valeur économique (2) en réduisant les écarts en termes de capacité d'innovation à l'échelle de la destination (2). En permettant à l'ensemble des partenaires-clés du LLACC d'y assister (3), d'échanger dans un espace sécuritaire sur les motivations et les enjeux entourant leurs projets (11), cette activité de formation crée une dynamique de réciprocité et de dialogue (5) et tisse de nouveaux liens de confiance (2), entre les gestionnaires de projets pilotes, les intervenants du comité de pilotage et les accompagnateurs du LLACC (3).

En somme, la présentation des résultats dans une logique de canevas, a permis de traduire les composantes complexes de l'écosystème d'innovation du LLACC en priorisant la schématisation et une interprétation succincte des données recueillies.

L'analyse critique de ces résultats sera maintenant l'objet d'une discussion dans le chapitre suivant.



CHAPITRE V

DISCUSSION

Ce chapitre vise à confronter les résultats de cette recherche au cadre interprétatif de l'innovation socioterritoriale. D'abord, le concept d'innovation socioterritoriale comprend une dimension processuelle à travers laquelle les différents stades de la formalisation d'une innovation seront mobilisés pour décrire le LLACC dans le sens d'un processus d'institutionnalisation d'une innovation (Fontan, 2016) ouverte et collective d'adaptation aux changements climatiques dans les Laurentides.

La première étape portera sur le contexte d'émergence en discutant des pratiques et des contextes sociaux partagés par une majorité d'acteurs au sein du LLACC (Fontan, 2016). L'interprétation de ce contexte se basera sur les données d'ancrage socioterritorial présentées au chapitre 3.

Suivra une discussion sur le LLACC en tant qu'espace d'innovation où de nouvelles configurations de l'existant (Howard, 2016) sont débattues, négociées et où l'influence de certains acteurs concourt à limiter les dimensions plus subversives (Fontan, 2016) de la méthodologie laboratoire vivant. L'interprétation de ce contexte se basera sur les données présentées au chapitre 4 résultats d'une caractérisation du LLACC sous la forme d'un canevas BMG adapté au laboratoire vivant (Dubé *et al.*, 2014). C'est à ce moment que seront discutés les implications théoriques, les atouts et les limites quant à l'utilisation de ce modèle pour l'analyse d'un écosystème d'innovation ouverte. Les résultats obtenus de cette analyse permettront également de discuter du LLACC dans l'optique de la typologie de Janin et Pecqueur (2016) en présentant comment ce dernier

évolue en fonction des échelles territoriales dans lesquelles il agit (Guimont et Lapointe, 2016).

Pour la troisième étape du processus d'institutionnalisation, celle qui réfère à la diffusion d'une innovation dans la société (Fontan, 2016) la discussion portera essentiellement sur les conditions d'intégration du LLACC dans le territoire des Laurentides. Cette étape s'intéressera plus particulièrement aux actions et aux aspirations portées par les participants du LLACC qui concourent à réformer ou à transformer le modèle d'ancrage socioterritorial dans lequel ces derniers sont établis en début de processus. S'en suivra une mise en perspective du LLACC à l'égard des construits théoriques sur les effets socioterritoriaux attendus des laboratoires vivants avant de terminer la discussion sur une interprétation des résultats dans la perspective des formes incrémentales ou transformationnelles d'adaptation aux changements climatiques.

5.1 Le contexte d'émergence du LLACC

La présentation du cas du LLACC a débuté par une analyse de l'ancrage socioterritorial du milieu touristique étudié caractérisé par des dimensions biophysiques, institutionnelles, technologiques et sociales dans lesquelles s'enracinent des acteurs. La présentation du terrain de recherche comprenait déjà plusieurs éléments d'analyse dont les principales caractéristiques sont réunies pour l'interprétation théorique de ce contexte.

Le LLACC témoigne d'une mobilisation d'un groupe d'acteurs répondant à l'appel d'un organisme de gestion de destination (OGD) pour collaborer dans la conception d'un modèle innovant et collectif de recherche et de développement. Ce moment correspond au premier temps de l'institutionnalisation du LLACC avec la formation

d'un « noyau dur » composé d'un leader, l'organisation de gestion de destination, et de quelques collaborateurs engagés et séduits par la proposition innovante (Fontan, 2016).

Se positionnant en continuité avec la définition du Réseau européen des laboratoires vivants (ENOLL, 2018), le LLACC représente une entité intermédiaire (Macro) agissant auprès d'instances touristiques régionales et nationales, d'institutions d'enseignement, de centre de recherche et d'acteurs de développement socioéconomiques (Macro) desquels il sollicite une participation via divers moyens, ressources, expertises et financement pour répondre aux intérêts et aux besoins de ses membres qui évoluent à des échelles administratives (Meso) et opérationnelles (Micro) sur le territoire touristique des Laurentides.

Suivant la définition des partenaires-clés de cet écosystème (Tableau 4.1), l'absence d'usagers-touristes-citoyens, de groupes environnementaux ou d'instances territoriales, permet d'affirmer que ce contexte accorde une primauté aux besoins et aux valeurs de l'entreprise privée sur la vie d'individus ou de groupes sociaux (Fontan, 2016). Un constat renforcé du fait que ces derniers ne sont pas partie prenante de la gouvernance de cet écosystème. Cela ne veut pas dire que les acteurs du LLACC n'ont pas d'intérêt à entreprendre des actions servant un but social ou à intervenir sur des enjeux liés à « la contrainte écologique ». Les résultats révèlent qu'au début du processus, les modes d'intervention des acteurs s'inscrivent en continuité d'une conception classique de l'innovation (Schumpeter, Becker et Knudsen, 2002) et des méthodes entrepreneuriales traditionnelles (Fontan, 2016) énoncées au cadre théorique.

Le succès de grands promoteurs économiques au sein du territoire touristique des Laurentides accentue l'attention et le pouvoir de ces acteurs à l'échelle territoriale et au sein du LLACC. En effet, une majorité d'informateurs encensent leur leadership et argumentent quant à l'importance de leur présence pour assurer une crédibilité à court et à moyen terme de la démarche. Parmi les témoignages de cette représentation

collective, voici celui d'un informateur s'exprimant sur l'importance de voir toujours inscrits dans cinq ans « des noms forts du tourisme dans les Laurentides afin que les gens y croient [et que] ça contribue à ce que les MRC y croient aussi » (I3, 2018).

L'influence des grands entrepreneurs locaux (Schumpeter, Becker et Knudsen, 2002) amène au sein du LLACC une perspective d'action en matière d'adaptation aux changements climatiques qui relève du concept de responsabilité sociale des entreprises. Parmi différents indicateurs de ce constat, le témoignage d'un informateur de l'entreprise privée à but lucratif est particulièrement parlant.

En lien avec mon plan écoresponsable, au niveau des changements climatiques, au niveau d'un des objectifs que j'ai avec l'inscription à [*un concours sectoriel*], est de mettre des choses en place de un, pour diminuer les gaz à effets de serre et de deux, pour pallier aux changements climatiques. Ça s'inscrit directement là-dedans et j'ai besoin d'avoir des résultats tôt ou tard. Il ne faut pas que ça prenne trois ans. Je veux qu'on avance et qu'on puisse rendre compte des résultats déjà après la première année. (I1, 2018)

L'interprétation de cet extrait démontre que pour répondre aux attentes de cet acteur économique, les actions du LLACC doivent favoriser l'accomplissement de rendements commerciaux (Turcotte *et al.*, 2011) en plus d'une exigence de performance à court terme. En comparaison, les résultats font état que l'OBNL accepte d'embrasser la démarche d'innovation à un rythme plus lent, par une succession d'étapes d'apprentissage et de développement des ressources internes et partagées avec un ensemble d'acteurs territoriaux.

D'un point de vue biophysique, les acteurs du LLACC convergent avec une vision empirique expérientielle du milieu touristique où les aménités naturelles de ce territoire sont en effet les principales attractions (Lapointe et Sarrasin, 2018). Dans une vision culturelle et technologique d'un territoire subissant des effets des changements climatiques, un corpus de connaissance positionne le territoire des Laurentides comme

une région à risque de subir des impacts socioéconomiques majeurs, un constat qui, à l'instar des propos de Lapointe et Sarrasin (2018) favorise chez les acteurs du LLACC l'adoption d'un discours et de mesures techniques à court terme visant à protéger les actifs touristiques en place au détriment d'une vision concertée et plus complexe de la résilience territoriale.

L'analyse de cet enracinement biophysique, technologique et social a permis de cerner différents freins à l'innovation de nature environnementale, organisationnelle et procédurale que l'on retrouve généralement au sein des entreprises touristiques (Najda-Janoska et Kopera, 2014, cité dans Lapointe *et al.* 2015, p. 5). S'il est à remarquer que les barrières liées aux besoins techniques et financiers sont exprimées de manière plus explicite, des expressions tacites révèlent la présence d'un certain individualisme limitant le déploiement de projets collectifs, une proximité entre le citoyen et le politique limitant l'application nette et froide de réglementation, ou encore la présence de politiques sectorielles jugées inadéquates par certains acteurs. L'apparition marginale de ces freins sociaux dans le discours des informateurs (Fontan, 2016) sont assurément importants dans l'optique d'une adaptation sociale aux changements climatiques. Ils rappellent de surcroît la difficulté de mener des démarches collectives ascendantes si elles ne sont pas encadrées par une structure démocratique (Klein *et al.* 2016; Fontan, 2016).

Enfin les disparités institutionnelles et territoriales des usagers-intermédiaires jouent sur la manière que ces derniers initient le développement de leur projets pilotes. En effet, les acteurs aux ressources internes plus limitées, mais aux postures institutionnelles plus ouvertes semblent mieux outillés pour naviguer et développer le caractère transversal de leur démarche alors que les acteurs économiques aux postures plus fermées embrassent et supportent plus facilement ses perspectives d'innovations technologiques. Sans réinventer les modes d'interventions et les postures institutionnelles de ses parties prenantes, le LLACC fait réfléchir à l'idée qu'il peut

être intéressant, voire nécessaire de s'arrimer aux volontés de chaque partie prenante à s'impliquer dans la mesure de ses capacités et de ses intentions initiales. Ainsi, le premier cycle de ce Laboratoire vivant va dans le même sens que Dubé *et al.* (2014) en visant essentiellement à mobiliser des acteurs, à tisser des liens de confiance et de complémentarité et à valoriser l'atteinte de gains accessibles afin de soutenir la poursuite de ses activités vers des cycles ultérieurs avec des objectifs plus ambitieux.

5.2 Le débat ou l'espace transactionnel du LLACC

Allant dans le même sens que Janin et Pecqueur (2016) à propos des laboratoires vivants, le LLACC est à la fois un lieu d'innovation et une innovation de lieu. Ainsi, le LLACC invite les membres de l'OGD à expérimenter une nouvelle méthode d'innovation qui contraste avec les approches d'innovation interne de la majorité des participants. L'analyse des clientèles visées par le Laboratoire vivant révèle qu'au début du processus aucun d'entre eux ne saisissait réellement l'étendue de ce qu'implique une démarche d'innovation ouverte. D'abord réceptifs aux perspectives d'apprentissage, la manifestation d'un doute social émerge tôt en processus (I6, 2018). En effet, certains acteurs se sont sentis bousculés par la proposition méthodologique du LLACC (I5, 2018). Plusieurs participants se sont plaints d'un manque d'encadrement en l'absence de plan d'action. Certains ont même manifesté de la résistance en désignant la démarche comme « une technologie, une méthodologie comme une autre » (I1, 2018). Il est possible que cette situation soit le reflet d'un écart entre le niveau d'accompagnement attendu par les participants et le type de ressources de médiation mis en place par le LLACC. Selon Osterwalder et Pigneur (2010, p. 251), il est difficile de mobiliser l'adhésion d'un groupe d'innovateurs lorsque des acteurs défendant leurs pratiques et des perspectives établies se sentent désorientés voire menacés dans l'exploration de nouveaux modèles de développement trop abstraits ou trop conceptuels. Ces qualificatifs ont d'ailleurs été exprimés par certains gestionnaires

de projet pilote après avoir suivi la formation sur les principes et méthodes d'innovation ouverte :

pour l'instant c'est très abstrait dans ma tête, je ne vois absolument pas, surtout l'association avec les autres, j'aimerais voir comment ça va être la cohabitation, le travail en équipe pour bénéficier des mêmes avantages. C'est vraiment très abstrait pour moi. (I1, 2018)

Il est alors intéressant de réfléchir aux implications d'utiliser un outil comme le canevas BMG comme outil de médiation dans ce contexte. Dubé *et al.* (2014, p. 118) soutiennent que le canevas BMG est un outil de communication permettant d'« illustrer aux membres du Living Lab de façon visuelle à la fois la vue d'ensemble, le rôle de chacun et les relations de dépendances entre ces rôles ». L'utilisation de ce canevas comme modèle d'analyse a bel et bien permis de représenter visuellement la globalité du LLACC en découpant cet écosystème en différents thèmes et composantes (Figure 3.1) alors que l'exercice de modélisation de scénarios de création de valeurs a permis de traduire une architecture assez complexe en processus stratégiques et opérationnels suivant l'interrelation des composantes et les liens de coopération pour la réalisation d'activités comme celles supportant le rayonnement, le démarchage ou la logique de financement à une échelle macro-territoriale.

Par ailleurs, l'élargissement des acteurs participants au LLACC fait assurément apparaître des tractations quant à l'usage social de cette innovation et confirme que le Laboratoire vivant intègre la phase transactionnelle d'un processus d'innovation socioterritoriale (Fontan, 2016, p. 133). L'espace du débat met en évidence les valeurs, les règles et les normes internes des acteurs qui tendent à favoriser et à consolider les modalités de régulation en place (Fontan, 2016, p. 133). Il est donc intéressant de se questionner à savoir si l'utilisation du canevas BMG contribue à limiter l'écroulement des dimensions subversives (Fontan, 2016) d'une démarche d'innovation ouverte. Osterwalder et Pigneur (2010, p. 151-153) soutiennent qu'en illustrant les liens de complémentarité et de relation entre les sphères et les acteurs, cet outil participe à

établir un langage commun qui favorise l'adhésion des parties prenantes à la vision globale d'un projet. En contexte laboratoire vivant, une dimension subversive est certainement d'amener les participants dans une réflexion quant à l'intérêt de produire une valeur mixte en matière de développement de connaissances, de développement social et de développement d'affaires (Dubé *et al.*, 2014, p. 118). Or, un schéma comme celui de l'intermédiation de l'expérience C-S-A (Figure 4.9) accomplit cette tâche mieux que d'autres aspects du canevas. Il invite en effet les participants à comprendre l'étendue des expériences pouvant être réalisées et interreliées dans ce contexte d'innovation et d'imaginer des scénarios d'activités et de projets pilotes qui favorisent une production de valeur répondant conjointement à divers besoins et aspirations des parties prenantes.

Qui plus est, la caractérisation d'un canevas BMG contribue au caractère centré sur l'utilisateur et à la compréhension des dimensions sociologiques d'une démarche d'innovation. En effet, cet outil a permis de cartographier dans une certaine mesure l'environnement réel où évoluent les usagers du LLACC en mettant en évidence leurs besoins, leurs routines, leurs difficultés, leurs tâches et leurs aspirations en matière d'adaptation aux changements climatiques. Enfin, il a permis d'illustrer quand cette démarche intègre une réflexion sur les usagers et quand cette dernière demeure plutôt focalisée sur les capacités techniques à mettre en œuvre au sein des projets pilotes.

Que ce soit en matière de l'intention d'innovation, du rôle ou de la place octroyée à l'utilisateur ou encore aux dimensions transversales dans la démarche, plusieurs indicateurs du type de démarche laboratoire vivant (Janin et Pecqueur, 2016) modulent en fonction des échelles territoriales dans lesquelles le LLACC agit (Guimont et Lapointe, 2016). L'interprétation du LLACC à la lumière de la typologie de Janin et Pecqueur (2016) permet alors de segmenter l'espace transactionnel du LLACC où des valeurs parfois antagonistes positionnent ce dernier quelque part à la jonction des

laboratoires vivants d'innovation technologique et thématique et ceux d'innovation collective.

Dans une perspective opérationnelle micro-territoriale, le LLACC ressemble davantage à une démarche de diffusion technologique. L'échelle opérationnelle du Laboratoire vivant demeure inscrite dans une perspective de diffusion de solutions planifiées en amont par les gestionnaires de projet pilote et parfois même proposées par des fournisseurs locaux. Plusieurs gestionnaires de projets pilotes abordent des discours sur les usagers finaux en leur attribuant un rôle de testeurs de prototype qui seront sondés après utilisation d'infrastructures. Ces derniers ne sont, la plupart du temps, pas partie prenante de la recherche et du développement de solution comme le privilégierait un laboratoire vivant d'innovation technologique et thématique (Janin et Pecqueur, 2016, p. 110).

Cependant, au fur et à mesure que la municipalité interagit avec les accompagnateurs et les chercheurs du LLACC, un certain repositionnement dans la conception des rôles est observé. Ainsi apparaît un marqueur d'innovation socioterritoriale dans le discours de ce gestionnaire où sa conception d'un usager testeur de service se transforme peu à peu en une position plus inclusive et démocratique (Fontan, 2011). Le canevas BMG sur les activités-clés du LLACC (Figure 4.7) démontre que l'utilisateur-final se voit tantôt consulté pour valider la pertinence de ce projet pilote en phase d'exploration, puis convoqué pour des ateliers co-créatifs en vue de l'expérimentation du prototype à venir.

Les acteurs au sein de ce pôle acceptent donc de faire évoluer leur démarche essentiellement interne en mettant en place de nouvelles conditions d'innovation à l'échelle opérationnelle (Micro). Les usagers deviennent ainsi progressivement intégrés à différentes phases de la validation d'une opportunité de développement (Lafontaine, 2017, p. 25). Cependant, cette ouverture à la co-création avec les touristes-

citoyens répond à une volonté de la municipalité de réduire le risque de mettre sur le marché une mesure impopulaire et s'inscrit alors davantage dans la perspective commerciale des laboratoires vivants (Westerlund et Leminen, 2016, p. 18) que dans l'optique d'intégrer leurs usagers dans un réel processus collaboratif de création de valeur pour toutes les parties prenantes (Dubé *et al.*, 2014). Dans cet épisode, la municipalité met donc en place une action qui réforme son approche de consultation, sans toutefois réellement changer les règles du jeu (Fontan, 2011, p. 49). Dans la perspective du processus d'innovation socioterritoriale, on observe dans ce cas l'influence d'une élite commerciale travaillant de concert avec le gestionnaire municipal pour écrémer les dimensions plus subversives qui, selon eux, « retarderait » la démarche d'innovation dans une succession de processus cycliques. Ils font ainsi le choix de garder le cap sur une diffusion plus linéaire d'un seul prototype en grande partie réalisé en amont du LLACC.

Dans sa perspective meso-territoriale, le LLACC aborde plutôt une posture de laboratoire vivant d'innovation collective. Par ses différents programmes de formation, ses formules d'apprentissage collectif et son travail en réseau, la mise en place des conditions d'innovation par le développement des compétences dans cette échelle du LLACC est manifestement aussi importante que le développement technologique (Janin et Pecqueur, 2016, p. 111). Cependant, les actions du LLACC demeurent orientées sur les besoins spécifiques au secteur touristique. Il s'agit là d'une des principales caractéristiques qui différencie le laboratoire vivant d'innovation collaborative du laboratoire vivant d'innovation socioterritoriale dont les actions collaboratives cherchent à développer la transversalité entre des réseaux diversifiés d'acteurs territoriaux (Janin et Pecqueur, 2016, p. 111).

Néanmoins, la proposition de valeur du LLACC à l'organisme à but non lucratif (Figure 4.5) apparaît comme étant davantage transversale qu'au niveau des autres segments visés par la démarche. En effet, l'OBNL met en place une infrastructure dont

la conception est élaborée conjointement avec un service public qui évolue dans un tout autre secteur d'activité. Cette observation renvoie aux propos de Rochman *et al.* (2017, p. 19) sur la construction d'une identité collective au sein d'une démarche laboratoire vivant qui encourage les acteurs à considérer leurs actions individuelles en lien avec d'autres actions. Dans le cas de l'organisme à but non lucratif, cette construction identitaire amène ce dernier à réfléchir de manière transversale (Rochman, 2017) alors que dans le cas de la municipalité, cet ingrédient ne mène pas au même résultat. Les propos d'un accompagnateur du LLACC à ce sujet témoignent que l'argument identitaire est plutôt utilisé dans la conception d'un « questionnaire biaisé par la présentation principale qui est l'option d'une [technologie particulière] » (I5, 2018). Qui plus est, des retards répétés dans le développement du prototype de cette technologie engendrent plusieurs délais et reports de la période d'expérimentation (O4, 2018). En plus de rappeler le caractère de diffusion technologique du LLACC, dans cette échelle territoriale, le gestionnaire de projet pilote accorde une primauté au dévoilement d'une version avancée du prototype technologique. Il s'agit d'un indicateur de la difficulté de l'équipe de gestion du LLACC à encourager un changement de perspective sur l'utilité des activités de prototypage au sein d'un laboratoire vivant. Abordant le sujet, un coordonnateur du LLACC affirme que :

[un autre prototype] aurait pu être utilisé facilement comme test. Il n'y avait aucun conflit d'horaire avec son utilisation initiale, mais c'est vraiment à cause que ce dernier n'est pas aussi sexy que la version urbaine et donc la peur que les gens n'embarquent pas dans cette vision du service qui incite [une municipalité] à vouloir tester le prototype réel. (O4, 2018)

Cet extrait démontre que la municipalité tient mordicus à expérimenter un prototype qui relève d'une perspective d'affaires alors que le coordonnateur du LLACC valorise plutôt l'utilisation d'un prototype dans une perspective de design.

Selon (Osterwalder et Pigneur, 2010) la perspective d'affaires considère l'utilité d'un prototype pour représenter ou modéliser une forme physique qui résume l'essence

même de ce qui sera réalisé alors que dans une perspective de design, un prototype « play a role in pre-implementation visualization and testing. But they also play another very important role: that of a tool of inquiry. In this sense they serve as thinking aids for exploring new possibilities. They help us develop a better understanding of what could be » (Osterwalder et Pigneur, 2010, p. 164).

Ces auteurs soutiennent que l'utilisation du canevas BMG contribue au développement d'une attitude dite de « design » en référence notamment au fait d'accepter une posture d'incertitude avant la maturation de certaines directions plus précises ; un postulat qui renforce la possibilité d'utiliser cette méthode pour amoindrir le doute social exprimé par des questionnaires de projet pilote en début de processus.

Dans cette optique, l'exercice de modélisation de scénarios de création de valeurs (Figure 4.11) démontre sa capacité à clarifier l'abstraction des directions visées par la démarche en liant visuellement et logiquement le contenu de chacun des blocs (Dubé *et al.*, 2014, p. 116). Cependant, une présentation trop exhaustive du canevas global perd en clarté visuelle et cognitive lorsque les blocs deviennent surchargés d'information. En préconisant une caractérisation par mots clés, cet outil contribue à limiter la dilution des idées « risquées » en réorientant une posture axée sur la prise de décisions et le raffinement des idées vers une posture d'exploration tous azimuts, l'expression de plusieurs avenues avant la sélection d'options à approfondir (Osterwalder et Pigneur, 2010, p. 164).

Finalement, dans une perspective macro-territoriale, le LLACC est le fruit d'une initiative d'un certain type d'acteurs territoriaux. Il a été créé par un réseau d'acteurs institutionnels dont les principaux joueurs sont l'organisme de gestion de destination, un fonds de développement socioéconomique et un consortium de recherche. Dans cette échelle, les acteurs évoluent dans le sens des caractéristiques et des rôles identifiés par Guimont et Lapointe (2016). Ils s'entendent sur la gouvernance et le soutien à

octroyer à la démarche, ils accumulent et disséminent expertises et connaissances et ils alimentent un périmètre d'action et de coopération calqué sur un territoire qui s'établit à l'échelle des régions administratives. Dans la section du canevas BMG portant sur les retombées valorisées par les parties prenantes (Figure 4.10), aucun acteur ne manifeste un objectif de transversalité entre divers secteurs qu'un lien entre les sphères du tourisme, de l'environnement et de la santé pourrait incarner à titre d'exemple. En mettant à la disposition de ses participants un ensemble de ressources comprises à l'intérieur de la filière touristique, l'action du LLACC se limite ainsi aux frontières déjà définies de ce territoire plutôt que de favoriser la construction de nouvelles structures territoriales (Jean, 2008). De ce fait, on écarte la possibilité d'inscrire le LLACC comme un laboratoire vivant socioterritorial dans le sens de la typologie de Janin et Pecqueur (2016).

Qui plus est, l'importance relative octroyée par le LLACC aux activités de rayonnement qui ont lieu à l'échelle macro-territoriale par rapport à la quantité limitée de ressources investies en médiation et en animation co-créative dans les autres échelles amène à questionner si la démarche laboratoire vivant ne sert pas davantage au développement des intérêts de l'organisme de gestion de destination que du développement d'une dynamique de co-créativité entre ses membres (Dubé *et al.*, 2014, p. 120). En effet, son action va dans le sens de Rochman *et al.* (2017, p. 19) affirmant que dans un laboratoire vivant porté par des structures parapubliques « l'objectif central se limite souvent à permettre à ces structures de repenser leur offre de service (ou leur plan d'affaires) afin de s'adapter au nouveau contexte socioéconomique et de mieux répondre aux attentes de leurs usagers ».

Selon Fontan (2016), plus le groupe porteur d'une innovation évolue dans le temps, plus il s'éloigne des intentions et des visions initiales de l'innovation. Après 8 mois d'opération, un faible taux de participation des entreprises membres de l'OGD aux appels de projets pilotes a fait en sorte que le LLACC envisage élargir sa base de

participants. Des séances de co-création avec les citoyens et touristes des grands pôles touristiques sont alors anticipées pour explorer et identifier des mesures d'adaptation initiées par les usagers-finaux (O4, 2018). Ce faisant, le LLACC démontre que son approche n'est pas figée, qu'il évolue progressivement depuis une posture partant de solution technologique à une posture orientée sur des questions posées au grand public où gravitent d'autres types d'acteurs territoriaux. Une démarche qui, selon Janin et Pecqueur (2016, p. 115) est davantage favorable à l'émergence d'innovation socioterritoriale.

Enfin, la période de conception du LLACC a mis en valeur un écosystème qui génère des retombées mixtes au point de vue de la création de connaissance, du développement d'innovation sociale et du développement de valeurs économiques. C'est à partir de l'angle des retombées planifiées et réalisées que le troisième temps de l'institutionnalisation d'une innovation (Fontan, 2016) sera abordé afin de discuter de l'intégration du LLACC au territoire touristique des Laurentides.

5.3 L'encastrement du LLACC

Dans la perspective de Fontan (2016) pour qu'une innovation s'encastre dans la société, pour qu'elle s'y institutionnalise, il faut que « les mécanismes de sélection qui jouent sur l'acceptabilité du changement agissent positivement et de façon simultanée sur toutes les dimensions de la réalité historique concernée » (Fontan, 2016, p. 143). La courte période d'observation, mais également la jeunesse du Laboratoire vivant, ne contribue pas à statuer si le LLACC est un mouvement suffisamment organisé et complexe pour agir sur l'ensemble des conditions menant son encastrement dans les Laurentides. Cependant, de discuter du LLACC par rapport à certains construits théoriques sur les effets socioterritoriaux attendus des laboratoires vivants permet d'aborder ce sujet.

De par l'étroite relation que le LLACC entretient avec l'entreprise touristique, par les services de développement économique qu'il met à leur disposition et par la mobilisation des connaissances scientifiques appliquées à l'industrie touristique (Dubé *et al.*, 2014), il est possible d'affirmer que dans l'intermédiation des valeurs C-S-A, le LLACC endosse majoritairement une vision commerciale chesbroughienne de l'innovation ouverte basée sur le développement de valeur d'affaires (Lafontaine, 2017 : 24).

Cependant, comme l'ont observé Lapointe et Guimont (2017, juin) dans d'autres contextes laboratoire vivant, les sujets abordés et les valeurs exprimées dans le cadre du LLACC marquent une différence par rapport aux routines opérationnelles des gestionnaires de projets pilotes.

Au départ, les gestionnaires de projets pilotes ont pour la plupart confirmé que la première source de motivation a été l'accès à une subvention leur permettant de repenser l'aménagement de leurs infrastructures. Au fur et à mesure des rencontres de travail, s'inscrit au sein du groupe, une attitude positive face aux perspectives d'apprentissage et d'expérimentation de méthodes d'innovation ouverte (I2, 2018). Cette évolution est particulièrement explicite de la section portant sur l'intermédiation de l'expérience C-S-A au sein du canevas BMG (Figure 4.9). Certains y voient une occasion d'élargir leur réseau de collaborateurs (I1, 2018), d'autres y voient l'occasion d'inscrire des changements plus fondamentaux à l'égard des approches de collaboration (I6, 2018).

Une municipalité en parallèle du LLACC se porte même acquéreur du terrain d'opération d'un propriétaire privé face à la menace d'une spéculation immobilière afin d'assurer qu'un parc naturel et son infrastructure touristique demeure accessible à de fins publiques (O4, 2018; Schneider, 2019, 12 janvier). Ce transfert d'une propriété privée à une propriété collective recompose alors l'organigramme institutionnel du

LLACC, agit sur le contexte, renégocie les rapports de force, amène de nouvelles ressources et de nouvelles compétences au sein de l'écosystème (O4, 2018). Cette situation traduit le fait qu'un laboratoire vivant évolue au rythme et en fonction de l'intérêt et des ressources investies par son groupe porteur (Westerlund et Leminen, 2011). Encore ici, l'utilisation du canevas BMG a permis d'intégrer le caractère évolutif d'un phénomène d'acquisition et de vente d'actifs de plus en plus fréquent en contexte d'adaptation aux changements climatiques (Rutty *et al.*, 2017).

Selon Osterwalder et Pigneur (2010, p. 186), le canevas BMG peut justement être utilisé pour imaginer des modèles d'affaires dans une vision prospective d'une réalité à venir. En utilisant la connaissance déjà accessible sur les impacts socioéconomiques et environnementaux des changements climatiques, il serait possible d'inviter les gestionnaires de projets pilotes à s'imprégner, par divers moyens narratifs, des scénarios prévisionnels soumis par le consortium de recherche sur les changements climatiques pour la conception de divers modèles de création de valeur en esquissant des versions abrégées de canevas BMG. Ce type d'exercice serait approprié pour la dynamisation et l'exploration de nouvelles idées d'adaptation, il valoriserait l'empathie et le climat de réciprocité entre les acteurs du LLACC.

Jusqu'à présent, le LLACC n'a influencé que minimalement l'évolution des thèmes et des modes d'intervention abordés par les gestionnaires de projets pilotes. Des indicateurs de ce constat sont que le discours d'une majorité d'acteurs est demeuré focalisé sur développement de connaissances techniques d'adaptation et que ces derniers n'ont toujours pas intégré le réflexe de rechercher des solutions à partir d'une compréhension approfondie des usagers finaux.

Néanmoins, certains d'entre eux ont manifesté un élargissement dans leur appréhension des enjeux liés aux changements climatiques. S'exprimant quant à l'utilité du LLACC envers l'objectif qui les mobilise, un gestionnaire d'OBNL affirme que :

finalement ça te fait réfléchir sur les changements climatiques, ça te fait réfléchir aux conséquences, aux solutions, aux avenues, sont tu bonnes sont tu pas bonnes, donc au moins ça permet de faire une démarche d'idées. Même si j'étais déjà sensibilisé à l'environnement par mes différentes actions, la démarche me permet d'aller un peu plus loin, je me dis qu'il y a quelque chose là, pis en travaillant sur le projet pilote je me dis que ça va me permettre de comprendre des choses différemment sur les changements climatiques, de voir que les actions sont peut-être pas là où je les croyais. (I3, 2018)

La production de valeur en termes de connaissances témoigne également des évolutions en matière de qualité des échanges (Dubé *et al.*, 2014, p. 35). Dans le cas du LLACC, on observe bel et bien un changement de *mindset* dans la manière qu'ont les acteurs d'ouvrir leurs canaux de communication et de partager des informations et des ressources à l'extérieur de leurs frontières organisationnelles (Westerlund et Leminen, 2011). Ce phénomène est particulièrement manifeste suivant l'apparition d'échanges de ressources internes sur des plates-formes numériques et lors de séances d'apprentissage collectif où les acteurs du LLACC co-construisent leurs connaissances sur des sujets qui sont développés pour et par les membres de l'organisme de gestion de destination.

En somme, plusieurs observations relèvent d'une perspective d'*empowerment* des usagers dans la construction du territoire touristique commercial des Laurentides. En effet, les acteurs responsables des actions de développement sont les mêmes que ceux à qui les actions sont destinées (Jean, 2008). On observe une réduction des écarts d'un point de vue cognitif, d'un point de vue technique et d'un point de vue financier dans la capacité de concevoir des mesures d'innovation. Les résultats démontrent en effet que les connaissances et les capacités individuelles des acteurs sont valorisées collectivement au sein de cette structure (Rochman *et al.*, 2017). L'observation d'un

dialogue entre des acteurs socialement éloignés ou hétérogènes conciliant leurs points de vue pour établir une représentation commune des enjeux, des besoins et des solutions à mettre de l'avant sont indicateurs de la présence d'empathie dans la démarche (Dubé *et al.* 2014, p. 64).

À l'instar des propos de Rochman *et al.* (2017, p. 19) ceci a pour effet d'assouplir temporairement les cadres hiérarchiques et permet aux acteurs d'envisager un rôle différent que celui qu'ils occupent au sein de leur communauté. Parmi les témoignages qui manifestent une reconsidération des rôles, celui de l'entreprise privée à but lucratif est particulièrement parlant, car cet acteur possède à l'interne, suffisamment de ressources pour « autocontenir » ses actions d'adaptation.

Moi je pense que ce que cette démarche peut apporter c'est justement une mobilisation collective. À partir du moment où les gens vont comprendre que quand on s'unit, quand on s'associe avec d'autres personnes qui sont en dehors de notre sphère habituelle et qu'on arrive à des résultats, je pense que justement ça va influencer dans le futur de se mettre en commun. (I1, 2018)

Il faut cependant remarquer ici une manifestation personnelle d'ouverture de ce gestionnaire dont les actions ultérieures feront nuancer la capacité du LLACC à réellement mobiliser l'acteur, car n'étant pas en mesure de « mettre en place une gouvernance capable de traiter les conflits » (Jean, 2008, p. 307). Rochman *et al.* (2017) soutiennent que pour favoriser l'atteinte des objectifs dans les laboratoires vivants, certaines distinctions sont évacuées artificiellement au lieu d'être débattues de manière explicite. Au sein du LLACC les sujets de discordent qui touchent aux fondements institutionnels, comme celui du modèle de financement par les membres, n'est pas débattu explicitement même s'il est jugé contraignant par certains acteurs affirmant qu'« on ne peut pas mettre de côté ceux qui sont super bons mais qui n'embarquent pas dans le modèle soutenu par l'argent et le membership » (I3, 2018).

Ce faisant le LLACC ne questionne pas le modèle de financement déjà implanté chez l'OGD. Le canevas portant sur les sources de revenus (Tableau 4.4) démontre que le LLACC reproduit un modèle établi qui, d'un point de vue démocratique, ne favorise pas la participation de différents publics (Fontan, 2011, p. 51). Inversement, une démonstration d'ouverture à la participation d'acteurs marginaux hors du réseau membre de l'OGD traduirait une innovation socioterritoriale par rapport à la structure de financement actuelle de cet organisme.

Seuls quelques débats sur des sujets touchant directement aux objectifs de la démarche ont pu être observés. Dans ce contexte, des experts en adaptation aux changements climatiques limitent l'extension du débat au-delà des critères établis par le comité de pilotage (O4, 2018).

Selon Rochman *et al.* (2017, p. 20) éviter de débattre des intérêts divergents aux profits de consensus temporaires « constitue l'une des causes d'échec sur le long terme », car il amène fréquemment les tensions à ressurgir en cours de démarche. Or, les résultats ont démontré un épisode analogue lorsque l'entreprise privée à but lucratif ayant des impératifs de production à court terme a décidé de faire cavalier seul et d'avancer plus rapidement que les OBNL partenaires dans l'expérimentation d'un prototype d'infrastructure conçue à partir de son expertise interne. Ce constat met en évidence ce que Janin et Pecqueur (2016) considère être un laboratoire vivant où les éléments théoriques ne se traduisent pas dans la réalité.

Bien qu'identifié comme une limite aux effets socioterritoriaux des laboratoires vivants par Rochman *et al.* (2017), les contraintes de temps et de ressources attribuées par les acteurs au sein du LLACC n'ont pas empêché qu'un retour d'expérience soit réalisé en bonne et due forme. Le caractère collectif de la démarche a permis à l'ensemble du groupe d'acteurs de dialoguer sur les apprentissages positifs, mais surtout sur les résultats et les procédés négatifs de la méthode utilisée en silo par l'entreprise privée.

L'ensemble des acteurs du LLACC ont donc bénéficié de cette expérimentation en pouvant utiliser la connaissance développée à travers cet épisode.

Il faut considérer que le LLACC est un écosystème évoluant en fonction de démarches itératives (Rochman, 2017, p. 15). Chaque cycle permet à ce dernier d'élargir son bassin de connaissance, de compétences et de ressources pour s'adapter à l'évolution des besoins et des attentes de ses participants (Ståhlbröst et Holst, 2012, p. 29). Dans cette optique, l'analyse des pratiques de gouvernance au sein du canevas BMG démontre que déjà diverses formations professionnelles sur les méthodes de recherche et d'innovation en contexte laboratoire vivant et en *design thinking* ont été entreprises par l'équipe de gestion du LLACC. Ceci réaffirme que des ressources sont attribuées au développement des compétences au sein du LLACC et que le choix des matières est en phase avec des rétroactions réalisées entre l'écosystème et ses parties prenantes. Par son caractère flexible et ouvert aux contraintes, aux bons et aux mauvais coups de ses participants, le LLACC parvient à intégrer progressivement des pratiques d'innovation ouverte de type *inside-out* (Chesbrough, 2017) au sein d'une structure originalement enracinée dans des méthodes d'innovation classique. Ceci invite donc à discuter de la capacité d'un laboratoire vivant à favoriser les conditions qui contribuent à la transformation des pratiques sociales dans un contexte établi.

La première évoque une notion de recomposition des conditions de production matérielle lorsqu'une obsolescence organique ou structurelle affecte la capacité de reproduction d'une hégémonie en place (Fontan, 2016, p. 142).

À la lumière des observations, le LLACC recompose partiellement les modes de production capitaliste en se positionnant comme défenseur de l'ouverture de la propriété intellectuelle à l'intérieur de sa filière. Comme le témoigne le prochain extrait, ceci entraîne l'apparition de solidarités dans la distribution de la retombée (Fontan, 2011, p. 51) au-delà même des parties prenantes inscrites dans la première

itération la démarche. S'adressant aux gestionnaires de projet pilote, un coordonnateur du LLACC soutient ainsi qu'« il faut considérer aller chercher des sources un peu partout pour ce projet, car si vous êtes les trois premiers porteurs, c'est quoi 59 secteurs de sentiers dans les Laurentides qui pourront en bénéficier » (O4, 2018). Cependant, il n'est jamais ouvertement défini si la propriété intellectuelle était distribuée librement à l'extérieur du réseau de membres du Laboratoire vivant ou si la connaissance produite constituerait un nouvel actif dans un portefeuille de ressources que le LLACC pourra transiger (Chesbrough, 2017 : 36) soit pour la mise en valeur de son *membership* ou encore pour la vente de services comme un accompagnateur du LLACC semble anticiper :

si on est capable de montrer que les premières 80 heures d'accompagnement dans ce projet ont servi à orienter mieux ses objectifs et ses actions, pis si on est capable de prouver ça, est-ce que les clients seraient prêts à le payer parce qu'il y a des avantages ? Si ça les avantage, ils pourraient toujours engager les services s'ils veulent cet avantage, sinon ils pourront faire leur projet de leur bord. (I5, 2018)

Pour conclure cette section sur l'encastrement du LLACC en tant qu'innovation, il est intéressant de mentionner que les activités du LLACC concourent au développement de la deuxième condition, soit la co-existence d'anciennes et de nouvelles narrations culturelles et de structures institutionnelles permettant l'incubation d'une vision alternative d'un mode de régulation dans un ancien régime (Fontan, 2016, p. 142). Comme illustré dans le prochain extrait, les activités de co-création de la connaissance au sein du LLACC, concourent à légitimer le modèle et la méthode laboratoire vivant dans le système touristique des Laurentides.

Quand je suis sorti de la formation j'étais très contente que [certains employés] soit là, ils ont aussi pris conscience que oh ok c'est ça. C'est bon pour ce projet-là, mais c'est aussi bon pour le reste, donc [...] c'est sûr qu'une formation ça leur apporte dans d'autres choses après. Est-ce qu'ils vont prendre le temps de le faire, sur d'autres projets quand ils n'auront pas d'accompagnateurs, ça je ne le sais pas. Le constat c'est que s'ils n'avaient

pas fait cette formation-là ils n'auraient peut-être pas compris ce concept-là et ils n'auraient donc peut-être pas voulu faire les choses de cette façon-là. (O4, 2018)

Par ses travaux, le LLACC incube progressivement une vision alternative, celle de l'innovation ouverte et participative, en rupture avec les pratiques d'un groupe d'acteurs portés vers des méthodes entrepreneuriales traditionnelles (Fontan, 2011, p. 44). La prochaine étape portera sur la contribution du LLACC dans une perspective d'adaptation aux changements climatiques en interprétant les résultats de manière à savoir si l'écosystème étudié concourt au développement d'adaptation de type incrémental ou transformationnel.

5.4 L'adaptation incrémentale et transformationnelle au sein du LLACC

Rappelant quelques construits du cadre théorique sur le sujet, Steiger *et al.* (2017, p. 24) soutiennent que la majorité des mesures d'adaptation aux changements climatiques en tourisme sont de nature incrémentale réactive et à court terme plutôt qu'anticipatrice pro-active et à long terme qui elles représentent des attributs relativement aux adaptations de nature transformationnelle (Steiger *et al.*, 2017, p. 24). « [F]ace à des défis globaux mettant à risques toutes les sociétés, la nature et le vivant » (Lafontaine, 2017, p. 24) des approches d'adaptation de type incrémental ne seront pas suffisantes à elles seules pour assurer la durabilité des écosystèmes humains et naturels sous la menace de « risques intolérables » ce qui entraîne à terme une nécessaire considération de la mise en place d'approches plus radicales et transformationnelles de l'adaptation aux changements climatiques (Klein *et al.*, 2014, p. 903). Le LLACC arrive-t-il à jouer ce rôle stratégique comme lieu de réflexions et d'actions socioterritorialement innovantes? Encore ici, le point de vue est nuancé.

Au regard du cadre sur l'innovation socioterritoriale, l'adaptation incrémentale relève davantage d'une action réformiste qui reproduit les fondements d'un système aux

profits de son élite (Fontan, 2011). Pour sa part, une adaptation transformationnelle relève davantage d'une action de rupture qui répond à des aspirations de transformation d'un cadre établi en mettant en place un nouveau système économique, une nouvelle organisation du travail ou des modes de gouvernance (Fontan, 2011).

D'un point de vue, le LLACC défend un modèle d'adaptation transformationnelle dans son intention d'incuber des projets pilotes d'adaptation au sein d'une méthode d'innovation ouverte en rupture avec les modèles locaux d'entreprises intégrées de manière verticale où les processus d'innovation internes génèrent un développement en silo ou circonscrit à l'intérieur des frontières organisationnelles (Chesbrough, 2017, p. 35).

Le LLACC propose une approche d'adaptation transformationnelle dans ses dimensions plus collectives et complexifiées lorsqu'il parvient à renouveler les modes d'interaction et d'apprentissage de ses acteurs (Rochman *et al.*, 2017; Janin et Pecqueur, 2016) et ce, particulièrement aux échelles meso et macro territoriales (Guimont et Lapointe, 2016).

Comme d'autres laboratoires vivants, c'est un défi pour le LLACC de trouver sa place dans un système touristique où plusieurs institutions sont déjà implantées (Santoro et Conte, 2009, cité dans Lafontaine, 2017, p. 25). De fait, la perspective incrémentale et à court terme est très présente au sein du LLACC qui doit trouver le moyen d'assurer sa permanence au-delà d'une première vague de financement public. Son approche axée sur le développement de projet pilote est somme toute stratégique à court terme, car il permet « de rassembler les premières parties prenantes, de faciliter l'installation d'une culture de co-création, de mettre sur pied les processus d'intermédiation et de démontrer les premiers résultats qui faciliteront l'obtention de financement » (Dubé *et al.*, 2014, p. 19).

En contrepartie, lorsque ses pratiques s'inscrivent en continuité des laboratoires vivants de diffusion technologique, où l'utilisateur final agit comme testeur de produit en interagissant avec l'écosystème par l'intermédiaire de sondages quantitatifs, le LLACC n'a du concept laboratoire vivant que le nom (Janin et Pecqueur, 2016). Dans ce contexte, les attributions socialement souhaitables du LLACC demeurent incertaines car elles varient en fonction de la mission et des objectifs poursuivis par ses acteurs (Howaldt, 2016, p. 32). Sans ouvrir de réel dialogue à long terme ou en distribuant le pouvoir de manière démocratique et transversale avec un ensemble d'acteurs territoriaux (Rochman *et al.*, 2017; Fontan, 2016), les actions du LLACC contribuent aux profits d'une élite commerciale, simplifie souvent la complexité des facteurs qui entre en dynamique dans le phénomène des changements climatiques et néglige le questionnement sur la responsabilité des infrastructures ou du système en place (Lapointe et Sarrasin, 2018). Au sein du canevas sur la proposition de valeur du LLACC (Figure 4.4), les services offerts par le LLACC contribuent essentiellement au développement de mesures d'adaptation techniques et visent la protection des actifs et la valeur marchande d'entreprises touristiques (Lapointe et Sarrasin, 2018) dont le modèle de création de richesse est l'une des causes de la dégradation des systèmes socioécologiques (Fontan, 2011, p. 50-51).

L'intervention du LLACC en matière d'adaptation est davantage incrémentale dans l'optique où ses services valorisent la concrétisation de plans d'action sectorielle dans une perspective de responsabilité sociale des entreprises à qui l'on demande d'être autonome dans leurs prises en charge des enjeux. Ceci est un indicateur d'une conception à savoir que l'entreprise privée est en mesure de s'autoréglementer et d'entreprendre des actions d'adaptation qui favorisent ses intérêts (Salomon, 2005, cité dans Turcotte 2011).

Du fait que le LLACC est une organisation mise sur pied par un créneau d'excellence régionale administrée par un OGD, il est attendu que ce dernier s'attarde

majoritairement aux besoins de son secteur. En tant qu'acteur moteur des objectifs de ce Laboratoire vivant, il ne vise pas à accroître la capacité d'adaptation du territoire des Laurentides dans une perspective de diversification économique. Or, l'adaptation dans l'idée de la résilience territoriale implique, selon Jean (2008), une capacité d'ajustement favorisée par une vision multifonctionnelle du territoire et défavorisée par une vision de spécialisation basée sur un créneau ou un produit distinctif. Ceci renvoie aux propos de Leminen *et al.* (2016) soutenant que les innovations à portée radicale seraient davantage soutenues au sein de réseaux d'acteurs aux structures transversales alors que les innovations de type incrémental émergeraient davantage de réseaux d'acteurs aux structures centralisées. Selon ces mêmes auteurs le caractère disruptif des innovations développées au sein d'un laboratoire vivant serait tributaire de la volonté des porteurs de démarche à favoriser ce type d'innovation.

Or, dans le cas du LLACC, ce n'est pas l'organisme moteur de la démarche soit l'OGD qui manifeste le plus cette intention. Celle-ci provient d'organismes à but non lucratif et de municipalités moins réfractaires à l'intégration des méthodes d'innovation ouverte et aux perspectives d'apprentissage générées par les activités du LLACC. En effet, ces acteurs s'inscrivent comme étant plus facilement en posture de faire évoluer leur modèle d'action en faisant preuve de transversalité (Janin et Pecqueur, 2016) et en imaginant la possibilité de lier leurs démarches d'innovation avec celles d'autres acteurs du territoire (Rochman *et al.*, 2017). Ceci fait également écho aux propos de Fontan (2011, p. 51) au sujet des modèles d'entreprises sociales et collectives qui manifestent « une plus grande facilité d'innovation sociale parce qu'elles ont la capacité de reconnaître le droit de parole, de participation ou de gérance à un ensemble de parties prenantes qui peut directement être impliqué dans la solution des problèmes rencontrés ou dans la réalisation des aspirations envisagées ».

Il sera intéressant de suivre l'évolution des prochains cycles d'innovation qui traduiront si oui ou non, ce laboratoire vivant ouvre sa démarche à une masse plus grande

d'acteurs territoriaux en soutenant l'intégration de citoyens et d'entreprises jusqu'ici marginalisés. Ce sera un facteur déterminant pour analyser d'une part l'évolution de l'écosystème par rapport à l'influence de ses parties prenantes et, d'autre part, pour apprécier sa capacité à contester l'ordre social établi et diffuser la démarche du LLACC en tant qu'innovation (Fontan, 2008, p. 6) dans le milieu touristique des Laurentides.

CONCLUSION

La croissance des externalités négatives associées à l'augmentation des activités touristiques classe cette industrie parmi les grands contributeurs au phénomène des changements climatiques (Coles *et al.*, 2015). Dans ce contexte, les acteurs touristiques tardent dans la mise en place de mesures d'adaptations (Bleau *et al.*, 2012) et ce, malgré une compréhension de plus en plus détaillée des effets empiriques que les changements climatiques induisent sur les milieux touristiques. Témoin précoce, le secteur du tourisme hivernal est pour sa part plus avancé dans la recherche et dans la mise en place de mesures d'adaptations. L'avancement des technologies de neige artificielle, le développement d'infrastructures ou l'élargissement des terrains d'opérations sont des exemples de mesures qui contribuent à une certaine résilience de ce secteur (Kajan et Saarinen, 2013, p. 177). À l'instar des autres secteurs touristiques, elle s'est principalement focalisée sur des innovations techniques et à court terme afin de protéger la valeur économique des actifs déjà en place (Lapointe et Sarrasin, 2018). De ce fait, les facteurs sociaux et non-climatiques de l'adaptation qui nécessitent une compréhension des dimensions plus complexes et multifactorielles sont négligés (Lapointe *et al.*, 2017). Or, des auteurs soutiennent que l'adaptation de nature incrémentale réactive et à court terme ne suffit plus à elle seule pour assurer la durabilité des écosystèmes humains et naturels et que la considération d'approches plus transformatives de l'adaptation aux changements climatiques est nécessaire (Klein *et al.*, 2014, p. 903).

C'est dans cette optique que la présente recherche s'est intéressée à un type d'innovation touristique, le modèle du laboratoire vivant, dont les perspectives d'ouverture et les approches collectives sont d'une part en rupture avec des approches

d'innovation classiques (Chesbrough, 2017) et à privilégier dans un contexte où de nombreuses entreprises touristiques n'ont pas les ressources nécessaires pour innover de manière indépendante (Hoarau, 2016). Encore ici, les recherches antérieures sur l'innovation ouverte se sont concentrées à mettre en valeur ses potentialités pour le développement technologique et commercial alors que l'adaptation aux changements climatiques appelle à une conciliation des besoins d'un ensemble de parties prenantes pour tenir compte à la fois des aspects écologiques, économiques et sociaux de l'adaptation (Morrison et Pickering, 2013). Cette étude a donc cherché à comprendre plus spécifiquement comment les acteurs touristiques innoveront dans une perspective socioterritoriale à travers un processus d'innovation ouverte.

Les outils théoriques développés pour comprendre le phénomène ont mobilisé les concepts d'ancrage socioterritorial pour saisir le contexte biophysique, technologique et social dans lequel un groupe d'acteurs touristiques est immergé dans une période donnée. Un trio comprenant l'innovation classique (fermée), l'innovation ouverte opérationnalisée au sein de la méthodologie laboratoire vivant et l'innovation socioterritoriale opérationnalisée en contexte d'adaptation aux changements climatiques avait pour but de caractériser un écosystème d'innovation au moyen d'un modèle d'analyse, le canevas BMG adapté au laboratoire vivant (Dubé *et al.*, 2014), dont la particularité est de permettre l'identification des formes mixtes de retombées exprimées en termes de production de valeur de connaissance, de valeur d'innovation sociale et de valeur d'affaires. Les résultats de cette analyse interprétés en lien avec une typologie sur les démarches type de laboratoire vivant (Janin et Pecqueur, 2016) a permis de situer dans quelle mesure le LLACC s'oriente plutôt vers le développement de solution technologique reproduisant essentiellement les comportements déjà inscrits dans les entreprises ou vers le développement des conditions d'innovation socioterritoriale qui donnent lieu à une transformation des routines, des règles et des valeurs chez des acteurs évoluant en fonction de pratiques et dans un contexte socioterritorial établi.

Du fait que ce bagage théorique se manifeste dans le réel sous des formes subtiles d'expression de sens et de connaissances ou encore par l'observation d'interaction et de signes particuliers chez les acteurs, l'utilisation d'une méthode de recherche qualitative a soutenu le choix d'une étude de cas unique, celui du Living Lab sur l'adaptation des PME touristiques des Laurentides aux changements climatiques (LLACC) qui s'est présenté comme étant approprié en lien avec les objectifs de recherche en plus d'offrir un terrain de diversification à d'autres études s'intéressant aux effets socioterritoriaux des laboratoires vivants au Québec. Son analyse a été réalisée au moyen des clés de lecture et des grilles d'analyse théorique servant à la caractérisation d'une documentation officielle, à l'observation de séances de travail et aux entretiens semi-dirigés réalisés auprès d'un échantillon d'acteurs représentatif de l'hétérogénéité des participants au sein du LLACC.

Les résultats d'ancrage socioterritorial ont fait état d'un milieu touristique où les perceptions des acteurs quant à leur milieu sont largement enracinées dans la dimension commerciale et expérientielle du tourisme et où les perceptions quant aux effets des changements climatiques se limitent souvent au point de vue biophysique et technico-économique entraînant une convergence d'interventions établies dans les échelles opérationnelles et administratives du territoire.

La conception du LLACC étant influencée par des valeurs et des intérêts variés de ses acteurs constituants, la caractérisation de cet écosystème révèle un caractère tout aussi varié en fonction des échelles territoriales dans lequel il agit. À une échelle opérationnelle micro-territoriale, le LLACC se présente comme étant socioterritorialement peu innovant. Les parties prenantes du LLACC ont d'abord choisi d'investir peu de ressources dans le développement d'une dynamique co-créative avec leurs utilisateurs finaux et de ce fait, ne valorisent pas l'intégration de ces derniers comme des parties prenantes à parts égales dans la conception des solutions d'adaptation. Cependant les acteurs dont les modes de régulation interne correspondent

davantage à des formes entrepreneuriales collectives et démocratiques (OBNL, municipalité) intègrent plus facilement les principes et méthodes d'innovation ouverte que ceux fondés sur des modèles individuels de création de richesse comme c'est le cas d'une entreprise privée.

Par contre dans ses échelles meso ou administratives, dans les espaces physiques et virtuels où les acteurs interagissent entre eux et avec l'écosystème d'innovation, le LLACC témoigne de pratiques qui décroissent des acteurs socialement éloignés, facilite le développement d'une identité commune autour de l'enjeu des changements climatiques, développe un phénomène d'empathie qui à court terme réduit les niveaux hiérarchiques, les écarts cognitifs et de ressources et d'autres freins à l'innovation généralement rencontrés dans les milieux touristiques. Cette échelle se présente comme un réservoir fertile pour la co-construction des connaissances, l'expérimentation de méthode de travail en réseau et le développement de formes ouvertes de propriétés intellectuelles. Dans cette échelle plus que dans les autres, ces facteurs influencent la perception des acteurs à l'égard de la mixité des retombées pouvant être générées dans un contexte laboratoire vivant entraînant un discours qui s'attarde progressivement sur des aspects sociaux et non marchands de l'adaptation. De ce point de vue, il est possible d'affirmer que le Laboratoire vivant favorise la mise en place de mesures transformationnelles de l'adaptation en se positionnant en rupture avec certaines postures et pratiques d'innovation manifestement fermées et en silo chez les acteurs rencontrés.

À l'échelle macro-territoriale, où les acteurs s'entendent sur la gouvernance et le support à octroyer au laboratoire vivant, le LLACC investit temps et ressources pour la reconnaissance de sa structure comme initiative contribuant au développement durable de son milieu. Cela dit, il ne recompose pas vraiment le réseau d'acteurs prenant part à cette mission, car il ne partage pas les rennes de sa gouvernance à d'autres acteurs territoriaux que ceux déjà investis au développement du territoire

marchand du tourisme. Dans cette échelle, le modèle laboratoire vivant se présente plutôt comme un outil permettant à l'OGD de maximiser son rayonnement auprès d'autres acteurs institutionnels et de repenser à travers le LLACC son offre de services auprès de ses membres (Rochman, 2017).

En somme, l'évaluation d'un laboratoire vivant à partir du canevas BMG comme modèle d'analyse découpe un écosystème en différents blocs et permet de schématiser la mixité et l'orientation C-S-A des valeurs créées après conciliation des intérêts des participants. À la lumière des résultats exprimés dans ce cas précis, les attributions socioterritoriales d'un laboratoire vivant sont dépendantes des aspirations des acteurs à engendrer cette orientation (Janin et Pecqueur, 2016; Leminen *et al.*, 2016; Dubé *et al.*, 2014). Elles sont dépendantes de la mission et des objectifs poursuivis par ses usagers et conséquentes avec la capacité de l'équipe de gestion et de gouvernance à soutenir une dynamique co-créative à différentes échelles d'action du Laboratoire vivant. Dans certains contextes, l'expérimentation de nouvelles modalités d'action a favorisé l'émergence de valeurs collectives et en ce sens participé à une complexification des méthodes entrepreneuriales traditionnelles et incubé une vision transformationnelle de l'adaptation.

Cependant, un constat différent se pose en ce qui concerne l'influence du laboratoire vivant aux échelles micro-opérationnelles. Dans ce contexte, peu de ressources ont été octroyées pour accompagner les acteurs à réfléchir au rôle et à l'implication de leur usagers-finaux comme co-concepteurs d'innovation. Ceci a eu pour effet de favoriser l'écroulement des dimensions plus subversives (Fontan, 2016) de la méthode laboratoire vivant. Autrement dit, la mise en réseau des acteurs, les formations et l'accompagnement ponctuel de facilitateurs en innovation ouverte n'ont pas été menés de sorte que des changements fondamentaux dans la manière d'innover s'inscrivent à l'intérieur des opérations touristiques partenaires. Néanmoins, il est peut-être prématuré d'envisager que des acteurs mobilisés au sein d'un laboratoire vivant

réaménagent leurs modalités d'interventions à l'intérieur d'un premier cycle d'itération (Trousse, 2019). À l'échelle micro-opérationnelle du Laboratoire vivant étudié, le premier cycle de cette démarche s'est plutôt réalisé dans une vision reproductive et incrémentale des processus d'innovation. En effet, des acteurs économiques aux postures plutôt fermées ont préféré adopter des pratiques d'innovation en circuits internes plutôt que de se contraindre aux règles d'une démarche d'innovation collective, à une temporalité étendue et à une recherche de consentements avec des partenaires extérieurs à leurs frontières organisationnelles.

L'analyse des échelles d'interventions meso et macro du Laboratoire vivant a permis de signifier l'importance du rôle d'un gardien de la propriété collective et du partage des connaissances qui, en présence de multiples visions d'implication, soutient des mécanismes d'échanges d'informations bidirectionnelles entre les acteurs. Ceci contribue à l'acceptation de la présence de regards décalés et externes à l'égard des pratiques internes, favorise le transfert de connaissances entre des acteurs (Hossain *et al.* 2019), encourage le développement de nouveaux liens de confiance et la manifestation d'empathies à l'égard d'autres réalités organisationnelles (Dubé *et al.*, 2014). Bien qu'ils ne soient pas fondés sur les mêmes caractéristiques institutionnelles et territoriales, ne soient pas motivés par les mêmes objectifs et ne mesurant pas le succès de leurs initiatives aux mêmes valeurs, les parties prenantes de ce Laboratoire vivant ont développé différents niveaux d'engagement qui sont contributeur à la pérennité d'une démarche d'innovation.

Ainsi, des acteurs aux postures plus ouvertes ont pu développer davantage d'interventions transversales et contribué au développement de nouveaux discours sur les dimensions sociales de l'adaptations aux changements climatiques. Parallèlement, des acteurs économiques aux postures plus fermées ont continué d'appuyer la démarche par différents moyens techniques qui, dans le contexte socioterritorial des Laurentides, a contribué à maintenir la légitimité du laboratoire vivant.

Enfin, cette étude présente des limitations en matière de généralisation de ses construits, car elle a exploré les marqueurs d'innovation socioterritoriale que dans un cas unique et, qui plus est, sur une période relativement courte par rapport à la durée de vie potentielle de ce Laboratoire vivant. Elle avait cependant l'avantage de pouvoir mettre en relief ses interprétations par rapport à d'autres constats sur les effets socioterritoriaux des laboratoires vivants réalisés en contexte périurbains au Québec.

Pour optimiser l'analyse des effets socioterritoriaux des laboratoires vivants, il pourrait être intéressant de mobiliser une grille d'analyse réduisant les biais économiques du Business Model Canvas pour faire davantage place à un lexique plus proche des organismes d'économies sociales. À ce titre, il serait possible de mobiliser une récente articulation du canevas BMG sous la forme du Mission Model Canvas (Blank, 2016). Celui-ci réorganise l'expression des différents blocs pour réfléchir à la structure, aux ressources et aux liens d'acteurs favorisant la pérennité des démarches fondées sur une mission sociale. Dans ce modèle, on ne cherche pas à approfondir la compréhension d'un client, mais plutôt celle d'un bénéficiaire. On ne cherche pas à identifier la vision d'une relation entre un écosystème et ses clients, mais plutôt à comprendre ce qui favorise l'engagement des parties prenantes. On ne mesure pas le succès et la pérennité d'une organisation à sa stricte capacité à générer des revenus monétaires, mais en appuyant la mesure de la performance sur sa capacité à accomplir sa mission sociale et à générer des impacts sociaux, ce qui s'avère un point de vue intéressant et en cohérence avec la vision des laboratoires vivants d'envergures socioterritoriales.

D'autres pistes moins développées comme ceux référant à la temporalité et à la maturité des laboratoires vivants (Lafontaine, 2017) seraient des avenues à explorer pour étudier comment un laboratoire vivant peut évoluer parallèlement et en fonction de ses échelles territoriales dans une perspective de temps court et dans une perspective de temps long, deux caractéristiques qui opposent les démarches technologiques et les démarches socioterritoriales de laboratoire vivant (Janin et Pecqueur, 2016).

En contexte d'adaptation aux changements climatiques cela semble être une avenue intéressante pour comprendre les conditions propices à l'émergence d'actions à portée radicale (Lévesque *et al.*, 2016) et d'innovations socioterritoriales (Fontan, 2011) qui inviteraient à redéfinir le cadre établi et les valeurs octroyées au modèle de création de richesse individuelle pour enfin réfléchir à la contribution des processus collaboratifs dans la recherche de solutions aux enjeux contemporains qui mettent à risque la société, la nature et le vivant (Lafontaine, 2017).

Dans la perspective du développement des territoires touristiques, cela pourrait contribuer à rééquilibrer le caractère prépondérant de ce domaine d'activité vers une vision multifonctionnelle des territoires.

ANNEXE A

GUIDE D'ENTRETIEN

L'innovation socioterritoriale au sein d'un laboratoire vivant d'adaptation aux changements climatiques en tourisme

Responsable de la recherche :

Jean-François Jasmin, candidat à la Maîtrise en développement du tourisme à l'UQAM.

Coordonnées :

jasmin.jean-francois@courrier.uqam.ca, 514-291-9453

Adresse postale :

Université du Québec à Montréal, Succursale Centre-ville, Case postale 8888,
Montréal (Québec), H3C 3P8

Fiche signalétique de la personne interviewée

Date et heure:

Endroit :

Nom de l'organisation :

Nom de la personne :

Fonctions actuelles :

- Présentation des objectifs de l'entrevue et des aspects éthiques.
- Demander si le participant a des questions d'éclaircissement ?
- Signature du formulaire de consentement

OBJECTIFS DE L'ENTREVUE ET ASPECTS ÉTHIQUES

Description du projet et de ses objectifs

L'objectif général du projet de recherche est d'analyser comment une méthode Living Lab appuie un organisme de gestion de destination à stimuler l'innovation dans la mise en place, l'expérimentation et l'évaluation de stratégie d'adaptation de PME touristiques aux changements climatiques. Le projet de recherche-action accompagne le développement du processus et analyse les résultantes de la phase de conception du Living Lab en plus de décrire l'évolution de l'attitude des parties prenantes face au modèle d'innovation ouverte et à la problématique de l'adaptation aux changements climatiques.

En focalisant sur la perception qu'ont les acteurs du travail accompli lors de la conception du Living Lab, l'étude tâche de décrire spécifiquement ce que le Living Lab propose en termes de valeurs C-S-A, en référence au développement de connaissances, au développement d'innovations sociales et au développement d'affaires que ce projet favorise au sein territoire touristique dans lequel il est implanté.

Nature et durée de la participation

Votre participation à cet entretien semi-dirigé vise à recueillir de l'information, sous la forme de témoignages sur votre expérience, votre compréhension et vos connaissances touchant à différents thèmes. Parmi les thèmes traités, certains abordent le milieu touristique des Laurentides, les impacts des changements climatiques, les motivations et les enjeux d'innovation dans ce contexte, l'expérimentation d'une approche d'innovation ouverte et la proposition de valeur co-créée par les acteurs réunis dans cette initiative Living Lab.

Cette entrevue serait enregistrée en format numérique et prendrait entre 1h et 2h de votre temps. La transcription sur support informatique qui en suivra ne permettrait pas de vous identifier (anonymat).

Avantages liés à la participation

Votre participation contribuerait à l'avancement des connaissances scientifiques par une meilleure compréhension du sujet d'étude. Toutefois, vous ou votre organisation ne retirerait pas d'avantages directs à participer à cette étude.

Risques liés à la participation

La recherche n'aborde pas d'éléments sensibles. Toutefois, si vous jugez certaines questions embarrassantes, vous êtes en droit de ne pas y répondre sans avoir à vous justifier. Vous pouvez également interrompre l'entretien à tout moment ou simplement y mettre fin.

Confidentialité

L'anonymat des participants est une question de principe. Il est entendu que tout renseignements recueillis, sous forme documentaire ou lors de cette entrevue resteraient confidentiels et que seuls, le responsable du projet, Jean-François Jasmin, et son directeur de recherche, Dominic Lapointe, auront accès aux enregistrements et aux contenus retranscrits. Le matériel de recherche, enregistrement numérique et transcription codés ainsi que votre formulaire de consentement seront conservés séparément sous clé par l'étudiant-chercheur responsable du projet pour la durée totale du projet. Les données ainsi que les formulaires de consentement seront détruits 5 ans après le dépôt final du travail de recherche.

Participation volontaire et retrait

Votre participation est entièrement libre et volontaire. Vous pouvez refuser d'y participer ou vous retirer en tout temps sans devoir justifier votre décision. Si vous décidez de vous retirer de l'étude, vous n'avez qu'à aviser *l'étudiant-chercheur*, par écrit ou à l'oral, et toutes les données concernant votre organisme seront détruites.

Indemnité compensatoire

Aucune indemnité compensatoire n'est prévue

Des questions sur le projet?

Pour toute question additionnelle sur le projet et sur votre participation vous pouvez communiquer avec les responsables du projet : Dominic Lapointe, Département des études urbaines et touristiques à l'Université du Québec à Montréal, (514) 987-3000 Poste : 5031 lapointe.dominic@uqam.ca ; Jean-François Jasmin, Maitrise en développement du tourisme, 514-291-9453, jasmin.jean-francois@courrier.uqam.ca

Des questions concernant l'éthique de la recherche ?

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE) a approuvé le projet de recherche auquel vous allez participer (Certificat 1385). Pour des informations concernant les responsabilités de l'équipe de recherche au plan de l'éthique de la recherche avec des êtres humains ou pour formuler une plainte, vous pouvez contacter la coordination du CERPE : par l'intermédiaire de son secrétariat, au numéro 514-987-3000 poste 7754 ou par courriel à : cerpe1@uqam.ca.

Remerciements

Votre collaboration est essentielle à la réalisation de notre projet et l'équipe de recherche tient à vous en remercier.

QUESTIONS D'ENTREVUES

ANCRAGE SOCIOTERRITORIAL DU LABORATOIRE VIVANT

Check note :

- Composition de l'écosystème d'innovation
- Compréhension du cadre établi
- Organisation des acteurs dans le système touristique
- Caractéristiques sociales et territoriales (territoire social-physique-technologique)
- Niveau d'influence vs intérêt des acteurs
- Ouverture aux acteurs marginaux
- Ressources, attentes et implication des parties-prenantes
- Cohérence entre les attentes des parties prenantes
- Attitude face à l'approche d'innovation ouverte et aux CC
- Obstacles à l'innovation

Le système touristique

1. Décrivez-moi le milieu touristique des Laurentides ?
2. Comment vous vous inscrivez dans ce portrait ?
 - a. En fonction des réponses approfondir sur les thèmes suivants :
 - i. Modes de collaborations entre les acteurs
 - ii. Cadre institutionnel
 - iii. Influences de certains groupes

Les changements climatiques

3. Comment vivez-vous les changements climatiques dans les Laurentides ?
 - a. Y a-t-il des considérations que vous jugez prioritaires
 - b. Des risques et des opportunités ?

L'innovations en contexte des CC

4. Qu'est-ce qui freine l'adaptation aux changements climatiques dans les Laurentides ?
5. Décrivez-moi des enjeux d'innovation en contexte des CC ?
 - a. En fonction des réponses :
 - i. Enjeux sociaux ? / connaissance ? / techno ? / organisationnels ? / financiers ?
6. Pourquoi participez-vous au LV sur les changements climatiques ?
7. Quelles sont vos attentes dans ce projet ?
 - a. Dans un monde idéal,

- i. Comment imaginez-vous la suite du projet LL ?
8. Décrivez-moi votre projet d'adaptation aux CC
 - a. Qu'a-t-il en commun et de différents avec les autres projets incubés
 9. Comment qualifiez-vous votre participation au LV ?
 - a. En fonction des réponses approfondir sur les thèmes suivants :
 - i. Volume (nombre d'idée)
 - ii. Durée (fréquence de la participation)
 - iii. Qualité d'implication ?
 - iv. Savoir appris / apportés / partagés

INTERMÉDIATION / ACTIVITÉS / RESSOURCES DU LAB

Check note :

- Processus d'animation / d'intermédiation / activités mis en place par les parties-prenantes
- Critère de sélection des activités
- Débat et sur les usages des mesures d'adaptation incubés
- L'expérience d'intermédiation proposée par LV
- Dynamique entre les acteurs au sein du système d'innovation
- Soutien de technologique / financier / expertises
- Type et source d'information échangée (explicite ou tacite – outside-in ou inside-out)
- Sujets traités et débattus au sein du LV
- Langage et d'un sens commun
- Hétérogénéité / homogénéité des acteurs
- Échelle du système touristique (micro - meso - macro) touchée par la démarche d'innovation

10. Décrivez-moi vos activités / démarches d'expérimentation de consultation ou d'animation au sein du LV

(Proposer l'exercice de schématisation avec papier et crayon)

- a. En fonction de la description relancer avec les thèmes suivants
 - i. Où se situe son échelle d'intervention ?
 - ii. Comment elles sont animées ?
 - iii. Décrivez-moi l'expérience proposée aux participants
 - iv. Comment les gens y participent ?
 - v. Pourquoi est-elle / sont-elles importantes ?
 - vi. Parlez-moi des ressources mis en œuvre ?
 - vii. Qu'est-ce que vous observez ?
 - viii. Quelle information recueillez-vous
 - ix. Quelles décisions y sont prises ?
 - x. Que faites-vous avec le savoir

PROPOSITION DE VALEUR DU LV

Check note :

- Que vise-propose le LV en termes de valeurs C-S-A ?

Connaissances : envergure du volet recherche / publication / rayonnement
compétences acquise par les participants

Sociales : nouveaux liens et règlements / rupture avec l'existant / prise en charge de besoins / interaction entre les usagers / nombre de participants / réforme institutionnelle et légales / engagement communautaire / légitimité des propositions innovantes / débats sur la gouvernance)

Affaires : nouveaux produit et services / nouveaux modèles d'affaires / adoption non-adoption / mesure du temps de mise en marché/ nombre de PME mobilisée / communication fluide entre client-entreprises

- Signification d'usage du LV et des stratégies incubées
- Transformation ou reproduction des dynamiques du système établi
- Impact du LV sur les freins à l'innovation

Valeurs C-S-A et signification d'usage

(Sauter certaines questions si les thèmes ont déjà été abordés)

11. En date d'aujourd'hui, que pensez-vous du LV ?
 - a. *En fonction des réponses relancer sur les thèmes suivants)*
 - i. Quelle importance prend le LV pour votre organisation et pour le territoire touristique ?
 1. Raison d'être du LV ?
 2. Opinion quant aux services offerts par le LV
 3. Répond-t-il à vos besoins ?
 4. Quelles retombées ce LV favorise-t-il ?
 5. Quels freins à l'adaptation contribue-t-il à réduire ?
 6. Comment le LV influence les pratiques d'innovation dans la région ?
 7. Comment le LV influence-t-il la perception des acteurs sur la problématique des CC ?

Que pensez-vous des stratégies d'adaptation incubées dans le LV?

- a. Que signifie-t-elles pour le territoire touristique ?
- b. À quoi servent les mesures proposées ?
- c. Quels savoir-faire créent-t-elle par leur usage ?
- d. Où et quand les stratégies d'adaptation seraient-elles utilisées ?
- e. Qui ferait l'usage de ces stratégies d'adaptation ?

Conclusion d'entrevue

12. Le LL sur l'adaptation aux CC fait les manchettes l'année prochaine, que dit cette nouvelle ?
13. Auriez-vous quelque chose à ajouter quant à l'inscription du LV par rapport aux pratiques actuelles de l'industrie touristique des Laurentides ?
 - i. *En quoi il s'inscrit dans la continuité du modèle touristique*
 - ii. *En quoi il s'inscrit en rupture avec le modèle touristique*

ANNEXE B

Grilles d'analyse : ancrage socioterritorial

Grille concepts et indicateurs d'ancrage socioterritorial (objectif 1)		
L'étude conçoit l'ancrage socioterritorial comme les contours signifiants des représentations sociales endossées par une majorité d'acteurs habitants et producteurs de territoires dont les potentialités et les limitations sont définies à travers un spectre de conditions physiques, sociales et technologiques et encadrés par divers aménagements institutionnels reflétant la culture dominante, mais aussi les luttes sociales dans une période historique donnée.		
Territoire biophysique	Territoire social	Territoire technologique
Condition matérielle de production (Fontan, 2016) au sein du système touristique (Haorau, 2016)	Condition culturelle de production (Fontan, 2016) au sein du système touristique (haorau, 2016)	Condition technologique de production (Fontan, 2016) au sein du système touristique (Haorau, 2016)
Aménités naturelles d'un territoire touristique (Lapointe et Sarrasin, 2018)	Représentations collectives / réalités signifiantes comme limites du territoire (Jean 2008, Rallet 2007)	Connaissances organisées en système (Corbo, 1973: 278, dans Tremblay <i>et al.</i> , 2009)
Aménagements physiques et infrastructures répondant aux besoins sociaux (perspective touristique) (Schumpeter, Becker et Knudsen, 2002, Grenier, 2004; Buckley, 2000)	Expression d'un sentiment d'appartenance aux caractéristiques naturelles ou culturelles (Boiffin, 2007 : 203, dans Jean 2008 : 286) Besoins individuels vs besoins collectifs (Fontan, 2011; Dubé <i>et al.</i> , 2014) Hétérogène vs Homogène (Lapointe et Guimont, 2015)	Contexte institutionnel (Fontan, 2016) Appropriation culturelle de la ressource naturelle sous la forme d'actifs privés ou collectifs (Fontan, 2016) Transformation de bien public en bien commerciaux (Lapointe et Sarrasin, 2018)

	<p>Solidarité / collaboration entre les acteurs (Fontan. 2016)</p> <p>Mode de vie / résonance culturelle (Boiffin, 2007 : 203, dans Jean 2008 : 286; Fontan, 2016)</p>	<p>Savoir-faire individuels et partagés / apprentissage collectif (Klein <i>et al.</i> 2016: 4)</p> <p>Freins / limites / obstacles (techniques, administratifs, sociaux) (Morrison et Piking, 2013; Fontan, 2016; Howaldt, 2016; Schumpeter, Becker et Knudsen, 2002; Pikkemaat et Peter 2016)</p>
--	--	---

ANNEXE C

Grilles d'analyse : innovation socioterritoriale

Innovation socioterritoriale			
<p>L'étude entrevoit l'innovation socioterritoriale dans le sens de (Howaldt, 2016 : 53) : « une nouvelle combinaison ou une nouvelle configuration des pratiques sociales dans certains domaines ou certains contextes sociaux, initiée par certains acteurs ou constellations d'acteurs de manière intentionnelle et ciblée afin de mieux répondre aux besoins et aux problèmes que ne le peuvent les pratiques établies. Une innovation est ainsi sociale dans la mesure où, véhiculée par le marché ou des organismes sans but lucratif, elle est socialement acceptée et largement diffusée au sein de la société ou dans certains sous-domaines de la société, transformée en fonction de circonstance et, au final, institutionnalisée en tant que nouvelle pratique sociale ou hissée au titre d'habitude.</p> <p>Comme pour tout autre type d'innovation, « nouvelle » ne signifie pas nécessairement « bonne », mais ici « socialement souhaitable » dans un sens large et normatif ». Ainsi, les innovations sociales participent au processus de transformations sociales, mais en fonction des acteurs qui en sont porteurs « les attributions sociales pour l'innovation sociale sont généralement incertaines ».</p>			
Peut comprendre une finalité sociale	Dimension processuelle d'une transformation sociale	Dimension collective	Dimension institutionnelle
<p>Démarche ou action servant un but social (Lundström et Zhou, 2011 :139; Fontan 2011; Laville dans Klein 2016)</p> <p>Entrepreneuriat social : orienté vers la réponse à des besoins sociaux non pris en charge dans un système (Fontan, 2011)</p>	<p>« Obsolescence structurelle ou organique de la capacité de reproduction de l'hégémonie en place » (Fontan, 2016 : 142)</p> <p>Aspiration de transformation des conditions de production matérielle au sein d'un cadre établi (Fontan, 2016 : 142; Fontan 2011; Laville, dans Klein 2016)</p> <p>Construction de l'usage sociale d'une innovation</p>	<p>Renforcement des dynamiques d'un système d'acteur locaux (Tremblay <i>et al.</i>, 2009 : 16)</p> <p>Implication d'un ensemble de partie prenante dans la résolution de problèmes (Klein et Harisson, 2007, dans Fontan, 2011)</p> <p>Co-construction et apprentissage collectif (Fontan,</p>	<p>Influence des élites au pouvoir qui tend vers le maintien de l'ordre actuel / démarche réformiste (Fontan 2011; Fontan 2008)</p> <p><i>Reproduction / réforme inscrite dans un système existant</i></p> <p>Perméabilité institutionnelle / appropriation / diffusion d'une</p>

<p>Vision démocratique et solidaire du développement (Fontan, 2011)</p> <p><i>Initiative à la recherche d'une éthique sociale, principes communautaires, « capitalisme à visage humain »</i></p> <p>Peut suivre une méthode entrepreneuriale traditionnelle / (Fontan, 2011)</p> <p><i>Démarche inscrite à l'intérieur d'un système économique existant</i></p>	<p>(Howaldt, 2016; Fontan 2016)</p> <p>Empowerment des communautés (Tremblay <i>et al.</i>, 2009:10; Schumpeter, Becker et Knudsen 2002; Pikkemaat et Peter 2016; Westerlund et Leminen, 2011)</p> <p><i>Prise en charge des besoins de développement par une communauté ; Structuration d'un mouvement dans la société; Collaboration et participation entre acteurs hétérogènes</i></p> <p>Mobilisation / négociation / argumentation des normes des règles et des valeurs (Howaldt, 2016; Fontan, 2016; Pikkemaat et Peter 2016; Schumpeter, Becker et Knudsen, 2002)</p> <p><i>Débat sur la gouvernance des entreprises / org.</i></p> <p>Institutionnalisation ou l'encastrement de l'innovation dans la société (Egger <i>et al.</i> 2016; Fontan 2016, Shumpeter, 2002; Haorau, 2016; Howaldt, 2016)</p> <p><i>Cohabitation / succession d'un groupe interne d'innovation (noyau dur) / une communauté d'intéressés / Groupe porteur</i></p>	<p>2016; Pikkemaat et Peter 2016)</p> <p>Prise en compte des intérêts collectifs et individuels (Fontan, 2011; Howaldt, 2016)</p> <p>Entrepreneuriat collectif (Fontan, 2011)</p>	<p>nouveauté dans un système (Howaldt, 2016; Haorau, 2016; Fontan 2016)</p> <p><i>Soutien moral à un nouvel ordre proposé</i></p> <p><i>Nouvelle narration culturelle</i></p> <p><i>Refonte d'un cadre juridique</i></p> <p><i>Nouveau corpus institutionnel ou organisationnel</i></p>
---	--	---	--

ANNEXE D

Grille d'analyse : modèle BMG adapté aux laboratoires vivants par Dubé *et al.* (2014 : 120)

GOUVERNANCE <ul style="list-style-type: none"> Activité de gouvernance qui favorise une dynamique de création <ul style="list-style-type: none"> Expérience de l'équipe de gestion Attentes des parties prenantes à la gouvernance Moyens mis en place pour assurer la bonne marche des activités d'animation dans le LV <ul style="list-style-type: none"> Qualité des activités portées par les usagers Audits auprès des usagers Moyens de prise en charge d'enjeux éthiques 		INTERMÉDIATION <ul style="list-style-type: none"> Composition idéale d'un groupe de parties prenantes Profil de partie prenante recherché par le LV Mécanisme permettant la création de sens commun Éléments d'expérience privilégiés afin de favoriser la création de valeurs CSA 		GESTION DES RETOMBÉES <ul style="list-style-type: none"> Type de retombées valorisées par chaque partie prenante <ul style="list-style-type: none"> Connaissance Innovation sociale Économique 					
PARTENAIRES / SYSTÈME TOURISTIQUE <ul style="list-style-type: none"> Identification des parties prenantes clés <ul style="list-style-type: none"> Institutionnel Académique Entreprise Leur importance relative au sein du LV <ul style="list-style-type: none"> Domaine d'influence Type de ressources fournies par les parties prenantes <ul style="list-style-type: none"> Technologies Savoir-faire Reseau Type d'intérêts recherchés par les parties prenantes <ul style="list-style-type: none"> Expérimentation ROI Information / connaissance 		ACTIVITÉS-CLÉS <ul style="list-style-type: none"> Activités nécessaires à l'actualisation de la proposition de valeur <ul style="list-style-type: none"> Animation co-créative Soutien à l'exploration Soutien à l'expérimentation Soutien à l'évaluation Activités de rayonnement <ul style="list-style-type: none"> Publication scientifique Conférences Événements 		PROPOSITION DE VALEUR <ul style="list-style-type: none"> Type de valeur crée pour les clients CONNAISSANCE: <ul style="list-style-type: none"> Apprentissage connaissances compétences rayonnement générés D'INNOVATION SOCIALE <ul style="list-style-type: none"> mobilisation et dynamique entre les PME et les usagers Développement de nouveaux aspects/liens/structures Ententes sectorielles ou légales Prise en charges de certains besoins AFFAIRES <ul style="list-style-type: none"> développement d'affaires nouveaux produits et services retombées économiques <ul style="list-style-type: none"> Problèmes/besoins du clients résolus par le LV Produits et services offerts aux clients 		RELATION CLIENTS <ul style="list-style-type: none"> Relation entre le système d'innovation et les participants Implication du LV auprès des communautés d'usagers et vices-versa 		SEGMENTS DE CLIENTS <ul style="list-style-type: none"> Pour quel public le LV crée de la valeur se concentrer sur les segments de clientèle les plus importants 	
		RESSOURCES-CLÉS <ul style="list-style-type: none"> Ressources mise en place pour assurer le fonctionnement et la mission du LV <ul style="list-style-type: none"> Type d'infrastructure Type de compétence Ressources intellectuelles Ressources en financement 		SOURCES DE REVENUS <ul style="list-style-type: none"> Sources de revenu la plus importante du LV Services pour lesquels les clients sont prêts à payer 					
		COÛTS DES STRUCTURES <ul style="list-style-type: none"> Coûts les plus importants du LV Ressources les plus coûteuses Activités les plus dépendeuses 							

ANNEXE E

Clés de l'ancrage socioterritorial du LLACC

Gestionnaire de projet pilote	Conditions physiques	Conditions sociales	Conditions technologiques	Importance institutionnelle / degré d'influence
Entreprise privé à but lucratif	<p>Constats</p> <p>Aménités naturelles typiques des Laurentides</p> <p>Agglomération d'infrastructures en pôle <i>commercial</i>.</p> <p>Influence des CC</p> <p>Augmentation des pluies</p> <p>Érosion des sentiers</p> <p>Dénaturalisation des environnements de pratique.</p>	<p>Constats</p> <p>Expression expérientielle du milieu touristique</p> <p>Expression d'être un moteur économique</p> <p>Pratique touristique construction identitaire régionale</p> <p>Influence des CC</p> <p>Effets économiques</p> <p>Précarité des travailleurs saisonniers</p> <p>Rigidité interne aux changements</p>	<p>Constats</p> <p>Culture d'entrepreneuriale traditionnelle dominante</p> <p>Projet pilote déjà établi</p> <p>Expérience préalable en IO</p> <p>Influence des CC</p> <p>Historique de connaissance en adaptation technique aux CC</p> <p>Vision de l'adaptation aux CC qui relève de la RSE</p>	<p>Manifeste une autonomie d'action sur son territoire d'opération sous bail</p> <p>Acteur influent à l'échelle micro par un niveau plus élevé de compétence en adaptation aux CC</p> <p>Influent par sa concentration une importante offre touristique, pouvoir économique</p> <p>Reçoit une attention élevée d'institutions publiques, mise en valeur de ce pôle (17, 2018 :Q2).</p>

	<p>Intérêts / Besoins / attentes</p> <p>Protection des actifs</p> <p>Retour sur investissement</p> <p>Exploration / Expérimentation technologique (mise à niveau des sentiers aux normes sectorielles)</p> <p>Renaturalisation de secteurs abimés</p>	<p>Intérêts / Besoins / attentes</p> <p>Validation externe pour faciliter des mesures internes</p> <p>Décloisonnement</p> <p>Protections des modes de vie</p>	<p>Intérêts / Besoins / attentes</p> <p>Priorité au développement de connaissances techniques</p> <p>Intégration des méthodes IO à l'interne (11, 2018)</p>	
OBNL 1	<p>Constats</p> <p>Aménités naturelles typiques des Laurentides</p> <p>Influence des CC</p> <p>Augmentation des pluies</p> <p>Érosion des sentiers</p> <p>Bris fréquents d'infrastructures</p> <p>Interventions réactives</p>	<p>Constats</p> <p>Expression expérientielle du milieu touristique</p> <p>Enjeux de cohabitation dans un territoires avec d'autres exploitants influents</p> <p>Influence des CC</p> <p>Projection de perte économiques majeurs</p> <p>(70%) des revenus proviennent du tourisme hivernal</p>	<p>Constats</p> <p>Projet pilote déjà établi</p> <p>Sans expérience en IO</p> <p>Processus de collaboration formelle entre trois parcs régionaux</p> <p>Processus d'approbation ministériel exprimé comme une limitation à l'innovation</p>	<p>Son autonomie d'action encadré par des procédure approbation ministérielle et négociée avec d'autres exploitant du territoire (secteur motorisé, Ministère naturelles) influents</p>

	<p>Intérêts / Besoins / attentes</p> <p>Protection des actifs</p> <p>Exploration / Expérimentation technologique (mise à niveau des sentiers aux normes sectorielles)</p>	<p>Intérêts / Besoins / attentes</p> <p>Décloisonnement</p>	<p>Influence des CC</p> <p>Vision de l'adaptation qui relève de la RSE</p> <p>Ouverture à l'intégration des méthodes IO (I8, 2018: Q11)</p> <p>Intérêts / Besoins / attentes</p> <p>Communication et sensibilisation des utilisateurs finaux</p> <p>Priorité au développement de connaissances techniques</p>	<p>Un parc régional créé par une MRC pour développer l'activité touristique dans un secteur excentré des Laurentides</p> <p>Faible pouvoir économique</p>
OBNL2	<p>Constats</p> <p>Aménités naturelles typiques des Laurentides</p> <p>Influence des CC</p> <p>Augmentation des pluies</p> <p>Érosion des sentiers</p> <p>Bris fréquents d'infrastructures</p> <p>Interventions réactives</p>	<p>Constats</p> <p>Expression du milieu touristique en termes d'acteurs</p> <p>Promoteur d'une pratique sportive identitaire à l'échelle régionale</p> <p>Influence des CC</p> <p>Lutte interne dans l'acceptation sociale des propriétaires fonciers et des adeptes de la pratique sportive quant à l'utilisation de la neige</p>	<p>Constats</p> <p>Culture d'entrepreneuriat traditionnelle dominante</p> <p>Projet pilote déjà établi</p> <p>Sans expérience en IO</p> <p>Influence des CC</p> <p>Vision de l'adaptation qui relève de la RSE</p> <p>Ouverture à l'intégration des</p>	<p>Faisant partie de l'offre touristique d'un grand promoteur touristique se positionne favorablement par rapport à d'autres opérateurs régionaux similaires. (I7, 2018)</p> <p>Opération qui n'a qu'une autonomie partielle d'action sur un terrain privé où le propriétaire foncier</p>

	<p>Besoins / attentes</p> <p>Protection des actifs</p> <p>Exploration / Expérimentation technologique (mise à niveau des sentiers aux normes sectorielles)</p>	<p>fabriquée (17, 2018)</p> <p>Besoins / attentes</p> <p>Validation externe pour faciliter des mesures internes</p> <p>Protections des modes de vie en plein air</p>	<p>méthodes IO (18, 2018)</p> <p>Besoins / attentes</p> <p>Priorité au développement de connaissances techniques</p>	<p>conservent une influence importante sur les usages (17, 2018).</p>
OBNL 3	<p>Constats</p> <p>Aménités naturelles typiques des Laurentides</p> <p>Concentration d'offres touristique autour de son réseau cyclable</p> <p>Influence des CC</p> <p>Augmentation des pluies</p> <p>Dommmages aux infrastructures</p> <p>Pollution des cours d'eau avec le revêtement en place qui s'érode</p> <p>Ilots de chaleur</p>	<p>Constats</p> <p>Expression expérientielle et institutionnelle du milieu touristique</p> <p>Inscrit dans l'identité patrimoniale</p> <p>Expression d'être la colonne vertébrale interrégionale</p> <p>Expression d'une primauté du privé et de l'individualisme sur le collectif comme freins à l'innovation collective (I3, 2018)</p> <p>Influence des CC</p>	<p>Constats</p> <p>Projet pilote déjà établi</p> <p>Sans expérience formelle en IO</p> <p>Culture d'ouverture déjà implantée</p> <p>Influence des CC</p> <p>Vision de l'adaptation qui relève en partie de la RSE</p> <p>Ouverture à l'intégration des méthodes IO (18, 2018)</p> <p>Luttes internes à l'organisation (au niveau administratif) sur la pertinence du projet pilote et sur</p>	<p>Influent par son réseau élargi de partenaires régionaux</p> <p>Participe à une vision démocratique du développement touristique (I3, 2018)</p> <p>Exprime sa désapprobation du modèle de financement de l'OGD qui limite l'intégration, la collaboration et la valorisation des acteurs non membres du réseau (I3, 2018)</p>

	<p>Besoins / attentes</p> <p>Protection des actifs</p> <p>Exploration / Expérimentation technologique d'infrastructure touristique</p>	<p>Enjeux de cohabitation des usages</p> <p>Chevauchement des pratiques touristiques (I3, 2018)</p> <p>Besoins / attentes</p> <p>Validation externe pour faciliter des mesures internes</p> <p>Protections des modes de vie</p>	<p>le choix des matériaux.</p> <p>Investissement pour la préservation de terres à l'extérieur du marché foncier (I3, 2018)</p> <p>Besoins / attentes</p> <p>Développement de connaissances techniques</p> <p>Animation d'ateliers co-créatifs dans l'expérimentation du prototype</p>	
Municipalité	<p>Constats</p> <p>Aménités naturelles typiques des Laurentides</p> <p>Agglomération d'infrastructures en pôle commercial.</p> <p>Problème d'engorgement d'infrastructures touristiques (système routier) excèdent la capacité de charge en période de pointe et en haute saison.</p>	<p>Constats</p> <p>Touristes et villégiateurs excèdent par moment les habitants locaux (I2, 2018 : Q6)</p> <p>Influence des CC</p> <p>Peur du changement</p> <p>Manque d'information,</p> <p>Proximité entre le politique et le citoyen (frein à l'application de</p>	<p>Constats</p> <p>Un projet pilote établi en fonction d'une approche entrepreneuriale traditionnelle, mené sous l'intuition de champions de l'innovation interne (I5, 2018)</p> <p>Sans expérience formelle en IO</p> <p>Habitude au dialogue, implication de bénévoles dans une communauté tissée serrée (I2, 2018).</p>	<p>Selon (I2, 2018) la municipalité a déjà en place une culture qui valorise la consultation de la population</p> <p>Mobilisation et collaboration avec groupes communautaires (I2, 2018)</p> <p>Proximité, influence et collaboration entre la chambre de commerce, les commerçants et la ville (I2, 2018)</p>

	<p>Besoins / attentes</p> <p>Protection des actifs</p> <p>Exploration / Expérimentation technologique</p>	<p>réglementation) (I5, 2018)</p> <p>Considération pour des impacts sociaux des CC : La vulnérabilité des personnes âgées dans la région (I2, 2018)</p> <p>Besoins / attentes</p> <p>Validation externe pour faciliter des mesures internes</p> <p>Protections des modes de vie</p>	<p>Besoins / attentes</p> <p>Primauté d'adaptation aux CC sur la base d'un développement d'expertise technique en aménagement du territoire. (I2, 2018)</p>	
--	--	--	--	--

RÉFÉRENCES

Allard, M. (2017). *Le cœur des Laurentides*. Québec : Septentrion.

Almirall, E., et Wareham, J. (2011). Living Labs: arbiters of mid- and ground-level innovation. *Technology Analysis & Strategic Management*, 23(1), 87-102.

Alter, N. (2013). *L'innovation ordinaire*. Paris : Presses universitaires de France.

Althusser, L. (2014). *Initiation à la philosophie pour les non-philosophes*. Paris : Presses universitaires de France.

Amelung, B. et Nicholls, S. (2014). Implications of climate change for tourism in Australia. *Tourism Management*, 41, 228-244.
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.10.002>

Ballon, P. et Schuurman, D. (2015). Editorial Introduction Living Labs : Concepts , Tools and Cases. *Info*, 17(4). Récupéré de <http://ssrn.com/abstract=2642754>

Becken, S., Wilson, J. et Hughey K. (2011). Planning for Climate: Weather and Other Natural Disasters – Tourism in Northland. *Land Environment and People Research*, 1(avril) Récupéré de https://researcharchive.lincoln.ac.nz/bitstream/handle/10182/3471/LEaP_rp_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Blank, S. (2016). *The Mission Model Canvas – An Adapted Business Model Canvas for Mission-Driven Organizations*. Récupéré de <https://steveblank.com/2016/02/23/the-mission-model-canvas-an-adapted-business-model-canvas-for-mission-driven-organizations/>

Bleau, S., Germain, K., Archambault, M. et Matte, D. (2012). *Analyse socioéconomique des impacts et de l'adaptation aux changements climatiques de l'industrie touristique au Québec* [Rapport final pour Ouranos]. Récupéré de https://chairedetourisme.uqam.ca/upload/files/resume_cctourisme2013.pdf

Boiffin, J. (2006). Conclusions et perspectives. Dans A. Mollard, E. Sauboua et M. Hirczak (dir.), *Territoires et enjeux du développement régional*. (p. 221-224). Versailles : Éditions Quae.

Buckley, R. (2000). Tourism in the most fragile environments. *Tourism Recreation Research*, 25(1), 31-40.

Burr, V. (1995). *Introduction to Social Constructionism*. London : Routledge.
Récupéré de <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.bibliotheques.uqam.ca>

Campenhoudt, L. V. et Quivy, R. (1995). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris : Dunod.

Cattelin, S. (2004). L'abduction : une pratique de la découverte scientifique et littéraire. *Hermès*, 2(39), 179-185.

Chesbrough, H. (2017). The Future of Open Innovation. *Research-Technology Management*, 60(1), 35-38.

Chesbrough, H. et Bogers, M. (2015). Explicating open innovation: Clarifying an emerging paradigm for understanding innovation. Dans H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke et J. West (dir.), *New Frontiers in Open Innovation* (p. 3-28). Oxford : Oxford University Press.

Coles, T., Fenclova, E. et Dinan, C. (2015). Tourism and corporate social responsibility. Dans C. M. Hall, S. Gössling, et D. Scott (dir.), *The Routledge Handbook of Tourism and Sustainability*. London : Routledge.

Corbo, C. (1973). *Les théories épistémologiques et sociales de T. B. Veblen (1857-1929) : clefs pour une lecture de Veblen* (Thèse de doctorat). Université de Montréal.

Corneloup, J., Bouhaouala, M., Vachée, C. et Soulé, B. (2001). Formes de développement et positionnement touristique des espaces sportifs de nature. *Loisir et Société*, 24(1), 21-46.

Dubé, P., Sarrailh, J., Billebaud, C., Grillet, C., Zingraff, V. et Kostecki, I. (2014). *Le livre blanc des Living Labs*. Montréal. Récupéré de https://www.researchgate.net/publication/272566554_Le_livre_blanc_des_Living_Labs/download

Egger, R., Gula, I. et Walcher, D. (2016). Towards a holistic framework of open tourism. Dans R. Egger, I. Gula, et D. Walcher (dir.), *Open Tourism : Open Innovation, Crowdsourcing and Co-Creation Challenging the Tourism Industry* (p. 3-16). Berlin : Springer.

Emeritus. (2019). *Innovation of products and services: MIT's approach to design thinking*. Récupéré de <https://emeritus.org/management-certificate-programs/innovation-design-thinking>

ENOLL – European Network of Living Labs. (2018). *What are Living Labs*. Récupéré de <https://enoll.org/about-us>

Fontan, J.-M. (2016). L'innovation et la transformation sociale - Accompagner et qualifier l'extension du sociétal par la recherche partenariale. Dans J.-L. Klein, A. Camus, C. Jetté, C. Champagne et M. Roy (dir.), *La transformation sociale par l'innovation sociale* (p. 132–144). Québec : Presse de l'Université du Québec.

Fontan, J.-M. (2011). Entrepreneuriat social et entrepreneuriat collectif : synthèse et constats. *Revue canadienne de recherche sur les OBSL et l'économie sociale*, 2(2), 37-56.

Fontan, J.-M. (2008). Développement territorial et innovation sociale : l'apport polanyien. *Revue Interventions économiques*, 38(1).

Gagnon, Y.-C. (2012). *L'étude de cas comme méthode de recherche (2^e ed.)*. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Georges, A., Baccarne, B., et Schuurman, D. (2014). Ethnographic observation within the Living Lab approach: A multiple comparative case study analysis. *Proceedings of ISPIM Conferences*, (25), 1-15.

Grenier, A. A. (2004). *The Nature of Nature Tourism*. Rovaniemi : University of Lapland.

Guimont, D., Lapointe, D., et Sévigny, A. (2017). Changing collaborative practices in tourism – A Living Lab case. *Canadian Journal of Regional Science*, 40(1), 63-69.

Guimont, D. et Lapointe, D. (2016). Empowering Local Tourism Providers to Innovate through a Living Lab Process : Does Scale Matter ?. *Technology Innovation Management Review*, 6(11), 18-25.

Haorau, H. (2016). Open Innovation in the Tourism Experience Sector : The Role of Practice Based Knowledge Explored. Dans R. Egger, I. Gula, et D. Walcher (dir.), *Open Tourism : Open Innovation, Crowdsourcing and Co-Creation Challenging the Tourism Industry* (p. 137-152). Berlin : Springer.

Hjalajar, A. M. (2010). A Review of Innovation defectiveness in tourism. *Tourism Management*, 31(1), 1-12.

Hossain, M., Leminen, S. et Westerlund, M. (2019). A systematic review of living lab literature. *Journal of Cleaner Production*, 213, 976–988.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.12.257>

Howaldt, J. (2016). L'innovation sociale - Vers un nouveau paradigme de l'innovation. Dans J.-L. Klein, A. Camus, C. Jetté, C. Champagne et M. Roy (dir.), *La transformation sociale par l'innovation sociale* (p. 49-60). Québec : Presse de l'Université du Québec.

ISQ – Institut de la statistique du Québec. (2018). *Panorama des régions du Québec* (Rapport Édition 2018). Récupéré de
<http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/profils/panorama-regions-2018.pdf>

IPCC – Intergovernmental Panel on Climate Change. (2018). Summary for Policymakers. Dans V. Masson-Delmotte, P. Zhai, H.-O. Pörtner, D. Roberts, J. Skea, P.R. Shukla, A. ... et T. Waterfield (dir.), *Global Warming of 1.5°C. An IPCC Special Report on the impacts of global warming of 1.5°C above pre-industrial levels and related global greenhouse gas emission pathways, in the context of strengthening the global response to the threat of climate change, sustainable development, and efforts to eradicate poverty* (p.1-32). Geneva : World Meteorological Organization.

Janin, C. et Pecqueur, B. (2016). Les living lab territoriaux : Lieux d'innovation et innovation de lieux. Dans J.-L. Klein, B. Pecqueur, K. Koop et S.A. Soussi (dir.), *L'innovation locale à l'épreuve du global* (p. 99-115), Québec, Presses de l'Université du Québec.

Jean, B. (2008). Le développement territorial : une discipline scientifique émergente. Dans G. Massicotte (dir.), *Sciences du territoire : perspectives québécoises* (p. 283-313), Québec : Presses de l'Université du Québec.

Kaján, E., et Saarinen, J. (2013). Tourism, climate change and adaptation : A review. *Current Issues in Tourism*, 16(2), 167-195.

Klein, R. J. T., Midgley, G. F., Preston, B. L., Alam, M., Berkhout, F. G. H., Dow, K. et Shaw, M. R. (2014). Adaptation opportunities, constraints, and limits. Dans C. B. Field, V. R. Barros, D. J. Dokken, K. J. Mach, M. D. Mastrandrea, T. E. Bilir, ... et L. L. White (dir.), *Climate Change 2014 Impacts, Adaptation and Vulnerability: Part A: Global and Sectoral Aspects. Contribution of Working Group II to the Fifth*

Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change (p. 899–943). Cambridge : Cambridge University Press.

Klein, J.-L., et Pecqueur, B. (2017). Living Labs, innovation sociale et territoire. *Canadian Journal of Regional Science*, 40(1), 1-5.

Klein, J.-L., Camus, A., Jetté, C., Champagne, C. et Roy, M. (2016). *La transformation sociale par l'innovation sociale*. Québec : Presse de l'Université du Québec.

Lafontaine, D. (2017). Aspects et effets territoriaux du Living Lab : une expérience hors métropole au Québec. *Canadian Journal of Regional Science*, 40(1), 23-31.

Lapointe, D. et Sarrasin, B. (2018). (Re)production of Resilient Tourism Space in the Context of Climate Change : A Case Study from Québec, Canada. Dans A. A. Lew et J. Cheer (2018). *Understanding Tourism Resilience: Adapting to Environmental Change* (p. 141–156), London : Routledge.

Lapointe, D., Sarrasin, B., Guimont, D., Lebon, C., et Guillemard, A. (2017). From Production of Space to Citizen Innovation : Looking at Climate Change and Tourism Development from a Critical Perspective (and within a Business School). *Critical Tourism Studies Proceedings*, 71(1), 1-3.

Lapointe, D. et Guimont, D. (2017, juin). *Conférence Coastal Tourism Climate Change Adaptation and Social Innovation – living lab as socio-territorial model of action*. Communication présentée à la 9^e édition de l'International Congress on Coastal and Marine Tourism, Gothenburg, Sweden.

Lapointe, D., Guimont, D. et Sévigny, A. (2015). Living Labs et capacité d'innovations des acteurs touristiques. *Les Cahiers du CRTP*, 5(Juin). Récupéré de <https://www.researchgate.net/publication/277952891>

Lardon, S. Maurel, P. et Piveteau V. (2001). *Représentations spatiales et développement territorial*. Paris : Édition Hermès.

Laville, J.-L. (2016). L'économie sociale et solidaire, l'entrepreneuriat social et l'innovation sociale : une mise en perspective historique. Dans J.-L. Klein, A. Camus, C. Jetté, C. Champagne et M. Roy (dir.), *La transformation sociale par l'innovation sociale* (p. 13-20). Québec : Presse de l'Université du Québec.

Leminen, S., Nyström, A., Westerlund, M. et Kortelainen, M. (2016). The effect of network structure on radical innovation in living labs. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(6), 743-757.

Lévesque, B. (2016). Les innovations sociales et les transformations - Un enchaînement qui ne va pas de soi. Dans J.-L. Klein, A. Camus, C. Jetté, C. Champagne et M. Roy (dir.), *La transformation sociale par l'innovation sociale* (p. 21-33). Québec : Presse de l'Université du Québec.

Lindgaard, S. (2010). *The open innovation revolution*. Hoboken : John Wiley & Sons.

LLIO – Living lab en innovation ouverte. (2019). Pilotage et accompagnement de projets living labs. Récupéré de <http://llio.quebec/index.php/services>

Little, J.I. (1990). Compte rendu du livre Histoire des Laurentides, par S. Laurin. *Revue d'histoire de l'Amérique française*, 44(1), 112-114.

LLACC1. (2018). *Document explicatif - présentation de projet - Living Lab Laurentides : adaptation aux changements climatiques en tourisme*, [Fichier de données].

LLACC2. (2018). *One pager - LLACC - Living Lab Laurentides : adaptation aux changements climatiques en tourisme*. [Fichier de données].

LLACC3. (2018). *7 étapes d'encadrement - Living Lab Laurentides : adaptation aux changements climatiques en tourisme*. [Fichier de données].

LLACC4. (2018). *ACQ-80-Tableau de bord - Living Lab Laurentides : adaptation aux changements climatiques en tourisme* [Fichier de données].

LLACC5. (2018). *Projet de Living Lab en adaptation aux changements climatiques pour les PME touristiques des Laurentides*. [Fichier de données].

LLACC7. (2018). *Convention d'aide LLACC - Living Lab Laurentides : adaptation aux changements climatiques en tourisme* [Fichier de données].

LLACC8. (2018). *Composition du comité de gestion - Living Lab Laurentides : adaptation aux changements climatiques en tourisme*. [Fichier de données].

LLACC9. (2018). *Convention de subvention - Living Lab Laurentides : adaptation aux changements climatiques en tourisme*. [Fichier de données].

- LLACC10. (2016) *Projet d'adaptation aux changements climatiques : Région des Laurentides octobre 2016, ACCORD Laurentides - Créneau d'excellence Tourisme de villégiature 4 saisons*. [Fichier de données].
- Marcotte, P., Bourdeau, L. et Sarrasin, B. (2017). Tourisme et développement durable. Un exercice d'adaptation, d'intégration et de conciliation. *Téoros : Revue de recherche en tourisme*, 36(1), 1-11.
- Mendell, M. (2006). Karl Polanyi et le processus institué de démocratisation économique. *Revue interventions économiques*, 33. DOI : 10.4000/interventionseconomiques.744
- Morrison, C. et Pickering, C. M. (2013). Perceptions of climate change impacts, adaptation and limits to adaption in the Australian Alps: The ski-tourism industry and key stakeholders. *Journal of Sustainable Tourism*, 21(2), 173-191.
- Najda-Janoszka, M. et Kopera, S. (2014). Exploring barriers to innovation in tourism industry – the case of southern region of Poland. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110, 190-201. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.862>
- OMT - Organisation Mondiale du Tourisme. (2016). *Record d'arrivées de touristes internationaux en 2015, à 1,2 milliard, en hausse de 4 %*. Récupéré de <http://media.unwto.org/fr/press-release/2016-01-18/record-d-arrivees-de-touristes-internationaux-en-2015-12-milliard-en-hausse>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A., Bernarda, G. et Papadakos, P. (2014). *Value proposition Design*. New Jersey : John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A. et Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. New Jersey : John Wiley & Sons.
- Ouranos. (2015). *Vers l'adaptation - Synthèse des connaissances sur les changements climatiques au Québec* (Édition 2015). Montréal : Ouranos. Récupéré de <https://www.ouranos.ca/publication-scientifique/SyntheseRapportfinal.pdf>
- Pikkemaat, B. et Peters, M. (2016). Open Innovation : A Chance for the Innovation Management of Tourism Destination?. Dans R. Egger, I. Gula, et D. Walcher (dir.), *Open Tourism : Open Innovation, Crowdsourcing and Co-Creation Challenging the Tourism Industry* (p. 153-170). Berlin : Springer.
- RAPETAP 1. (2018). *Rapport d'activités de la période avril-juin 2018 - Living Lab Laurentides : adaptation aux changements climatiques en tourisme*, [Fichier de données].

RAPETAP 3. (2018). *Rapport d'activités de la période avril-novembre 2018 - Living Lab Laurentides : adaptation aux changements climatiques en tourisme*, [Fichier de données].

RAPETAP 4. (2018). *Rapport d'étape en date du 23 janvier 2019 - Living Lab Laurentides : adaptation aux changements climatiques en tourisme*, [Fichier de données].

RAPETAP 5. (2018). *Rapport d'activités de la période avril-septembre 2018 - Living Lab Laurentides : adaptation aux changements climatiques en tourisme*, [Fichier de données].

Rits, O., Schuurman, D. et Ballon, P. (2015). Exploring the Benefits of Integrating Business Model Research within Living Lab Projects. *Technology Innovation Management Review*, 5(12), 19-27.

RNCREQ – Regroupement national des conseils régionaux de l'environnement (sd). *Faire face aux changements climatiques dans les Laurentides*. Récupéré de http://www.rncreq.org/images/UserFiles/files/Feuillet_RNCREQ_Laurentides.pdf

Rochman, J., Doyon, M., Fontan, J., et Klein, J. (2017). L'approche LL et le renouvellement du développement territorial : résultats d'un projet partenarial. *Canadian Journal of Regional Science*, 40(1), 13-21.

Rodima-Taylor, D., Olwig, M. F. et Chhetri, N. (2012). Adaptation as innovation, innovation as adaptation: An institutional approach to climate change. *Applied Geography*, 33, 107-111.

Roux, E., et Marron, Q. (2017). Les Livings Labs, de nouveaux dispositifs d'action publique pour penser les métropoles et les territoires. *Canadian Journal of Regional Science*, 40(1), 33-41.

Rutty, M., Scott, D., Johnson, P., Pons, M., Steiger, R. et Vilella, M. (2017). Using ski industry response to climatic variability to assess climate change risk: An analogue study in Eastern Canada. *Tourism Management*, 58, 196-204.

Salmon, A. (2005). L'éthique économique comme objet sociologique. Dans M.-F. Turcotte, et A. Salmon (dir.), *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise* (p. 199-212). Québec : Presse de l'Université du Québec.

Sanders, E. B. N. (2002). From user-centered to participatory design approaches. *Design and the social sciences: Making connections*, 1-8.

Schaffers, H., et Turkama, P. (2012). Living Labs for Cross-Border Systemic Innovation. *Technology Innovation Management Review*, 2(9), 25-30.

Schneider, N. (2019, 12 janvier). Protection groupée des espaces naturels. *Le Devoir*. Récupéré de <https://www.ledevoir.com/vivre/545310/protection-groupee>

Schumpeter, J., Becker, M., et Knudsen, T. (2002). New Translations: Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. *The American Journal of Economics and Sociology*, 61(2), 405-437.

Schumpeter, J. A. (1947). The Creative Response in Economic History. *The Journal of Economic History*, 7(2), 149-159.

Scott, D., Dawson, J., et Jones, B. (2008). Climate change vulnerability of the US Northeast winter recreation–tourism sector. *Mitigation and Adaptation Strategies for Global Change*, 13, 577-596.

Scott, D., Gössling, S., Hall, C. M. et Peeters, P. (2016). Can tourism be part of the decarbonized global economy? The costs and risks of alternate carbon reduction policy pathways. *Journal of Sustainable Tourism*, 24(1), 52-72.

Sears, G. J., et Baba, V. V. (2011). Toward a multistage, multilevel theory of innovation. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28(4), 357–372.

Slee, T. (2017). *What's Yours Is Mine - Against the Sharing Economy* (2^e ed.). New York : Or Books.

Ståhlbröst, A. et Holst, M. (2012). *The Living Lab Methodology Handbook*. Suède : Luleå University of Technology.

Steiger, R., Scott, D., Abegg, B., Pons, M., et Aall, C. (2017). A critical review of climate change risk for ski tourism. *Current Issues in Tourism*, 0(0), 1-37.

Selltiz, C., Wrightsman, I. S. et Cook, S. W. (1977). *Les méthodes de recherche en sciences sociales*. Montréal : HRW.

Turcotte, M.-F. (2013). *Responsabilité sociétale de l'organisation – exercice, cas et fondements*, Québec : Presses de l'Université du Québec.

Tremblay, D.-G., Klein, J.-L. et Fontan, J.-M. (2009). *Initiatives locales et développement socioterritorial*. Québec : Presses de l'Université du Québec.

- Trousse, B. (2019). *Conférence Intersectorialité et approches Living lab*. Communication présentée dans le cadre des Entretiens Jacques Cartier 2019, Montréal, Canada.
- Veal, A. J. (2006). *Research Methods for Leisure and Tourism : A Practical Guide* (3^e ed). Toronto : Financial Times, Prentice Hall.
- Weaver, D. (2011). Can sustainable tourism survive climate change? *Journal of Sustainable Tourism*, 19, 5-15.
- Westerlund, M. et Leminen, S. (2011). Managing the Challenges of Becoming an Open Innovation Company: Experiences from Living Labs. *Technology Innovation Management Review*, 19-25. Récupéré de <http://timreview.ca/article/489>
- Yin, R. K. (2009). *Case study research : design and methods* (4^e ed.). Thousand Oaks : Sage publication.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research : design and methods* (3^e ed.). Thousand Oaks : Sage publication.