



**LIVING
LABS**
in Wallonia

Il était une fois les Living Labs wallons

Retour d'expérience des
premiers Living Labs wallons

Novembre 2018



Table des matières

Introduction

Au commencement

p.04

Chapitre 1

Un modèle wallon ? Des wallons modèles !

p.18

Chapitre 2

Une communauté ? Un écosystème?

p.34

Chapitre 3

Une équipe: Des hommes et des femmes.

p.56

Chapitre 4

Le Living Lab : un projet.

p.70

Chapitre 5

Gouvernance et création de valeur

p.84

Chapitre 6

Le Living Lab : un lieu.

p.98

Chapitre 7

Communication Lab

p.108

Conclusions

p.130

Introduction

IL ÉTAIT UNE FOIS LES LIVING LABS

En 2012, le Gouvernement wallon confie au CETIC (Centre d'Excellence en Technologies de l'Information et de la Communication) la coordination de la mise en oeuvre en Wallonie d'un écosystème de Living Lab, sous l'intitulé « Living Labs in Wallonia ». En 2013, à l'issue d'une phase exploratoire, le CETIC publie un appel à projets pour la mise en place de projets pilotes de Living Labs en Wallonie. Deux projets sont sélectionnés, l'un dans le domaine de l'e-santé (WeLL), l'autre dans celui de la gastronomie (SGL), bientôt rejoints par deux autres Living Labs dans le domaine des arts numériques (Click') et de l'innovation industrielle (Connexences). En 2015, les Living Labs wallons sont nés. Le CETIC accompagnera l'aventure Living Lab durant près de 4 ans, jusqu'en fin 2018.

Reprenons donc depuis le début...



REMUE
mÉNINGES
EN
COURS



www.livinglabsinwallonia.be



Contexte

Dans les années 2000, le contexte est à la compétition généralisée, à l'accélération, au changement perpétuel. Suite à la prise de conscience de la nécessité d'innover sans cesse, le concept d'innovation ouverte est apparu. Celui-ci vise à renforcer la capacité des acteurs économiques à s'allier afin de mettre plus rapidement sur le marché des produits et des services nouveaux et attractifs. Notamment porté par des théoriciens tels qu'Henri Chesbrough ou Éric Von Hippel, ce concept a été décliné en différentes approches, parmi lesquelles figurent les laboratoires d'innovation ouverte.

Ces nouvelles démarches et attentes amènent à l'apparition de concepts et d'espaces dédiés à une innovation ouverte et au développement d'une économie créative dans laquelle chacun trouve sa place.

De manière globale, ces tiers lieux sont des espaces ouverts de proximité qui :

- abordent la conception de solutions de façon participative ;
- favorisent la prise en compte de la dimension sociale en proposant au citoyen consommateur d'être acteur du changement ;

- permettent la mobilisation de l'intelligence collective ;
- stimulent l'innovation et la créativité.

Ils constituent des lieux de rencontre entre les intérêts publics et privés, et permettent à chaque acteur de l'écosystème d'exprimer ses préoccupations en fonction du rôle qu'il joue, et de trouver une solution grâce à des outils créatifs et surtout grâce aux dynamiques d'intelligence collective qui s'y développent.

En Wallonie, cinq concepts ont été identifiés comme moteurs de la transformation d'une économie traditionnelle vers une économie créative : Les Hubs créatifs, les FabLabs, les accélérateurs, les espaces de coworking et... les Living labs!

Ces laboratoires d'innovation ouverte visant un secteur, une tendance ou un domaine spécifique, placent l'utilisateur au cœur du dispositif de création afin de concevoir et développer des produits et/ou des services innovants répondant aux attentes et besoins de la société. Ainsi, la pertinence du service ou du produit créé est plus importante une fois que le besoin a été précisément défini grâce à la participation de l'utilisateur, et lorsque ce dernier

a également été impliqué dans les phases de conception et de test.

Cette approche part du constat que l'usage du produit ou du service en fait la valeur, et que cet usage n'est pas complètement prévisible. Cette incertitude s'accroît par le fait que le produit ou service peut être utilisé dans une grande variété de situations et par de nombreux utilisateurs.

Le Living Lab vise à créer de nouvelles sources de valeurs à travers un nouveau système d'innovation où les utilisateurs/citoyens ne sont plus de simples consommateurs mais deviennent acteurs du processus de création. Au-delà de la simple validation de concepts de nouveaux produits et services, le Living Lab se veut donc un lieu d'appropriation de nouvelles technologies et d'émergence de nouveaux scénarios d'utilisation.

En 2012, le **Gouvernement wallon** a confié au **CETIC** la coordination de la mise en oeuvre en Wallonie de cet écosystème de Living Lab, sous l'intitulé « Living Labs in Wallonia ».

Partenaire de recherche appliquée en ICT au service des entreprises et reconnu sur la scène européenne pour ses activités de transfert technologique auprès des PME, le CETIC se voit donc confier la mise en oeuvre de toutes les actions nécessaires à la conception et au développement de projets pilotes de Living Labs en Wallonie via :

- l'identification de parties prenantes publiques et privées pertinentes ;
- la mise en place de projets pilotes, l'élaboration de prototypes et de tests ;
- l'accompagnement et le suivi de création des projets sélectionnés.

Ce travail est effectué en étroite collaboration avec le Cabinet du Ministre en charge des technologies nouvelles et sous la supervision du Service Public de Wallonie - Direction générale opérationnelle de l'Économie, de l'Emploi et de la Recherche (DGo6).

En 2013, à l'issue d'une phase exploratoire, le CETIC a publié un appel à projets pour la mise en place de projets pilotes de Living Labs en Wallonie.

Deux Living Labs se développent à partir de janvier 2015 :

- Le WeLL, Wallonia ehealth Living Lab, qui aborde le thème de l'e-santé et de manière plus globale de la santé et du bien-être des citoyens.
- Le SGL, Smart Gastronomy Lab, centré sur la co-création, le prototypage et les tests d'usages qui facilitent l'expérimentation à travers la gastronomie et les nouvelles technologies.

Deux autres initiatives se sont jointes à cet accompagnement.

- le CLICK' Living Lab : créé dans le cadre du portefeuille FEDER DIGISTORM, le CLICK' est le Living Lab wallon dédié aux technologies et aux industries créatives.
- Connexences®, pour «Connexion de compétences», un Living Lab dédié à l'innovation industrielle. Il s'adresse aux entreprises manufacturières et de services à l'industrie.

C'est sur base de ces quatre Living Lab qu'a porté notre travail.

La mission du CETIC concernant les Living Labs s'est terminée fin 2018. Ce document rassemble et structure les expériences de terrain des différents acteurs ayant pris part à ce projet.

Les spécificités du territoire wallon

Le contexte économique wallon présente la double spécificité d'être dans une situation de relance économique difficile et de présenter un maillage d'entreprises de relativement petite taille. Son tissu économique est composé de 74 152 entreprises (données 2014), dont 99,6 % sont des PME.

En moyenne, une entreprise wallonne se compose de 9 collaborateurs. En 2015, la Wallonie comptait 21 840 « starters », soit une part très importante des entreprises régionales. De ce fait, ils font l'objet d'une attention spécifique de la part des réseaux d'accompagnement de l'innovation et d'aide à la création d'emplois.

Plusieurs initiatives ont été mises en place par le gouvernement régional pour contribuer à renforcer le dynamisme économique de la Wallonie, notamment en favorisant l'innovation. Les Living Labs pilotes ont reçu, dans ce cadre, un financement de la Région Wallonne. Ils participent donc pleinement à la croissance économique en occupant un rôle spécifique parmi les différents organismes de stimulation mis en place récemment tels que les pôles de compétitivité, les clusters, les incubateurs et le soutien de l'AEI. C'est sans compter sur l'existence des Hub

Créatifs Wallons (catalyseurs régionaux de créativité, d'innovation et d'entrepreneuriat) et d'autres structures telles que les Fab Labs et autres espaces de coworking. Par conséquent, le Living Lab se présente comme un acteur devant trouver sa place dans un écosystème complexe pré-existant ou en cours de constitution. Les Living Labs y sont clairement attendus pour contribuer à augmenter la capacité d'innovation du tissu économique.

En Wallonie, il reste un grand nombre d'entreprises qui peuvent être embarquées dans le sillon de l'innovation. Si des infrastructures déjà animées par des dynamiques d'innovation peuvent bénéficier de l'impact des Living Labs, c'est surtout chez les potentiels inexploités que le bénéfice peut être le plus important.

Aujourd'hui, les acteurs économiques ne sont pas nécessairement tous sensibles à la notion d'innovation ni aux approches itératives basées sur l'implication des usagers.

Un consultant pour un groupe industriel nous explique :

« Il faut savoir que la mise au point d'un nouveau produit, dans un secteur comme

le nôtre, coute très cher. C'est un gros risque. Un de nos produits à succès, conçu ici, représente 2 à 3 ans de travail. »

Par conséquent, la place des Living Labs sur le territoire wallon porte autant sur la capacité à insuffler de l'innovation qu'à transformer son écosystème et à faire évoluer les mentalités.

Un responsable de structure de support aux entreprises en région wallonne nous confie que « *les entreprises wallonnes, surtout les PME et TPE, manquent de stratégie* ». Il pointe tout particulièrement le besoin de structure en matière de vision, de direction ainsi que la nécessité, très tôt dans les processus, d'intégrer un véritable esprit d'innovation.

Les plus grands enjeux wallons en matière d'innovation pour les entreprises du territoire sont donc :

- De faire évoluer les mentalités et d'intégrer l'absolue nécessité d'une dynamique d'innovation sur le marché actuel;
- De démontrer l'accessibilité à des méthodes et outils pour générer cette dynamique d'innovation;
- De prouver que l'implication des usagers et parties prenantes a, aujourd'hui, plus de sens que jamais et peut déboucher sur des gains d'efficacité substantiels.



■ Missions et objectifs

■■■ Missions et objectifs

Le but initial de cette exploration de terrain est de donner une vision structurée d'une méthodologie globale et partagée des Living Labs du territoire wallon. A l'issue de la phase exploratoire menée avec les principaux protagonistes, nous sommes confrontés à une réalité : une méthodologie wallonne des Living Labs n'existe pas!

Plus précisément, si les Living Labs partagent en effet une série de grands principes et plusieurs outils méthodologiques, force est de constater que c'est la diversité des acteurs qui fait la richesse de l'approche Living Lab sur notre territoire. Au fil des rencontres, nous avons adapté notre angle de vue et visé un objectif qui nous est apparu comme plus pertinent et mieux partagé des acteurs à la base de cet ouvrage.

Nous avons donc poursuivi l'objectif suivant : **donner une vision réaliste de l'expérience Living Lab, repérer les convergences et les divergences, fournir au lecteur des questions-clés sur lesquelles se pencher lors de la réflexion de la mise en place d'un projet Living Lab ou de la mise au point d'un projet existant.**

Nous avons souhaité construire cet ouvrage dans un style spontané et agréable à lire. C'est pourquoi nous avons tissé, au fil des lignes, l'histoire de nos Living Labs wallons. Nous avons conservé les verbatims provenant de nos nombreuses interviews afin de retransmettre le plus fidèlement possible ces expériences vécues.

■■■ Les chapitres de l'histoire

L'exploration du terrain a donné lieu à un joyeux feu d'artifice de considérations. Les témoignages étaient riches et denses. Nous avons observé des convergences flagrantes mais également des divergences, attestant des contraintes diverses et des influences variées auxquelles sont soumises nos Living Labs.

Afin de rendre cette profusion de données accessible et lisible, un travail d'analyse a eu lieu afin d'organiser l'information autour de grands thèmes logiques, rassemblés ici dans sept chapitres clés balisant notre récit.



■ Chapitre 1

Un modèle wallon ? Des wallons modèles !

Focus sur la définition du Living Lab, la vision et les orientations, le positionnement et les interactions avec les réseaux.

■ Chapitre 2

Une communauté ?

Focus sur la notion de communauté, d'implication et de motivation, les challenges du recrutement et la vision élargie de l'écosystème.

■ Chapitre 3

Une équipe: des hommes et des femmes.

Focus sur les équipes, les enjeux de la dynamique humaine, l'influence du directeur du Living Lab.

■ Chapitre 4

Le Living Lab : un projet.

Focus sur les ambitions et moteur de départ, les facteurs qui influencent le modèle, la projection dans le futur et les lignes stratégiques.

■ Chapitre 5

Gouvernance et création de valeur.

Focus sur les mécanismes de gouvernance liés au contexte, à la logique de création de valeur, à l'ouverture et à la propriété intellectuelle.

■ Chapitre 6

Le Living Lab : un lieu.

Focus sur la matérialisation du Living Lab, les représentations du lieu et sa vision élargie, les dynamiques relationnelles.

■ Chapitre 7

Communication Lab.

Focus sur la communication avec le territoire, les messages et les objectifs, les outils de la communication, la dissémination.

Approche et méthodologique

■■■ Méthodologie

La production de cet ouvrage a commencé par un état de l'art ciblé sur la thématique des Living Labs. Ce travail de recherche a permis de faire émerger des grandes thématiques récurrentes des approches théoriques et créer un cadre exploratoire pour le territoire wallon.

Dès le début du projet, les principaux protagonistes (les quatre directeurs de Living Lab ainsi qu'un expert Living Lab) ont été impliqués ainsi que différentes parties prenantes qui ont pu s'exprimer tout au long du processus.

Pour donner vie à cet ouvrage, nous avons procédé à une mise en abyme : utiliser la philosophie Living Lab pour faire émerger leur histoire. Ce travail a été collaboratif du début à la fin.

Après analyse de l'état de l'art et une première vague d'interviews courtes, un atelier d'exploration et de co-création a été organisé avec l'ensemble des parties prenantes. Cet atelier a permis de faire émerger les thématiques les plus prégnantes dans la vie d'un Living Lab, les inquiétudes les plus fortes et les succès les plus remarquables. Cet atelier a été une

pierre angulaire du processus puisqu'il est à l'origine du changement d'orientation de l'ouvrage : ne pas chercher à cadrer une méthodologie, mais plutôt rassembler des retours d'expériences concrets, réels.

À la suite de cet atelier, une première version de la structure du récit a pu émerger. Elle se composait initialement de neuf chapitres. Une seconde vague d'entretiens semi-ouverts a permis de réduire ces chapitres au nombre de sept, focalisant les sujets fondamentaux dans les retours d'expériences de nos Living Labs wallons.

Enfin, une troisième vague d'interviews aura permis de compléter chacun de ces chapitres afin d'offrir à chaque Living Lab la possibilité de s'exprimer sur les différents sujets.

Toutes les interviews ont fait l'objet de notes de synthèses. Les interviews des directeurs ont été enregistrées et retranscrites pour en faciliter l'analyse et l'intégration.

Le CETIC est intervenu tout au long du processus comme organe coordinateur.

■■■ Structure des chapitres

Chaque chapitre de l'histoire est divisé comme suit :

Enjeux clés

Les principaux enjeux de la thématique abordés, tels qu'ils peuvent être synthétisés au départ de l'expérience vécue par les Living Labs wallons.

Histoires et apprentissages

Une synthèse des histoires vécues, divisées en points-clés et agrémentées de verbatims sur la thématique du chapitre.

Ce que nous retiendrons

Une liste synthétique des grands apprentissages de chaque thématique abordée.

Questions clés

Les questions à se poser lors de la création d'un Living Lab ou au cours d'une réflexion portée sur l'approche Living Lab.

■■■ Pour qui?

Toute personne intéressée de près ou de loin par le sujet des Living Labs, quelle qu'en soit la nature;

Toute personne qui désire lancer un Living Lab;

Toute personne impliquée de près ou de loin dans un Living Lab qui souhaite

prendre du recul et poser un regard neuf sur sa structure, inspiré par une expérience de terrain;

Toute personne désireuse d'utiliser les outils, les mécanismes et la philosophie du concept de Living Lab et qui souhaite s'inspirer d'une expérience réelle.

■■■ Une histoire non exhaustive

À ce stade, il est important de préciser que cet ouvrage n'a pas l'ambition de l'exhaustivité. Nous avons choisi une approche centrée sur l'humain, sur les parties prenantes, sur les expériences vécues, perçues et ressenties.

Les pages qui suivent n'ont donc pas pour vocation de donner un regard complet et globalisant mais plutôt de transmettre des morceaux de vie, des réflexions et des pensées sur les éléments qui sont apparus comme les plus importants, les plus fondamentaux aux yeux des équipes de terrain.

Si de nombreux sujets restent à approfondir, ce premier retour d'expérience offre une vision large et inspirante, réaliste et profondément humaine du Living Lab.

Présentation des Living Labs wallons



Le **WeLL** (Wallonia e-health Living Lab) est le Living Lab de Wallonie dédié à l'e-santé. Il a pour ambition de mettre l'innovation au service de la santé et du bien-être de tous. En intégrant les utilisateurs au cœur de la réflexion, le Living Lab permet d'anticiper les changements et les besoins en matière de santé et d'assurer une meilleure appropriation des innovations.

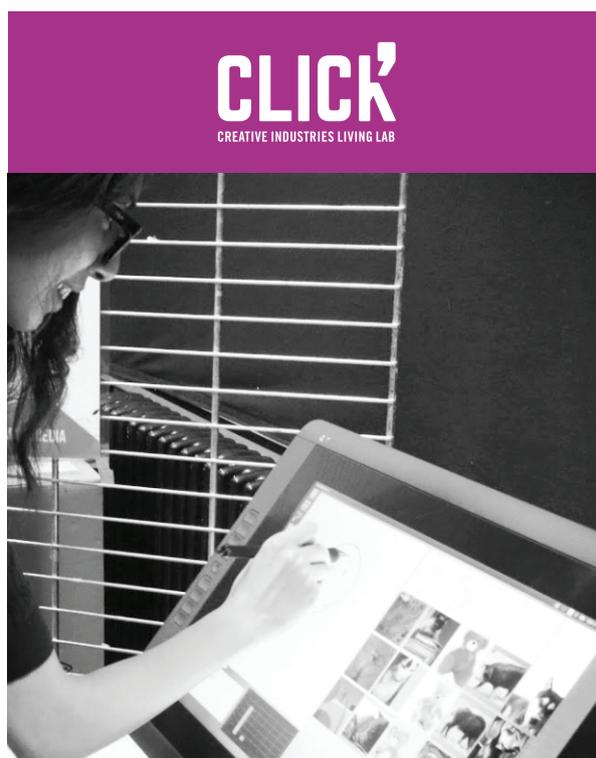
Le WeLL sensibilise aux démarches collaboratives et à l'innovation ouverte, accompagne des organisations dans leurs projets de développement de nouveaux produits et services, renforce l'écosystème wallon de l'e-santé.

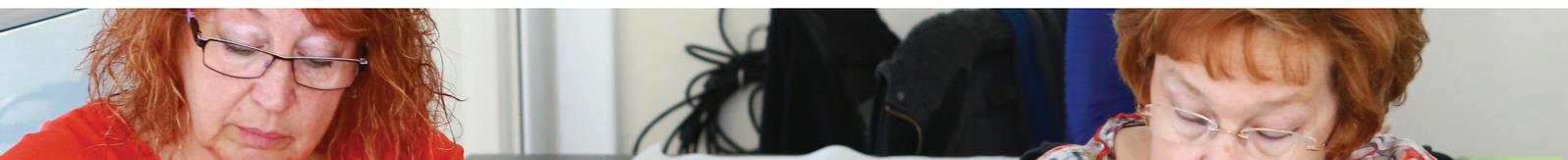
<http://www.well-livinglab.be>



Créé dans le cadre du projet FEDER DIGISTORM, le **CLICK'** est le Living Lab wallon dédié aux technologies et aux industries créatives. Au cœur de l'écosystème créatif wallon et bénéficiant de l'expertise de l'Institut NUMEDIART (UMONS), du CETIC et de Multitel, le CLICK' est un partenaire de choix pour les porteurs de projets souhaitant développer des produits et/ou services innovants.

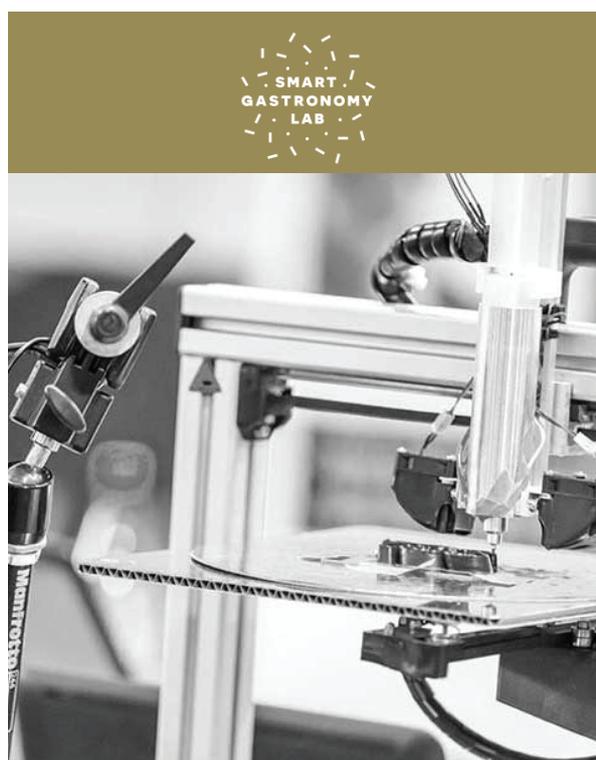
<http://numediart.org/index.php/realisations/#click>





Le **Smart Gastronomy Lab (SGL)** est un living lab dédié à l'innovation dans les domaines alimentaire et culinaire. Son caractère unique réside dans sa vision à 360° de l'innovation alimentaire grâce à son approche multidisciplinaire mixant gastronomie, science, technologie et art. Lieu d'échanges entre spécialistes et utilisateurs, il permet de co-créer des produits et technologies de rupture et de les tester en conditions réelles d'usage.

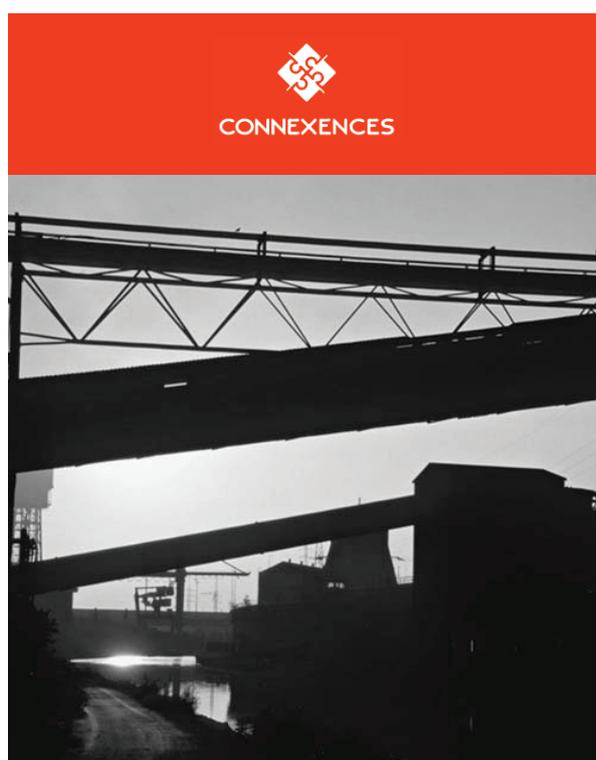
<http://smartgastronomy.be/>



Connexences (pour Connexion de compétences) est un Living Lab dédié à l'innovation industrielle. Il s'adresse aux entreprises manufacturières et de services à l'industrie.

Connexences® a pour objectif de développer des projets collaboratifs générant des innovations de produits, de services, de process ou de gestion de la relation client pour renforcer la compétitivité des entreprises participantes.

<http://connexences.be/>



Présentation des intervenants



Guy Vanden Bemden
Click'



Dorothee Goffin
Smart Gastronomy Lab



Guillaume Hulin
Connexences



Lara Vigneron
WeLL



Robert Viseur
Expert Living Lab CETIC

Les principaux protagonistes ont été les quatre directeurs des Living Labs :

- **Guy Vanden Bemden**
Click' Living Lab
- **Dorothee Goffin**
Smart Gastronomy Labs (SGL)
- **Guillaume Hulin**
Connexences Living Lab
- **Lara Vigneron**
Wallonia e-health Living Lab (WeLL)

Ces directrices et directeurs ont été interrogés à plusieurs reprises. Leurs témoignages, expériences vécues et retour du terrain sont à la base de cet ouvrage.

Ainsi, le récit est composé de verbatims de ces quatre personnes-clés.

Une cinquième personne est également présente dans les verbatims : **Robert Viseur (CETIC)**. Spécialiste de l'innovation ouverte et fin connaisseur des Living Labs, il a participé activement à la mise en place de l'appel à projet de Living Labs pilotes en Wallonie. Il est intervenu à différentes phases des projets et a donc pu tirer d'intéressantes conclusions sur la vie des structures Living Labs.

Enfin, nous tenons à remercier la participation active de nombreuses parties prenantes parmi lesquelles : **Louis-Etienne Dubois, Jean-Charles Cailleux, Laurent Simon, Olivier Wathelet, Nicolas Devos, Nathalie Guilmot, Samuel Medici, Daniel Collet, Vincent Lepage, Damien Hubaux, Philippe Massonet, Bérengère Nihoul.**



Chapitre 1

UN MODÈLE WALLON ? DES WALLONS MODÈLES !

Le modèle wallon n'existe pas! Et fort heureusement. L'initiative Living Lab wallonne bénéficie d'une incroyable richesse d'acteurs, de contextes, de thématiques et de vision. Si les Living Labs se retrouvent sur certains points essentiels de la démarche, ils se nourrissent aussi par leurs différences de points de vue ou par les enjeux très spécifiques à leur sphère de développement.

Ce qui importe le plus, au final, c'est d'être conscient qu'il faut avoir un regard ouvert et critique sur des sujets comme la vision de ce qu'est un Living lab, son orientation, l'intégration dans son écosystème ou encore les liens aux politiques. L'objectif? Bâtir des fondations solides dès le départ de l'aventure.





Enjeux clés



À travers ce chapitre, nous allons voir qu'il n'existe pas, dans le paysage qui est le nôtre, un modèle wallon unique et partagé, mais différentes expériences wallonnes.

On observe de nombreux apprentissages forts dans le montage, le déploiement et le quotidien de ce type de projet que nous pouvons partager.

Si l'innovation et l'implication des usagers restent au cœur des préoccupations, les histoires s'écrivent de manières différentes en fonction d'une multitude de facteurs.

Il est important de comprendre que chaque organisation va évoluer sur des concepts de base qu'elle va s'approprier au mieux pour atteindre ses objectifs, s'intégrer dans son écosystème et s'adapter aux menaces et opportunités.

Identifier les contours de son modèle, même mouvant, est essentiel à la gestion globale du Living Lab : où allons-nous, qu'apportons-nous à notre territoire, avec qui devons-nous coexister? En résumé : quelles sont les bonnes fondations de notre modèle en devenir?

Histoires et apprentissages

#01 • Les bases communes des Living Lab wallons. Sur quoi s'accordent-ils?

Suite aux interviews et aux rencontres avec nos quatre directeurs, il apparaît clairement qu'aucun **modèle spécifique wallon** n'existe pour créer et développer un Living Lab en général. Au contraire, il existe des expériences wallonnes différentes avec chacun des apprentissages forts, mais singuliers, car répondant à des enjeux et à des ambitions toutes différentes.

Pour les quatre Living Labs wallons présentés dans ce document, chaque structure va s'organiser autour d'un projet propre (un « projet Living Lab ») et d'un contexte qui oriente et renforce certains partis pris, au-delà de quelques piliers théoriques reconnus et assimilés. Malgré les différences, deux grands points communs existent.

■ **Proposer une démarche d'innovation valorisant la proximité et l'engagement avec les usagers.**

Philosophie largement partagée par tous nos protagonistes, la démarche d'implica-

tion et de valorisation de la connaissance des usagers sont néanmoins perçues de différentes manières.

« *Pour nous, il s'agit de capter les besoins dans un domaine précis chez les utilisateurs, pouvoir faire de l'émulation dans ce domaine-là et essayer d'aller vers de l'innovation de rupture.* » **/: Dorothée :/**

« *Le Click' a été créé pour atteindre 2 objectifs : d'une part, inclure plus tôt et plus souvent l'utilisateur final ou un certain nombre d'autres intervenants dans la démarche d'innovation, de création de produits ou de services en allant vers de la co-création, même si certains sujets s'y prêtent mieux que d'autres. D'autre part, tester en grandeur réelle la véracité du concept, avec de vrais utilisateurs et à un moment précis.* » **/: Guy :/**



« *La mission du WeLL est l'innovation au service à la fois des citoyens, des patients, des professionnels de la santé et des seniors. Pour moi cela s'attache à un constat initial : l'innovation ne répond pas correctement au marché. Nous exécutons cette mission en assurant que les produits commerciaux vont répondre aux besoins réels, mais aussi en s'assurant qu'au niveau académique, les travaux de recherche vont dans cette direction.* »

/: Lara :/

Les témoignages concordent : si le concept d'implication est partagé, des différences notoires apparaissent, selon que les usagers sont considérés comme des **partenaires**, des **apporteurs de challenges**, des **sujets d'études** ou de véritables **ressources dans la conduite d'un projet**. Donner la parole aux usagers ou aux parties prenantes est un parti pris qui n'est pas nécessairement partagé de la même manière par chacun des Living Labs.

Quelles que soient ces différences, ce point commun partagé reste essentiel à la définition des Living Labs. En effet, du côté des commanditaires et des porteurs de projets, ces démarches d'implication proposées sont hautement valorisées et représentent un critère de différenciation important. Les résultats sont très qualitatifs et leur utilité a été confirmée à de nombreuses reprises par les partenaires.

« *Il faut redonner de la voix aux consommateurs. Ils doivent pouvoir être à la source des innovations et renverser la balance qui est pour l'instant du top-down avec des grosses entreprises qui créent des produits et les rendent attirant pour les consommateurs, créant ainsi des usages. Ici, l'idée est de permettre au consommateur d'exprimer ses besoins, pour ensuite aider les entreprises à déve-*

opper des produits et services qui seront en adéquation. Je pense que nous partageons tous cette pièce du puzzle de la définition du Living Lab : impliquer des êtres humains concernés au premier plan dans le processus d'innovation. »

/: Dorothee :/



À ce propos, une vision plus globale d'un idéal du Living Lab wallon peut être synthétisée comme suit :

« *C'est un milieu qui va reproduire des conditions proches de la vie réelle. Les démarches d'innovation sont idéalement tirées par l'utilisateur. Certains projets, qui impliquent les utilisateurs dans leur démarche d'innovation, sont de bons projets mais n'en constituent pas forcément des Living Labs à partir du moment où l'utilisateur est cantonné à un rôle de co-baye à qui ont fait tester des interfaces de logiciel, par exemple. Si l'activité du Living Lab se résume à cela, on peut se demander si c'est toujours un Living Lab ? Le Living Lab doit privilégier son cœur d'activité, à savoir des activités d'innovation tirées par l'utilisateur avec un niveau d'engagement de ce dernier important.* »
/:Robert :/

Quoi qu'il en soit, **l'utilisateur garde une place importante** tout au long du processus, tantôt en amont dans l'exploration et la compréhension des besoins, tantôt en aval dans la co-création ou l'évaluation d'usage de services, produits, dispositifs ou processus.

■■■ Mettre à disposition un ensemble de ressources techniques et méthodologiques.

« *Le Living Lab comprend aussi une composante technologique : en fonction des thématiques traitées par les utilisateurs, on va les confronter à des technologies, des produits, des services, des méthodologies nouvelles qui souffrent d'un problème d'appropriation. En Wallonie, une large marge de l'entrepreneuriat se veut techno push, avec des gens très qualifiés au niveau technique, mais qui peuvent avoir du mal, à un certain moment, à bien*

intégrer les contraintes de vie quotidienne liées à la technologie chez les utilisateurs. C'est aussi le rôle du Living Lab, de voir ce que ce dernier peut faire, comment il va orienter la technologie dans des directions qui ne sont pas forcément celles envisagées au départ. » /: Robert :/

Cette présence technologique, mise à disposition des porteurs de projet est aussi le moteur du Click'. Comme l'explique Guy, des porteurs de projet ou des industriels viennent au Click' pour faire du testing et identifier des usages. Le Living Lab possède un portefeuille de technologies connues et maîtrisées, ce qui permet d'être beaucoup plus productif dans une exploration de terrain et d'intégrer très rapidement des expertises techniques.

La technologie est donc un moyen utilisé à différents niveaux dans les Living Labs. Si l'expertise technologique varie d'une organisation à l'autre, il est néanmoins observé les éléments suivants :

■ Les équipes ont une connaissance suffisante des domaines technologiques communément attachés à leur thématique et sont capables de comprendre et guider les projets ;

■ Chaque Living Lab développe son réseau d'experts technologiques spécifiques qui peut être activé lors des différentes phases d'exploration, de co-création ou de test des projets ;

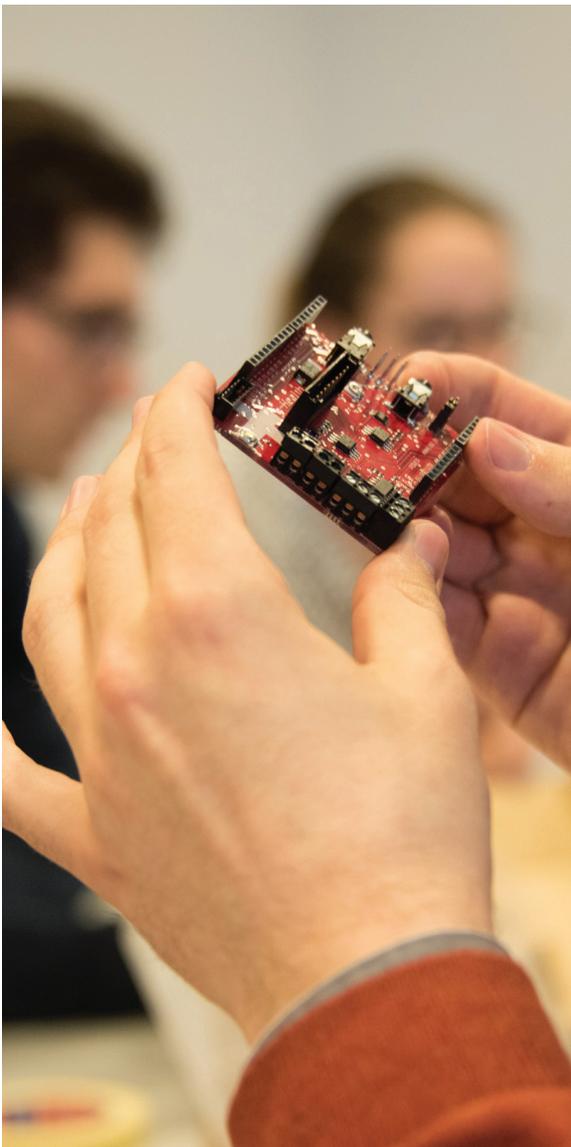
■ La technologie est un vecteur. La finalité reste l'usage.

Notons que c'est bien là une particularité wallonne. En effet, tous les Living Labs dans le monde ne possèdent pas forcément **cette composante technologique importante** dans leur modèle. De nombreux Living Labs sont construits sur des approches très sociétales.

Par contre, les aspects méthodologiques restent être un élément essentiel dans n'importe quel Living Lab.

« Je ne vois pas comment un Living Lab pourrait se développer sans travailler ses méthodologies. Faire de l'innovation collaborative, de la co-création, de l'innovation ouverte ne s'improvise pas. Je peux tout à fait imaginer des Living Labs non-technologiques. D'ailleurs, peut-être qu'il y en aura en Wallonie dans le futur. Mais un Living Lab qui n'a pas de base méthodologique, ça, je n'y crois pas. »

/: Lara :/



#02 • Orientations des Living Labs wallons : le bon équilibre?

Le Living Lab intervient à différentes échelles et est **susceptible d'apporter de la valeur dans des domaines très différents**. Une référence que les acteurs locaux donnent souvent est l'étude IN-SOLL, réalisée à la demande de la Région Wallonne, qui montre en effet trois piliers de la démarche.

Elle met en avant **trois orientations stratégiques** :

■ **Une orientation économique : créer de la valeur pour l'économie ;**

■ **Une orientation portée sur la connaissance : créer du savoir ouvert et partagé ;**

■ **Une orientation sociale : créer de la valeur sociétale.**

Ces trois piliers sont souvent discutés et aident à **définir une orientation, à structurer une démarche itérative d'apprentissage** du meilleur modèle appliqué au contexte. Tout en sachant que ces trois piliers seront présents, mais à des degrés divers. Ainsi, le volet connaissance sera fortement mis en avant dans un contexte universitaire, le volet économique sera notamment poussé par les institutions wallonnes, et le volet sociétal sera défendu par d'autres comme étant la finalité profonde du Living Lab.

Il y a un **fort enjeu de positionnement** entre les aspects connaissances, économiques et sociétal, et ce positionnement a un impact sur la vision et le projet de Living Lab. Chaque structure doit trouver son propre équilibre, sa propre recette.

Qui plus est, évolutive ! Car, si les enjeux d'une organisation dans les prémices de son existence se centreront sur des dynamiques itératives d'apprentissage, de générations et de partages de connaissances, le volet économique rattrapera inévitablement la structure à un moment ou à un autre. L'expérience le prouve.

La **production de connaissance** est non seulement perçue comme une opportunité de partage et de construction des compétences du Living Lab, mais également comme un vecteur d'apprentissage important. Canaliser, répertorier, analyser et comprendre l'apprentissage met en marche un cercle vertueux d'amélioration continue des rouages de l'organisation.

« Un des grands objectifs est la création et le partage de connaissances. C'est important pour nous. Bon nombre de nos actions sont réfléchies afin de promouvoir cette connaissance. » /: Lara :/

En théorie, **la valeur économique d'un Living Lab est dépendante de sa capacité à créer un pont spécifique entre le monde de l'entreprise et les citoyens.** Il doit pouvoir jongler entre sa capacité à générer des bénéfices pour les acteurs de

l'écosystème et à assurer sa propre viabilité économique.

Chaque Living Lab s'attardera avec une urgence variable sur cet aspect. Nous verrons qu'il s'agit là d'une réflexion essentielle pour tous les Living Labs qui n'ont malheureusement pas le plein contrôle sur leur positionnement, le choix de leurs objectifs et leur vision. **Ainsi le paradoxe est-il énoncé : c'est au Living Lab de prendre position sur les trois grandes orientations et de la sorte, influencer son milieu là où le contexte, les partenaires et les autorités dicteront souvent l'équilibre entre ces trois orientations.**

« Il est important de garder de la cohérence entre les 3 piliers et d'assurer un équilibre stable entre les différents types d'activités : il faut faire assez d'activités économiques et apparaître comme étant un prestataire sérieux et professionnel, car la contrainte de la rentabilité nous est imposée. Nous devons aussi créer de la connaissance et ne pas négliger l'aspect sociétal. Si nous nous positionnons trop vers la création connaissance, nous devenons un laboratoire de recherche. Si nous sommes trop axés sur le côté sociétal,



nous devenons des formateurs, des sensibilisateurs. Si nous sommes trop focalisés sur les aspects économiques, nous devenons de purs prestataires de services. Les trois doivent être équilibrés. Ces trois dernières années ont permis de clarifier ces orientations. » **/: Dorothee :/**

Ainsi, l'équilibre est instable et les forces en présence vont contribuer à orienter la barque. Maintenir le cap, certes, mais en s'adaptant aux vents, aux vagues. L'enjeu économique doit donc coexister avec d'autres dimensions si l'on ne souhaite pas que le Living Lab soit dénaturé.

« C'est une réalité dans tous les Living Labs. Les personnes qui travaillent au sein d'un Living Lab vont avoir ces tiraillements permanents entre les trois axes. Mieux vaut l'accepter tout de suite et s'en accomoder pour ne pas perdre d'énergie inutilement. » **/: Lara :/**

Si une dimension l'emporte trop sur les deux autres, cela amenuisera la possibilité pour le Living Lab d'apporter quelque chose d'original au regard des autres initiatives, supports de l'innovation en Wallonie.

A partir du moment où l'on accepte cette idée d'un équilibre entre l'innovation sociale et la création de valeur, on peut construire une organisation très équilibrée. Selon nos acteurs de terrain, cela requiert :

- une vision à long terme ;
- une vision poussée de la propriété intellectuelle ;
- des partenaires institutionnels stables qui donnent de l'autonomie.
- Une discussion dès l'origine du projet avec les parties prenantes pour sensibiliser à ces 3 orientations nécessaires à la construction de ce juste équilibre.

#03 • Trouver une place dans son écosystème : intégration plutôt que révolution.

En Wallonie, il existe de nombreuses structures d'accompagnement très différentes dans le domaine de l'innovation. Elles proposent d'ores et déjà des approches ouvertes ou en lien avec les usagers. Les attentes sont donc fortes en matière de différenciation. Au risque de donner au Living Lab un territoire d'action restreint ? Basé uniquement sur sa méthodologie ? Ce n'est pas l'avis des acteurs des Living Labs.

Les Living Labs dépassent de loin l'écoute de l'utilisateur, la prise en compte de ses besoins et de ses demandes pour entrer dans une véritable démarche de co-création avec lui. C'est la co-création avec le client, l'utilisateur, l'utilisateur qui va matérialiser l'une des différenciations majeure avec des facilitateurs. La maîtrise de méthodes inclusives, boostant l'implication et la créativité tout en conservant un focus clair sur l'objectif et une vision lucide des résultats, voilà, entre autres, ce qui fait des Living Labs des organisations uniques dans leur thématique sur le territoire wallon.

La clarification du positionnement demeure un enjeu de taille sur la Région. La présence de différents acteurs demande une communication claire entre eux, pour s'étendre ensuite au public.

Chaque opérateur, porteur de projet Living Lab, va rapidement essayer d'inscrire sa structure comme un outil complémentaire dans le paysage wallon :

« Pour moi, le Living Lab est un outil complémentaire à ce qui existe déjà sur le territoire. C'est un service en plus qui est

proposé par Heracles (NDLR : un Centre d'Entreprises et d'Innovation). Nous nous sommes d'ailleurs inspirés d'une initiative française qui a mis en place un Living Lab dans un centre d'entreprise. »

/:Guillaume :/

« Nous travaillons avec les autres acteurs pour positionner le Living Lab comme un relais et non un doublon. Nous amorçons des relations avec des industriels, nous sommes plus proches des utilisateurs pour explorer les usages et faire de l'expérimentation. On va dans le tissu civil et industriel pour trouver des collaborations. » **/:Guy :/**

« Nous essayons de bien comprendre l'écosystème wallon pour identifier les autres acteurs, sans marcher sur leurs platebandes et en se différenciant. » **/:Dorothee :/**

C'est donc l'une des premières conclusions sur le sujet de l'écosystème : l'intégration plutôt que la révolution. Le Living Lab a tout à gagner en comprenant bien les acteurs de son environnement, en clarifiant ses intentions et ses spécificités, en s'engageant dans des partenariats et des collaborations.

C'est un défi permanent, qui évolue, comme on le verra, au gré des projets et des premières actions entreprises dans l'histoire des Living Labs et qui vont permettre d'affiner et de préciser leur modèle et leur offre en lien avec ses partenaires.

« Un Living Lab c'est avant tout cela : un écosystème de différentes parties prenantes. » **/:Lara :/**

Dans ce domaine, être capable de clarifier ce que fait l'écosystème est particulièrement nécessaire. Peut-être même au-de-

là de l'initiative des Living Labs wallons.

Robert pointe une des difficultés majeure : la lisibilité et le vocabulaire spécifique. Entre les Hubs créatifs, les FabLab, les co-working, les Living Labs,... les entreprises pourraient ne pas s'y retrouver. Il est important d'optimiser les terminologies et d'uniformiser l'emploi de certaines dénominations en regard des rôles qui doivent être joués dans le développement économique, social et sociétal.

« Nous tentons, au jour le jour, de combattre cette incompréhension fondamentale de la pléthore d'initiatives. » **/:Guy :/**

Ainsi, une cartographie précise des acteurs de cet écosystème wallon permettrait non seulement aux publics cibles d'aiguiser leur compréhension des valeurs ajoutées et d'en faire meilleur usage mais également de repérer les zones de recouvrement entre les acteurs ainsi que les zones de collaborations potentielles encore inexploitées.



#04 • Comment le rapport à la fonction publique et à la politique influence-t-il le modèle du Living Lab?

Les quatre initiatives considérées dans cet ouvrage ont en commun de reposer sur une grande part de financements publics, du moins au démarrage du projet. L'ambition (débattue par les différents acteurs) est de trouver un équilibre, initialement endéans les trois années du lancement pour le WeLL et le SGL, un peu plus pour les deux autres, sans précision temporelle. Cette contrainte est forte, et dans nos échanges avec les interviewés, ceux-ci parlent volontiers de créer de la rentabilité, témoignage de l'existence de réussites économiques de leur propre aventure. Cette situation, si elle présente bien sûr l'avantage de disposer de moyens pour engager le projet, présente aussi des contraintes fortes. Par exemple, celle de l'agenda et de la structuration du Living Lab.

« *C'est intéressant d'avoir un subside public pour faire des actions Living Lab parce que quand on est dans la création de connaissances ou de réponses à un enjeu social ou sociétal, il est complexe de*

trouver des financements. Une société ne va pas payer pour ça. Un subside public, quel qu'il soit, a tout son sens au sein d'un Living Lab si on veut développer les trois orientations. À l'avenir, nous souhaitons que la dimension sociétale soit reconnue, et puisse être soutenue explicitement à travers des projets subsidié. » /: Lara :/

La relation aux pouvoirs publics a conduit à la création d'**initiatives autonomes** comprenant ses règles de gouvernance et ses contrats avec des institutions partenaires. Si ce cadre de départ a mis l'accent sur le court et moyen terme, il est du devoir des Living Labs, en concertation avec les pouvoirs publics, de **dégager une vision de long terme**. Agir sur le tissu économique et social, créer des communautés, trouver son ou ses modèle(s) de développement, voilà des actions qui prennent du temps.

La mise en oeuvre d'un second subside à travers Creative Wallonia, après la première phase pilote des Living Labs est un signal positif de la conscientisation de cette nécessité à poursuivre le soutien.



La contrainte la plus prégnante est sans aucun doute la **temporalité**, parfois longue, des délais de mise en œuvre ou de réception des fonds. C'est pourquoi, dans cette phase de lancement, le soutien par une structure robuste et pérenne (que nous appellerons structure porteuse ou structure mère) est essentiel. Chacun de nos quatre Living Lab a pu naître et se développer adossé à une structure de ce type.

■ Pour le WeLL : WSL, incubateurs wallons des sciences de l'ingénierie;

■ Pour le SGL : L'université de Gembloux;

■ Pour Connexences, le Centre d'Entreprises et d'Innovation Héraclès;

■ Pour le Click', l'Institut Numédiart de l'Université de Mons

Un second challenge concerne la continuité de l'action politique. Ces initiatives ont dû faire face à d'importants changements face à un manque d'assurance sur la poursuite de leurs subsides, alors qu'ils étaient eux-mêmes en pleine évolution. Il est donc essentiel pour les Living Labs de **garder un lien fort avec les instances publiques et les élus afin d'être toujours en capacité de communiquer clairement sur les résultats, les enjeux, la stratégie, l'évolution du modèle et sur tous les autres thèmes permettant de clarifier la situation pour de nouveaux arrivants.**

Un troisième point évoqué par nos Living Labs sur le sujet rejoint **l'équilibre des trois orientations** évoqué plus haut. Il est essentiel de transmettre aux politiques, aux pouvoirs publics, cette notion fondamentale : si seule la dimension économique prévaut dans l'organisation, le Living Lab perd de sa substance, de son originalité et de sa pertinence. La force

d'une telle initiative réside justement dans cette diversité d'approches. Le soutien financier est donc essentiel au bon développement de chacun des Living Labs, qui doit évidemment rendre compte de l'usage de celui-ci, mais à travers des KPIs qui doivent être adaptés à leur contexte.

Un support a également été apporté tout au long de la période pilote, notamment à travers l'accompagnement du CETIC.



#05 • L'importance d'un soutien dans la mise en oeuvre des projets pilotes : le cas du CETIC.

Comme mentionné précédemment, c'est au **CETIC** qu'a été confiée la coordination de la mise en oeuvre de l'écosystème de Living Lab en Wallonie. Parmi ses missions, un soutien méthodologique aux différentes structures.

Le CETIC a été l'un des premiers acteurs de terrain à avoir attiré l'attention des pouvoirs publics sur l'intérêt des Living Labs. Ceci a pu être possible grâce :

- à des informations recueillies suite à une veille dans son réseau de partenaires européens, à travers son implication dans les programmes cadres européens (FP6, FP7, H2020);

- au contexte propre au secteur numérique où les phases de R&D peuvent être très rapides, où les usages innovants et créatifs des TIC se rencontrent régulièrement dans certains projets d'entreprises, et où le test sur le terrain est de plus en plus encouragé.

Si ce rôle de coordination et d'accompagnement, notamment méthodologique, est crucial, il a rencontré des challenges qui ne sont pas à prendre à la légère. Damien Hubaux nous explique :

«L'initiative a impliqué de nombreux acteurs sur base de conventions différentes. Ceux-ci ont, de manière assez logique, des attentes différentes. Il a été compliqué de mettre tout le monde sur la même longueur d'onde.

L'initiative de Living Labs in Wallonia a aussi une particularité: dès le départ il y a eu une forte attention portée à la di-

mension économique, en particulier sur la capacité de co-financement; ce qui diffère de nombreuses autres initiatives de Living Lab à l'étranger. Ce positionnement n'est pas inhabituel pour le CETIC et d'autres acteurs du consortium, mais a posé de nombreuses questions dans le contexte des Living Labs.

D'autres éléments se sont ajoutés. Par exemple, la mise en oeuvre du nouveau règlement européen sur les aides de l'État. Aussi, le fait qu'à différents niveaux chez les parties prenantes, de nombreuses personnes ont quitté et rejoint l'initiative en cours de route. Il a fallu composer avec cette dynamique humaine et sans cesse remettre tout le monde au diapason. »

Parmi les apports majeurs du CETIC, on note la coordination administrative. Si cela peut sembler anodin, dans les faits, c'était un rôle crucial pour l'ensemble des Living Labs qui, en l'absence d'une structure de coordination, auraient dû accorder davantage de leur temps (déjà compté) à ces démarches. Damien Hubaux nous précise :

« Le CETIC a déjà assuré, à plusieurs reprises, un rôle de coordination de consortiums, en particulier dans le cadre de projets européens, mais la situation était bien plus complexe ici. La mise en oeuvre administrative dans le cadre de ce projet a été très compliquée. Au niveau du CETIC, la conséquence a été un focus important sur cette dimension administrative (reporting, conventions, marchés publics,...) aux dépens, parfois, de la dimension méthodologique ou technologique. »

Ceci étant, cette structure coordinatrice a activement participé à la génération de plusieurs livrables, en dehors de sa coordination administrative. On pourra citer sans exhaustivité :

■ La création d'un outil de type CRM adapté aux besoins des Living Labs en matière de suivi de l'écosystème et de gestion des individus, institutions, projets et événements;

■ La co-crédation avec les Living Labs de l'identitéd coupole «Living Labs in Wallonia» et la mise en place plusieurs projets de communication dont un site Web et la fabrication d'un outil de communication (cf. Chapitre 7, le Totem Living Labs in Wallonia)

■ La rralisation en partenariat d'une tude sur l'internationalisation et les modles d'affaires des Living Labs;

■ Un accompagnement juridique sur divers sujets comme celui des statuts juridiques des Living Labs;

■ La rralisation en partenariat d'une tude sur l'intgration des utilisateurs;

Un support de grande valeur pour les Living Labs pilotes dans une priede d'urgence agitde. Ainsi, Damien Hubaux vvoque des actions focalisdes sur trois domaines : **la structure** (au travers de la coordination administrative, de l'interface avec les pouvoirs subsidants et de la dynamique entre Living Labs); **la mthode** (par l'analyse, la crdation et la diffusion de mthodologies, notamment autour de l'enjeu d'implication des usagers et parties prenantes); **la communaut** (par des actions de communication fdtratrices et cibldes).

Une synthse des rrsultats de cet accompagnement est publiee dans le rapport «**Retour sur l'xprience des Living Labs en Wallonie**».



Ce que nous retiendrons



Si les Living Labs wallons ne partagent pas une méthodologie à proprement parler, ils partagent un certain nombre de grands principes qui peuvent définir les fondements de leur fonctionnement. On citera :

- Le centrage sur l'utilisateur (voire plus largement des parties prenantes) et son implication forte dans le processus d'innovation ;
- La mise à disposition de méthodologies et un attrait important pour la technologie ;
- La construction de l'organisation par l'expérience et de manière itérative ;

Chaque Living Lab doit trouver un équilibre entre les 3 orientations que sont la production de connaissances, la contribution économique et la contribution sociale et sociétale. Cet équilibre est déterminé par plusieurs caractéristiques du contexte dont la thématique du Living Lab, les parties prenantes, l'organisation porteuse (incubateur, université, centre d'entreprises), etc.

Le positionnement des Living Labs dans l'écosystème wallon de l'innovation et de

l'entrepreneuriat demeure un challenge. Les Living Labs doivent non seulement trouver un place différenciée parmi les acteurs mais également être capable de tisser des liens et d'établir des collaborations fructueuses, notamment pour les utilisateurs finaux. Il faut consacrer du temps de qualité à l'élaboration de partenariat et à la clarification des rôles.

Le lien aux institutions publiques est essentiel (notamment par l'aspect du financement sans lequel le Living Lab ne pourraient pas exister). Il implique des règles de fonctionnement qui doivent se transformer, s'adapter au regard de la nature évolutive du Living Lab et d'un besoin de réactivité important dans son environnement. Une communication continue et claire avec les autorités publiques donnera toutes les chances au Living Lab de pouvoir se développer harmonieusement.

Une structure coordinatrice, comme l'a été le CETIC pour nos Living Labs, s'avère d'une importance capitale. Non seulement pour épargner aux structures des lourdeurs administratives, mais également pour faire émerger des acquis méthodologiques ou technologiques.

Les questions clés

■ Comment définissons-nous notre vision du Living Lab? Que souhaite-t-on réaliser? Quels objectifs poursuivons-nous?

■ Comment trouver un équilibre entre les trois orientations qui sont la création de connaissance, l'impact économique et l'impact sociétal? Avons-nous les cartes en main?

■ Comment se positionner vis-à-vis des autres acteurs de l'innovation présents ? Quel type de relations nouer avec eux ?

■ Quel rôle joue ou serait amené à jouer le politique ? Comment entretenir une relation qui préserve l'autonomie, assure l'évolutivité et permet la pérennisation ? Quels processus de communication mettre en place?

■ Puis-je me référer à une structure coordinatrice, m'apportant un support administratif, méthodologique et technologique? Comment faire émerger des projets concrets de ce partenariat?



Chapitre 2

UNE COMMUNAUTÉ ? UN ÉCOSYSTÈME?

Qui dit participation dit participants, et donc motivation. Tôt ou tard, la question de la communauté se pose pour les Living Lab. L'innovation collaborative ne fonctionne que si les usagers et parties prenantes acceptent de s'impliquer pleinement dans le processus. Ils doivent se déplacer, prendre de leur temps, donner de leurs ressources et de leurs connaissances... Pour quelles récompenses? La notion de communauté invite à une réflexion sur les manières de fédérer des individus, usagers finaux et parties prenantes, autour de facteurs de motivations et de thématiques d'intérêt.

Nous revenons dans ce chapitre sur les visions multiples de la communauté, la notion d'écosystème, le recrutement et l'implication, mais également sur les partenariats stratégiques et les enjeux pour le développement du Living Lab.





Enjeux clés



L'utilisateur est au cœur du Living Lab mais son implication se décrète difficilement : difficile de forcer l'adhésion et la motivation à la participation. Chaque Living Lab a été confronté à cette difficulté et a pu tester des solutions différentes selon les thématiques qu'il anime et les liens préexistants avec son écosystème.

Le modèle du Living Lab parle volontiers d'une communauté pour désigner la façon dont sont réunis les individus et structures qui participent au Living Lab, de manière à mettre l'accent sur les relations très particulières qui se nouent entre eux. Plus précisément, les modèles théoriques parlent d'une communauté de pratiques, concept forgé par le chercheur suisse Etienne Wenger, pour désigner un ensemble d'individus qui ont en commun un intérêt (lié à la thématique clef du Living Lab) et un vocabulaire (on y parle le langage des passionnés et des experts) et nouent entre eux des relations d'entre-aide.

Est-ce que les Living Labs sont capables et ont vocations de créer de véritables communautés, au sens précis que nous donnons ici, ou s'agit-il de partenaires ou collaborateurs occasionnels ? Tous les Living Labs ont-ils le même potentiel

à construire ces communautés, au regard de leur contexte et de leur thématique ? Chaque structure s'est engagée sur sa propre voie par choix, mais aussi par contrainte. Les notions de communauté et d'écosystème cohabitent dans des modèles qui évoluent sans cesse.

Mener une réflexion sur la communauté, sur l'écosystème, permet notamment d'aborder trois enjeux clés :

- L'évaluation et l'activation du potentiel du territoire à travers un ancrage plus ou moins marqué, et du développement de collaborations avec des acteurs locaux ou régionaux, des résidents privés et des entreprises;

- L'évaluation et l'activation du potentiel d'implication assez fréquente et plus ou moins fluide des usagers, des experts ou des partenaires économiques sur des projets;

- Le développement et l'intégration de démarches participatives, et donc le renforcement de l'engagement des participants, utilisateurs ou parties prenantes.

En fonction de l'importance accordée à ces critères, chaque Living Lab aura pour vocation de créer ou non une véritable communauté de pratiques autour de sa structure.

Elle fera tantôt la part belle à un écosystème mixte (institutions publiques, entreprises, particuliers, experts, etc.), tantôt elle privilégiera des acteurs économiques ciblés et sollicitera les usagers à la demande, le temps des projets.



Histoires et apprentissages

#01 • Communauté et implication des utilisateurs et parties prenantes:

Chaque Living Lab va construire sa communauté en fonction de ses objectifs, de son positionnement et, notamment, de sa volonté d'impliquer de façon importante ses utilisateurs, les *end-users*, mais également un ensemble de **parties prenantes**.

L'implication de ces *end-users* va varier de très forte à très faible.

■■■ **Implication prioritaire**, avec une communauté développée dans un focus « *maker* » afin de répondre à des enjeux d'innovation sociale (mettre l'utilisateur final au centre des démarches d'innovation). C'est le cas lorsque le Living Lab souhaite disposer d'une bonne capacité à répondre rapidement à des demandes en sollicitant des usagers. Le WeLL et le SGL se sont tous deux initialement inscrits dans cette démarche, en créant des événements ayant pour finalité l'implication des usagers et de générer un engagement vis-à-vis du projet.

« Dès le départ, on avait décidé de créer une communauté d'utilisateurs finaux qu'on a pu activer sur les différents projets, dépendant de leurs intérêts et en

fonction des sous-thématiques traitées par les projets. » /: Lara :/

■■■ **Implication non/moins prioritaire**, avec une communauté développée principalement pour des enjeux de communication. Pour certains Living Labs, il est moins critique de développer une communauté en tant que telle. Pour le Click', le lien aux usagers peut être plus ténu. Le positionnement du Living Lab est celui de **l'incubation de projets culturels à vocation commerciale**, de sorte que la participation des usagers aux projets n'est pas systématique. On parlera dès lors de **l'implication d'un écosystème** plus complet, composé d'artistes, d'experts technologiques, de chercheurs, etc. Cela n'empêchera pas le Living Lab de fonctionner en utilisant des techniques et méthodologies permettant de tenir compte de l'utilisateur final, de la cible et du destinataire du projet.

« C'est notre choix. Nous n'avons pas la sensibilité et les compétences en interne pour développer une vraie communauté. C'est la communauté au sens communication. Nous n'avons pas cette dimension maker avec les utilisateurs finaux comme d'autres Living Lab. » /: Guy :/

La démarche est dès lors plus proche d'une activité de communication classique tournée vers l'extérieur en vue d'informer des projets et de pouvoir recruter de manière *ad hoc*.

Enfin, Connexences, avec son positionnement B2B dans le secteur industriel, représente un cas de figure où l'engagement des usagers, notamment dans le cadre d'une communauté accessible à tous, n'est pas à l'agenda :

« Dans notre cas, les usagers sont les employés de l'entreprise. Nous n'avons pas de contact direct avec des citoyens pour tester les produits. Il n'y a pas d'intérêt à avoir un usager lambda dans les ateliers étant donné que les entreprises veulent rester dans la sphère industrielle. Par contre, il peut être intéressant d'aller chercher des usagers, du personnel d'autres entreprises par exemple, mais en restant dans un contexte industriel. »

/: Guillaume :/

Dans ce cas, la porte d'entrée est le cercle des partenaires industriels qui implique ses collaborateurs. Il s'agit donc toujours d'une communauté, mais elle est **fermée et liée à des engagements structurels**. La définition du *end-user* est donc variable et fonction du périmètre d'actions du Living Lab.

On s'aperçoit ensuite que les principes théoriques diffèrent souvent de la réalité du terrain.

Dorothee nous explique qu'en théorie, l'utilisateur doit vraiment se trouver au centre de la démarche. Il est censé participer au processus d'innovation du début à la fin. Mais en pratique, on peut être confronté à deux vitesses :

■ **les innovations par l'expérience, par l'analyse des tendances et la veille.** On détecte, en amont, des tendances importantes qui permettent de développer des projets. C'est seulement alors que l'on inclut l'utilisateur dans le développement du projet pour vérifier l'appropriation de la tendance. C'est le cas le plus simple et direct. Selon Dorothee, c'est ce que font la plupart des Living Labs ;

■ **les innovations *bottom up*.** C'est l'utilisateur qui, lui-même, exprime ses besoins, ses idées, et non pas les Living Labs qui suggèrent des tendances. C'est le processus idéal, mais cela peut être réducteur, car l'utilisateur n'a pas forcément une vision de tout ce qui existe, ni un esprit de projection suffisamment acéré.

« Le vrai challenge du Living Lab est sans doute de laisser la place à ces deux types d'innovation. D'une part, faire émerger des besoins, d'autre part, les faire coïncider avec des technologies et des tendances qui peuvent être émergentes. A priori, la définition des Living Labs intègre les deux éléments. »

/: Dorothee :/

Cette approche est exigeante, car elle nécessite d'aller sans cesse à la rencontre de personnes qui ne sont pas spontanément désireuses de participer, ni obligées de le faire. Cela représente donc un coût en temps (mobilisation des équipes) mais aussi financier pour créer un cadre de rencontres efficace. Cette mobilisation est loin d'être automatique, et repose sur les spécificités de chaque projet.

Le fait de disposer d'un **accès privilégié à un groupe constitué** est certes facilitateur. Toutefois, la réalité des projets, au cœur des Living Labs, est de pouvoir tirer parti des résultats obtenus et de s'adapter en fonction de ceux-ci. La trajectoire

d'un projet peut changer et le public cible complètement différer.

Ainsi, lors du projet du WeLL « Happy Mum », une première exploration qualitative du terrain, impliquant des mamans et papas, a rapidement montré une convergence et une saturation des données. Conclusions tirées, l'équipe du Living Lab, en accord avec le porteur du projet, a décidé d'organiser un atelier exploratoire avec des professionnels de la santé (ONE, sages-femmes, psychologues, etc.) pour s'assurer qu'aucun besoin occulté n'avait été oublié. Il a donc fallu se tourner vers des milieux qui n'avaient pas été considérés au départ du projet.

Aussi, **le recrutement ponctuel et ciblé** constitue une approche agile qui reste pertinente, même si elle peut sembler plus longue et complexe à mettre en œuvre.

#02 • La communauté, Saint Graal des Living Labs

Tout l'enjeu des communautés dans la sphère des Living Labs est donc de **répondre à cette mission de base qu'est l'implication des usagers** (et plus largement des parties prenantes) **dans l'ensemble ou parties du processus d'innovation**. Or, impliquer ces personnes nécessite...de pouvoir les trouver ! L'un des intérêts majeurs de la question des communautés est celle du **recrutement** : comment peut-on motiver des usagers à donner de leur temps pour un projet d'innovation ? Où trouver ces personnes et comment les interpeler ? La communauté est-elle la réponse universelle ?

Le Living Lab possède-t-il seulement une communauté ? La communauté s'initie, se dynamise et s'anime en permanence. Sa qualité dépend des motivations intrinsèques et extrinsèques des personnes qui en font partie, de leur capacité à s'identifier comme faisant partie d'un groupe et, enfin, de la capacité du Living Lab à générer les bons mécanismes pour maintenir ce sentiment d'appartenance et nourrir la motivation. On peut créer des relations privilégiées avec des communautés (non pas une seule mais plusieurs) ou décider d'œuvrer à l'émergence d'une nouvelle communauté. Il est même parfois préférable de modifier sa vision de base

« Cette idée de création de communautés, chère aux Living Labs, nous l'avons momentanément mis de côté, car il n'apparaît pas judicieux de vouloir rassembler des individus autour de projets aussi variés. Pour nous, une maman qui a accouché ne va pas participer au projet « Mens Sana » sur le thème de la santé mentale. La valeur que l'on peut apporter à ces différentes personnes est différente. La thématique de la santé est trop vaste que pour être suffisamment rassembleuse. Nous réfléchissons plutôt à la création d'un écosystème de base, composé de multiples individus partageant la philosophie du Living Lab. Nous reviendrons à la communauté dans une phase ultérieure. » /: Lara :/

Les rencontres avec les différents Living Labs wallons nous permettent de constater qu'il y a plusieurs approches mises en pratique, ou en tout cas envisageables, pour créer une communauté. On citera :



■ **La création d'une communauté propre et spécifique au Living Lab ;**

■ **La création d'une communauté partagée avec d'autres acteurs ;**

■ **La création d'une communauté des membres, des institutions et organisations partenaires (universités, entreprises, etc.) ;**

■ **La création d'un écosystème au sens large, une communauté élargie et non clairement définie d'acteurs avec lesquels échanger.**

Si la communauté ou l'écosystème se montre insuffisant (en nombre d'individus accessibles par exemple) ou impossible à dynamiser, le recrutement en agence ou la sollicitation ad hoc contre rémunération reste un moyen de recruter des utilisateurs. Cette dernière option est la plus éloignée du modèle théorique du Living Lab (qui ne manque pas de mentionner le biais méthodologique provoqué par la rémunération), mais dans les faits rien n'empêche d'y recourir, comme cela a d'ailleurs été testé.

« Il n'est pas envisagé d'engager un profil dédié pour aller démarcher les Chefs (cuisiniers). Ce serait sans doute très efficace mais on perdrait l'ADN du SGL parce que cette démarche serait purement commerciale. Ça nous positionnerait comme prestataire de services, ce que nous ne sommes pas. L'idéal est de créer cette dynamique où l'utilisateur a un intérêt à venir regarder ce que nous faisons, apprendre, participer, que ça lui apporte quelque chose personnellement et qu'il soit motivé à venir. Engager un commercial, ce serait aller vers la facilité. »

/: Dorothée :/

Une communauté n'est donc pas nécessairement une création *ex nihilo* par le Living Lab, mais peut être un regroupe-

ment temporaire ou opportuniste, en lien avec un projet. **L'important est que le lien entre le Living Lab et la communauté soit le plus transparent possible, ce sur quoi semblent s'entendre les quatre initiatives wallonnes étudiées.**

La communauté est un Saint Graal des Living Labs. Cette quête a donné lieu à **de nombreux essais et erreurs.**

Elle nécessite de dépasser la logique de création d'un groupe de fans, comme cela se fait autour d'une marque par exemple, pour aller vers la constitution d'un véritable engagement.





Ce challenge est donc clairement exprimé par les différents directeurs de Living Lab. Créer et gérer une communauté représente bien davantage que d'animer une page Facebook et réaliser des newsletters. Au-delà du travail de communication indispensable, c'est une réflexion profonde et ininterrompue sur les motivations et les forces de convictions afin de générer l'indispensable sentiment d'appartenance.

La création de la communauté est un sujet central, qui doit être abordé dès le début du projet.

« Après plus de 3 ans de mise en œuvre, on découvre qu'entretenir une communauté demande du temps et des techniques, des moyens considérables et beaucoup de persévérance. » /: Robert :/

Se faire reconnaître, être identifié comme un acteur pertinent et donner envie de participer à des événements, manifestations et projets sont autant de démarches de longue haleine qui nécessitent d'être appréhendées dès les premiers jours du projet, et non une fois que le Living Lab est jugé fonctionnel ou mature. Les techniques de communication font partie de cette dynamique et seront abordées au chapitre 7.

Il peut également s'avérer salutaire de mener une analyse approfondie de la thématique afin de repérer, dès le départ, si elle

peut faire l'objet d'une vision commune et suffisamment forte pour construire un groupe motivé et impliqué ; si celle-ci doit être divisée en sous-thématiques prioritaires (notamment en fonction de la stratégie mise en place par le Living Lab) ; ou encore, si la thématique à elle seule n'a pas le potentiel suffisant pour mobiliser une masse critique d'acteurs, d'utilisateurs.

C'est une réalité que les autorités de soutien, pouvoirs subsidiaires et cabinets, doivent garder à l'esprit afin de pouvoir correctement établir les objectifs du Living Lab mais également pour pouvoir évaluer le temps nécessaire au bon développement d'une telle structure.

Durant notre exploration, nous avons pu observer trois mécanismes de développement de communauté.

[1] L'identification des acteurs portant un intérêt fort et une motivation intrinsèque élevée ;

[2] La construction d'une communauté avec l'aide de structures tierces, de partenaires de confiance, en cohérence avec le positionnement et les valeurs du Living Lab ;

[3] La collaboration plus intensive avec des professionnels du ou des secteurs concernés ;

[1] L'identification des acteurs portant un intérêt fort et une motivation intrinsèque élevée ;

Il s'agit avant tout d'allouer l'énergie et les ressources disponibles dans la bonne direction mais également de comprendre comment contribuer à la transformation de l'intérêt en motivation.

« Structurer et trouver des publics est compliqué, cela prend énormément de temps. Je comprends que le SGL, par exemple, vise un public large, mais que le WeLL soit confronté à des publics différents pour chaque projet. Le feedback que j'ai reçu, c'est qu'il faut trouver et comprendre les bons facteurs de motivation avant d'espérer impliquer des parties prenantes. Il faut s'y prendre en amont et trouver les personnes qui ont le bon état d'esprit. » /: Guy :/

La **curiosité** et le **goût d'apprendre**, qui sont deux moteurs très connus des méthodes participatives, aident naturellement à réunir des usagers. La transformation en acteurs impliqués est une étape supplémentaire qui repose sur **l'énergie** et la **cohérence des animateurs** ainsi que sur la **capacité à créer un projet qui fasse sens et intérêt pour chacun**.



[2] La construction d'une communauté avec l'aide de structures tierces, de partenaires de confiance, en cohérence avec le positionnement et les valeurs du Living Lab.

Créer seul une communauté, notamment d'utilisateurs, est une gageure. Interagir avec des tiers de confiance et des acteurs relais offre d'évidentes facilités de recrutement et d'interactions, mais permet aussi de répondre à des enjeux réels pour la communauté. En dernier recours, il peut s'agir également d'intervenir sur des lieux (institutions culturelles, la ville comme espace public), impliquant *de facto* leurs utilisateurs.

« Nous n'avons pas vraiment besoin de construire une communauté externe pour l'instant. Pour le Click', les thématiques de projets sont très larges, comme pour le WeLL, et il n'est donc pas évident de construire une communauté globale. Ce qui m'intéresse, c'est d'avoir accès à des lieux où il se passe des choses et où le projet est susceptible de croiser le public, où je peux placer des installations, un lieu avec du monde pour tester le projet. J'ai besoin de trouver les opérateurs qui vont me donner accès à cela, je n'ai pas forcément besoin du public. La stratégie n'est pas de construire une communauté d'utilisateurs très typée mais de trouver des relais auprès des institutions, des endroits fréquentés par ces communautés d'utilisateurs. » /: Guy :/

Si les choses sont moins simples pour les autres Living Labs (dont la nature n'est que peu propice à l'investigation de lieux publics pour dénicher des utilisateurs), il n'en reste que **l'association des partenaires spécifiques peut être, sinon un accès direct aux communautés, un vecteur important de recrutement ou en**

tout cas de dynamisation de groupes d'intérêt. Dans le cadre du WeLL, il s'agit de partenariats avec des associations de patients ou de seniors, des hôpitaux ou des mutualités. Dans le cas du SGL, de liens privilégiés avec des groupes de passionnés de cuisine innovante, des chefs et restaurateurs, des initiatives reliées à la thématique comme, par exemple, le festival gastronomique Culinaria.

Tous les Living Labs wallons s'accordent : il faut faire preuve de proactivité et de créativité pour dégager des partenariats en faisant émerger des collaborations *win-win* où chaque acteur pourra trouver sa part de bénéfice.

[3] La collaboration plus intensive avec des professionnels du ou des secteurs concernés ;

« Dans la deuxième phase du projet, en 2017, nous visions davantage des professionnels. Nous choisissons nos sujets en fonction d'analyses du contexte et tentions d'interpeler des organisations, des structures. Nous déterminions où se trouvent les intérêts les plus forts et mettions tout en oeuvre pour comprendre leur nature. C'était une bonne technique, je pense, de toucher les personnes au sein des structures pour que finalement ils soient prescripteurs du WeLL au sein de leur propre organisation. » /: Lara:/

Collaborer avec des spécialistes permet donc aussi de toucher des utilisateurs très concernés par le sujet.

Approcher les professionnels d'un secteur précis et les impliquer dans le projet peut être une manière efficace de se rapprocher de la cible. Bien souvent, les professionnels ont acquis une connaissance parfois inconsciente, mais très riche des utilisateurs.

Dans le cadre du projet Happy Mum (un projet sur la maternité), le WeLL a collaboré avec une doctorante qui s'est rendue à la maternité d'un CHU (Centre Hospitalier Universitaire), espérant interroger des infirmières et obtenir des contacts avec de futures ou jeunes mamans. La démarche n'est pas nécessairement et toujours couronnée de succès. Cette doctorante a pu remarquer la difficulté à susciter l'adhésion à un projet collaboratif, même si le temps et l'implication demandés restaient très faibles.

Encore une fois, il s'agit d'un travail de longue haleine qui nécessite de bonnes capacités de communication, de vulgarisation et de conviction, sans compter le travail indispensable de repérage de synergies et de bénéfices mutuels.

Ces trois axes de réflexion, puis d'actions constituent un processus efficace pour la formation d'une communauté. Le travail doit être structuré et associé à un suivi très discipliné pour pouvoir observer des résultats concrets et pérennes. Ce processus est parfois

assimilé à celui d'une prospection commerciale dans des institutions privées. D'ailleurs, les Living Labs se dotent de systèmes de gestion de communauté ou d'équivalent CRM pour mener à bien leur mission.

Même si les Living Labs se heurteront parfois à des murs (concurrences perçues, valeurs ajoutées non identifiées, manque de temps ou de moyens de la part du partenaire contacté), il n'en reste pas moins deux effets collatéraux très positifs :

- 1) un apprentissage de la réalité du terrain, des acteurs, des champs d'actions et des dynamiques en place;**
- 2) le développement d'une notoriété dans son écosystème.**



Il était une fois les Living Labs wallons

#03 • La gestion du faire ensemble, de l'implication et de la motivation

Comme mentionné dans le point précédent, la motivation est un sujet central dans la mise en place des dynamiques humaines par et au cœur des Living Labs. Dialoguer et travailler avec des usagers ne s'improvise pas, mais repose sur un certain nombre d'outils et principes.

« Nous avons rencontré quelques difficultés au niveau de l'animation, mais ce n'est pas insurmontable. Nous avons fait appel à une société extérieure de consultance pour développer les bonnes méthodologies d'animation, afin de pouvoir disposer d'une boîte à outils assez riche. » /: Guillaume :/

Un projet réussi crée parmi les citoyens qui y participent une forme d'intérêt. Celui-ci est très précieux, et peut aider à créer un engagement plus fort. Il se décréte cependant difficilement. La communication par l'exemple et, sans les pousser trop avant, sur des succès constitue un puissant relais et un vecteur d'intérêt efficace.

En effet, lorsque les projets deviennent concrets, ils donnent lieu à des innovations, produits ou services. Les participants à la dynamique de ce projet développent cette fierté d'avoir été un maillon du développement. Ils se transforment alors en relais de communication et de conviction très efficace.

Aussi faut-il avoir l'opportunité de concrétiser des résultats satisfaisants et suffisamment porteurs que pour interpeler, convaincre et susciter l'intérêt. Tout le monde s'accorde sur l'aspect à long terme de la construction d'un intérêt pérenne et

d'une motivation sans cesse entretenue. Tous les Living Labs wallons s'accordent également pour dire que les ressources dédiées à cette activité sont bien souvent sous-estimées.

« Si l'on veut construire une démarche d'innovation sociale avec une communauté qui s'auto-entretient, il s'agit d'enclencher des démarches de long terme qui vont demander des investissements, notamment humains, en début de projet. Par exemple, la fonction de community manager ne consiste pas uniquement à mettre des posts sur facebook, mais plus largement dans un travail de gestion de communauté complexe. » /: Robert :/

Afin de créer cette émulation positive, différents axes ont été explorés par nos quatre Living Labs.

[1] Créer l'intérêt;

[2] Générer une bonne dynamique des structures privées ou des organisations tierces;

[3] Créer des occasions de rencontres.



[1] Créer l'intérêt

Créer de l'intérêt par la mise à disposition de ressources, par l'accès à des techniques et méthodologies efficaces, par l'accès à des technologies émergentes, mais aussi par l'apprentissage et l'éducation.

« On peut mutualiser certains éléments sur un certain nombre de porteurs de projet qui seraient impayables pour un porteur de projet en dehors de cette structure. On trouve des mécanismes pour ouvrir des méthodes de recherche qui soient productives. On fait se croiser des publics dans des séances de co-création. On revient à l'importance de la multidisciplinarité. » /: Guy :/

Autrement dit, il s'agit de détecter l'ensemble des valeurs ajoutées qu'il est possible de mettre en œuvre et qui correspondront à des envies et/ou attentes de la part des usagers (ou plus largement des parties prenantes que l'on souhaite voir impliquées).

Dans des Living Labs comme le WeLL ou le SGL, l'apport de connaissances et d'inspirations est largement valorisé, tant par les acteurs professionnels que par les citoyens. La rencontre entre personnes provenant d'horizons parfois variés et qui ne se seraient jamais réalisée dans un autre contexte, est également un argument capable de toucher des personnes appréciant le contact humain, l'échange et la découverte.

[2] Générer une bonne dynamique des structures privées ou des organisations tierces

La collaboration avec des professionnels des secteurs visés peut être fructueuse mais, comme mentionné précédemment, elle est parfois complexe à établir.

« La mobilisation des communautés d'utilisateurs liées à l'écosystème de l'entreprise est compliquée, c'est très dépendant du bon vouloir du chef d'entreprise. Le point central est le dirigeant qui veut que tout passe par lui. C'est un frein, qui est probablement lié au secteur B2B. »

/: Guillaume :/

Faire travailler les acteurs en symbiose présente de nombreux freins, entre craintes et pratiques de protection. Il faut dès lors, dans la relation avec les entreprises, avoir une gouvernance collaborative dans la structure : il ne s'agit pas uniquement de chercher des usagers mais bien de penser en mode collaboratif afin de générer la bonne dynamique d'inclusion.

« Dans des structures telles que Nokia, ils avaient vraiment des techniques équilibrées en matière de gouvernance et de pratiques collaboratives. L'idée c'est de pouvoir fédérer les personnes et, pour moi, la spécificité se trouve vraiment dans cette réalité : fédérer. » /: Robert :/

Au-delà des aspects pratiques de la collaboration, c'est un véritable enjeu organisationnel qui se présente lorsque l'on essaye d'établir des liens privilégiés avec des partenaires.

Le responsable innovation d'une entreprise technologique nous rapporte :

« Dans notre organisation, il y a 7 projets stratégiques, dont un traité de l'infrastructure du futur et qui est le plus complexe. Le chef de projet interne vient de jeter l'éponge il y a quelques semaines à cause de la complexité du dossier. En interne, nous n'avons pas réellement, parmi les cadres ou responsables, de personnes avec une vue suffisamment large et multidisciplinaire. Or, quand on rassemble des



personnes de différents départements, c'est assez compliqué de les faire collaborer, car chacun adopte un point de vue de protection de son département. Il y a un manque de compétences pour fédérer, aider ces personnes à mieux communiquer. »

Au-delà de la méthodologie et du management, c'est **un état d'esprit** qu'il faut apprendre à construire progressivement en multipliant les actions de petite ampleur pour évangéliser en interne et créer ce cadre bienveillant. Les Living Labs peuvent être de véritables catalyseurs d'énergie collaborative. Leur expérience et leurs compétences se mettent au service du développement de relations collaboratives fructueuses avec les différentes structures de l'écosystème, mais peuvent aussi influencer et faire évoluer les pratiques en interne de ces structures.

Ainsi, la dynamique peut se développer non seulement entre le Living Lab et l'organisation, mais également au sein même de ces organisations. Il peut donc s'avérer essentiel de développer, au sein des équipes Living labs, des compétences en termes d'animation collaborative, de dynamique d'équipe, de co-conception.

[3] Créer des occasions de rencontres

Les rencontres (via des événements de natures très variées) sont autant d'occasions de donner une véritable bouffée d'oxygène à certaines pratiques managériales classiques. Les événements permettent de combiner le rôle de démonstrateur, d'apporter des éléments aux projets en cours et de sensibiliser les usagers en les impliquant dans des moments plus légers et parfois plus simples d'accès qu'une collaboration cadrée. La valeur, pour ces usagers, peut venir de l'intérêt intrinsèque pour le sujet abordé, tout comme de l'opportunité de rencontre avec des personnes expertes, riches d'expériences ou simplement différentes de son écosystème ordinaire, comme nous l'indiquait la réflexion partagée sur la création d'intérêt chez les usagers et plus largement les parties prenantes.

Par occasions de rencontres, nous entendons :

- Des ateliers participatifs, exploratoires, de co-création ou de testing, poursuivant un objectif de développement d'un projet d'innovation ou de meilleure compréhension de besoins ou d'usages;
- Des rencontres informatives, conférences ou workshops, basées sur le transfert de connaissances et les échanges interpersonnels;

■ Des événements de plus grande ampleur comme des hackathons qui poursuivent différents objectifs depuis la sensibilisation et la détection de projets d'intérêt jusqu'au développement concret de prototypes d'usages;

■ Des événements de networking, d'échanges d'inspiration pour laisser place à l'émergence de collaborations synergiques et de nouveaux projets.

Ces événements créent de l'énergie positive, notamment pour les porteurs de projet qui sont parfois dans des parcours d'acteurs esseulés, mais également pour des organisations en recherche d'inspiration pour leur développement ou encore pour des acteurs publics soucieux de mieux comprendre les enjeux de certains contextes très spécifiques comme la santé, l'alimentation ou les industries culturelles et créatives.

Le caractère non-ordinaire, le fait de ne pas être sur un échantillon normé et balisé, voilà à la fois un apport apprécié et un aspect qui peut déstabiliser.

On touche ici au cœur de la démarche de Living Lab : réunir et faire se rencontrer un écosystème hétérogène d'acteurs au service de pratiques de conceptions originales, inscrites dans le quotidien des usagers.





#04 • Membres fondateurs, communauté de base et liens à l'écosystème

Chacun de nos Living Lab s'est appuyé sur **un noyau dur, base d'une organisation collaborative**, composé de partenaires variés et dont l'implication est spécifique à chaque cas. Quelle que soit la manière de définir la notion de communauté, ce groupe fondateur est un pilier du développement des interactions générées autour du Living Lab. Encore une fois, **le contexte de la création du Living Lab ainsi que ses enjeux et sa thématique jouent un rôle prépondérant dans ces regroupements**. Les partenaires sont des voies d'accès privilégiées pour la création de communautés ou l'accès des communautés existantes.

Connexences joue un rôle d'agrégateur. Afin de répondre à la demande des acteurs industriels issus d'horizons différents, le Living Lab s'est créé un large réseau composé de divers types d'acteurs :

- Des commanditaires : les entreprises qui expriment un besoin auprès de Connexences ;
- Des usagers : qui sont principalement aussi les entreprises ;
- Des apporteurs de solutions, intervenant plutôt dans le domaine numérique (exemple : dans les drones, la réalité virtuelle, etc.) ;
- Des experts (issus des universités et des centres de recherche, etc.) ;
- Des animateurs, accompagnateurs de centre d'entreprises (soit l'équipe de Connexences ou venant d'un autre opérateur en Wallonie).

Le **Click**, quant à lui, travaille en cercle concentrique :

■ La **boîte à outils d'experts** que le Click peut mobiliser. Les experts technologiques sont essentiellement les chercheurs de l'université (UMons). Parfois, des personnes extérieures sont aussi mises à contribution.

■ Enfin, il sollicite des partenaires comme Multitel et le CETIC, des **centres de recherche**, parties prenantes d'un projet fédérateur de plus grande envergure et dont le Living Lab fait partie intégrante (Digistorm).

Le **SGL** combine les acteurs issus de quatre structures ayant présidé à sa conception. La complémentarité porte dans ce cas sur des phases différentes de l'innovation ou sur des compétences spécifiques.

■ L'Université de Gembloux : R&D dans le domaine de la gastronomie ;

■ L'intercommunale BEP : accompagnement business des entreprises dans le développement des nouveaux produits ;

■ Le KIKK : festival créatif, apporte les éléments et techniques d'inspiration, de la créativité;

■ Le collectif Génération W : savoir-faire culinaire et connaissance des pratiques managériales de la restauration.

Le **WeLL**, dans sa première phase de développement, s'est organisé autour d'un consortium de compétences variées, à des niveaux tantôt stratégiques, tantôt plus opérationnels :

■ L'incubateur WSL

■ Cide Socran

■ Spirale (ULiège)

■ LUCID (ULiège)

■ Icube

■ Réseau santé wallon

■ UNamur

■ Simplexity

« Les personnes qui sont rentrées dans le consortium connaissent le Living Lab et attirent des personnalités intéressées par l'initiative. Cela a donné lieu à de belles rencontres et un beau début de projet. »

/: Lara :/

On constate ainsi que chaque Living Lab a créé son propre noyau de base avec ses propres règles d'organisation. Nous verrons plus tard que l'implication de ces différents protagonistes dans la gouvernance du Living Lab (ce qui n'est pas toujours le cas) provoque régulièrement des tensions face aux intérêts divergents qui surgissent parfois. Réunir les bonnes compétences autour de projets communs peut donc poser quelques problèmes. Nous aborderons ce sujet au chapitre 5.

La rencontre entre ces partenaires, si elle a pour point commun le Living Lab, repose, elle aussi, sur des apprentissages quant à la façon de faire converger les intérêts. Les grands challenges cités lors de notre exploration sont les suivants :

[1] La bonne mesure de la diversité

[2] La fédération d'acteurs très variés

[3] La confidentialité, le partage et la confiance

[1] La bonne mesure de la diversité

L'idée générale de réunir des profils complémentaires entre les mondes dépend fortement de la façon dont le secteur d'activité est organisé lui-même : qui a d'ores et déjà accès à qui et quoi ? Et qui peut apporter quoi à qui ?

Dans le cadre du SGL, Dorothee nous explique :

« Le choix de la thématique culinaire est lié à l'université et à son recteur. Le but était d'aller chercher de l'innovation par le biais de la gastronomie, de doper les entreprises agro-alimentaires qui sont plutôt des zCV et d'en faire des Ferrari pour être efficace. L'ambition était d'aller chercher l'innovation chez les Chefs, là où il y a de la créativité, de la connaissance de produits, mais également de constituer un processus qui permette de faire de cette gastronomie un produit qui soit commercialisable. En somme : aller chercher la créativité là où elle est, et l'appliquer à de l'agro-alimentaire.

Cet aspect multidisciplinaire me paraissait le plus intéressant : mélanger les domaines et les partenaires et ne pas rester uniquement dans le carcan de la recherche. »

Que ce soit dans le consortium de départ où plus tard, dans l'évolution de la dynamique communautaire, la diversité des profils et leurs interactions sont vues de manière extrêmement positive par l'ensemble des Living Labs wallons.

Ils préviennent cependant du challenge parfois délicat. La diversité doit être suffisamment importante que pour créer l'émulation, mais mesurée afin de garder un aspect d'appartenance et de reconnaissance fort.

[2] La fédération d'acteurs très variés

Faire travailler des acteurs qui ont des agendas et des visions différentes reste évidemment une des principales difficultés de ce type d'assemblage.

« À chaque fois, les partenaires ont des façons différentes de travailler. Chaque institution va traduire à sa façon la définition d'un Living Lab. La définition est modulable en fonction du partenaire fondateur, du contexte du Living Lab. Je le ressens très fort au sein du SGL : les visions sont différentes en fonction des membres fondateurs. Chacun a appréhendé le modèle en fonction de son métier de base, ce qui provoque quand même des tensions alors que normalement on devrait pouvoir faire une entité qui bénéficie du meilleur de chaque partenaire, mais qui n'est pas plus tirée dans un sens que dans l'autre. » /: Dorothee :/

À ces divergences s'ajoute la défiance des autres acteurs de l'écosystème qui peuvent regarder ce type de démarche avec crainte. Les Living Labs doivent faire des efforts de positionnement pour ne pas marcher sur les plates-bandes d'autres acteurs, d'autres institutions. Les directeurs des Living Labs sont formels



: la lisibilité de l'écosystème wallon est complexe : qui fait quoi ? Pour qui et pour quoi ?

« On a dû s'intégrer, se positionner et trouver notre place par rapport à d'autres acteurs. Il faut se mettre d'accord sur une vision commune entre les partenaires. »

/: Dorothée :/

Avoir une bonne connaissance de ce noyau de base et de ce que sera plus tard l'écosystème étendu dans lequel le Living Lab va être amené à intervenir – dans le long terme – est donc une étape nécessaire pour se prémunir contre bon nombre de heurts.

[3] Experts : confidentialité, partage et confiance

Les experts sont des acteurs très sensibles quant à l'usage qui sera fait de leurs connaissances. On observe ces difficultés dans l'ensemble des Living Labs, tant entre usagers qu'entre porteurs de projet privés et industries partenaires.

C'est un problème bien connu de l'innovation ouverte, qui nécessite de fins cadrages quant à la façon dont les échanges sont organisés. Certains Living Labs seront partisans d'une ouverture sans condition, d'autres au contraire de montages plus élaborés répartissant la contribution de chacun dans les projets.

« Au sein d'un projet, il faut comprendre comment les différents partenaires interagissent, prendre du recul pour pouvoir avancer. Il faut donner beaucoup d'explications, tenter d'arrondir les angles. Des projets collaboratifs peuvent être très productifs, mais aussi très épuisants parce que les intérêts sont parfois si antagonistes et la méfiance tellement grande qu'il devient complexe de suivre un cap.

Souvent, la propriété intellectuelle est le point central dans les partenariats. Bon nombre de Start-ups n'ont souvent que cette propriété intellectuelle comme seul actif à haut potentiel. Ils sont donc très paranoïaques par rapport à ce sujet les premières années. » **/: Guy :/**

Chaque partenaire possède son propre agenda, et il revient au Living Lab de mettre de la transparence pour créer des échanges qui ne soient pas marqués du sceau de la défiance. Lorsque les acteurs investis sont les usagers qui vont bénéficier directement du résultat, l'incertitude face au succès, l'absence de présentation claire de résultats financiers est aussi un frein à l'engagement.

Se présenter comme un tiers de confiance, relativement neutre, est donc nécessaire pour créer l'engagement, et plus largement pour permettre la coopération au sein de l'écosystème.

« Si tu veux faire un Living Lab, tu dois accepter de jouer un rôle d'une certaine neutralité. C'est la seule manière de travailler en win-win avec une des parties prenantes. La neutralité éthique est vraiment fondamentale. » **/: Guy :/**

En ce sens, le Living Lab apporte d'ores et déjà un service fort à l'écosystème : la capacité de créer des relations qui ne soient pas uniquement marquées du sceau de l'intérêt immédiat, et qui permettent aux uns et aux autres d'aller plus loin dans leurs démarches, en confiance.

Ce que nous retiendrons



La communauté, même si elle est considérée de différentes manières par nos Living Labs, représente un enjeu majeur et doit être abordée dès les prémises du projet. Si la théorie nous offre une vision idéalisée de la communauté, la pratique nous montre de nombreuses nuances. La démarche participative, l'innovation et l'implication de l'utilisateur final sont les points communs des Living Labs wallons. Ils se différencient cependant par l'intensité de l'implication des parties prenantes et la considération de cet utilisateur final.

Le recrutement des individus demeure le questionnement central de la démarche communautaire. Pour développer une démarche participative, il faut que les individus...participent!

L'implication est donc au coeur des réflexions. Pour mobiliser, il faut fédérer et impliquer autour de facteurs de motivation. Créer un sentiment d'appartenance facilitera grandement les démarches de mobilisation.

Nos Living Labs wallons parlent de quatre types de communauté :

- propres et spécifiques au Living Lab
- partagées avec d'autres acteurs

- composées des membres du consortium ou des institutions partenaires

- considérées comme un écosystème au sens large.

L'expérience nous montre des clés de succès dans la construction d'une communauté : l'identification des acteurs qui présentent une motivation intrinsèque forte; les partenariats; les collaborations avec des professionnels du secteur.

Quel que soit le niveau de succès des démarches, elles permettent de générer un apprentissage de terrain et de s'adapter sans cesse. Elles contribuent également à la visibilité et à la notoriété du Living Lab. Un mot d'ordre : se lancer, oser, être dans l'action.

Enfin, les membres fondateurs, s'ils représentent une ressource intéressante dans la création et l'accès à des communautés, doivent également être gérés avec prudence au vu d'agendas parfois antagonistes.

L'important demeure la création d'un véritable état d'esprit parmi tous les membres de l'écosystème Living Lab. Un état d'esprit basé sur la confiance, l'implication, la collaboration et le partage.

Les questions clés

■ Quelle est notre vision de la communauté? Comment la considérer quant à la thématique de notre Living Lab? Y a-t-il matière à générer un sentiment d'appartenance suffisant ou faut-il entrevoir la création de plusieurs sous-communautés? Comment voyons-nous notre écosystème et notre place en son coeur?

■ Quelles sont les structures de mon écosystème étendu ? En quoi peuvent-elles être des partenaires ? Risquent-elles de voir l'initiative du Living Lab comme une concurrence ? Si oui, comment briser cette perception?

■ Quel type de communauté organiser ou réunir pour donner du sens aux projets du Living Lab ? Quel mode d'implication ? Est-elle pérenne ou est-ce une relation au cas par cas ?

■ Quels sont partenaires et canaux privilégiés pour impliquer des usagers ? Comment animer régulièrement le lien avec les communautés autrement que par les outils d'animation de réseaux digitaux classiques ? Quels événements sont susceptibles de provoquer la motivation et de mobiliser des usagers aisément ?

■ Qui seront les membres de mon consortium? Comment harmoniser leurs visions du Living lab? Comment créer un état d'esprit collaboratif entre eux?

■ Avons-nous les compétences liées au développement de cet esprit de collaboration, de cette dynamique participative et co-constructive? Si non, comment amener ces compétences au coeur du Living Lab?



Chapitre 3

UNE ÉQUIPE: DES HOMMES ET DES FEMMES.

On peut piloter et faire vivre un Living Lab tout en le découvrant par la pratique. Les personnalités, tout comme les expertises et expériences de chaque individu dans l'équipe du Living Lab vont jouer un rôle fondamental dans sa structuration et son évolution. Nous verrons dans ce chapitre que le rapport au modèle du Living Lab peut se faire à différentes étapes du projet, avec des regards parfois très diversifiés et des objectifs à mettre en perspective avec l'histoire de l'équipe au coeur de l'organisation.





Enjeux clés



Du point de vue des usagers des Living Labs, le capital humain constitue sa plus grande force. Elle est reconnue et soulignée par la plupart des participants aux projets. Les individus sont satisfaits de l'accessibilité, de la bienveillance et de la simplicité d'échanges et de contacts avec les équipes. Au vu des enjeux de confiance, parfois très stratégiques, qui sont souvent rencontrés dans le contexte de nos Living Labs, une bonne gestion des liens humains apparaît comme un atout non négligeable.

Par conséquent, l'ensemble des personnes qui fondent le noyau opérationnel du Living Lab sont des éléments-clés de son succès. Mais peut-on vraiment s'y préparer ? Est-on maître des équipes ? Les caractéristiques de celles-ci et la façon dont les individus sont intégrés dans le projet ont un impact fort sur ce dernier. Quel rôle a le directeur du Living Lab ? Et comment cette organisation peut-elle fonctionner de manière optimale ?

Histoires et apprentissages

#01 • Quelles sont les caractéristiques d'une équipe Living Lab ? Comment interviennent les partenaires ?

Quelques caractéristiques priment dans l'expérience des différents directeurs des Living Labs. Elles privilégient notamment **l'interdisciplinarité**. De ce fait, il y a une forte complémentarité entre l'intervention du directeur et les membres de l'équipe. Enfin, comme nous le verrons, le lien entre la collaboration et l'institution porteuse jouera un rôle considérable sur la capacité du Living Lab à développer et porter sa propre vision de l'équipe.

La première question qui se pose est en effet de déterminer **la part des ressources humaines en interne et le type de fonctions**, complété par les interventions ponctuelles de partenaires externes. Cette équipe interne (que l'on nommera « équipe opérationnelle ») revêt une importance capitale et, comme pour tous les autres sujets, chaque Living Lab doit négocier avec l'institution porteuse et les partenaires fondateurs pour constituer cette équipe.

« Selon moi, il est indispensable d'avoir une équipe complète en interne. Une

équipe capable de gérer, de communiquer, de remplir les missions. Dans la négociation, certains partenaires, membres du consortium, proposent de mettre des personnes à disposition une partie de leur temps. Ce n'est pas toujours une bonne idée. » /: Dorothee :/

Ensuite, dans une structure aussi ouverte et mouvante, les profils spécialisés auront des difficultés à trouver leur place au coeur des équipes opérationnelles.

« Les spécialistes ne s'y retrouvent clairement pas. C'est une dynamique fondamentalement transdisciplinaire. Mieux vaut externaliser les besoins de spécialistes. » /: Guy :/.

Dorothee, Lara et Guy s'accordent à dire que l'ADN d'un bon collaborateur est celle d'un **bon couteau suisse**. Chacun doit apporter son expertise, mais être également capable d'intervenir dans une série de tâches transversales. Dorothee précise qu'il faut pouvoir accepter de faire de tout et n'importe quoi, et au SGL, cela comprend des éléments comme la vaisselle, le nettoyage, le découpage, l'animation ou encore la recherche documentaire.

Si l'équipe couteau suisse semble être la première étape de la formation d'une force de travail solide, elle est ensuite complétée par la spécialisation : des experts capables d'aller en profondeur sur certains sujets. Mais les Living Labs wallons se retrouvent indéniablement sur ce principe indiscutable : **créer, dynamiser et pérenniser une équipe multidisciplinaire.**

Négocier le lien avec l'institution porteuse du Living Lab prend des formes très différentes. Par exemple, pour Guy, l'institution Numédiart (UMONS) est un terrain favorable. Le Living Lab profite de ce terrain et dispose de personnes complémentaires. Il est possible de mobiliser des moyens humains rapidement, en préservant l'esprit d'innovation et sans devoir accomplir de lourdes démarches administratives, notamment de marchés publics, pour y accéder.

Dans le cas du SGL, si les structures porteuses apportent des compétences inestimables au Living Lab, ils ont également tendance à complexifier sa dynamique, notamment pour des raisons de manque de convergence sur les objectifs poursuivis et sur la nature sans doute trop diversifiée des organisations réunies.

Naturellement, le fait que le Living Lab soit en quelque sorte incubé par une structure porteuse est en soit une propriété commune aux différentes initiatives. Comme nous l'avons vu, elles permettent rapidement de s'inscrire dans un écosystème et de bénéficier de ressources afin d'envisa-

ger rapidement la mise en place de projets complexes comme le sont ceux d'un Living Lab. Mais cet ancrage sera chez les uns une solution pérenne, et chez les autres une solution intermédiaire. De ce point de vue, c'est l'évolution du Living Lab après ses premières années d'expérimentations qui permettra de faire les meilleurs choix.

Le WeLL a vécu cette réflexion en profondeur. Associé à sa naissance avec WSL, incubateur spécialisé dans les sciences de l'ingénieur, le Living Lab en e-santé a revu son positionnement au fur et à mesure de ses apprentissages. Alors que le Pôle de Compétitivité Mecatech s'apprêtait à lancer d'importantes démarches de développement dans le secteur Med-Tech, il est devenu évident qu'un rapprochement serait stratégique pour les deux parties. C'est par de nombreux échanges et au travers de collaborations concrètes que les entités ont pu tendre vers une collaboration structurelle. Aujourd'hui, le WeLL peut prendre appui sur le Pôle Mecatech, et ce dernier peut bénéficier de toute l'expérience acquise par le Living Lab, ainsi que de son écosystème et des personnes-clés qui le constituent.

« Un Living Lab est une entité organique. Elle évolue en fonction des personnes qui souhaitent collaborer, en fonction des opportunités, des forces vives, de la réponse du terrain à nos initiatives. Le WeLL continue d'évoluer de manière organique ce qui nous semble encore aujourd'hui la meilleure manière d'entrevoir l'évolution. »

/: Lara :/



#02 • Quels sont les grands challenges de la dynamique d'équipe du Living Lab?

La création et la gestion quotidienne d'un Living Lab peuvent être sources de frustrations, de difficultés, d'angoisses que les protagonistes ont rencontrées à différents niveaux. La responsabilité qu'engendre le fait de gérer une équipe est une de ces sources de stress. À chaque directeur du Living Lab ses outils pour gérer la dynamique indispensable au bon fonctionnement de sa structure.

Certains éléments sont transversaux et reviennent dans l'ensemble des Living Labs interviewés.

■ ■ ■ L'autonomie du Living Lab au regard de l'institution d'accueil et des partenaires fondateurs

Dans certains Living Lab, comme le SGL par exemple, la dynamique ressentie est similaire à celle d'une start-up qui ne s'aligne pas tout à fait avec le fonctionnement du consortium. Les partenaires fondateurs, membres du consortium ou autres autorités ne laissent au directeur qu'une autonomie limitée. Des décisions d'engagement, par exemple, peuvent être prises sans une considération suffisante des besoins de l'équipe en interne. Les ressources humaines doivent d'abord bénéficier au Living Lab et entrer dans sa réflexion stratégique, avant de satisfaire les besoins de partenaires. **La synergie est une bonne base de réflexion mais qui ne devrait, dans l'idéal, n'intervenir que dans le renforcement direct de la structure Living Lab.**

Tout le monde n'est pas logé à la même enseigne. Pour Guy, l'Université fait tampon et l'aide à diluer la pression. Il consi-

dère que cette pression est bien différente de celle ressentie par une entreprise et se voit satisfait de ce type d'échanges entre les deux organisations.

Les Living Labs, au travers de leurs directeurs, tendent à considérer une grande autonomie comme un gage de réussite et de confiance de la part de l'institution porteuse. En ayant plus de liberté sur les décisions d'engagement, de collaboration et de culture interne, ils pensent parvenir à être plus efficaces.

■ ■ ■ La création et la dynamisation d'une équipe autour d'un projet commun

Pour des personnalités comme Lara et Dorothee, il est nécessaire de faire en sorte que le Living Lab soit « *plus qu'un job* ».

Il est parfois compliqué d'insuffler une vision, de créer de l'attachement pour l'ensemble du personnel, surtout lorsque les équipes sont composées de personnes en détachement (c'est-à-dire, appartenant à d'autres structures mais détachées complètement ou partiellement de leurs activités vers celles du Living Lab), ce qui peut être le cas en démarrage de projet.

« Ce qui aurait pu être amélioré, c'est la vision commune pour que le partenariat soit plus efficace, pour que chaque partenaire se projette dans un modèle qui n'est pas le sien et ne fasse pas les choses comme il les fait chez lui. Que chaque partenaire puisse s'approprier davantage le projet du Living Lab, qu'il le prenne comme une nouvelle structure à part entière, et non comme un projet, dans laquelle il va mobiliser ses compétences et ses expertises. » /: Dorothee :/

Dans le cas du SGL, les individus étaient

au départ engagés par les différents associés pour travailler en partie sur le projet de Living Lab. Leurs responsables se situaient dans une des organisations fondatrices et non au SGL. Par conséquent, les résultats de leur travail avaient tendance à profiter avant tout à l'institution partenaire, au travers du projet Living Lab, et non l'inverse. Or, dans le cadre de la structuration d'une nouvelle aventure, toutes les forces vives doivent partager une vision commune. Selon Dorothée : « *Les collaborateurs doivent être sur place et participer au développement de la structure si l'on souhaite atteindre le niveau d'adhésion et d'implication nécessaire à son bon développement.* ».

■ ■ ■ La présence de forces opérationnelles, de personnes qui réalisent concrètement les choses

« Si c'était à refaire, on mettrait beaucoup plus de financement au niveau des ressources opérationnelles. Nous comptons sur un équivalent temps plein chez WSL. Ensuite, nous sommes allés chercher des compétences et du temps de travail chez les autres partenaires. Mais le win-win n'était pas toujours clair. Nous avons besoin de beaucoup d'opérationnel (organisation, communication, réseautage, etc.), or un académique ne va pas s'investir dans ce genre d'activité, ce n'est pas son job. » /: Lara :/

Les actions opérationnelles sont très diverses : administratives, communication, prise de contact et réseautage, organisation d'événements et d'ateliers, production de connaissances, etc. La plupart des Living Labs mentionnent cette difficulté à générer une véritable activité chez les partenaires si ceux-ci ne sont pas identifiés clairement à l'équipe interne du Living Lab. Ce n'est bien sûr pas impossible. Les

Living Labs wallons rapportent des expériences positives avec des partenaires externes (consortiums ou structures de soutien) : des personnes réellement engagées, intrinsèquement motivées par le projet et proactives. Malheureusement, ces personnes ne sont pas majoritaires et il est souvent plus simple de compter sur une équipe structurelle.

« Animer le réseau en permanence pour activer les partenaires, même avec un budget, est un vrai défi. Nous, équipe interne du Living Lab, devons être leaders. Aujourd'hui, nous ne disons plus que c'est le manque d'activité des partenaires qui nous fait défaut, mais plutôt le manque de ressources en interne. »

/: Guillaume :/

Ce regard est largement partagé dans la communauté wallonne des Living Labs qui aimerait pouvoir bénéficier d'équipes internes plus conséquentes, sur du long terme.

Lara insiste sur la difficulté à mener des actions concrètes uniquement sur base des partenariats fondateurs de type consortium.

« Nous avons identifié les compétences dès le départ et nous comptons activer le consortium. Mais cela a été plus compliqué que prévu d'y avoir accès pour des missions ponctuelles. Cela aurait été plus simple de les avoir au niveau opérationnel, au jour le jour. Par exemple, avoir un animateur en interne est extrêmement précieux en matière d'efficacité. C'est pareil pour la fonction de communication qui, selon moi, gagne à être internalisée au vu de la complexité des publics et des messages. » /: Lara :/

#03 • Comment est vu le rôle du directeur et ses liens avec l'équipe et les partenaires ?

Un bon directeur/chef de projet Living Lab a donc un fort rôle en termes de structuration de l'équipe. Il ne s'agit pas de créer des rôles, mais de faire vivre un projet, de l'incarner et donc d'avoir une relation très personnalisée avec les équipes.

« Le Living Lab n'a pas pour vocation de créer de la valeur pour lui-même mais bien d'en insuffler aux autres. Et pour cela, il faut une équipe impliquée, qui a compris nos objectifs. » /: **Dorothee** :/

Pour ce faire, chaque Living Lab (a fortiori son directeur) apprend, teste, découvre la complexité de créer une structure de ce type. Nous avons identifié quatre grandes convictions convergentes pour nos directeurs de Living Labs wallons :

[1] Ménager la chèvre et le chou

[2] Mettre la transversalité et la pensée Living Lab au coeur des modes de fonctionnement

[3] Accepter l'incertitude relative à chaque projet et plus globalement, au projet de Living Lab lui-même

[4] S'emparer de sa conviction et de sa passion et les transmettre sans discontinuer à l'équipe, à l'écosystème.





[1] Ménager la chèvre et le chou

Autrement dit : diriger, piloter, mais aussi chercher des liens consensuels avec l'extérieur. La création de valeur commune demande souvent d'effectuer un grand écart que l'on retrouve régulièrement dans l'entrepreneuriat.

Les points suivants ont été évoqués comme parfois problématiques :

- Tenir compte des objectifs et attentes de chacun, pas seulement chez les partenaires et/ou les membres du consortium, mais également auprès des membres de l'équipe interne;
- Faire preuve de diplomatie, de souplesse, de flexibilité et du sens du compromis;
- Accorder une importance capitale aux contacts interpersonnels, au maintien des relations;
- Faire en sorte que chaque membre de l'équipe interne puisse trouver sa place, participer au mieux à la vie du Living Lab en fonction de ses compétences et de ses envies, notamment dans un cadre où le recrutement de base n'est pas idéal;
- S'assurer que les objectifs, même s'ils évoluent, soient toujours clairs et les tâches toujours bien déterminées;

■ Aider l'équipe à accepter qu'il y a de nombreuses inconnues inhérentes à la nature du projet, plutôt que de se battre constamment pour ramener du contrôle.

■ Garder des liens directs et constants avec les pouvoirs publics, les autorités subsidiaires afin qu'ils aient une représentation réaliste du travail et puissent faire preuve de la souplesse nécessaire au bon développement du Living Lab.

Cela repose sur une très bonne connaissance de son environnement et sur une forte polyvalence de compétences, entre gestion de projet et expertises plus fines.

« Ce qui est indispensable, c'est d'avoir une bonne connaissance de l'écosystème dans lequel on va travailler. Si on ne connaît pas le réseau industriel, la recherche, les gens qui y travaillent, les différentes structures et lieux sur lesquels on va pouvoir s'appuyer, le développement du Living Lab risque de devenir complexe et de prendre beaucoup de temps. »

/: Guy :/

[2] Mettre la transversalité et la pensée Living Lab au coeur des modes de fonctionnement

Le directeur du Living Lab doit présenter des qualités transversales et transdisciplinaires : gestion de projets, gestion de ressources humaines, compréhension approfondie de la philosophie Living Lab, maîtrise des modèles collaboratifs, etc. Dans le modèle promu en Wallonie, il faut également combiner les disciplines créatives avec les disciplines de l'ingénierie. Il faut aimer faire le grand écart entre plusieurs univers et réconcilier les points de vue afin de déboucher sur un projet concret. Il faut admettre de ne pas tout comprendre et pouvoir faire appel à des spécialistes au bon moment.

« Il s'agit plus d'une forme d'attitude à avoir que de compétences spécifiques. Il faut aller voir partout, fureter, mettre des gens improbables ensemble et voir ce que ça donne. Il faut être curieux et apprendre constamment, avoir la volonté de développer ses potentiels. » /: Guy :/

Mais le Living Lab n'est pas une structure de service ordinaire. Il promeut une démarche ouverte, et entend s'appliquer à elle-même les enseignements qu'elle partage. Malgré les difficultés inhérentes au pilotage de projets aussi complexes que celui-ci.

« En tant que Living Lab, nous nous devons de fonctionner en interne comme un Living Lab : aller poser des questions aux participants, aux différents membres du consortium, aux partenaires, etc. Cela fait partie de l'ADN. Il y a un processus réflexif relativement important au sein du WeLL parce que c'est dans l'ADN d'un Living Lab d'être dans la réflexion autant que dans l'action. » /: Lara :/

Cette capacité de prise de recul et d'évolution constante avec les parties prenantes est vue comme nécessaire par tous les Living Labs wallons, même si ce processus représente une difficulté supplémentaire. Le temps investi est porteur de riches enseignements.

[3] Accepter l'incertitude relative à chaque projet et, plus globalement, au projet de Living Lab lui-même

L'incertitude du projet est son principal risque : puisqu'il ne s'agit pas de déployer des méthodes éprouvées mais de les adapter à son sujet, la part de l'essai – erreur est vraiment importante.

« Pour moi, le fait d'essayer de lancer des choses, se casser la figure, se repositionner et ré-essayer, fait partie de mon métier, de mon ADN. » /: Guy :/

Si nos Living Labs wallons portent sur des thématiques différentes, ont des enjeux variés et des équipes très spécifiques, ils vivent tous et en permanence ce sentiment d'être des aventuriers.

Au niveau de la structure elle-même, le Living Lab se transforme, s'improvise puis se choisit dans des contextes variés et mouvants. Si le sujet du financement est bien réel, il est aussi question de bien d'autres aspects comme, par exemple, l'évolution de l'équipe interne, du paysage wallon, de la position sur le marché, des attentes des parties prenantes et des politiques.

Chaque projet initié ou rejoint par le Living Lab, quelle que soit sa nature, est également une aventure. Travailler avec des utilisateurs, mettre en corrélation des profils variés, explorer des besoins ou co-

construire des solutions relèvent toujours d'une incertitude importante quant aux résultats. La composante humaine, indissociable de la dynamique Living Lab, en fait une activité passionnante, mais inégalement incertaine.

[4] S'emparer de sa conviction et de sa passion et les transmettre sans discontinuer à l'équipe, à l'écosystème.

Au final, la passion apparaît comme la composante la plus forte et la plus importante du projet. Elle doit être vécue et partagée.

La passion est le moteur qui permet de traverser les épreuves. Inventer son métier, remettre sans cesse sur le chantier son projet nécessite une forte dose d'optimisme. Nos directeurs, bien qu'ayant des personnalités très différentes, partagent tous cette passion pour leur métier et cet engagement vis-à-vis de leur initiative Living Lab.

« Il faut être persévérant et optimiste. Il y a souvent des phases qui peuvent s'avérer floues et instables et il faut l'accepter. Quand on travaille sur la méthodologie, le "comment faire", on doit tout construire et amener une plus-value. C'est un travail passionnant. Parfois effrayant aussi. Mais vraiment intéressant. » /: Dorothee :/

« Quand j'ai construit ce projet personnel, je l'ai vraiment envisagé comme mon travail idéal. La mission correspond à ce qui me dirige dans la vie. J'ai la chance de faire mon job idéal, même si ce n'est pas rose tous les jours et qu'il y a des contraintes et des choses qu'on n'aime pas faire, ça reste quand même une opportunité énorme. » /: Lara :/

Gérer un Living Lab, piloter une équipe, c'est devenir un peu philosophe. Et l'expérience nous livre son lot de maximes et conseils pour garder le cap.

Quelques morceaux anonymes, maximes choisies, glanées au fil des rencontres et des entretiens, parfois énoncées avec une certaine dose d'humour.

« Il faut apprendre à gérer les paradoxes entre théorie et pratique, apprendre à être tiraillé entre les pôles. »

« Surtout, ne réinvente pas la roue. Va voir ce qui se passe ailleurs, regarde ce qui existe déjà, discute avec les individus et apprends. »

« Une chose est sûre : quand on devient directeur de Living Lab, on ne s'attend pas à devenir riche. »

« L'acceptation est une des clés dans la gestion d'un Living Lab. Si on se bat pour tout et toujours, on s'épuise assez vite. C'est comme dans la vie, il faut savoir accepter de fonctionner avec les éléments qui sont en dehors de notre sphère d'influence. »

« Parfois je suis fatiguée d'avoir à défendre constamment la valeur de l'implication des usagers. Mais je retrouve toujours mon énergie quand je vois les résultats atteints grâce à nos méthodologies. »



Ce que nous retiendrons



Clés de voûte des équipes Living Lab, l'interdisciplinarité et la complémentarité des expertises et des compétences sont énoncées comme des éléments prioritaires et fondamentaux. Optimiser l'équipe, c'est :

- s'assurer d'avoir en interne des personnes dédiées et travaillant prioritairement pour répondre aux objectifs du Living Lab ;

- rassembler des personnalités polyvalentes et privilégier l'externalisation des spécialistes ;

- porter un regard objectif sur le consortium et la structure porteuse afin d'identifier les points positifs et négatifs en matière de gestion de ressources humaines.

Il faut être conscient des grands challenges de la constitution et de la gestion d'une équipe au coeur du Living Lab. Certains éléments peuvent contribuer de manière très importante à la qualité du processus. On citera :

- L'autonomie du directeur de Living Lab, notamment dans les décisions d'embauche;

- le développement d'une implication forte des personnes dans le Living Lab;

- la présence de forces opérationnelles dans les divers domaines que doit couvrir le Living Lab.

Enfin, le directeur va jouer un rôle majeur puisqu'il incarne le projet et se positionne comme un véritable leader. Il devra veiller à :

- [1]** Ménager la chèvre et le chou, faire preuve de flexibilité, de diplomatie, d'écoute et de considération pour l'ensemble des parties prenantes du projet ;

- [2]** Mettre la transversalité et la pensée Living Lab au coeur des modes de fonctionnement de l'organisation, notamment via de régulières remises en questions ;

- [3]** Accepter l'incertitude relative à chaque projet et plus globalement, au projet de Living Lab lui-même, accepter sa coiffe d'aventurier.

- [4]** S'emparer de sa conviction, de son optimisme et de sa passion et les transmettre sans discontinuer à l'équipe, à l'écosystème.

Les questions clés

■ À quoi ressemblera mon équipe de base? Quelles sont les contraintes de mon contexte ?

■ Comment composer l'équipe interne? Quel est le champ d'actions et de décisions? Comment assurer une bonne multidisciplinarité?

■ Comment créer un véritable win-win avec la structure porteuse et le consortium? Comment organiser les ressources humaines, les rôles et les fonctions pour que chacun y trouve son compte?

■ Comment dégager une importante plage d'autonomie pour le directeur de Living Lab? Que retrouve-t-on au coeur de cette négociation?

■ La vision, la mission, les valeurs sont-elles assez fortes, assez claires, que pour générer une implication forte des membres de l'équipe?

■ Y a-t-il suffisamment de compétences opérationnelles au sein de l'équipe? Ai-je pensé aux animateurs, à l'administratif, à la communication et l'organisation d'événements?

■ Qui sont les personnalités à ménager? Qui sont les caractères les plus complexes ? Comment instaurer un climat pacifique et respectueux envers chacun?

■ Comment assurer une prise de recul régulière dans l'activité du directeur?

■ Quelle est la zone d'influence et comment accepter le manque de contrôle sur bon nombre de leviers au sein de l'environnement?

■ Le directeur est-il convaincu, optimiste et passionné? Pourra-t-il être un leader convaincant ? Pourra-t-il transmettre sa conviction avec force?



Chapitre 4

LE LIVING LAB : UN PROJET.

On pourrait dire que tout, dans la vie, peut être considéré comme un projet. Un début, une fin ou un renouveau, des objectifs, des plannings, des parties prenantes. Le Living Lab est plus que jamais un projet qui nécessite une réflexion sur les ambitions, les motivations, la stratégie et la pérennisation. Comme nous avons pu le voir précédemment, il n'existe pas un modèle wallon, mais différents modèles qui émergent et se structurent dans des contextes très variés. Les directeurs et leurs équipes doivent régulièrement modifier les leviers du grand tableau de bord du Living Lab pour maintenir le cap, sans être trop rigides ou se couper de belles opportunités qui apparaissent sur la route.

05

1	Volhara @ Tan			6	7
		10		13	14
				20	21
		31			

06

				3	4
5				10	11
				17	18
				24	25
				30	

07

		5	6	7	8	9
10				14	15	16
17				21	22	23
24				28	29	30
31						

08

	1	2		4	5	6
	8	9				
14	15			18	19	20
		23		25	26	27
28	29	30				

09

				1	2	3
4				8	9	10
				15	16	17
18	19			21		

10

2	3			6	7	8
				13	14	15
	17			20	21	22
23				28	29	

13

					2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12			15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31



Enjeux clés



Quelles sont les attitudes, les peurs et les difficultés des personnes qui portent le Living Lab ? En quoi s'agit-il d'une aventure humaine dont les spécificités sont autant émotionnelles et relationnelles que techniques et méthodologiques ?

Les objectifs fixés en début de projet vont en grande partie évoluer, comme dans toute organisation. Mais, en fonction du contexte et des personnes et/ou institutions qui portent le Living Lab, celui-ci peut être considéré comme un projet en soi ou comme une opportunité de croissance d'un projet existant.

Et lorsque le Living Lab est porté par des fonds publics, comment clarifier les enjeux des différentes parties prenantes ? Est-ce un frein ? Un accélérateur ?

Comprendre la nature du projet Living Lab est capital à la mise en place d'une stratégie robuste et à l'atteinte des objectifs qui seront fixés. La motivation à la base de l'initiative doit être bien présente.

Histoires et apprentissages

#01 • Le Living Lab : mon projet.

Le Living Lab est avant tout une aventure humaine. Si ce point est constant et fait consensus, l'incertitude règne par contre tout au long de l'aventure sur ce que l'on y fait et y fera. On observe deux grandes manières de l'envisager.

■ Le Living Lab est considéré comme un projet en soi, complet, avec ses objectifs, sa dynamique et son histoire. Le WeLL s'attache à cette vision, notamment par un ancrage fort dans la littérature scientifique de ce sujet.

« Le fait d'avoir interviewé beaucoup de Living Labs et lu énormément me donne une certaine assurance, je sais de quoi je parle. Et quand quelqu'un vient me dire qu'on n'est pas un Living Lab parce que l'on n'a pas de communauté, par exemple, j'ai la capacité d'argumenter et de prouver le contraire. Une structure qui n'a pas autant de connaissances sur l'approche Living Lab ne peut sans doute pas argumenter de la même manière. Cela me donne pas mal de crédibilité par rapport à d'autres Living Labs. » /: Lara :/

■ Le Living Lab est vu comme une technique pour atteindre des objectifs

autrement spécifiques. Le concept relèvera d'une opportunité pour rendre possible un projet, une intention. Qu'elle soit voulue ou bien qu'elle apparaisse davantage comme un moyen – via des fonds et un appel à projets, par exemple.

« On pourrait penser que s'il y avait eu d'autres moyens financiers de la Région Wallonne, on aurait adapté le concept et appelé ça différemment. Force est de constater que cette philosophie colle plutôt bien à ce que nous faisons. C'est un concept intéressant. » /: Guy :/



#02 • Quelle est l'ambition de départ pour se lancer dans l'aventure Living Lab ? Quels sont les modèles possibles ?

Tout d'abord, il apparaît clairement que le Living Lab n'est pas le modèle adéquat à toutes situations, à tous types d'objectifs. Il faut d'abord déterminer le problème que l'on souhaite attaquer, le sujet que l'on veut traiter. Si, et seulement si ce sujet, ce problème est clairement énoncé, on pourra déterminer si la forme du Living Lab est la meilleure option.

Les Living Labs wallons diffèrent donc sur la manière d'envisager le concept. En effet, certains y voient un modèle pertinent pour adresser des problèmes, d'autres vont plutôt chercher à mobiliser ce modèle comme un moyen de poser un cadre et de définir une problématique de fond. Et c'est celle-ci qui, en retour, va donner du sens aux projets qui se rencontrent.

« On ne crée pas un Living Lab sur base d'un seul problème. On part plutôt d'une problématique sociétale au sens large. »
/: Dorothée :/

Les histoires des Living Labs et l'origine des initiatives sont toutes différentes. Certaines émanent d'une vision prospective et d'une réflexion "page blanche" alors que d'autres s'inscrivent dans des intentions parfois préexistantes ou, au contraire, déjà anciennes. Dans certains cas, l'appel à projet Living Lab initié par la Région Wallonne a permis de catalyser des projets, de structurer des démarches en friche ou insuffisamment cordonnées.

L'histoire de Connexences est un bon exemple de ce dernier cas.

« Comment est née l'idée de créer un Living Lab ? J'en connaissais le concept avant l'appel à projet de Creative Wallonia. Au départ, Connexences est un service pionnier d'Heracles (centre d'entreprises de la région de Charleroi) qui mettait en commun des apporteurs de solutions techniques avec des entreprises identifiées porteuses d'un besoin spécifique. Nous nous sommes posé la question de la pertinence d'un Living Lab dans le cadre de nos activités. Nous avons pris pas mal de temps pour aboutir au positionnement B2B actuel. Le début des réflexions a commencé en 2012. Nous avons la connaissance des outils et nous avons identifié des problématiques communes rencontrées par les entreprises accompagnées chez Heracles. Nous avons conclu que le Living Lab, comme outil, pouvait en partie répondre aux besoins des entreprises. »

Le Living Lab Connexences est l'association de notre expérience acquise, de notre connaissance des outils de créativité et de notre mission d'accompagnement des entreprises. »
/: Guillaume :/

Dans le cadre du SGL, l'histoire est différente.

« L'idée est venue d'Eric Haubruge, Vice-Recteur de l'Université de Gembloux, qui a souhaité répondre à l'appel à projets de Living Labs pilotes. Il a ensuite fait appel à moi pour développer le concept, il avait déjà en tête les partenaires qu'il voulait installer autour de la table. Il fallait mettre les choses en musique et déterminer les apports de chacun. La création du Smart Gastronomy Lab est ainsi née de la volonté de réimpliquer le citoyen dans l'alimentation. On veut remettre de la transparence et inverser un peu le processus. C'est une thématique qui est sociétale. Cette motivation-là est suffisante pour lancer un Living Lab. »
/: Dorothée :/

Le Click' a, quant à lui, été construit sur des fondations déjà bien solides et une expérience avérée.

« Je m'occupe depuis longtemps des relations entreprises-université au sein de Numédiart. Quand les fonds FEDER sont apparus, on a voulu faire évoluer ce que l'on faisait déjà dans le cadre du programme Excellence de Numédiart avec des projets qui mélangeaient ingénieurs, artistes et industriels. Nous avons voulu inscrire cela dans la nouvelle programmation par le biais d'un Living Lab. Le projet Digistorm crée un lien fondamental entre la recherche et les utilisateurs. » /: Guy :/

L'histoire du WeLL est tout autre. Elle nous montre un autre aspect de l'émergence d'un Living Lab, grandement influencé par la personne qui a mené le projet pilote.

« Avant de travailler au WeLL, j'ai exercé dans une entreprise d'innovation du secteur médical. Dans ce cadre, je me suis rendu compte qu'il y avait pas mal d'innovations qui arrivaient sur le marché et qui ne correspondaient pas aux besoins des individus. Cela m'a interpellé. D'autre part, lors d'une conférence où je représentais la société pour un projet européen, j'ai rencontré des personnes qui travaillaient dans un hôpital et qui avaient une activité Living Lab sans même s'en rendre compte. Je me suis dit que c'était vraiment quelque chose que je souhaitais faire. J'ai creusé la question pour monter ce type de projet et par hasard je suis tombé sur l'appellation Living Lab. Ca a ouvert tout un champ de la littérature, et de fil en aiguille, avec une motivation très personnelle, j'ai commencé à monter ce projet. La rencontre avec WSL qui m'a proposé de répondre à l'appel de Living Labs pilotes de Creative Wallonia a permis de concrétiser ce projet. » /: Lara :/

Le Living Lab apparaît donc comme une manière de mettre des mots sur une démarche qui était plus ou moins formalisée, soit personnelle, soit au coeur d'une organisation ou d'un groupe de personnes préexistant. **Ce n'est donc pas un modèle posé sur un terrain vierge, mais plutôt une manière de mettre en musique des idées, voire des initiatives d'ores et déjà présentes, afin de s'y engager d'une manière plus concrète et dans une philosophie bien particulière.**





#03 • Quels sont les facteurs qui peuvent influencer le modèle ? Quels en sont les accélérateurs, les freins ?

Chaque projet de Living Lab a son propre agenda, son propre cap, qui va clairement moduler ses actions. En Wallonie comme ailleurs, on constate une forte plasticité du concept en fonction des acteurs et de ce qu'ils ont souhaité valoriser pour porter leur vision. En fonction de son histoire, de ses origines, chaque Living Lab va mettre l'accent sur un **domaine thématique** ; à savoir la santé, la gastronomie, la culture et l'industrie. Cela va considérablement orienter le projet, définir des partenaires et usagers légitimes, et bien sûr, donner une direction aux démarches qui seront proposées. Ce critère semble relativement aisé à appréhender ; il constitue plus une aide pour penser la démarche – en permettant par exemple de bien circonscrire le projet – qu'un frein.

Une autre dimension, plus délicate à négocier, concerne **la place qui sera donnée aux usagers**. Pour Connexences, par exemple, l'enjeu est d'adresser des projets sur un mode B2B, ce qui bouscule les modèles de référence pour les communautés et les usagers à impliquer. De ce fait, ils ont clairement le sentiment d'avoir du adapter la méthodologie Living Lab.

« On a presque du créer un outil propre à nos besoins. On a trouvé l'outil Living Lab intéressant et on l'a adapté en fonction de nos aspirations et des besoins des entreprises. C'est ce qui a été le moteur de la réflexion. » /: Guillaume :/

C'est bien la concrétisation de la vision du Living Lab comme un outil.

« On rencontre des freins à l'ouverture et à l'open innovation, du fait du caractère B2B pour lequel le partage entre les acteurs est plus complexe qu'avec des usagers finaux, dans un cadre B2C. » /: Guillaume :/

Le fort ancrage des enjeux d'entreprises peut parfois faire douter Connexences de la pertinence du concept de Living Lab en tant que modèle pour organiser sa propre activité. Du moins, le contexte des indicateurs que l'on attend de nous permet de le penser.

« Selon la littérature, le Living Lab s'inscrit dans une triple mission de développement de connaissances, sociétal et économique. Du coup, peut-on encore s'appeler Living Lab si le centre de gravité est plutôt économique et que le social et la production de connaissances deviennent secondaires ? Il y a peut-être moyen de développer les autres pôles de ce triptyque. Peut-être que les indicateurs définis par Créative Wallonia sont plus orientés économiques et du coup cela

peut effectivement influencer l'orientation des Living Labs wallons, mais je n'en suis pas sûr. » /: **Guillaume** :/

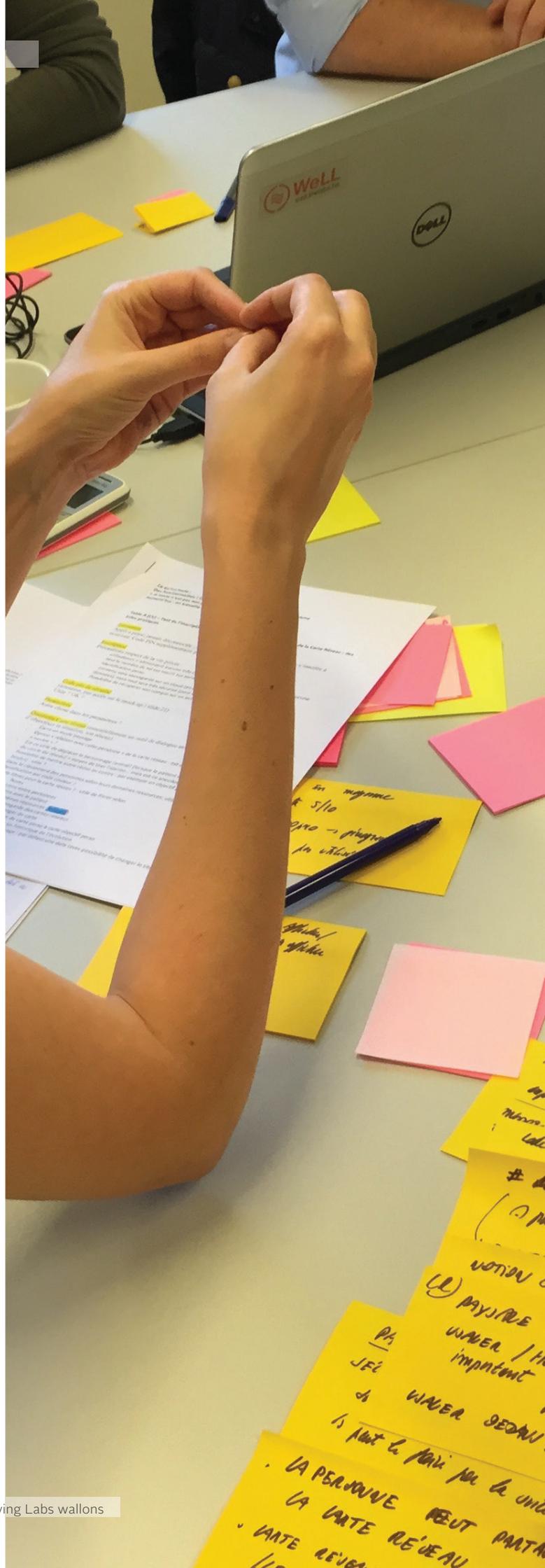
Pour d'autres, c'est au contraire cette proximité avec l'utilisateur final qui va constituer le principal intérêt du modèle, au regard des autres dispositifs d'innovation disponibles.

Le Click' nous explique que le Living Lab était le concept le plus proche par rapport à une activité déjà existante, notamment caractérisée par l'interdisciplinarité et les projets mixtes et courts qui visent à aider un porteur de projet dans son avancement. Il manquait cependant deux choses :

- 1/ le financement ;**
- 2/ la dimension incluant les utilisateurs et les tests en grandeur réelle.**

L'activité déjà en place a clairement joué le rôle d'accélérateur. L'équipe du Click' admet volontiers que le concept de Living Lab, tel qu'il peut être décrit dans la littérature, a sans doute été adapté à leur contexte pour mieux répondre à leurs besoins, sans que cela ne soit forcément un problème.

Dans le cas où les indicateurs seraient clairement définis par les pouvoirs subsidiaires, cela peut aider à clarifier le modèle du Living Lab. Mais lorsqu'ils sont plus flous, une posture relativement ouverte est alors nécessaire pour continuer d'avancer. En d'autres termes, un positionnement clair et précis, même s'il consiste en une autonomie importante des Living Lab, apporterait un coup d'accélérateur substantiel, là où une trop grande incertitude freinerait sans aucun doute le développement de l'initiative.



#04 • Se projeter dans le futur : quelles perspectives ?

Dans tous les cas, lors des interviews des différents directeurs des Living Labs, nous avons ressenti l'envie de continuer l'aventure, de pérenniser les compétences acquises en phase de test et de générer des outils et approches propres, liées à la spécificité des enjeux de chaque plateforme. Trouver sa place par rapport aux autres dispositifs est un moyen puissant de préciser l'action du Living Lab.

Ainsi, ceux qui ont un lieu spécifique en projet (Click' et SGL) s'y projettent comme le moyen de pousser un peu plus loin leurs démarches, de renforcer leur singularité en proposant des outils relativement uniques à l'échelle du territoire. Le lieu offre un moyen d'ancrer une communauté, de lui donner de la résonance, voire de l'accélérer.

Cependant, certains Living Labs comme le WeLL ont une vision beaucoup plus dématérialisée de leur action, même si des ancrages locaux (notamment au travers de 3 antennes à Liège, Namur et Mons) favorisent les contacts et l'émergence de projets sur l'ensemble de la Wallonie et au-delà des frontières.

Parmi les perspectives d'évolution évoquées par nos Living Lab, nous citerons celles-ci :

- Une implication plus importante dans des projets sociaux et sociétaux;
- La création d'outils et/ou de services propres au Living Lab pour favoriser les missions de mise en réseaux et d'accompagnement de projets d'innovation;
- Le développement de nouveaux indicateurs qui permettront de mieux mesurer l'impact des Living Labs sur le territoire, à tous les niveaux;

■ Augmenter le nombre de produits et services issus de processus d'innovation collaboratifs et améliorant la satisfaction des utilisateurs finaux;

■ Dynamiser davantage les communautés / les écosystèmes, que ce soit au travers de lieux emblématiques ou tout au long de programmes d'activités variés favorisant la sensibilisation aux nouveaux modèles d'innovation, et principalement à l'inclusion des parties prenantes;

■ Reprendre le chantier de construction de communautés au départ de l'apprentissage de trois années d'existence;

■ Faire évoluer les mentalités, notamment des institutions publiques, des entreprises et des structures de soutien à l'entrepreneuriat, sur l'intérêt des démarches Living Lab et la valeur ajoutée qui peuvent en découler;

■ Réfléchir, avec les autorités subsidiées, à des modèles de financements pérennes;

■ Continuer les efforts de communication et d'amélioration de la notoriété, notamment par une clarification et une adaptation continue des messages ainsi qu'une meilleure utilisation des canaux mis à disposition;

Si le propre de toute institution est de viser la pérennité, notamment via des mécanismes de financements stables, les préoccupations reposent également sur l'identification d'une offre singulière que le lieu renforce mais ne peut pas porter à lui seul. Le réseau, la démarche, la capacité à rendre compte de succès peuvent être des leviers plus pertinents et puissants encore.

#05 • Quelle est la stratégie générale du Living Lab ? Quelles sont les lignes directrices de conduite du projet ?

La conduite d'un Living Lab ne s'apparente pas à un sprint mais plutôt à un marathon. Il faut garder de l'énergie et de la persévérance tout au long du processus.

Le début du projet est toujours composé de paradoxes, de phases floues. Vouloir s'accorder sur une stratégie robuste dès le commencement est une utopie. La nature du Living Lab implique de facto une construction avec le terrain. Le parcours est complexe et parsemé d'embûches. Il faut l'admettre. Les équipes qui ne parviennent pas à accepter cette réalité se heurtent à de nombreuses frustrations.

Ainsi, les premiers temps du Living Lab – qui se comptent en mois, voire en années – sont consacrés à l'expérimentation. Cela veut-il dire qu'il faille se lancer dans le vide sans la moindre réflexion stratégique? Bien sûr que non. Cette réflexion doit cependant être menée avec précaution. L'expérience wallonne nous apprend les faits suivants :

■ Il ne faut pas s'enfermer dans des stratégies trop ciblées. Il est préférable d'entrevoir plusieurs directions afin de tester les réactions du terrain et d'en tirer les apprentissages nécessaires. Il apparaît plus constructif de mettre son énergie dans l'action et l'expérimentation plutôt que dans de trop importantes réflexions sur le positionnement.

■ Il faut oser tester vite, pour apprendre par les projets avant tout. Ne pas entrer trop rapidement dans une logique de pure rentabilité, pour avoir l'occasion de mettre en place les bons outils.

■ Au fur et à mesure de l'apprentissage,

il faut affiner la stratégie afin de ne pas s'éparpiller, au risque de ne jamais tirer de conclusions valables sur les activités et de perdre une énergie importante.

■ Dès le départ du projet, il convient de s'entourer de personnes ressources capables de guider, de conseiller, de dédramatiser. Des personnes de confiance qui pourront accompagner le projet tout au long de son parcours.



cieuse pour certains Living Labs, la littérature est en général beaucoup moins féconde sur les enjeux concrets de la mise en place d'une structure et les retours d'expériences. Le partage entre directeurs (et plus largement équipes) de Living Labs, notamment à travers des moments d'ateliers tels que ceux initiés par le CETIC dans le cadre de son accompagnement au projet en Wallonie, peuvent dès lors être des leviers pertinents.

« Je trouve intéressant que le CETIC ait provoqué des rencontres entre les différents Living Labs. Il est important que nous puissions nous épauler et partager nos expériences, même si nos contextes sont différents. Chacun évolue dans son écosystème, mais nous pouvons travailler ensemble, d'autant que nous ne sommes pas concurrents. Je pense que nous sommes tous positifs sur le fait de structurer encore plus cette démarche, d'organiser des rencontres et projets communs, de montrer nos résultats ensemble pour générer un impact plus conséquent »
/: Guy :/

Il faut donc trouver le juste équilibre entre l'action et la réflexion, le penser et le faire. S'engager exclusivement dans l'action et penser uniquement en matière de réalisations concrètes ne permet pas de valoriser la spécificité de l'outil qui est de coupler ces démarches concrètes à une démarche de plus longue haleine au service d'une cause ou d'une émulation locale.

« La base des Living Labs c'est j'explore, puis j'exploite. » /: Robert :/

Au quotidien, l'envie et l'urgence de conduire des projets, de générer des revenus ou encore de démontrer leur utilité peut vite faire pivoter le projet dans une

logique d'exploitation. Au regard des 3 piliers des Living Labs – économique – connaissance – sociétal – cela inclut de mettre l'accent sur le premier des trois. Et ainsi, rentrer dans un modèle de consultance plus classique, qui n'est plus celui du Living Lab.

Le bon équilibre entre ces différents types d'activités, inhérent au positionnement stratégique de la structure, peut également influencer la motivation de l'équipe, mais aussi la capacité du Living Lab à recruter les personnalités dont elle a réellement besoin.

Néanmoins, c'est à l'épreuve du terrain que s'évalue, en dernier recours, la valeur du modèle Living Lab.

Aussi, au bout de 3 ans pour les Living Labs les plus anciens sur le territoire wallon, une constante réside dans la nécessité de remettre sur le chantier en permanence la nature du projet et donc sa stratégie. En partie parce que son modèle de base n'est pas figé, mais aussi parce que la nature collective de la démarche impose un ajustement très fort de l'écosystème, les Living Labs ont en commun de changer sans cesse. Ce qu'il faut être capable de prévoir pour ne pas chercher trop rapidement à entrer dans une logique prépondérante d'exploitation de méthodes à des fins uniques de rentabilités.



Ce que nous retiendrons



Si dans certains cas, le Living Lab est envisagé comme une aventure en soi, un véritable projet de fond, il est également considéré comme un outil, une méthodologie et une opportunité pouvant donner du souffle ou du cadre à des projets préexistants.

L'ambition de départ, la nature de la motivation va sensiblement influencer la direction du Living Lab, sa manière de mener sa barque. Il est cependant impératif de déterminer si le Living Lab est le bon moyen d'atteindre les objectifs d'un projet. N'étant pas panacée, ni modèle universel, il convient avant tout de se poser la question de la pertinence du modèle face aux buts visés.

Quoi qu'il en soit, pour les Wallons, les Livings Labs ne sont pas posés sur des terrains vierges. Ils représentent une manière de mettre en musique des idées, voire des initiatives existantes afin de s'y engager d'une manière plus concrète et dans une philosophie centrée sur l'utilisateur et sur l'innovation ouverte.

Si la thématique sélectionnée est un bon moyen de positionner le Living Lab et de découvrir, moyennant l'exploration du terrain, les voies de développements

d'activités, d'autres facteurs vont parfois modifier sensiblement la nature du Living Lab. Par exemple, la place réellement donnée aux usagers, la force de l'innovation ouverte ou la nature des financements et indicateurs associés. Une chose est sûre : quelles que soient les directives, plus elles seront claires et précises, plus le Living Lab prendra rapidement son essor.

La volonté de pérenniser les démarches n'est pas remise en doute. Plusieurs projets et perspectives sont évoqués comme par exemple l'implication dans plus de programmes sociétaux, le développement de nouveaux indicateurs, la dynamisation accrue des communautés ou le développement de produits et services innovants co-construits avec les usagers.

Le Living Lab est un marathon : il faut conserver son énergie tout au long du parcours et faire face à tous les tournants, toutes les côtes sur le chemin. Si la stratégie doit être construite sur des bases solides, elle se doit de rester flexible et ouverte. Les échanges de bonnes pratiques entre les Living Labs sont particulièrement valorisés dans la réflexion stratégique.

Les questions clés

■ Le Living Lab est-il un projet en soi ou l'opportunité de donner du souffle ou de la structure à un projet existant? Ce choix peut-il changer la manière de concevoir mon projet?

■ Quels sont les objectifs de mon projet? Le Living Lab est-il une bonne structure pour relever mes défis? S'agit-il du meilleur outil, de la meilleure méthodologie?

■ Quelle est la nature du terrain existant? Dans quels contextes le Living Lab va-t-il se poser?

■ Quelles sont les motivations à la création du Living Lab? Quels sont les éléments qui me motivent, qui motivent l'équipe, les parties prenantes, la structure porteuse?

■ Quelle est la thématique de mon Living Lab? Que couvrira-t-elle? Quelles en sont ses limites?

■ Quelle place va-t-on donner aux usagers? Doit-on adapter le concept de Living Lab pour coller davantage à un contexte donné?

■ Quelles sont les directives reçues et de quelles autorités? Peut-on les clarifier? Peut-on maintenir un dialogue constant pour maintenir le cap?

■ Quelles sont les hypothèses de projections envisageables? Quels mécanismes mettre en place pour identifier les perspectives et les considérer tout au long de l'aventure?

■ Quelles sont les bases de ma stratégie? Cette dernière est-elle flexible et ouverte? Me permet-elle de m'adapter aux changements, de réagir rapidement au terrain, tout en préservant un cap?

■ Comment inclure dans mon réseau d'autres Living Labs avec qui partager des réflexions et des expériences concrètes?



Chapitre 5

CRÉATION DE VALEURS & GOUVERNANCE

Définir une bonne gouvernance prend du temps. Et comme pour l'ensemble des activités du Living Lab, elle nécessite des erreurs et apprentissages. Si la littérature offre un panaché des divers modèles de gouvernance, seul la réalité du contexte amènera à faire émerger le système le plus adéquat. Et quand ce système sera mis en place, force est de croire qu'il ne sera que temporaire et amené à évoluer pour rester fidèle aux engagements et aux valeurs. Dans le cas wallon, certaines convergences sont observées et peuvent néanmoins offrir un cadre de réflexion intéressant à la démarche qui, nous le verrons, ne doit pas attendre une quelconque maturité du projet pour voir le jour de manière officielle.



Enjeux clés



La gouvernance est un sujet largement débattu dans beaucoup d'organisation. Le Living Lab n'échappe pas à la règle... de choisir judicieusement ses règles!

Quelles sont les normes, les protocoles, les conventions, les contrats? Quelles doivent être les préoccupations majeures pour permettre au Living Lab de vivre et se développer sereinement?

Qu'il s'agisse de l'épineux problème de la propriété intellectuelle, des aspects économiques, du choix du statut ou encore du cadrage des relations avec la structure porteuse et les partenaires, de nombreux pans de l'activité nécessitent une réflexion approfondie.

Focus sur ces aspects parfois rébarbatifs et pourtant essentiels.

Histoires et apprentissages

#01 • Modèles et mécanismes de gouvernance : quelles préoccupations?

Dans quel cadre organisationnel se situe le Living Lab ? Comment se construit sa relation vis-à-vis de l'organisation porteuse ? En totalité ou partielle indépendance ? En autonomie ? Et quelles en sont les contraintes sur le résultat ainsi que sur l'organisation du Living Lab ?

Dans les 4 exemples wallons, il est à chaque fois la combinaison de volontés individuelles – celles des responsables exécutifs du Living Lab, notamment – et de volonté organisationnelle – celle d'une organisation pérenne ou transitoire qui lui permet d'émerger. Les liens avec ces dernières ne sont pas des plus évidents.

Dans chaque cas, la question de **l'indépendance de la structure** se pose. Plusieurs options sont possibles. Pour les uns, le cadre accueillant (par exemple l'Université pour le Click') constitue surtout un apport en termes de ressources. Pour d'autres (par exemple le SGL), le consortium initial peut freiner la démarche car, comme mentionné précédemment, il impose un agenda parfois contradictoire avec le programme du Living Lab.

« Avec l'expérience, j'en conclus que le Living Lab doit être une entité à part entière, avec son propre mode de fonctionnement, et qui va chercher les bonnes compétences chez les partenaires. Le Living Lab devrait même être en dehors de l'Université avec la création d'une ASBL par exemple, mais qui garderait un lien avec l'Université. Il y a beaucoup d'avantages à rester liés à une structure porteuse, pas mal de win-win envisageables. Mais une forme d'autonomie, notamment organisationnelle, me semble nécessaire. » /: Dorothée :/

La capacité des partenaires à s'apporter une valeur mutuelle, sans risque de faire concurrence ou encore de tirer à lui seul l'agenda, est un aspect clef d'une relation d'intégration durable. Viennent s'y ajouter un certain nombre d'aspects que tous les Living Labs ont dû et doivent encore négocier à ce jour.

Nous aborderons deux grands thèmes omniprésents dans la réflexion de la gouvernance des Living Labs wallons :

[1] La forme juridique

[2] Les aspects économiques

[1] La forme juridique

De l'expérience wallonne, aucun Living Lab n'a commencé avec une forme juridique propre et autonome. Les structures ou organisations porteuses ont permis aux Living Labs de vivre de fait et de tendre vers une structure qui pourra, un jour, avoir une forme juridique.

Comme beaucoup d'autres aspects des Living Labs, la meilleure forme d'existence (soit une forme juridique à part entière ou non) va dépendre de nombreux facteurs parmi lesquels :

- Le mandat et la direction donnés par les autorités subsidiaires;
- L'agenda de la structure porteuse;
- Les injonctions d'un consortium ou d'un comité de pilotage;
- La personnalité du directeur et ses aspirations pour le Living Lab;
- La réalité du terrain, du contexte, du marché et l'intégration du Living Lab dans son écosystème.

Trouver une forme adéquate est un enjeu ; elle peut représenter une fin en soi ou, au contraire, constituer un horizon inapproprié. Les avis divergent et évoluent au fil du temps. Pour le Click', la création d'une structure, par exemple sous forme d'ASBL, ne contribuera pas au besoin de neutralité perçu. Pour le WeLL, aucune structure juridique n'est envisagée pour l'instant.

Les Living Labs wallons, s'ils ont des perspectives différentes en termes de structures juridiques, s'accordent sur le fait qu'il ne s'agit pas d'une fin en soi mais davantage de décisions qui influenceront la

poursuite des activités et la pérennité du modèle.

En fonction de ces deux orientations (complémentarité versus autonomie), la façon d'intégrer la problématique de la forme juridique sera différente. L'autonomie s'imposera dans un cas, pour s'extraitre des contraintes initiales ; le portage durable au contraire apparaîtra comme un moyen de pérenniser une relation bénéficiaire pour le Living Lab et son organisation mère. Ceci étant, dans les deux cas, **l'autonomie de l'image est une nécessité** ; pour clarifier et singulariser ce qui est réalisé.



A titre d'exemple, on épinglera pour le SGL le modèle de la quête d'indépendance.

Plusieurs raisons expliquent la volonté du Smart Gastronomy Lab d'évoluer vers une autre forme juridique plus indépendante.

- Obtenir plus d'indépendance par rapport à l'Université et donc, plus de liberté de choix et d'actions ;
- Avoir accès à une plus grande flexibilité administrative ;
- Pouvoir accéder à d'autres types de financement, tout en gardant un laboratoire des sciences gastronomiques à l'Université ;
- Protéger la structure et garder sa cohérence en cas de modification des équipes de direction de l'Université ou de partenaires fondateurs ;
- Améliorer la visibilité vers l'utilisateur, simplifier l'image et la communication.

Malgré cette quête et la volonté de faire émerger une nouvelle forme juridique, le SGL tient à garder un lien de proximité important avec sa structure porteuse, l'Université. Les avantages sont nombreux, tant au niveau de la crédibilité que du soutien financier et de l'aura.

Pour le Click', c'est le modèle de la complémentarité qui est prépondérant.

« Un Living Lab doit avoir sa propre communication, sa propre identité mais pas forcément une structure juridique séparée. Même si nous sommes contraints de fonctionner avec les règles de l'Université, je pense qu'il est possible de faire évoluer les modes de gouvernance au coeur du Living Lab. » /: Guy :/

On voit dans les deux cas une recherche d'équilibre entre autonomie et collaboration avec une structure porteuse.

Université, incubateurs, Pôle de Compétitivité ou encore Centre d'Entreprises, chaque organisation porteuse a également des intérêts à soutenir le Living Lab. En dehors des aspects de financement de projets, tels qu'évoqués au chapitre 4, c'est aussi l'occasion de développer des branches d'activités inexploitées ou dormantes; de promulguer en interne et dans son réseau des approches nouvelles d'intégration des parties prenantes et d'innovation ouverte; l'occasion également d'élargir son écosystème et d'envisager de nouvelles dynamiques collaboratives. Ainsi, cette notion de gagnant-gagnant n'est pas qu'une bonne intention.

Le partenariat WeLL - WSL en est un bon exemple. De son côté, l'incubateur des sciences de l'ingénierie a fourni au WeLL un contexte confortable pour se développer, ouvrant son réseau et mettant à disposition des ressources humaines facilitant l'activité quotidienne (gestion administrative, gestion de personnel, logistique, etc.). Le WeLL, par ailleurs, lancera plusieurs projets collaboratifs sur l'impulsion de WSL et fera profiter les entreprises incubées de son expertise. Un échange de bons procédés inscrits dans la pratique de gouvernance du Living Lab.

Il en va de même pour les différents Living Labs wallons qui, bien qu'en recherche d'une certaine forme d'autonomie, s'accordent sur des modèles de gouvernance et donc de formes juridiques qui permettent de garder des liens forts avec les structures porteuses et d'engendrer des synergies créatrices de valeurs pour chacun.

[2] Les aspects économiques

Les sources de financement – et par extension les contraintes sur les organisations – sont multiples, et vont au-delà des ressources proposées par la structure porteuse. Notamment, il s'agit des investissements de la Région Wallonne via des programmes tels que Creative Wallonia ou les fonds FEDER. Ces fonds publics, peuvent être une **source d'incertitude renforcée** pour les Living Labs.

L'enjeu de l'autonomie économique – qu'il s'agisse d'indépendance par rapport aux structures porteuses, de répondre aux demandes des bailleurs de fonds ou encore d'une volonté stratégique (selon l'orientation économique donnée au Living Lab par sa propre gouvernance) – implique donc de consacrer une partie de ses moyens à **des activités rentables** directement ou non.

L'exemple du SGL montre bien la difficulté de faire coexister des agendas différents, notamment en matière d'équilibre de l'activité.

« Nous sommes face à deux types d'activités :

- *Les actions purement Living Lab tels que la détection des besoins des consommateurs, la gestion de la communauté, la sensibilisation ou encore la recherche ;*
- *Les prestations de services pour développer des projets, des produits ou services avec les entreprises.*

Si nous voulons rester un vrai Living Lab, sans devenir une société de consultance, nous nous devons de garder cette mission de service public. Dès lors, soit il nous faut un mécène qui finance le Living Lab, soit il nous faut du financement public.

L'activité dite "de services publics" ou "services à la communauté" ne donnera des résultats que sur le long terme. Ces activités participent à l'essor de l'innovation et l'évolution des mentalités, au développement économique, social et sociétal. C'est une certitude. Mais il n'y a pas d'indicateurs précis, ni de résultats de court terme. C'est un véritable investissement pour le futur.

Développer une offre de service pour le privé n'est pas impossible mais dans l'état actuel des choses, et surtout sur du court ou moyen terme, il me semble illusoire de penser que la mission de service à la communauté pourrait être financée par les seuls bénéficiaires d'une entité privatisée. »

/: Dorothée :/

Cette dualité, le WeLL en est également conscient. Les perspectives de ses activités se transforment en fonction de l'évolution de la stratégie de la part des pouvoirs subsidiaires, mais également du changement de structure porteuse, passant d'un incubateur à un pôle de compétitivité et révisant donc les modes de gouvernance, notamment en ce qui concerne la vision économique de l'entité.

« Nous pensons qu'il est opportun de fonctionner dans un esprit start-up, en conceptualisant que la Région Wallonne est notre commanditaire pour les missions de service public. Nous considérons que notre financeur est un client pour qui nous réalisons une activité de service à la communauté. Pour compléter le modèle économique, nous développons une activité de service et participons aussi à des projets de recherche de type FEDER et Interreg. » **/: Lara :/**

Quoi qu'il en soit, les pouvoirs subsidiaires ont une attente forte quant à la clarté des missions et actions, aux résultats obtenus et à la vision stratégique des Living Labs.

#02 • Gouvernance et logique de création de valeurs. Comment ça marche?

La capacité pour le Living Lab à créer de la valeur nécessite également un long apprentissage tant dans son positionnement vis-à-vis de ses partenaires et de ses usagers qu'en termes de partage de la valeur. Une problématique concrète récurrente concerne la **facturation**. En particulier, lorsque les premiers temps des services et missions sont conduits à titre gracieux, ou à des coûts assez bas, en vue de valider les nouveaux services du Living Lab.

« Il est parfois compliqué de se mettre d'accord sur ces aspects payants et non payants. Si certains porteurs de projets payent des missions et que la connaissance profite à la concurrence, il y aura inévitablement des grincements. Ce n'est pas juste. Pourtant, lors des discussions relatives aux modes de fonctionnement entre partenaires fondateurs, ce n'est pas toujours évident. » /: Dorothée :/

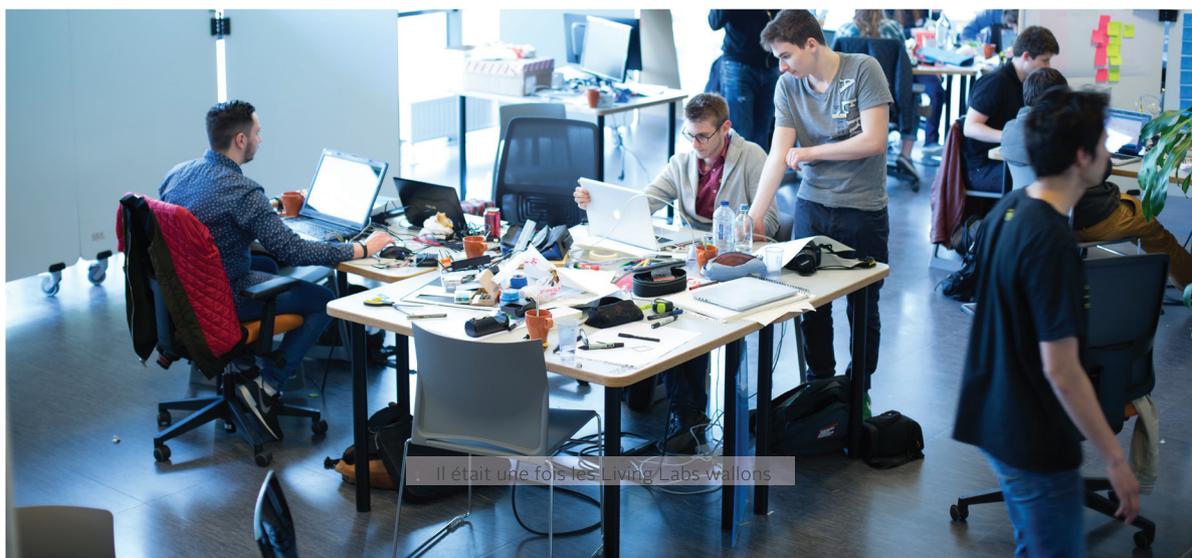
Le fait de souhaiter monnayer une prestation crée une relation spécifique qui n'est pas facile à positionner avec certains aspects théoriques des Living Labs, également orientés vers la production libre de connaissances ou la conduite de changements sociétaux.

« L'image de bienveillance, que nos modes actuels de gouvernance impliquent, peut parfois s'avérer contradictoire avec l'idée de facturation. Nous devons nous positionner subtilement sur les deux tableaux. Je souhaite en tout cas mutualiser une veille technologique que nous diffuserons largement pour que tout le monde puisse en profiter. C'est une manière claire de générer de la valeur selon moi. » /: Guy :/

De ce fait, la création de valeurs économiques, bien qu'au cœur de la réflexion dans les 4 Living Labs, n'est pas le moteur principal pour faire avancer le projet.

« Au départ, les financeurs nous ont questionné quant à l'impact des Living Labs sur l'économie, ce qui avait du sens. C'est donc un des objectifs qui a été poursuivi. Mais nous souhaitons être et rester un Living Lab, nous ne pouvons pas nous limiter à cet aspect. Aujourd'hui, j'estime que l'on est parvenu à rééquilibrer nos activités. » /: Dorothée :/

Facturer des missions est donc un choix, qui répond à la façon dont le Living Lab entend trouver sa place dans l'écosystème régional, et un apprentissage. Pour démarrer, les Living Labs se cherchent des exemples pour démontrer des succès, rendre lisible leur valeur ajoutée à des potentiels usagers, et aussi monter en compétence méthodologique. La gratuité apparaît dès lors comme le moyen privilégié pour générer des projets.





La décision de développer une offre de services payante et d'en déterminer le juste prix n'est pas sans conséquence. Est-elle tenable sur le moyen et long terme, et est-elle cohérente avec la mission que se donne le Living Lab ? Les initiatives wallonnes – notamment en raison des attentes d'équilibres inhérentes à leurs financements respectifs – ont fait le choix de construire progressivement une offre payante pour tout ou une partie des acteurs qui travaillent avec eux.

Les plus grands challenges apparaissent comme étant ceux-ci :

- L'accompagnement de porteurs de projets qui, par essence, ont très peu de moyens financiers;
- L'intégration de tierces parties comme des Invest locaux ou des fonds spécifiques permettant de financer les services des Living Labs pour les porteurs de projets;
- La définition d'une offre et le positionnement du prix;
- La constitution d'une offre claire et la gestion de l'évolution constante de cette offre quant aux demandes du marché;
- Le positionnement par rapport à d'autres acteurs privés ou publics;

Le passage de la gratuité vers un service payant n'est pas anodin et présente quelques risques d'incompréhension que les Living Labs gagnent à anticiper. Les wallons tirent tous la sonnette d'alarme

quand ce sujet est abordé. Le paradoxe existe : il est impératif de proposer des services et d'accomplir des missions à titre gracieux en début d'activité, non seulement pour montrer ce dont on est capable, mais également pour pouvoir développer ses compétences et expérimenter sur le terrain. Il est tout aussi important de se positionner rapidement comme fournisseur de services à haute valeur ajoutée et donc, payants. Il n'y a pas de solutions miracles mais une réflexion bien pesée, notamment en termes de gouvernance et de communication pourra éviter quelques écueils dans la vie future d'un Living Lab.

« Comme on a accepté la première année des projets que l'on a accompagnés gratuitement, c'est compliqué de faire comprendre à notre écosystème qu'il faut maintenant nous considérer comme un fournisseur de services, une sorte de start-up. » /: Lara :/

Une bonne pratique semble être d'aborder directement la partie financière dès le début du projet. La transmission d'explications sur le développement du Living Lab, sur les faveurs consenties dans une première tranche de vie, peut faire écho chez le partenaire et clarifier la relation contractuelle.

D'autres modes de rémunération ou de partage de la valeur économique méritent d'être considérés, en particulier pour intervenir auprès des structures plus petites ou n'ayant pas les moyens d'engager un accompagnement de même nature que des structures plus importantes.

Dans le cadre d'une mission du WeLL, par exemple, des accords ont pu être trouvés sur une possible prise de participation dans la création d'une société. Un risque qui a été consenti sur base de plusieurs critères, notamment celui du gain d'expérience et de la visibilité de l'action. Virtuellement, tout est possible. Mais la stratégie en place doit permettre de faire des choix rapidement et en cohérence pour ne pas créer de déséquilibre dans l'écosystème.

« Le problème de budget revient régulièrement pour les porteurs de projet pour lesquels il existe quantité d'accompagnement exigeant peu ou pas d'investissement financiers. »

Nos services sont payants pour les entreprises et nous avons mis en place un système d'incubation pour les start-up et les porteurs de projet. Un système qui se veut plus flexible et moins coûteux pour ne pas perdre les porteurs qui n'ont que peu de budget, mais qui sont de bonne volonté et développent des projets ambitieux. »

/: Dorothée :/

Dès lors que le principe d'une rémunération est accepté, se pose alors la question du marché et de la façon de s'y connecter. Le Living Lab peut être en-dessous des prix du marché (risque de fausser la concurrence sur base de fonds publics) ou au-dessus (pour assumer des projets à vocation sociale mais en présentant un risque de décalage avec ce que des entreprises sont prêtes à investir.).

Plusieurs retours d'entreprises et organisations confirment que l'approche du marché par les Living Labs est encore balbutiante, notamment dans l'estimation des offres, des prix, mais également des autres partenariats rémunérateurs comme des pourcentages de royalties ou l'obtention de part de la société. Néanmoins, la tendance à combattre par nos Living Labs wallons est celle de viser trop bas au niveau de la tarification et donc, en situation de sous-rentabilité. Par manque de confiance bien plus que par méconnaissance du marché, les Living Labs pèchent par la faiblesse de leurs modèles de tarification.

Rappelons en conclusion de ce point qu'une approche strictement lucrative, on l'a évoqué, risque de mettre de côté ce qui fait la spécificité du Living Lab à savoir, sa capacité à articuler des enjeux sociétaux, de connaissance et économique dans un unique ensemble. La problématique de la rémunération doit donc s'inscrire dans ces trois axes. Ainsi, par exemple, la rémunération apparaît aussi comme un levier potentiel d'engagement de la part des usagers.

Un témoignage d'un chef d'entreprise nous donne un éclairage intéressant sur la question :

« Face à une offre payante, il y a toujours plus d'attentes, mais il est également vrai que nous aurons plus de motivation à nous investir. On veut que ce soit rentable, que ça serve réellement, que ça donne des résultats. Je comprends tout à fait que les services des Living Labs puissent être payants. Je dois juste bien comprendre les modalités, les livrables et la valeur ajoutée. »

#03 • Propriété intellectuelle et innovation ouverte dans un modèle d'offre de service. Comment s'en sortir?

Le troisième type de questionnement que rencontrent les équipes en termes de gouvernance porte sur la propriété intellectuelle des démarches portées. Une des clés de la démarche collaborative réussie est d'amener les entreprises à être capables d'interagir avec les communautés, avec le Living Lab. Ce dernier déploie une expertise du métier qui amène à optimiser les flux de connaissances entre les entreprises et la communauté, au-delà des barrières de protection que mettent parfois les acteurs entre eux. De ce point de vue, une approche classique de la propriété intellectuelle peut constituer un frein au projet.

Ne perdons pas de vue que la propriété intellectuelle a un impact sur le fonctionnement économique du Living Lab en tant que source de valorisation possible ; et en tant que valeur potentielle pour les usagers qui sont des acteurs économiques. Le traitement de cette propriété intellectuelle est une clé de voûte de la confiance dans les collaborations, notamment avec des participants qui viennent gracieuse-

ment participer à des projets et d'autres qui sont des acteurs économiques avec des intérêts forts.

« *Le Living Lab est un tiers de confiance. Le mot-clé est gouvernance : comment est-ce que tu organises le fonctionnement ?* » /: **Robert** :/

« *La dimension de transparence est vraiment importante.* » /: **Guillaume** :/

Or, la propriété intellectuelle constitue souvent un aspect de son capital que les acteurs rechignent à partager trop librement. Principalement dans le cadre d'ateliers ou d'activités qui rassemblent des entreprises, il est nécessaire de donner des explications approfondies, de répondre aux questions et de rassurer des participants qui craignent de se faire voler leurs idées. Les Living Labs avouent que les questions sont parfois d'une complexité désarmante et qu'une montée en compétence dans ce domaine semble indispensable.

Certains Living Lab, comme Connexences, ont tenté une approche contractuelle (proche du *Non Disclosure Agreement*). Rapidement, ils ont pu observer l'incongruité de ce modèle dans la dynamique



Living Lab et ont opté pour la création d'une charte qui est beaucoup plus ouverte. Certes, ces principes de fonctionnement laisseront sur le carreau un ensemble d'acteurs encore trop frileux. Les directeurs s'accordent à dire que ces acteurs ne font pas partie de leur cible. Ils ont l'espoir que les réalisations et la démonstration du bien fondé de leurs pratiques permettront de faire évoluer les mentalités.

Idéalement, le Living Lab doit rester un tiers de confiance qui permettrait de mettre en relation des acteurs avec des intérêts différents ; en vue de faire converger ce besoin. Dans les faits, cela s'avère complexe et long à mettre en œuvre.

D'abord, par la nature des idées qui y sont traitées, souvent à l'état d'ébauche, peu ou non exploitables.

« Le discours des Living Labs doit être centré sur les personnes. Il faut rassurer les porteurs de projets et les entreprises sur le fait qu'on ne va pas leur voler leur idée mais plutôt la faire évoluer en la confrontant efficacement au terrain. C'est un atout important dans le cadre d'investissement, mais de manière plus fondamentale pour le succès d'un projet. » /: Guy :/

Ensuite, en raison de la lourdeur administrative qui peut exister dans des logiques de contrats, souvent effrayante pour des entreprises, des start-ups et des porteurs de projets.

« En termes de propriété intellectuelle, on essaie d'inclure dans les contrats que l'on signe des clauses de non diffusion des résultats de la recherche. Nous diffusons des images et des informations non sensibles, de commun accord avec le porteur de projet. C'est une communication

win-win pour lui et pour nous et cela ne divulgue pas les recherches ou les développements qu'il a fait. C'est vraiment un rapport de confiance qui doit servir à chacun. On n'a aucun intérêt à aller donner de la propriété intellectuelle à quelqu'un d'autre. » /: Dorothee :/

Créer un cadre de confiance est la clef. Mais à ce jour elle repose encore sur un cadre juridique négocié et choisi. Dès lors, **l'enjeu est clairement de s'atteler le plus tôt possible à tester des hypothèses de cadre normatifs appropriés, sachant que de nombreuses expériences existent dans le domaine des « communs », notamment, et autres formes de partage plus ouvertes que l'univers industriel classique ne le pratique.**



Ce que nous retiendrons



L'un des sujets qui préoccupe le plus la réflexion de la gouvernance est l'équilibre entre l'autonomie et la collaboration avec la structure porteuse. Une relation qu'il faut calibrer avec beaucoup de subtilité.

Aucun Living Lab wallon n'a, pour l'heure, de forme juridique propre. Beaucoup de critères interviennent dans cette réflexion sur l'indépendance et la forme juridique, comme le mandat reçu des autorités publiques, les injonctions de l'organisation porteuse et du comité de pilotage, ou encore la personnalité du directeur. Si les avis divergent sur l'urgence de devenir indépendant, ils convergent sur la nécessité d'une image claire et bien séparée afin de faciliter la communication.

Le Living Lab perdra son âme si le financement public disparaît. L'expérience du terrain a clairement montré que les missions à la société ne peuvent décemment être financées par le développement d'une activité commerciale. Devenir exclusivement un fournisseur de services revient à se transformer en une société de consultance somme toute classique, oubliant, par exemple, les missions fondamentales de sensibilisation et de diffusion de connaissances.

La production de valeur économique est un enjeu important. Développer une activité de services payant apparaît comme inévitable pour nos Living Labs wallons. Leur conseil : penser à l'existence de cette offre dès la création de la structure. La plus grande difficulté rencontrée étant de composer avec une période de gratuité ou de prix réduits lors des premiers moments d'existence de la structure et d'amener l'écosystème à comprendre et à apprécier la valeur des services proposés ensuite. Communiquer d'emblée sur le caractère exceptionnel de la gratuité ou de la remise de prix est une absolue nécessité.

Enfin, la gestion de la propriété intellectuelle reste un axe majeur à considérer dans le cadre de la prestation de services. D'une part, parce qu'elle impactera directement les «clients» du Living Lab, entreprises et porteurs de projet, souvent très frileux dans le partage des idées. D'autre part, parce que les concepts de l'innovation ouverte sont encore peu connus et qu'il est nécessaire d'établir un lien de confiance avec tous les participants impliqués dans une démarche auprès des Living Labs. La sensibilisation et l'information sont des nécessités dans une dynamique où les parties doivent peu à peu s'approprier pour pouvoir coopérer.

Les questions clés

■ Quel est le niveau d'autonomie que je peux espérer pour mon Living Lab? Est-il suffisant?

■ Les manières de collaborer, les liens gagnant-gagnant sont-ils suffisamment clairs pour les différentes parties prenantes?

■ Le contexte et la stratégie nous amèneront-ils vers une forme juridique distincte? Est-il possible, voire nécessaire, d'y tendre au plus vite? Ou au contraire, est-il préférable de s'ancrer davantage dans la structure porteuse?

■ Comment gérer l'incertitude des financements publics? Comment répartir les risques sur différentes sources de rémunérations et de financement? À quoi ai-je ou aurais-je accès ?

■ Comment mettre en place, dès le départ, une politique de services payants? Quelle communication vers quelles cibles? Comment valoriser le Living Lab alors qu'il n'en est qu'à ses balbutiements? Quelles compétences sont déjà présentes?

■ Quelles autres formes de rémunération puis-je proposer aux organisations ou porteurs de projet qui me sollicitent? Jusqu'où vais-je accepter d'aller?

■ Quels seront les mécanismes de gestion de la propriété intellectuelle au sein du Living Lab ? Qu'impliqueront-ils et comment les rendre pertinents face à des cibles souvent frileuses de l'innovation ouverte?

■ Comment informer et sensibiliser la communauté, l'écosystème, sur les principes de la propriété intellectuelle, de l'innovation ouverte et de la gestion de la connaissance ? Quels mécanismes pour rassurer plutôt qu'effrayer?

■ Quels modes de fonctionnement me permettront de garder de la flexibilité, des potentiels d'évolution et de transformation dans ma gouvernance?



Chapitre 6

LE LIVING LAB : UN LIEU.

Souvent, les directeurs de Living Labs peuvent s'entendre dire : « Je vais venir visiter votre Living Lab! ». Dans le meilleur des cas, il répondra positivement et se montrera même ravi de cette initiative. Dans d'autres, il sera quelque peu ennuyé de devoir expliquer que le lieu, de simples bureaux, n'est pas l'intérêt premier du Living Lab. Cette notion de lieu dédié, partiellement ou entièrement, super équipé ou très épuré, est un sujet important dans la réflexion des Living Labs. C'est la stratégie mise en place, suite à une bonne analyse du contexte et des objectifs, qui amènera à prendre des décisions sur la construction d'un lieu, sur la prise de possession de plusieurs localisations ou sur le partage de lieux multiples.





Enjeux clés



Faut-il à tout prix un lieu pour exister ? Si cela semble un avantage en matière d'image, cela ne semble pas être une nécessité pour chaque projet. Chacun va le valoriser d'une façon qui lui est propre.

Dans la littérature, les Living Labs peuvent parfois prendre des formes très « situées », comme dans le cas de lieux expérimentaux, équipés de capteurs ou de traceurs d'activités. D'autres vont plutôt privilégier l'équipe et s'approprier des lieux dédiés à la créativité ou à l'innovation comme espaces temporaires de travail.

Le concept de Living Lab étant encore méconnu, il est parfois rassurant et plus commun de matérialiser son existence dans des murs solides. Nous verrons que la communication et la confiance sont grandement facilitées. Ceci étant, il est important de rapidement se détacher des briques si l'on veut transmettre le plein potentiel du modèle Living Lab à tous ses bénéficiaires.

Histoires et apprentissages

#01 • Le Living Lab se définit-il au travers d'un ou plusieurs lieux ? Quels sont les enjeux de cette existence dans la brique?

Dans le modèle Living Lab, il existe une attente forte de créer, de toucher, de concevoir, qui invite à l'expérimentation. Le lieu apparaît donc tout d'abord comme une ressource à cet égard.

Pour l'heure, le SGL est sans doute le Living Lab qui ressent le plus fortement cette tendance. Les Chefs, tout comme les autres parties prenantes, sont désireux de ce lieu d'expérience où l'on entre concrètement en contact avec les ingrédients, les technologies, mais également avec les experts.

« Actuellement, c'est un lieu temporaire en attendant le nouveau bâtiment. L'endroit est professionnel, convivial, modulable, dynamique. On peut y faire différents types d'activités : de l'idéation, de la R&D, de l'expérimentation, accueillir le consommateur, des experts, des Chefs,... Le lieu est agréé par l'AFSCA. »

/: Dorothée :/

Ce choix de posséder et d'équiper un lieu ne coule pas de source pour nos Living

Labs wallons. Ainsi, Connexences a décidé de ne pas posséder d'endroit dédié. Il souhaite plutôt s'attacher à la création du lien, à la mise en relation, et s'appuyer sur les nombreuses infrastructures disponibles auprès des partenaires. Le Living Lab B2B se trouve au sein d'un pôle qui regroupe un espace de co-working, un espace créatif et un centre d'entreprises. Toutes ces initiatives sont centrées sur l'innovation et la créativité. La transposition du cadre du SGL (un laboratoire) à Connexences ressemblerait sans doute à une mini-usine permettant de travailler l'excellence opérationnelle et les mises en situation, un lieu qui existe déjà à proximité. L'idée principale de développement de Guillaume Hulin est bien de multiplier la présence dans des lieux clés sur tout le territoire. La question de la visibilité et de la matérialisation du Living Lab reste quand même présente dans son esprit.

« Je ne sais pas si le fait que ces endroits ne soient pas identifiés comme Living Labs fasse une différence ou non. Cela vaudrait la peine d'y réfléchir. Je ne suis pas convaincu que cela joue un rôle prépondérant dans la participation des entreprises industrielles. La réflexion reste ouverte. Matérialiser notre présence dans ces lieux...pourquoi pas! »

/: Guillaume :/

Il est en de même pour le WeLL qui ne considère pas le fait d'avoir un lieu propre comme un enjeu de premier ordre :

« Il y a des Living Labs dans le domaine de la santé qui ont des espaces dédiés avec des appartements témoins, de test,... Ce n'est pas dans nos objectifs de posséder ce type d'infrastructure. Pour nous, le lieu a peu d'impact. C'est la disponibilité qui me semble être importante. Nous souhaitons dématérialiser notre activité au maximum pour pouvoir fonctionner sur différents sites, et pour conserver une bonne qualité de vie des personnes qui travaillent au sein du Living Lab. Par exemple, les lieux des salles de réunion et l'organisation des ateliers sont importants, mais il y a beaucoup d'ateliers qu'on ne réalise pas chez nous, dans des locaux propres au WeLL.

Je ne dis pas qu'avoir un lieu n'est pas intéressant mais pour le moment ce n'est pas une priorité. » /: Lara :/

Aujourd'hui, le WeLL possède trois antennes géographiques dans des emplacements qui ne sont pas à 100% dédiés au Living Lab. L'équipe a choisi de miser sur l'accessibilité et la disponibilité plutôt que sur l'investissement dans un lieu dédié.

Le Click', quant à lui, bénéficie des installations importantes de l'Université en attendant la création d'un tout nouveau bâtiment dans lequel le Living Lab aura, à l'instar du SGL, un point d'ancrage, de démonstration, de visibilité importante.

#02 • Le(s) lieu(x) Living Lab, créateur(s) de relations interpersonnelles et interorganisationnelles ?

L'expérimentation et le partage sont deux valeurs fortes du Living Lab. Le lieu est par conséquent construit sur ces bases, favorisant ces deux dimensions essentielles. Le retour immédiat et l'opportunité d'échanger sur l'expérience vécue apparaissent comme un atout pour bon nombre de porteurs de projets, entreprises et participants. Le lieu (soit-il dédié comme pour le SGL et le Click' ou multiple et partagé comme pour le WeLL et Connexences) doit contribuer aux rencontres, aux interactions.

Revers de la médaille : l'endroit instigue des attentes parfois très élevées. Il n'est pas toujours évident de dimensionner les ateliers participatifs de manière à rencontrer les attentes d'expérimentation de chacun avec les objectifs poursuivis par l'exploration ou la co-création.

Le caractère « *quick & dirty* » des approches innovantes n'est pas toujours bien compris par les participants qui nourrissent souvent des attentes rationnelles, mais inappropriées.

« Lorsque nous proposons un café à nos participants, si nous offrons des biscuits ou des gâteaux provenant du commerce, ils nous renvoient une forme de mécontentement. Comme ils sont au Smart



Gastronomy Lab, ils s'attendent à recevoir quelque chose qui a été préparé sur place, comme un cake ou des macarons. Ils peuvent donc très vite appréhender si ce qu'ils ont à manger relève de la gastronomie ou non. » /: Dorothée :/

Il y a en effet une 3^{ème} dimension du lieu qui est de **donner envie à des usagers et à des participants de rejoindre les projets**. Il y a donc une véritable réflexion à mener sur comment et pourquoi des usagers vont y venir. Trois possibilités ont été mentionnées par nos Living Labs wallons.

■ Le développement d'une offre d'activité propre.

« Nous voulons développer notre lieu pour qu'il y ait un intérêt direct envers celui-ci. Par exemple, le restaurant expérimental : les personnes ne viennent pas que pour l'expérimentation, ils viennent aussi pour manger et passer un moment agréable.

Malgré tous nos efforts pour rendre le lieu actuel attraitif, il reste selon moi un laboratoire, encore trop peu attirant au regard de nos objectifs. Nous voulons développer une place et une dynamique qui va augmenter l'implication des utilisateurs. » /: Dorothée :/

Le SGL propose également une bibliothèque fournie sur l'innovation et la gastronomie. Un puit de connaissances qui intéresse de nombreuses personnes, notamment des étudiants.

Les entreprises sont de plus en plus présentes dans la vie du SGL et, même s'il n'en n'est qu'un élément, le lieu devient emblématique de ces relations qui se créent. Les porteurs de projet finissent par se contacter entre eux pour avoir des informations et même pour monter des

projets. C'est une forme d'autonomisation de la communauté qui représente un résultat hautement apprécié des équipes Living Lab. Cette communauté, curieuse et dynamique, qui n'hésite pas à braver les chemins pour découvrir les lieux.

« Il arrive de plus en plus que des personnes viennent directement au Living Lab pour voir à quoi cela ressemble. C'est un point positif en soi. » /: Dorothée :/

■ La création d'une offre de technologies pertinentes tout en préservant le côté humain.

Le SGL et le Click' proposent d'ores et déjà l'accès à du matériel technologique coûteux ou difficile d'accès. L'accès (gratuit ou payant selon le Living Labs et les publics) permet à des individus de tester leurs projets (ou en tout cas certaines parties), de découvrir de nouvelles technologies ou encore de jouer les apprentis sorciers. Une offre qui peut interpeller et générer de la visibilité, mais qui doit s'articuler à une communication et à un programme d'animation plus étendu. Il ne s'agit pas de transformer les Living Labs en Fab Labs, mais bien d'y apporter une composante maker pour attiser la curiosité et augmenter la motivation.

Sans oublier l'impératif lien humain demeurant prépondérant.

« Il ne faut pas que ce soit trop clinique, sinon les gens ont l'impression d'être dans un laboratoire, ce qu'ils ne souhaitent pas. Le lien à l'humain doit rester central dans l'ensemble de nos activités. Le lieu doit en être le reflet. » /: Dorothée :/

■ La capacité d'héberger et de rapprocher des acteurs.

De plus en plus, les Living Labs s'intéressent à des espaces mixtes et à des offres de suivis, d'incubation, impliquant des partenariats plus structurels. Si certaines structures comme le WeLL ou Connexences n'ont pas l'ambition sur le court terme de développer des accompagnements à l'innovation ou des possibilités de résidences, les structures porteuses que sont le WSL et le Centre Héraclès peuvent facilement en proposer. Le SGL et le Click' se trouvent, quant à eux, directement dans cette perspective.

« La création d'un nouveau bâtiment sur le parc Initialis pour héberger le Living Lab est prévue pour 2019, avec des espaces mixtes : un espace avec le Living Lab, les chercheurs de l'Université, des bureaux pour la LME afin d'accueillir les porteurs de projet, avec des équipements mis à leur disposition.

Ce sera un lieu pour les porteurs de projet avec des formes de résidence et d'accompagnement, un lieu permanent d'hébergement pour la durée de leur projet, mais ce n'est pas un co-working ! » /: Guy :/

Ce type de projets et de dimensionnement du lieu doit être considéré avec des réflexions relatives à l'écosystème, aux parties prenantes et aux structures porteuses. Comme vu précédemment, il serait contre productif de multiplier des activités déjà existantes et efficaces. Le positionnement du lieu Living Lab dans le domaine de l'entrepreneuriat ou de la croissance d'entreprise doit se faire en pleine concertation avec les acteurs historiques. Il apparaît comme naturellement sensé de construire des projets en commun plutôt que de faire cavalier seul.

Ainsi, en 2018, le WeLL a participé activement à la mise en place d'un programme d'accompagnement de jeunes start-ups dans le domaine des dispositifs médicaux : Le MedTech Accelerator. Une initiative qui a rassemblé de nombreux partenaires, francophones et néerlandophones, et qui a pris place dans différents lieux en Belgique. Il s'agissait certes d'une initiative ponctuelle, mais qui aura permis de nouer des liens et d'accroître la visibilité de manière bien plus importante que si elle avait été le fait du Living Lab seul, dans un unique endroit dédié.

Si le fait de posséder un bâtiment propre, voire d'en concevoir un, peut constituer une orientation forte du projet de Living Lab, on voit qu'il n'en constitue pas la seule option. Car les 3 dimensions que nous venons de nommer peuvent tout à fait exister en dehors de ce type de dispositif. C'est, finalement, le programme et l'attitude des acteurs qui constituent le principal liant.



creative power

Ce que nous retiendrons



Les avis sont unanimes : si lieu Living Lab il y a, celui-ci doit être centré sur l'expérimentation, la rencontre et le partage. Pour certains, comme le SGL ou le Click', cet endroit représente un atout majeur, voire stratégique. Pour d'autres, comme le WeLL ou Connexences, il est préférable d'occuper des lieux existants, plus ou moins marqués du sceau Living Lab. Il peut être tout aussi stratégique de limiter les ressources placées dans un seul lieu pour occuper un territoire de manière plus étendue.

La réflexion sur le lieu amène également des considérations sur les collaborations, les partenariats envisageables. Partager des ressources peut non seulement présenter un intérêt financier, mais également faire apparaître des synergies, des opportunités.

Le lieu est également un levier de communication qui peut générer de l'intérêt et amener plus facilement le public vers le Living Lab. Il faut cependant prendre garde aux attentes générées par la communication qui peuvent parfois être démesurée face à la réalité. Notamment vis-à-vis des technologies présentes ou des aspects High Tech de l'endroit.

Le lieu peut offrir des valeurs ajoutées qui permettront d'attirer davantage les parties prenantes et les usagers finaux. Par exemple :

- La création d'une offre d'activités propres, originales et suscitant la curiosité;
- La disponibilité à travers l'offre du Living Lab de technologies difficile d'accès;
- Des possibilités d'hébergement de porteurs de projet et de start-ups, sans rentrer en conflit avec des initiatives préexistantes.

Quelles que soient les caractéristiques évoquées, il apparaît que le lieu n'est pas une absolue nécessité pour un Living Lab. S'il est stratégique dans certains contextes et relatif à des domaines précis, il est optionnel dans d'autres. Ainsi, l'absence d'un lieu ou de ressources physiques ne doit en rien décourager les initiatives de Living Labs.

Les questions clés

■ Quels sont mes enjeux quant au fait d'avoir un espace dédié au Living Lab ? En matière de visibilité ? D'accessibilité ? De démonstration des livrables ?

■ Mon lieu sera-t-il adapté à l'expérimentation, à l'interaction, à l'organisation d'ateliers participatifs et d'événements de rencontres ?

■ Si je suis contraint d'occuper une place donnée, comment puis-je l'améliorer ? Comment apporter l'identité et la philosophie Living Lab par un aménagement approprié ?

■ En quoi la matérialisation de mon Living Lab au travers d'un lieu peut lui donner plus de légitimité ?

■ Quels sont les lieux, et donc les partenaires préexistants avec lesquels mon Living Lab pourra établir des collaborations ? Comment m'y insérer ?

■ Comment obtenir de la visibilité dans des lieux qui n'appartiennent pas au Living Lab ? Comment négocier la présence de l'identité visuelle ?

■ Comment communiquer sur mon lieu Living Lab dans une juste mesure, sans générer d'attente démesurée de la part de mon public ?

■ Quelles activités et quelles technologies représentent un intérêt pour mes cibles et pour mes missions en tant que Living Lab ?

■ Est-il pertinent de s'inscrire dans des démarches d'incubation, d'hébergement de start-up ? Cela est-il cohérent dans mon écosystème ? Quelles sont les partenariats inévitables pour ce type d'activités ?

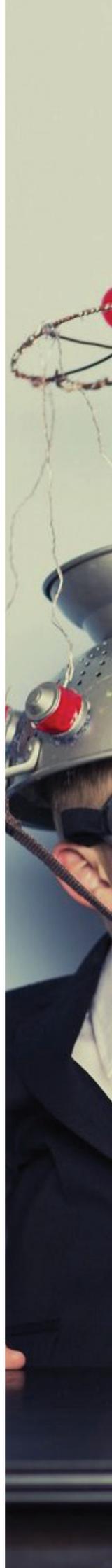


Chapitre 7

COMMUNICATION LAB

Au cours des chapitres précédents, un fil conducteur est omniprésent : la communication. Si elle s'applique aux relations entre les individus, nous centrerons ce chapitre sur la communication externe. Le point est essentiel, notamment dans l'animation et la dynamisation d'une communauté. Au-delà des côtés très pragmatiques de la communication, tels que le site web ou les réseaux sociaux, il existe une réflexion stratégique importante sur l'histoire racontée et les messages à développer.

Comment communiquer avec la communauté et/ou l'écosystème? Quelles difficultés sont rencontrées? Quels sont les tactiques les plus souvent couronnées de succès? Une synthèse de l'expérience wallonne en mode laboratoire de communication.





Enjeux clés



Si la communication arrive régulièrement au premier plan de discussion au sein des Living Labs, c'est qu'elle représente de nombreux enjeux, souvent stratégiques, pour les membres de l'écosystème.

Tout d'abord, la communication du Living Lab s'invite dans un contexte qu'il faut pouvoir apprivoiser pour s'y intégrer de manière subtile et harmonieuse.

Ensuite, la communication est l'outil de base qui permet au Living Lab d'exister, de rassembler les individus au coeur de démarches d'innovation et, in fine, de réaliser son travail et de générer des résultats de qualité.

Aussi, par ce que cette activité demande parfois plus de ressources et de compétences qu'on ne pourrait le penser au départ.

Enfin, parce qu'il existe de nombreuses manières de faire de la communication et que les choix, les bons de préférence, sont impératifs pour mener à bien l'ensemble des activités du Living Labs et atteindre les objectifs fixés.

Histoires et apprentissages

#01 • Comment raconter le Living Lab?

Lorsque l'on aborde la communication avec les Living Labs wallons, le point crucial et convergent est bien celui de la **formalisation du message et de la bonne compréhension du concept**. D'ailleurs, est-ce un concept? Un lieu? Une structure? Un groupe? Une communauté? Un projet? Une entreprise? Où tout cela à la fois? Qui peut y aller et pourquoi faire? Pour quelle valeur ajoutée?

Après 2 à 3 ans d'existence, et même si les Living Labs restent encore des structures et des lieux sibyllins, les équipes ont pu tester et faire évoluer les messages et les définitions, les arguments et les modes de transmission .

« L'identité du Living Lab se clarifie de plus en plus pour nous et notre réseau proche, mais je suis bien consciente que pour le public extérieur ce n'est pas toujours très clair. » /: Dorothee :/

« Au départ, nous avons fait des hypothèses et posé des questions aux personnes autour de nous pour comprendre ce qui pouvait fonctionner : les mots et phrases qui clarifiaient et ceux qui, au contraire, amenaient plus de flou. Nous

avons changé nos messages de nombreuses fois, mais toujours en évoluant positivement et vers une meilleure compréhension. » /: Lara :/

La situation de base reste cependant assez simple, notamment pour Guy qui propose de partir de ce postulat : **les individus n'ont aucune idée de ce qu'est un Living Lab. On démarre à zéro.**

Pourquoi cette difficulté de formalisation des messages? Quels sont les éléments qui rendent cette communication à ce point complexe? Nos Living Labs ont évoqués différents facteurs, non exhaustifs mais les plus prégnants dans leurs expériences.

■ Le paysage wallon de l'accompagnement à l'innovation

La Wallonie est une terre d'accompagnateurs. Le sujet de l'innovation est devenu omniprésent depuis déjà presque deux décennies. La multiplication récente du nombre d'acteurs de l'accompagnement de l'innovation provoque une confusion générale avec laquelle le Living Lab doit jongler, non seulement dans son positionnement, mais également dans sa communication.

« Je connais bien le domaine et j'ai dû travailler à la clarification des concepts Hub et Hubs créatifs, Fab Lab, Centres d'expertises, Centres d'Entreprises et d'Innovation, Living Lab, etc. Même pour moi, c'est devenu extrêmement compliqué de transmettre une information claire et des explications précises sur les rôles de chacun. » /: Robert :/

Aujourd'hui, si quelques tentatives de clarification ont émergé, il n'y a pas encore eu de projet de communication intégré qui permettrait de donner une vision éclairée de l'ensemble des forces présentes sur le territoire.

■ L'absence de cadre commun et de référentiel

Nous l'avons vu au fil des pages, chaque Living Lab s'est approprié le concept en fonction de multiples facteurs, depuis les conditions d'origine de sa création jusqu'aux décisions stratégiques pour en assurer sa pérennité. Pis encore : les Living Labs ont évolué au cours du temps et changé la manière dont ils se définissent.

Le cadre purement théorique ne manque pas d'intérêt, mais l'expérience nous montre qu'il a ses limites. Les Living Labs se rejoignent sur différents points mais, nous l'avons compris, divergent sur des éléments parfois fondamentaux du positionnement. Nulle part, il n'existe de définition claire et unanimement admise d'un Living Lab.

N'oublions pas également que les partenaires fondateurs des Living Labs, parties prenantes plus ou moins actives, développent chacun des perceptions du concept selon ses objectifs, ses prérogatives et son agenda.

« Même les partenaires ne comprennent pas toujours exactement ce qu'est un

Living Lab. Chacun développe sa vision et communique là-dessus. Nous devons composer avec un ensemble de visions et des messages souvent contradictoires. »

/: Dorothée :/

L'absence de cadre ou de référentiel commun, l'évolution constante des différents projets, et l'influence de parties prenantes variées, contribuent au challenge de la communication.

■ La diversité des cibles

Nous savons à présent que le Living Lab va développer, autour de sa thématique phare, des actions qui vont générer de la valeur autour de trois axes : (1) Le développement économique ; (2) Le développement sociétal ; (3) La création de connaissances.

Ces trois axes, développés dans des proportions différentes par chacune des structures étudiées, vont générer un ensemble d'activités et de services qui demanderont le concours et la participation de nombreux individus, en provenance d'organisations on ne peut plus variées.

« Nous avons dû créer des communications pour expliquer la plus value pour différents types d'acteurs. Nous avons tantôt besoin de partenaires pour organiser des projets ou des événements, tantôt de participants, tantôt de clients. En fonction des besoins et des types d'activités, nous devons nous adresser à différents acteurs. Sans que cela ne soit contradictoire, il faut jongler avec une quantité importante de messages, de types de valeurs ajoutées, de types de collaborations. Intégrer le "payant ou non payant", le court, le moyen et le long terme. Et ce-ri-se sur le gâteau : s'adapter au langage de chacun. » /: Dorothée :/

De toute évidence, il est impossible de toucher tout le monde. Si faire des choix

paraît extrêmement complexe, surtout aux balbutiements des Living Labs, cela devient, à terme, une absolue nécessité si l'on ne veut pas s'épuiser.

« C'est un peu comme pour une start-up. On ne sait pas très bien ce que l'on fait, pour quel prix ni à qui on le vend. Il est possible de tester, d'explorer le terrain, mais au final et pas trop tard, il faut faire des choix et fermer des portes. Si l'on veut tirer des conclusions de nos expériences, on doit les faire à fond. Et au vu de nos ressources réduites, on ne peut pas espérer mener à fond des dizaines de chantiers. » /: **Guy** :/

Ainsi faudrait-il renoncer à diverses perspectives pour se concentrer sur les plus porteuses, au regard des objectifs et de la stratégie. Les choix étant fait, il faut s'y tenir et adapter sa communication pour qu'elle soit cohérente et ciblée, beaucoup plus forte et impactante pour les cibles sélectionnées.

« Au départ, dans nos communications, nous avons essayé d'en mettre un peu pour tout le monde. Nous voulions toucher les citoyens, mais également des entreprises, start-ups ou PME. En n'oubliant pas les hôpitaux, les mutualités ou encore les médecins. La communication était fade et les messages trop dilués. Au cours des différentes phases d'existence du WeLL, nous avons appris à faire des choix. Et cela a porté ses fruits. On imagine souvent que l'on va passer à côté d'opportunités mais les véritables opportunités finissent toujours par émerger si le message est cohérent. » /: **Lara** :/



■ La difficulté de se projeter dans une expérience Living Lab

Dans beaucoup de domaines, les individus possèdent ce que l'on appelle des balises : des images, concepts et types d'expériences, réalistes ou non, vécues ou non, qui permettent au cerveau de créer rapidement un cadre de référence cognitif. Selon le vécu des individus, ces repères seront de différentes natures et permettront de faciliter la compréhension et l'intégration de messages, de nouveaux concepts ou de nouvelles expériences.

Force est de constater que dans le cadre d'un Living Lab, il y a très peu de balises mises à disposition de la plupart des personnes que l'on souhaite toucher.

« On fait de notre mieux pour expliquer ce que l'on fait, quel intérêt cela peut avoir, comment cela se déroule. Ce sont des manières de faire et d'interagir relativement nouvelles. Souvent, nos interlocuteurs ne savent pas à quoi se raccrocher. Ils cherchent à nous comparer à d'autres structures d'accompagnement, de consultance ou encore d'incubation.

Et à chaque fois, nous corrigeons, ce qui plonge la personne dans l'incompréhension. Une fois l'expérience vécue, que ce soit lors d'un atelier collaboratif ou après une réunion de travail, tout devient clair. En général, on nous dit "en fait je n'avais rien compris". Ce sont de petites victoires à chaque fois. » /: Lara :/

L'histoire ne s'arrête pas là. Encore faut-il donner la possibilité à ces personnes désormais convaincues de devenir ambassadeurs ou tout au moins prescripteurs du Living Lab et de retransmettre leur expérience positive de manière convaincante et efficace. Une bonne technique consiste à interroger régulièrement des partenaires ou clients du Living Lab afin de comprendre dans quels termes ils en parlent.

« C'est très instructif de demander aux participants comment ils perçoivent le Living Lab. On est parfois très surpris. Souvent, cela nous aide à compléter ou améliorer notre discours en utilisant des mots ou des images auxquels nous n'avions pas pensé initialement. Ca nous sort le nez du guidon. » /: Lara :/



#02 • La communication du Living Lab : quelles sont les meilleures fondations ? Par où commencer?

Lorsque l'on évoque la communication, un panel de possibilités s'ouvre rapidement. Il existe d'innombrables façons de "faire de la communication". Mais par où commencer lorsque l'on est un Living Lab?

Quelques points de convergence sont ressortis des expériences wallonnes et les directeurs de Living Labs s'accordent à dire que ces différents éléments valent la peine d'être investigués de manière prioritaire dès le début du projet.

■ Commencer par le réseau. Focaliser sur l'individu.

Notre exploration a montré qu'à la base de la communication de ces structures Living Lab, et avant même d'investir dans des canaux de communication conventionnels, la préoccupation de créer, puis de renforcer et enfin d'élargir **un réseau d'individus de confiance** est une priorité. Avant même de miser sur des liens avec d'autres organisations, il est apparu fondamental de partager des informations et de diffuser le concept et ses possibles **auprès de personnes susceptibles de s'y intéresser, de donner du feedback, de devenir prescripteurs ou de jouer un rôle moteur dans la dynamique.**

Connexences, par exemple, a misé sur la constitution d'une base de données ultra ciblée de 80 industriels de la région à qui ils envoient des informations régulières sur la vie du Living Lab et ses événements. Même si, on a pu le voir précédemment, faire se déplacer les individus pour des ateliers et autres conférences reste toujours un défi, les liens tissés au fil du temps permettent de générer une certaine motivation.

« Ce n'est jamais facile de mobiliser les gens à participer à un atelier ou un événement. Pourtant, c'est très important pour la communication du Living Lab. Si on fait preuve de conviction et que l'on entretient le réseau, on y parvient. Avec un bon réseau, les personnes se déplacent parfois juste pour nous faire plaisir. Ce qui permet ensuite de leur parler et d'entrevoir des collaborations. Le réseau est la clé. »

/: Guillaume :/

C'est d'abord chez les individus que l'on entraîne la conviction et l'adhésion. Les actions destinées à établir et faire grandir ce réseau dès la naissance du Living Lab sont prioritaires.

■ Traduire, démystifier, simplifier les messages.

Pour communiquer la valeur et la nature de l'expérience d'un Living Lab, il s'agit tout d'abord de réaliser un important travail de traduction pour parler dans les mots de l'entreprise, des partenaires et des usagers.

« Beaucoup de nos interlocuteurs n'ont pas ou ne prennent pas le temps de chercher à comprendre en quoi consiste un Living Lab et à quoi sert chaque méthode. Il faut leur mâcher le travail » **/: Guy :/**

« Je ne vends pas en tant que tel le service Living Lab, je le vends comme une opportunité pour l'entreprise de développer son projet, d'avoir un résultat concret, d'avoir un support qu'elle n'aurait peut-être pas avec de l'accompagnement classique. Je parle des méthodes, je cite le mot Living Lab mais je ne perds plus de temps à essayer de l'expliquer. Je simplifie le message et me focalise sur les résultats. »

/: Guillaume :/

Il apparaît salubre d'accepter d'être partiel dans sa communication et parfois inexact au regard de certains pans de la littérature scientifique s'intéressant au sujet Living Lab.

« C'est frustrant de devoir laisser des choses de côté en se disant que c'est trop compliqué à expliquer. Mais au final, on gère sa frustration et se dit que c'est une fois dans l'expérience que les personnes découvriront le véritable potentiel. Ils sont en général agréablement surpris par les possibilités et des résultats. » /: Lara :/

■ **Développer une identité forte et reconnaissable. Lui donner vie.**

Même si cela est voué à évoluer, il apparaît comme essentiel d'effectuer, assez tôt, un travail sur la vision, les missions et les valeurs du Living Lab. Ce premier travail identitaire a pour objectif de déterminer une direction stratégique avec l'équipe, le groupe, le consortium mais également et in fine, de traduire la stratégie en un message communicable. Ces premiers éléments de l'identité rassemblent et fédèrent, en plus de contribuer à l'existence propre de l'initiative.

« Nous avons travaillé les notions de vision et de mission lors de la toute première réunion du consortium du WeLL. C'était un moment très positif et qui a représenté une bonne base pour la suite. Nous avons conçu un protocole dont l'objectif premier était de définir de manière collaborative et participative la vision et la mission du Living Lab.

La vision a été définie très vite et s'est consolidée avec le temps. Les concepts ont évolué mais au moins, dans nos explications, nous pouvions être clairs sur la finalité. Et c'est déjà un élément important pour la communication. » /: Lara :/

Aucun de nos Living Labs n'a laissé de côté les aspects de **l'identité graphique**. Chacun possède au minimum un logo, des couleurs propres et un univers se matérialisant dans différents supports de communications physiques et digitaux. Même si cela peut sembler évident, l'identité visuelle du Living Lab doit être professionnelle, cohérente et structurée. Elle est une clé importante du succès des actions de communication. Elle fait partie de son image de marque.





■ Capitaliser sur la relation privilégiée avec la structure porteuse

Dans une certaine mesure, la relation privilégiée avec une structure porteuse peut être un atout considérable dans les premiers mois d'existence du Living Lab. Tout d'abord, la structure porteuse possède déjà un réseau, des canaux de communication, des contacts avec la presse, peut-être même une ou des communautés déjà présentes. Des leviers importants peuvent donc être activés pour initier les contacts et faire connaître l'initiative Living Lab. D'autre part, cette structure peut également contribuer à légitimer le discours et offrir une image qualitative et sérieuse, voire à ajouter de la valeur aux projets qu'ils portent!

On peut naïvement penser que les intérêts mutuels entre le Living Lab et sa structure mère sont clairs et précis, dès le départ. Or, il est indispensable de faire le point régulièrement, de façon constructive afin que les expériences de terrains soient partagées, que les visions convergent et que les communications se renforcent. Le sujet de la communication devrait d'ailleurs se trouver à l'ordre du jour de réunions régulières avec la structure porteuse.

Il demeure toutefois un risque. Celui de créer une confusion avec ces institutions qui, si elles donnent du crédit, peuvent aussi ralentir, même de manière involontaire, la création et le déploiement d'une image de marque propre.

« Entre le Click, Numédiart et l'UMONS, quelle marque met-on en avant ? C'est compliqué et cela porte à confusion. Par rapport à l'expertise, pour exister, pour avoir une réputation, il faut s'appuyer sur Numédiart et UMONS, leurs valeurs et leur réputation construites depuis des années. Mais on ne perd pas de vue qu'à l'avenir, on devra trouver de bonnes pratiques pour que chaque marque trouve sa place dans la communication. » /: Guy :/

La confusion ne se produit pas uniquement avec l'organisation mère.

« Nous sommes parfois confondus avec le cluster LifeTech. D'un côté, nous sommes l'équivalent de LifeTech sur le territoire wallon mais nous ne pouvons pas jouer le rôle de cluster, nous n'avons pas le même type de financement, ni les mêmes missions. Ce n'est pas encore bien compris. Notre communication continue de nous aider à bien clarifier la situation. » /: Lara :/

Dans un cas comme celui-ci, la situation pourrait tourner à l'avantage du Living Lab qui entrerait en contact avec des personnes venant d'autres horizons. Mais elle provoque surtout le risque d'engendrer des personnes déçues ou frustrées de ne pas voir leurs besoins rencontrés et de garder, du Living Lab, une mauvaise impression.

#03 • La communication dans les faits: digital et physique, essais-erreurs et bonnes pratiques.

Comme nous venons de le voir, construire une identité propre et compréhensible est un challenge important du Living Lab. Comme dans les autres domaines de construction, ce travail de définition d'une communication appropriée s'est fait progressivement, par essais et erreurs. Notre exploration ne nous a pas permis de réaliser une analyse approfondie des différents systèmes mis en place par chaque Living Lab afin d'assurer leur communication. C'est un travail qui mériterait sans aucun doute un approfondissement. Nous parlons ci-après de deux grands canaux digitaux qui ont été le plus souvent évoqués et adressons les points d'attention, de convergence et de divergence : **Le site web et les réseaux sociaux.**

■ Le site Web

A ce jour, tous les Living Labs possèdent leur propre site Web, mis à part le Click' qui, pour l'instant (et au vu de son jeune âge), s'est fait une place sur le site Web de l'Institut Numédiart de l'UMONS, une structure porteuse. Tous les Living Labs wallons ont commencé de la sorte : par l'intégration d'une ou plusieurs pages sur des sites Web existants, attaché à l'organisation mère.

Le leitmotiv demeure : tout est toujours une question de test, d'essais-erreurs.

« En phase de finalisation de notre site Internet, nous n'arrêtons pas de changer les termes. Encore aujourd'hui, ça reste un exercice stratégique récurrent. »
/: **Dorothee** :/

« A terme, un site dédié au Click' existera. Il sera plus complet et mieux ciblé. Les

liens avec Numédiart seront aussi plus clairs pour l'extérieur. Nous avons testé pas mal de choses et maintenant nous avons une idée plus claire de ce que nous devons faire. » /: **Guy** :/

Dans le cadre du WeLL, par exemple, le Living Lab a déjà connu 3 versions de site Web avec de multiples modifications régulières : textes, photos, structures, expériences utilisateur, etc. La quatrième version est en cours de conception. Il apparaît nécessaire d'atterrir rapidement sur les premières versions des pages Web afin de récupérer rapidement des feedbacks et d'entrer dans un processus d'évolution et d'amélioration en continu.

Après plusieurs années de maturité, nous pouvons repérer quelques éléments intéressants relatifs aux sites Webs des Living Labs.

► Les Living Labs se positionnent dès leur page d'accueil sur leur finalité, sur la valeur ajoutée pour les cibles visées ;

► Tous présentent une "manière de fonctionner" (souvent dénommée "méthodologie") relative aux trois phases de la démarche d'innovation. Cependant, les phases ne sont pas tout à fait identiques. Par exemple, là où le WeLL et Connexences parleront d'exploration, le SGL, lui, parlera d'idéation. Pour la seconde phase, la WeLL parlera de co-création, Connexences de conception et le SGL de prototypage.

► Tous offrent une section dédiée à leurs projets. Il peut s'agir de projets initiés par le Living Lab, de projets en partenariat, de projets de recherche, mais également d'animations et d'événements. Le WeLL a enregistré des retours très positifs sur son système dynamique de présentation de projets qui comportent chacun une ligne du temps dédiée qui montre les ac-

tivités et les avancements réalisés. Ces sections répondent aux besoins évoqués précédemment de communiquer pour plus de pertinence.

► Les aspects d'offres commerciales (offre de services) demeurent timides. Le WeLL possède une section dédiée à ses services, tout comme le Click'. Le SGL présente ses expertises sans toutefois prendre une position claire de fournisseur de services. Connexences et le Click' n'ont pas intégré cet aspect à leur communication Web.

► Les sites Web du Click' et de Connexences sont statiques, alors que ceux du SGL et du WeLL sont résolument dynamiques. Pour le SGL, via son agenda et ses news, pour le WeLL, via son fil d'actualité qui propose plus de 40 articles rédigés annuellement ainsi que le suivi des activités des projets.

► Une place importante est réservée aux partenaires : consortium, institutions porteuses mais aussi pouvoirs subsidants et clients.

Le petit plus de....

Nous avons repéré pour chaque site Web un "petit plus" inspirant.

Click' : une partie de la page Web est dédiée à la description des expertises techniques très spécifiques (capture de mouvements, synthèse de voix et de chant, etc.) pour cibler davantage les partenaires et porteurs de projet.

SGL : le site Web propose un navigateur selon le profil du visiteur (porteur de projet, expert ou particulier)

Connexences : un espace utilisateur est disponible pour la communauté d'entreprise afin de partager des informations, des fichiers et d'activer les interactions.

WeLL : l'Ideabox rassemble des idées issues de différents ateliers d'exploration

ou de co-création et qui n'ont pas encore trouvé porteur. Un espace d'inspiration plus qu'intéressant puisque les idées émanent directement des usagers.





■ Les réseaux sociaux

Dans nos discussions avec les Living Labs wallons, les réseaux sociaux ont fait l'objet d'une importante discussion. Ce canal est apparu comme le plus évident à développer... mais pas le plus facile. Chaque structure a rassemblé ses propres expériences sur les différents réseaux. Expériences qui nous montrent que pour mettre en place une stratégie efficace sur ces réseaux, il faut du temps, de l'expertise, de la discipline et beaucoup, beaucoup de patience.

« Facebook est le canal le plus simple et le plus accessible pour communiquer en direct avec notre public citoyen, mais il a ses limites. Nous avons tenté la publicité payante pour toucher davantage de personnes, mais les résultats ont été décevants. À ce jour, la communauté reste assez restreinte et n'est pas forcément très active.. Nous testons différentes techniques et tentons de comprendre ce qui fonctionne le mieux. Par exemple, à Noël, nous avons lancé un concours pour mettre en avant les personnes avec qui le Living Lab travaille, des porteurs de projet intéressants, des produits différents... tout cela par la présentation d'un panier cadeau. Il y a eu pas mal de mouvement, de partages et d'échanges. Difficile cependant de se prononcer sur les retombées exactes pour le Living Lab. »

/: Dorothée :/

Le SGL, qui a beaucoup cherché à développer cet aspect communicationnel en multipliant les canaux, montre que cette activité en ligne est très exigeante en termes d'engagement et de création de contenu pertinent.

« Sur Facebook, on observe quelques commentaires et questions par rapport aux posts. Chaque publication a un bon pourcentage de "j'aime" et de partages, et on voit que les gens manifestent un intérêt, mais ce n'est pas forcément un échange d'expériences, interactions que nous souhaiterions provoquer. Nous pourrions y remédier par la création de groupes de discussion sur des thématiques plus ciblées (ex: les allergies alimentaires,..), mais cela demande beaucoup de travail et risque de fatiguer les gens avec des éléments trop pointus. C'est n'est finalement pas un lieu de discussion mais un lieu de contenu. C'est dans cette optique que l'on a mis en place la Smart Gastronomy Tech qui consiste en une veille sur les innovations alimentaires. Les personnes qui vont y adhérer sont plus directement concernées et motivées par le sujet. Au final, ça devient une plate-forme d'échange : les personnes peuvent donner des informations que le SGL va sélectionner et ensuite publier, un peu comme "les éclaireurs" de Soon Soon Soon. » **/: Dorothée :/**

A ce jour, voici les réseaux qui sont utilisés par les Living Labs :

Click' : Facebook

SGL : Facebook, Instagram, Twitter

Connexences : Facebook et LinkedIn

WeLL : Facebook, Twitter, LinkedIn + Instagram en préparation.

L'utilisation par chacun des différents réseaux sociaux est très variable même si au fil du temps, l'activité s'est professionnalisée dans les différents Living Lab. On voit apparaître des processus facilitant la veille ou la programmation des publications, ainsi que des lignes directrices plus claires sur les éléments à publier et partager.

Quelques constatations de nos directeurs de Living Lab :

« Twitter, c'est à petites doses. Pour Instagram, nous publions dès que des ateliers ou des expériences sont en cours. Cela fonctionne bien et nous utilisons beaucoup les hashtags. C'est un bon moyen d'intéresser les gens, de toucher leur curiosité. » **:/ Dorothée :/**

« Ca a été un vrai challenge de trouver le bon processus pour alimenter régulièrement nos réseaux sociaux. A présent, nous avons trouvé notre vitesse de croisière. Il faut se rendre compte que notre thématique n'est pas fun. De plus, il y a déjà énormément d'acteurs dans le domaine de la santé présents sur les réseaux sociaux. On ne peut pas précisément juger de l'impact sur nos partenaires et clients mais je pense que cela offre quand même une bonne notoriété et un gage de sérieux, notamment par la production et le partage de contenu. » **:/ Lara :/**

« Ce n'est pas via Facebook que l'on anime la communauté, surtout sur un secteur B2B. On ne mise pas trop là dessus. C'est plus pour donner un peu de visibilité à l'extérieur. C'est surtout une occasion de montrer nos activités. Une action de notoriété. » **:/ Guillaume :/**

L'usage des médias sociaux ne constitue pas un garant de succès. Ils demandent beaucoup d'engagement et de rigueur pour des résultats difficilement mesurable. Malgré tout, ces canaux restent des vecteurs qui s'appréhendent rapidement contribue à la notoriété et à la visibilité des Living Labs.

« Pour l'instant, cela vient en soutien d'une stratégie plus globale où l'interpersonnel est toujours privilégié. » **:/ Lara :/**

■ Les autres canaux et outils de communication

L'utilisation de **l'emailing** est une des évidences des processus de communication des Living Labs. Le sujet n'a pas été approfondi mais nous avons pu tirer certaines conclusions de nos entretiens.

L'emailing est utilisé principalement dans les cas suivants :

- Le recrutement pour des ateliers d'exploration, de co-création, de testing, que ce soit pour des projets clients ou pour des projets portés par le Living Lab;
- L'invitation à des événements organisés par le Living Lab et poursuivant des objectifs de sensibilisation, de fédération de l'écosystème et/ou de la communauté, d'information ou encore de notoriété;
- Des informations sur les activités du Living Lab en termes de projets et d'initiatives;

- Des informations sur la thématique du Living Lab : actualités, tendances, etc.;

Le WeLL et le SGL envoient une **Newsletter** mensuelle à une liste de diffusion alimentée de manière continue. Pour le WeLL, c'est un élément important de la communication, mais pas uniquement !

« Notre newsletter est un élément important de notre communication. Nous avons pris le parti de créer du contenu et de rédiger trois articles par mois sur des sujets variés : technologies, méthodologies, société, écosystème, etc. Nous avons de bons feedbacks et les statistiques sont encourageantes. En plus de la communication, cela nous permet également d'approfondir des tas de sujets, d'améliorer nos connaissances et de monter en compétences. C'est une activité très prenante mais nous y tenons! » /: Lara :/

Si le digital représente une partie importante de nos discussions, deux autres éléments ont également été mentionnés.

Des supports physiques sont régulièrement utilisés : cartes de visite, flyers et brochures, roll-up, etc. Pour nous Living Lab, il s'agit de petits maillons qui viennent compléter la chaîne de la communication. Les budgets étant serrés, les réflexions sur ce type de support sont menées avec précaution. Les coûts inhérents peuvent être prohibitifs. De plus, la vitesse d'évolution des messages et de leur structure est telle que les supports

seraient trop rapidement obsolètes.

« Nous réfléchissons toujours à deux fois avant de nous lancer dans la création de supports physiques. Nous avons déjà réalisé trois flyers différents, avec à chaque fois une évolution de contenu. Nous avons un roll-up, des cartes de visite. Nous avons occasionnellement fait faire des goodies, comme des stylo billes, mais cela reste anecdotique. Un gros investissement a été celui du stand. » /: Lara :/

En effet, le WeLL a investi dans un stand de présentation du Living Lab, réalisé dans du carton gaufré pour en limiter les coûts. Le stand est modulable, de sorte qu'il peut s'adapter à différentes tailles d'espace de présentation. Il comporte des parties pouvant générer de l'interaction et même une partie plus technologique où les visiteurs peuvent utiliser des capteurs pour visualiser leur rythme cardiaque, leur tension ou encore leur température.

Notons que pour le SGL, ce sont régulièrement les créations qui peuvent servir de supports physiques de communication. Par exemple, les pièces imprimées en chocolats ou encore les macarons gravés au laser.

Quand on parle de communication, et en toute cohérence avec les éléments évoqués plus tôt dans cet ouvrage, **les événements** sont rapidement abordés dans la conversation. Qu'il s'agisse d'événements où les Living Labs sont présents (en vis-



iteurs, en exposants ou en intervenants externes) ou d'événements organisés par les Living Labs, ces occasions sont des instants clés de la communication.

« Les événements que nous organisons sont très importants pour notre communication. Ils nous donnent de la matière pour communiquer, autre que de montrer ce dont on est capable. Nous invitons à vivre des expériences et c'est surtout durant cette expérience que tout se passe. »

/: Dorothee :/

« Nous participons très souvent à des événements liés au monde de la santé et à l'innovation. Nous animons des workshops, nous donnons des conférences, etc. Pour moi, c'est une partie intégrante de notre communication. C'est là que nos messages passent le mieux et sont les mieux entendus. »

/: Lara :/

Enfin, en terme de bonne pratique, les retours d'expériences et d'apprentissages demeurent une démarche phare au coeur des processus de communication. La clef de la communication efficace semble tenir dans ce qui fait la spécificité du Living Lab : un espace de partage, où l'expérience constitue le coeur de la proposition de valeur. De sorte qu'organiser des retours d'expérience et partager sur les apprentissages constituent une pratique très pertinente dans la perspective de consolidation des liens déjà constitués et de partager la connaissance acquise envers une communauté en construction.

« On continue à faire des retours vers les participants, que ce soit dans le cadre d'une prestation ou dans un cadre plus ouvert ou public. Ça nous semble indispensable par respect pour les personnes qui ont donné de leur temps. »

/: Lara :/



#05 • De la création de Living Labs in Wallonia et de l'histoire d'une coupole fédératrice pour les Living Labs du territoire.

Living Labs in Wallonia est vue comme une coupole, une initiative qui regroupe les Living Labs wallons. A ce jour, elle est composée des quatre Living Labs à la source de ce retour d'expérience. Cette marque, si elle est encore aux balbutiements de son potentiel, offre une visibilité à la démarche régionale de Living Lab.

L'initiative, initiée par le CETIC, poursuivait différents objectifs. Parmi les plus importants, figurait celui de fédérer les différentes structures et de créer une dynamique de partage et d'évolution malgré les différences entre les thématiques et secteurs. Cette coupole représentait, au demeurant, une occasion unique de communication collaborative. Ainsi, trois grands projets de communication ont été réalisés en utilisant des méthodes de

co-création et des techniques participatives.

Tout d'abord, **l'identité visuelle et le discours de base** ont été créés lors de plusieurs ateliers participatifs. Les protagonistes ont construit les messages, choisi les termes stratégiques, sélectionné des styles et des couleurs. Au cours d'un processus créatif et analytique, un nom, puis un logo, puis une charte graphique complète a pu émerger, rassemblant les différentes parties autour de la table. C'est ensuite ce qui a été appelé la *story line* qui a été façonnée : le fil de l'histoire, avec ses différents chapitres, ses messages fondamentaux et un vocabulaire adapté et partagé. Même si par la suite, les Living Labs ont parfois divergé pour s'adapter à leur terrain de jeu, la réflexion commune a permis de lever des interrogations et de se positionner sur des manières communes de présenter cette nouvelle énergie sur le territoire wallon.



The screenshot shows the website for Living Labs in Wallonia. The header is red with a navigation menu: Accueil, Living labs, in Wallonia, Axes de travail, Agenda, Newsletter, Contact. There are language options for FR and EN. The main banner features the Living Labs logo (a colorful molecular structure) and the text "Rejoignez l'innovation ouverte" and "En savoir plus sur les living labs". Below this is a large graphic of a central rainbow ring surrounded by various icons representing different sectors like education, industry, and healthcare. To the right of the graphic, there is text explaining the initiative and its recognition by the Walloon Government and ENOLL.

Accueil Living labs in Wallonia Axes de travail Agenda Newsletter Contact FR EN

LIVING LABS
in Wallonia

Rejoignez l'innovation ouverte

+ En savoir plus sur les living labs

Living labs in Wallonia est une initiative de Creative Wallonia qui rassemble et soutient des Living Labs wallons.

Dans le cadre de Creative Wallonia, le Gouvernement wallon a confié au CETIC la mission de coordination du déploiement de projets pilotes de Living Lab wallons.

Depuis mai 2016, le cluster Living Labs in Wallonia est reconnu comme membre de ENOLL, le réseau européen des Living Labs.

+ En savoir plus sur living labs in Wallonia

Ensuite, cette identité forte a permis de construire un **site web**, première matérialisation de la création identitaire. À l'aube des Living Labs, décision commune est prise d'en faire un support généraliste, dans une première phase de développement, poursuivant les objectifs suivants :

- Présenter brièvement les quatre Living Labs et assurer les liens vers leurs pages Web et réseaux sociaux respectifs ;
- Poser le contexte des Living Labs en insistant sur l'innovation ouverte, le centrage utilisateur, l'approche thématique et le fonctionnement en 5 composants : les projets, les facilitateurs, les méthodes et outils, l'écosystème et les synergies, les utilisateurs;
- Communiquer sur une mission commune, partagée par tous les Living Labs wallons et issue d'une réflexion en commun;

- Proposer une inscription aux newsletters des différents Living Labs.

Des sections dynamiques avaient été prévues, notamment un agenda pour partager l'ensemble des événements organisés par les Living Labs, mais également les événements d'intérêt pour les communautés. La section "Axes de travail" avait pour vocation de présenter des articles sur les grands sujets, tels que ceux évoqués dans cet ouvrage : la gouvernance, la gestion d'équipe, la communication, le business model, etc. C'est la vie hyperactive de nos Living Labs et le manque de ressources qui n'auront pas permis d'activer ces deux sections dynamiques du site web. Bien que statique, le site Web de Living Labs in Wallonia ramène toujours plusieurs inscriptions mensuelles aux Newsletters, preuve d'un intérêt croissant pour la démarche.

Enfin, l'un des plus importants projets de communication de la couple a été le **Totem Living Labs in Wallonia**. L'objectif était de créer un support de communication qui puisse transmettre la philosophie Living Lab, donner de la visibilité aux différentes structures, proposer de l'interactivité et de l'originalité, tout en étant flexible et transportable. Ce support créatif devait répondre à des besoins de présence sur des salons mais également sur des lieux de vie des Living Labs.

Encore une fois, les méthodologies participatives et de co-création ont été mises en oeuvre. Les équipes des Living Labs ont activement participé à sa conception aux côtés de professionnels de la communication et de designers. Ce qui a été appelé "Le Totem" en est le résultat.

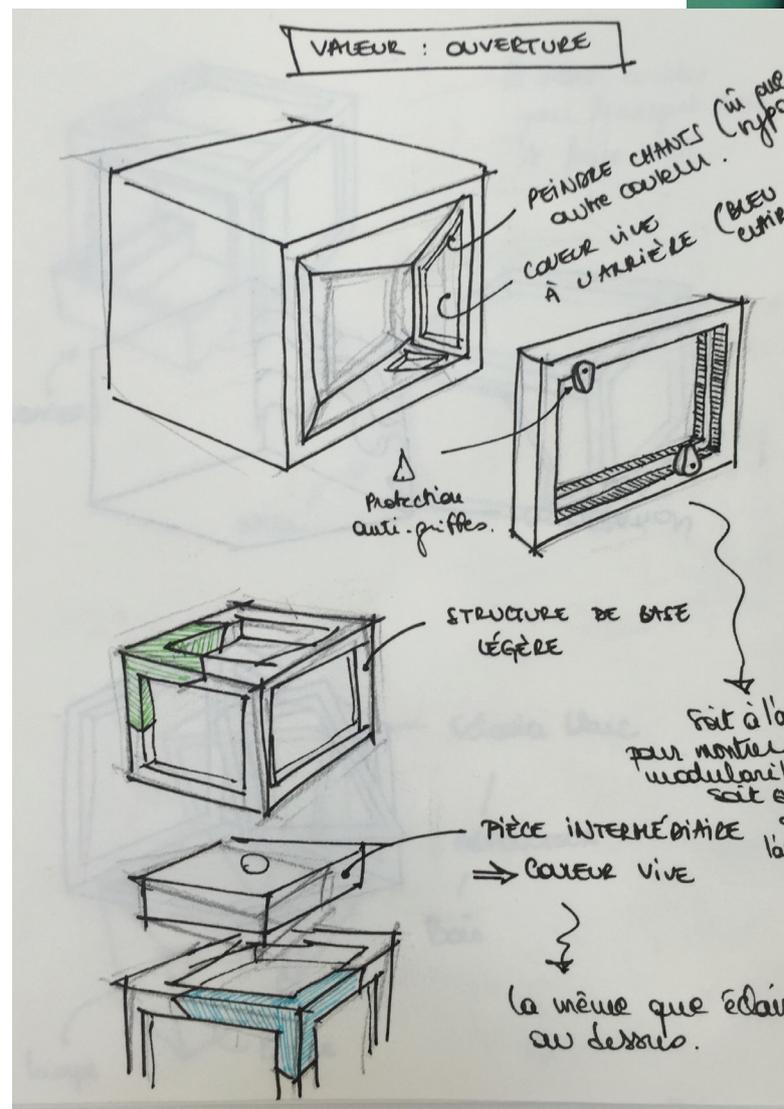
Composé de trois colonnes, chacune formée de trois cubes et d'un "chapeau" lumineux, cet outil de communication se veut hautement flexible. Il est possible d'utiliser un module seul ou de combiner les colonnes de manières diverses pour occuper des espaces variés et répondre à plusieurs objectifs. Ce n'est pas uniquement la forme, mais aussi le fond qui ont été travaillé en groupe : comment articuler le message, comment le structurer pour qu'il puisse être employé de diverses manières en fonction des objectifs poursuivis.

Chaque cube peut présenter différents modes de communication : panneaux informatifs, panneaux interactifs, représentations de scènes de vie et intégration de maquette, intégration d'outils digitaux comme une tablette, etc.

Le Totem a été présenté lors de multiples événements thématiques. Il est une belle démonstration de la puissance de

la co-création et des résultats surprenants auxquels il est possible d'arriver. Aujourd'hui, le CETIC, le WeLL et le SGL se partagent les colonnes de cet outil de communication.

Le temps et les ressources limitées n'ont pas permis de pousser les démarches plus loin, un projet intéressant a été évoqué sans avoir pu être mis sur les rails : celui d'un **Manifeste des Living Labs wallons**, appuyant sur des convictions fortes et des idéaux partagés quant aux manières d'innover sur le territoire et bien au-delà des frontières.





Il était une fois les Living Labs wallons

Ce que nous retiendrons



Le Living Lab est un concept assez peu connu qui demande une réflexion importante en matière de communication. Plusieurs éléments de l'environnement peuvent expliquer le challenge que cela représente.

- La complexité du paysage wallon de l'accompagnement de l'innovation dans lequel s'intégrera le Living Lab ;
- L'absence de référentiel et cadre commun parmi les Living Labs et au sein de leur écosystème ;
- La diversité des cibles ;
- La difficulté de projection, pour un participant, dans ce qu'est une expérience Living Lab ;

On pourrait donc se demander par où ou par quoi commencer quand il s'agit de mettre en place les premiers jalons de la communication. Notre exploration nous révèle que pour les Living Labs, les clés sont les éléments suivants :

- Se focaliser en priorité sur les individus, puis sur le réseau proche ;
- Prendre le temps de travailler sur la compréhension du concept et la formulation des messages ;
- Développer une identité forte et recon-

naissable, sans oublier de lui donner vie ;

- Capitaliser sur la relation privilégiée avec la structure porteuse et bénéficier d'une notoriété et d'une crédibilité acquise.

Le numérique est un axe de communication largement utilisé par nos Living Labs. Chacun a développé un site web en prenant la peine de mettre l'accent sur la finalité de la structure, la méthodologie et le projet de toute nature. Le positionnement de fournisseurs de services n'est pas partagé par tous et demeure un sujet en réflexion permanente.

Les réseaux sociaux sont en cours de domestication. Ils peuvent avoir des retours très positifs pour le Living Lab, notamment en termes de construction de communauté. Mais il est nécessaire d'y associer de bonnes ressources, du temps et des compétences adéquates.

Enfin, la présence d'une structure cou-pole permettant de mutualiser une partie de la communication des Living Labs est un atout majeur. Elle met en évidence les points d'interactions valorisés tout en gardant la richesse et l'identité propre de chaque équipe.

Les questions clés

■ **Quel est ma définition du Living Lab? Doit-elle être adaptée en fonction du regard porté sur le contexte dans lequel je vais évoluer?**

■ **Qui sont mes cibles? Quels sont leurs enjeux? Comment adapter mon message en utilisant les mots et arguments adéquats?**

■ **Quel est le contexte de ma communication? Y a-t-il des acteurs similaires ou concurrents dont je dois tenir compte?**

■ **Comment puis-je créer des expériences Living Lab dès le début de mon activité? Quels projets concrets pourront servir à présenter mon activité d'une manière concrète?**

■ **Qui sont les individus de mon réseau les plus susceptibles d'adhérer au Living Lab? Comment puis-je les toucher efficacement? Quels sont leurs enjeux, leurs objectifs?**

■ **Comment puis-je simplifier ma communication? Quels sont les éléments qui viennent rendre mes messages confus? Comment utiliser une approche**

visuelle pour faciliter la transmission de notions?

■ **Comment puis-je mettre en place une dynamique collaborative pour développer l'identité du Living Lab (vision, mission, valeur et identité graphique?)**

■ **Comment utiliser au mieux mon site web? Comment y exprimer ma finalité, mes méthodologies et donner une vision de mes projets?**

■ **Quels sont les réseaux sociaux que je vais investir? Avec quelle ligne éditoriale? Suis-je capable de produire du contenu? Ai-je les ressources suffisantes?**

■ **Existe-t-il en interne, ou en partenariat, les ressources et compétences nécessaires à la mise en place d'une communication professionnelle et cohérente?**



Conclusions





« Pour construire un Living Lab de manière durable, il faut être un artiste tout autant qu'un stratège. »

L'histoire des Living Labs wallons est loin d'être terminée, voilà qui est certain. Durant ces quelques mois d'exploration du terrain, nous avons rencontré des individus très différents mais tous animés de la même flamme, de la même passion : celle de promouvoir une innovation sensée, pragmatique et centrée sur l'utilisateur.

Nous l'avons vu au fil des chapitres de l'histoire, c'est la diversité des profils, des choix, des actions et des objectifs qui prédomine. Le contexte de la création, ainsi que les premières parties prenantes donnent le ton. La thématique et sa maturité dans l'écosystème apportent la couleur. Les embûches, les défis et les barrières amènent la dynamique. Équipes multidisciplinaires aux profils variés, direc-

teurs de Living Labs aux expériences diverses.

La variété est au cœur des aventures wallonnes. L'est-elle vraiment ? Peut-on en fait trouver, dans ce dédale d'options et de chemins, des dénominateurs communs ? Au terme de cette expérience, nous pensons fermement qu'il existe des bases fortes et fédératrices à ces initiatives»

Ce qui prédomine de manière primordiale est l'humain. Le Living Lab, d'où qu'il vienne et quels que soient les chemins qu'il emprunte, est avant tout une aventure humaine. D'abord, parce qu'il place l'individu au cœur du processus d'innovation de manière fondamentale. Ensuite, parce qu'il active des dynamiques participatives et collaboratives dont les résultats

sont entièrement dépendants du partage et de l'interaction entre les participants, les parties prenantes. Enfin, parce qu'il fédère, structure, anime et réconcilie un ensemble d'acteurs au cœur d'un écosystème en constante évolution. Qu'il s'agisse des liens avec les usagers ou les professionnels d'un secteur, de l'animation d'une équipe interne, des discussions et négociations avec les membres d'un consortium ou d'une structure porteuse, le cœur de l'activité se situe au niveau de l'humain, des individus et des liens qui seront créés avec eux.

Un second concept dominant est celui de l'apprentissage. Personne n'est parfaitement compétent. Personne n'est impeccablement expérimenté. Certes, des connaissances théoriques, quelques expériences pratiques similaires peuvent faciliter l'approche et le déploiement d'une telle structure. Mais face à la réalité du terrain, à la complexité des interactions, au foisonnement d'acteurs présents, tous sont égaux. Il faut, en permanence, construire, tester, expérimenter, apprendre, défaire et refaire. Il faut accepter d'échouer, recommencer encore et encore, s'adapter constamment. Il faut fixer un cap, dessiner des objectifs puis, naviguer subtilement en modifiant la trajectoire si nécessaire. Cette volonté d'apprendre et de sans cesse s'adapter est sans aucun doute l'un des facteurs de pérennité le plus important.

Un autre fil conducteur est celui de la pérennité, que nos Living Labs envisagent davantage sous l'angle de l'équilibre. Face à l'injonction paradoxale d'un service à destination de la société associé au développement d'une offre privée aboutissant à l'autofinancement, nos structures doivent se garder de développer une inconfortable schizophrénie.



La question de la continuité de l'activité est présente partout et tout le temps. La stabilisation des emplois, le renforcement des missions de service à la société, le développement d'une vision à long terme. Pas un seul de nos protagonistes n'y échappe : il faut se battre, communiquer, sensibiliser, encore et encore. À l'heure actuelle, très peu de modèles peuvent se targuer de rester Living Lab dans leur essence et capables de se passer d'un soutien public. L'incertitude et la précarité perçues peuvent jouer sur le moral des troupes. Tous s'accordent à dire que l'initiative Living Lab doit être envisagée sur le long terme, avec des objectifs d'autofinancement sensés et pertinents, une participation des autorités publiques adaptée au contexte.

Quoi qu'il en soit, la conviction et la combativité des directeurs et équipes en place sont tout à fait remarquables. Dans les histoires transmises, les anecdotes contées, nous avons ressenti toute la résilience et toute la volonté de continuer d'avancer, contre vents et marées. C'est avant tout une question de croyance profonde. La certitude que l'innovation peut se mener autrement, que l'intelligence collaborative peut donner d'impressionnants résultats, que l'ouverture et le partage sont un gage de dynamisme économique et sociétal. Cette force de conviction est présente chez tous les individus qui ont croisé notre chemin et qui portent fièrement les couleurs de leur Living Lab. C'est un moteur d'actions. C'est une source d'énergie durant les moments difficiles.

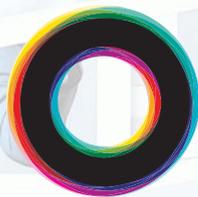
Cette exploration aura permis de faire émerger les questionnements les plus importants dans la démarche de création, la dynamisation ou la pérennisation d'une activité Living Lab. Si un modèle métho-

dologique cadré n'a définitivement que bien peu de sens, une réflexion ouverte, balisée de divers sujets essentiels, apparaît comme la méthode la plus adaptée à l'élaboration d'un Living Lab.

« Pour construire un Living Lab de manière durable, il faut être un artiste tout autant qu'un stratège ». Une phrase anonyme qui s'est perdue au cours des nombreux entretiens et qui résume avec beaucoup de subtilité la posture à adopter pour mettre toutes les chances de succès de son côté. Il faut s'inspirer et être créatif, il faut prendre des décisions, nouer des alliances et renforcer des collaborations. Il faut déterminer son cap tout en laissant place à l'imagination et à la surprise. Il faut saisir les opportunités, les bonnes de préférences. Et ne jamais oublier que le Living Lab est avant tout une merveilleuse aventure qui laisse, dans les sillons du temps, de fabuleux trésors.



by CREATIVE WALLONIA



Creative Wallonia

Un projet utilisé dans le cadre du programme
CREATIVE WALLONIA

Avec le soutien de
la



Wallonie

CLICK'
CREATIVE INDUSTRIES LIVING LAB



CONNEXENCES

SMART
GASTRONOMY
LAB



WeLL
Wallonia e-health Living Lab

ocetic

Your Connection to ICT Research