

Université 
Paul Valéry

Année Universitaire 2020/2021

Master 2 Gestion des Littoraux et des mers

Mention GAED

PROJET AATRE

Agora de l'aménagement des territoires résilients

COLLE MEHDI

Stage effectué à LISODE

Maitre de stage : Monsieur Jean-Emmanuel Rougier

Responsables de formation : Sylvain Pioch

Remerciements

Merci à Monsieur Jean-Emmanuel Rougier de m'avoir dans un premier temps intégré à Lisode puis accompagné au long de ces six mois de stage.

Merci à Sylvain Pioch, responsable de formation pour sa disponibilité et son accompagnement durant cette année de Master 2.

Merci à Fabrice Garcia, qui a accepté d'être tuteur universitaire pour ce stage et qui fut présent à chaque sollicitation, question durant ce stage mais également durant tout ce cursus de Master GLM.

Merci à Norélia Voiseux et à Maëlle Banton pour votre disponibilité, vos conseils et avis durant ce stage mais également cette année de Master 2.

Un grand merci à toute l'Equipe de Lisode, Jean Emmanuel, Mathieu, Elsa, Amar, Audrey, Emmanuelle, Marina, Martine et Léa pour votre accueil, votre aide tout au long de ce stage, votre convivialité. J'ai appris de chacun d'entre vous durant ce stage

Table des matières

1.Introduction.....	4
2.Contexte et données générales.....	5
2.1 Missions.....	6
3.La Participation.....	7
3.1 Généralités	7
3.2 Rendre compte de la participation au sein d'un projet	8
4.L'Innovation.....	10
4.1 généralités.....	10
4.2 Place de l'utilisateur	11
4.3 L'importance de l'environnement en innovation	12
4.4 L'innovation sociale.....	13
4.5 L'innovation ouverte	15
4.6 Innovation et territoires	16
5. Les Living labs	19
5.1 Généralités	19
5.2 Le Benchmark	20
5.3 Les fiches Lab.....	22
5.4 Recommandations.....	42
6. Conclusion	45
7. Déroulé du stage et impressions.....	46
8. Annexes	47

1.Introduction

Dans le cadre du Master Gestion des Littoraux et des mers (GLM), un stage en entreprise est prévu pour une durée de 6 mois. Ce stage est pour ma part effectué au sein de Lisode (LIen SOciale et DEcision), société coopérative et participative (SCOP) et indépendante (les actionnaires y sont salariés) créée en 2008, spécialisée en ingénierie des démarches participatives. Le cœur de métier de cette structure consiste donc à concevoir, mettre en œuvre et évaluer des démarches participatives dont la finalité est d'améliorer la gestion des ressources naturelles et des territoires, en y associant les acteurs concernés. Elle conduit ainsi des dialogues multi-acteurs (des usagers aux décideurs) et multi-niveaux (du local au national) afin de construire des solutions intégratives et durables. Les activités de Lisode peuvent être divisées en trois branches : le service, la formation et la recherche. Ces activités se focalisent toutes sur le thème de la participation, mais elles se déclinent dans différents domaines comme la gestion de l'eau, l'agriculture, l'urbanisme et l'aménagement du territoire. Les projets de Lisode se situent aujourd'hui en France, au Maghreb, en Afrique sub-saharienne et en Amérique Latine et sont financés par des acteurs publics (collectivités, services de l'Etat, ministères), par l'Union Européenne, des ONG ou encore des bailleurs de fonds internationaux comme l'AFD. Lisode réalise par exemple des ateliers, de la modélisation ou des jeux de rôle ayant pour but de créer des conditions propices au dialogue, construire une représentation partagée de la situation ou du problème entre les différents participants et éventuellement se projeter dans l'avenir, définir des objectifs consensuels permettant de résoudre tout ou partie du problème et des façons d'y parvenir ou enfin formuler un certain nombre de recommandations aux décideurs. De plus en tant qu'organisme de formation agréé, Lisode organise chaque années différents cycles de formation professionnelles sur l'ingénierie de la concertation, la facilitation de groupe et la modélisation d'accompagnement.

2. Contexte et données générales

Ce stage de 6 mois est donc prévu dans le cadre du second semestre du Master 2 géographie, gestion des littoraux et des mers. Durant six mois nous intégrons donc une structure ayant une activité en lien avec les enseignements dispensés au sein du cursus. C'est dans un programme en lien avec la région que l'intégration à Lisode se fera : le projet AATRE¹.

Ce projet est une composante d'un vaste projet nommé Littoral + (lancé en 2019) pour lequel la région Occitanie vise trois objectifs :

- Mieux anticiper et prévenir les perturbations qui menacent le littoral ;
- Apprendre et innover pour limiter sa vulnérabilité ;
- Associer l'ensemble des acteurs du territoire aux enjeux de résilience

Il s'agit de préparer le littoral languedocien, riche de ses paysages lagunaires et de son fragile écosystème, à affronter les menaces environnementales qui pèsent sur lui, notamment l'érosion du littoral, en incluant une méthode à l'écoute des besoins des citoyens. Pour limiter les effets du réchauffement climatique qui génère la montée des eaux mais également nous adapter à l'énorme pression immobilière et démographique, les recherches, pilotée par l'Université Paul-Valéry, englobent toute la palette des thématiques liées à l'aménagement du territoire et à l'environnement : risques littoraux, développement touristique, protection de l'environnement, transports, agriculture rurale, transition énergétique et numérique. Elles anticipent aussi des solutions telles que la gestion raisonnée des ressources naturelles, le développement accéléré des énergies renouvelables (hydrogène vert, installation d'éoliennes en mer...), ou la mise en place de solutions innovantes à destination des filières traditionnelles telles que la conchyliculture ou la viticulture.

Le projet AATRE associe l'INRAE² dans un objectif d'engagement et d'implication des populations concernées dans le pilotage de projets d'aménagement. Pour cela, il prévoit la conception d'une méthodologie hybride (web et présentiel) de co-construction de projets d'aménagement, l'accompagnement des acteurs dans le cadrage et la mise en œuvre de dispositifs participatifs citoyens, et la conception d'un outillage web et présentiel des processus participatifs. Il s'agit ici donc la création d'un tiers-lieu dédié à la participation, de type Living Lab.

¹ AATRE : Agora de l'Aménagement des Territoires Résilients

² INRAE : Institut national de la Recherche pour l'Agriculture, l'alimentation et l'environnement.

2.1 Missions

L'objectif du stage comporte deux volets, avec dans un premier temps l'étude bibliographique du concept d'innovation ouverte, puis une étude des dispositifs type Living Lab en France avec à la clé une comparaison à partir de laquelle seront formulées des recommandations pour le Lab du projet AATRE. Les missions liées à ces objectifs sont les suivantes :

- Elaborer une étude bibliographique des dispositifs d'**innovation** ouverte
- Elaborer un benchmark des dispositifs de ce type existants en France
- Rédiger des recommandations opérationnelles quant à ce genre de dispositifs
- Participer à la réflexion sur les enjeux relatifs à la mise en œuvre d'**un Living**

Lab dans le cadre du projet AATRE

- Participer à l'élaboration des objectifs et de la feuille de route du Lab
- Interviewer des participants de dispositifs de ce type
- Participer aux diverses activités du projet AATRE en fonction des besoins de l'équipe

3. La Participation

3.1 Généralités

Le programme de Littoral + et son projet AATRE font tous deux des références à la participation, mais il n'est pas inutile de préciser de quoi nous parlons quand nous évoquons cette idée, qui découle de nombreux champs de recherche dont la sociologie, la géographie, les sciences politiques ou encore la communication. La participation fait référence à un système dans lequel en situation idéale les décisions sont prises pour un groupe avec la participation de l'ensemble de ce même groupe. Comme une majorité de domaines, les recherches sur la participation dépendaient des financements alloués, et plusieurs vagues existent, à commencer par les années soixante, puis les années quatre-vingt et un retour au milieu des années quatre-vingt-dix. L'intérêt pour la participation a tendance à arriver en réponse à un désaccord ou des controverses, un contexte d'opposition favorise l'arrivée ou le retour de ces idées. Il existe différentes versions de grilles pour jauger la participation, une des plus célèbre et reconnue étant celle produite par Sherry Arnstein en 1969 traduite comme ceci :

8	Contrôle citoyen	Pouvoir citoyen
7	Délégation	
6	Partenariat	
5	Implication	Participation symbolique
4	Consultation	
3	Information	
2	Education	Non participation
1	Manipulation	

Figure 1 : ‘‘A ladder of citizen Participation’’, Sherry Arnstein 1969

Dans cette typologie Arnstein définit 7 niveaux allant de la non-participation au pouvoir citoyen. Nous

trouvons ainsi en premiers niveaux l'éducation et la manipulation, états dans lesquels les interactions entre le citoyen et les décideurs sont à sens unique. L'information, la consultation et l'implication sont élevés au rang de « Participation symbolique » car ici, si les populations sont écoutées, ils n'ont pas de pouvoirs sur la décision finale. Enfin au plus haut le partenariat, la délégation et le contrôle citoyen correspondent au pouvoir citoyen, niveau dans lequel ces derniers sont informés, écoutés et font partie du processus de décision.

Ce niveau est généralement souscrit à des cas ponctuels et très localisés, sans passer la barrière de la grande échelle, même si pour A.Fung, chercheur sur les systèmes de gouvernance, «L'efficacité de grandes réformes peut passer par la prolifération dans de meilleurs mini-publics que dans le perfectionnement d'un seul grand public »³

3.2 Rendre compte de la participation au sein d'un projet

Dans un premier temps, les discours antagonistes sur la participation relèvent plus souvent de la projection que du constat. Les critiques mises en avant sur ce concept, qu'elles soient positives ou négatives, sont basées sur les effets attendus et il est plus courant de le caractériser en "bien" ou "mal" que de l'explorer réellement, ce qui peut être un indicateur du degré de maturité atteint par un secteur de recherche⁴.

En 2011, Luc Blondiaux et Jean Michel Fourniau ⁵ établissent une liste de 8 points relatifs à la mise en place d'un processus participatif :

- L'impact sur les décisions
- La transformation des individus
- Les effets structurels et substantiels de la participation
- Le place du conflit
- L'influence du dispositif
- La mise en institution de la participation et sa codification juridique
- La professionnalisation de la participation
- La redéfinition de l'expertise

Nous voyons donc que plusieurs objectifs peuvent être à attendre lors du passage à un mode d'action participatif. Le premier est évidemment l'impact sur la décision finale, évoqué précédemment. Nous retrouvons aussi les notions de transformation des individus formant le groupe participatif. Chacun d'eux peut apprendre des autres et peut ainsi s'en retrouver plus intéressé par une thématique, plus en

³ Fung A. « Recipes for Public Spheres : Eight institutional Design choices and their consequences » *The journal of political philosophy* 2003

⁴ Revue « Participation : Un bilan des recherches sur la participation du public en démocratie : beaucoup de bruit pour rien ? » 2011

⁵ Pour la revue « Participation »

capacité de comprendre une problématique qui ne le touche pas ou simplement plus informé. Autre point évoqué, le changement apporté par la mise en place de la participation à un système, via un renforcement du pouvoir des acteurs mobilisés par exemple. L'institutionnalisation et la professionnalisation de ce processus sont aussi des éléments révélateurs de l'habitude ou non d'avoir recours à la participation. De plus, nous pouvons voir l'évocation de la place du conflit dans le processus. Avoir une démarche participative d'institution, dans un climat de tension et de désaccord peut être mise en place pour canaliser voire éradiquer le conflit, calmer la grogne sociale plus que pour le principe de la participation lui-même (Comme lorsque des promoteurs finissent par recevoir des représentants de groupes sociaux opposé à leur projet pour trouver un compromis).

Fung s'intéresse également à la mise en place de projets participatifs, et selon lui la création d'un de ces dispositifs peut être motivé par trois normes types suivantes : la légitimation, donc la capacité à asseoir la prise de décision sur un accord « populaire » élargi ; La justice, donc faire participer ceux qui sont les plus concernés par les décisions et qui font partie intégrante des politiques initiées ; L'efficacité, donc l'amélioration des programmes ou actions délivrés au terme de la participation. Fung avance que ce n'est pas le niveau de codécision qui doit permettre de dire si une initiative est efficace ou non mais le respect de la norme qui a initié le recours au participatif. En 2006 il produira la typologie suivante qui permet une vision des critères cités et observés lors de la mise en place de ces processus.

Qui participe ?	<ul style="list-style-type: none"> • Citoyens volontaires • Recrutement ciblé • Tirage au sort • Parties prenantes citoyennes • Parties prenantes professionnelles
L'enjeu de la participation pour les participants	<ul style="list-style-type: none"> • Les participants ont un intérêt direct • Les participants ont un intérêt indirect
Comme les participants participent-ils ?	<ul style="list-style-type: none"> • Spectateur • Expression spontanée de ses préférences • Justification de ses préférences • Agrégation des préférences individuelles et négociation • Délibération et discussion raisonnée
La portée de la participation	<ul style="list-style-type: none"> • Un sujet spécialisé • Un sujet large
Quelle est la fréquence de la participation ?	<ul style="list-style-type: none"> • Régulière • Processus limité dans le temps • Garanties législatives pour permettre la répétition
Quel est le degré d'influence des participants ?	<ul style="list-style-type: none"> • Bénéfices personnels seulement • Influence de type informationnel • Recommandation et consultation • Co-production • Décision

Figure 2 : Typologie des modalités de participations, Archon Fung, 2006

4.L'innovation

4.1 généralités

Pour Leeuwis et Aarts, une innovation correspond à un ensemble adopté par un groupe social. On ne parle pas seulement d'une technologie ou d'une nouvelle pratique, qui correspond en réalité à une partie (hardware) de l'innovation, mais également des nouveaux savoir et façon de penser (software) ainsi que des nouvelles institutions sociales et formes d'organisation (orgware). Ces trois entités forment l'ensemble que l'on nomme innovation.⁶

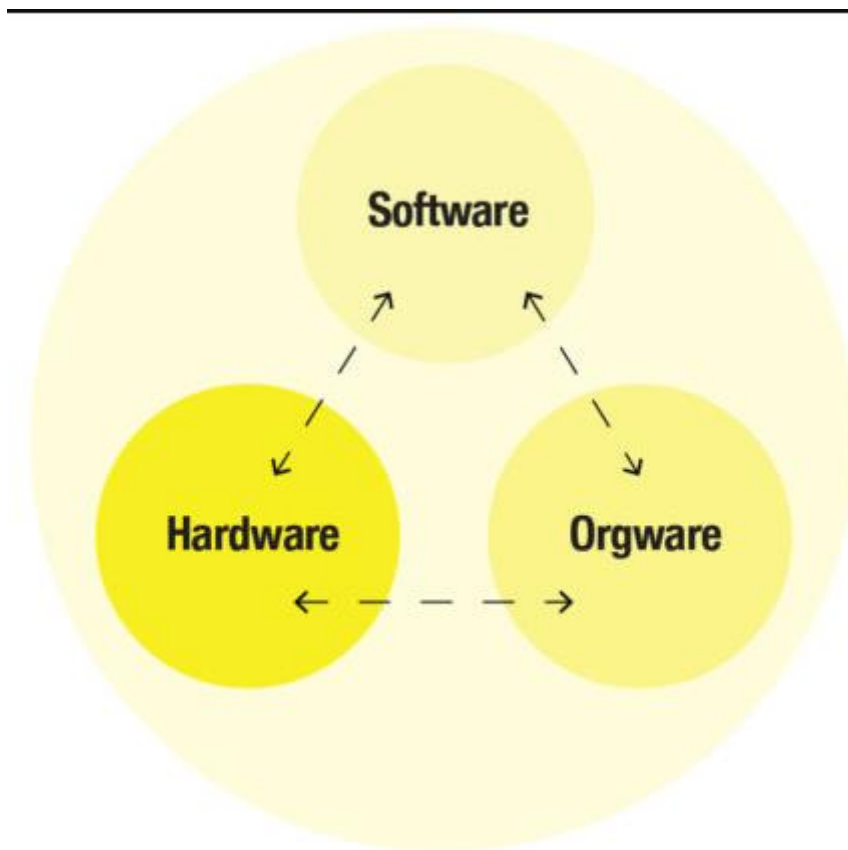


Fig.3 Composantes de l'innovation

Dans le modèle actuellement majoritaire au sein de notre société, l'innovation est vue comme une chaîne dans laquelle les maillons (ou acteurs) successifs ont un rôle défini par leurs compétences propres, leur donnant le monopole pour l'étape qui les concerne. Des acteurs politiques ou économiques pointent ce qu'ils estiment être un besoin, les chercheurs utilisent leurs compétences scientifiques pour mener une recherche afin d'y répondre et produire ce qu'ils pensent être une innovation, que des intermédiaires vont se charger de disséminer. En bout de chaîne les utilisateurs (si tout cela se passe comme les chaînons

⁶ "Rethinking communication in innovation processes : creating space for change in complex systems" Cees Leeuwis, Noelle Aarts

précédents ont prévu) adoptent. Néanmoins l'innovation n'est pas aussi prédictible et planifiable car elle est affectée par une multitude d'interdépendances, interactions et dynamiques.

4.2 Place de l'utilisateur

Une des critiques pouvant être émise sur le système d'évaluation majoritaire aujourd'hui, le mode linéaire, est la place des utilisateurs (pouvant être les acheteurs, consommateurs, utilisateurs au sens technique). Ils sont contraints à un rôle secondaire, en retrait, dans une grande majorité des cas et n'arrivent qu'une fois le nouveau dispositif terminé. A ce stade, ils tiennent une présence qui peut être implicite ou explicite :

- Implicite : via l'appel de représentants d'usagers ou la reprise d'une technologie ou d'un concept précédent ayant fonctionné auprès de l'usager
- Explicite : via des études de marché ou des tests en amont, des retours d'expériences

Mais dans ce cas les usagers sont sommés de rester à leur place et ne prennent pas directement part aux débats techniques. On distingue néanmoins quatre formes d'intervention des utilisateurs sur des dispositifs déjà constitués⁷ :

1 – Le déplacement

Le déplacement consiste à modifier le spectre des usages prévus d'un dispositif, sans annihiler ce en vue de quoi il a été conçu et sans introduire de modification majeure dans le dispositif. Il s'agit d'exploiter la flexibilité des dispositifs venant du fait que le concepteur produit un scénario des usages possibles. Par exemple, le concepteur d'équipement fonctionnant à l'électricité peut faire l'hypothèse que dans un certain nombre de pays, il n'a pas besoin de se préoccuper de la disponibilité de cette énergie mais il peut prendre en charge par son dispositif l'existence de plusieurs voltages ou laisser à l'utilisateur le soin de se procurer les équipements de transformation nécessaires. Autre exemple, le sèche-cheveux utilisé pour sécher une plaie, attiser des braises, soulager un torticolis, accélérer le séchage d'un vernis / vêtement.

Quel rapport avec l'innovation ? Il arrive que ces changements d'utilisation soit repris par le marché comme le cas des bâtons de randonnées qui sont apparus sur le marché après que les utilisateurs se soient mis à utiliser des bâtons de ski pour faire leur marche.

⁷ “ *Les utilisateurs, acteurs de l'innovation* ” Akrich, 1998

2 – L'adaptation

L'adaptation fait référence à l'introduction de modifications dans le dispositif qui permettent de l'ajuster aux caractéristiques de l'utilisateur ou de son environnement sans pour autant toucher à sa fonction première. On parle par exemple de l'allongement des manches des outils, du rehaussement d'une poussette ou l'adaptation à un autre environnement avec les kits éclairages avec panneaux solaires.

3 – L'extension

On parle d'extension lorsqu'un dispositif est à peu près conservé dans sa forme et ses usages de départ mais qu'on lui adjoint un ou plusieurs éléments qui permettent d'enrichir la liste de ses fonctions comme l'ajout de filet aux poignées des poussettes après que les utilisateurs se soient mis à accrocher leurs sacs de courses aux poignées.

4 – Le détournement

La notion de détournement renvoie à un concept assez répandu, en particulier dans le domaine de l'art : un dispositif est détourné lorsqu'un utilisateur s'en sert pour un propos qui n'a rien à voir avec le scénario prévu au départ par le concepteur et même annihile du coup toute possibilité de retour à l'usage précédent. (Exemple : la récupération d'objets)

4.3 L'importance de l'environnement en innovation

Au début du siècle dernier le succès des innovations se faisait en grande partie grâce à l'entrepreneur, personne sur qui ce succès reposait. Cette figure Schumpétérienne⁸ du début du 21ème siècle pouvait faire basculer un marché par son sens de l'anticipation, son habilité, son intuition ou encore sa perspicacité. Cette figure a été progressivement remplacée par une action de groupe, des collectifs doivent accumuler ses qualités et plus encore pour être plus efficace.

Pour mieux innover on se doit de réduire la rigidité, les définitions trop précises des tâches et des rôles ainsi que les programmes trop contraignants.

⁸En référence à l'économiste Joseph Schumpeter (1883-1950). L'entrepreneur schumpétérien n'est pas un simple rouage de l'économie mais le personnage central de la réflexion de l'économiste. Véritable révolutionnaire du capitalisme, l'entrepreneur est celui qui dynamise l'économie capitaliste en prenant la responsabilité d'innover pour rompre avec la routine du marché.

Des modèles existants sont complets dans la description des évolutions nécessaires au développement de nouveaux projets mais restent discrets sur le processus d'innovation lui-même, à savoir quels sont les mécanismes d'une réussite ou d'un échec de l'adoption finale.

Toute innovation suppose un environnement qui lui soit favorable, s'il n'existe pas il ne sert à rien de parler de coûts avantageux. La productivité, la rentabilité sont les résultats d'une action obstinée qui vise à créer une situation dans laquelle la nouvelle technique ou le nouveau produit pourront faire valoir toutes leurs présumées qualités.

Nous pouvons donner un exemple sur l'importance de l'environnement pour l'innovation avec le faux cuir aux Etats-Unis en 1970 : une entreprise analyse le marché du cuir et trouve des failles à exploiter, notamment sa relation avec le marché du bétail et la nature cyclique de la demande. Un plan est mis en place pour attaquer le marché au plus faible, quand la demande est maximum et l'offre au minimum, avec des prix très élevés. Mais un imprévu se produit, une crise pétrolière impacte indirectement l'élevage (notamment via les industries fournissant de quoi nourrir le bétails) et provoque l'abattage en masse des bêtes. Le cuir véritable devient donc bon marché et le plan est un échec.

Mais comment anticiper ce type d'événement à priori non anticipables ? Michel Callon dit⁹ « Comment savoir dans les années 70 si le véhicule électrique serait technologiquement viable ? Après coup il est relativement aisé de répondre [...] à cette question, mais à chaud c'est une autre paire de manche »

Remise en situation, analysée à chaud, l'innovation laisse découvrir toutes les incertitudes qui l'entourent et surtout 'impossibilité de s'appuyer sur des critères ou des procédures indiscutables pour prendre les innombrables décisions qui la font avancer. Faut-il pour autant conclure au caractère complètement aléatoire et arbitraire de ces décisions ? en d'autres termes faut-il renoncer à expliquer pourquoi certaines d'entre elles rapprochent l'innovation du succès plutôt que de l'échec ?

Face à une innovation un analyste "classique" procède d'emblée au recensement de ses avantages et ses inconvénients : économie de matière première, augmentation de la productivité, amélioration de la qualité des produits... ce sont ses qualités intrinsèques qui servent ensuite à expliquer la plus ou moins grande vitesse de diffusion de l'innovation. En dépit de leur popularité, de tels modèles n'ont qu'un lointain rapport avec la réalité. L'adoption d'une innovation, passe par une série de décisions qui dépendent du contexte particulier dans lequel elle s'insère. L'évaluation des défauts et des avantages d'une innovation est toute entière entre les mains des utilisateurs : elle dépend de leurs attentes, de leurs intérêts, des problèmes qu'ils se posent. En résumé, dans le modèle linéaire l'échec comme le succès tiennent à l'adaptation mutuelle d'un produit bien défini et un public bien identifié. Ce qui ne saurait être remis en cause, c'est la technique et les choix auxquels elle a donné lieu. Aux utilisateurs, aux intermédiaires de s'adapter soit de force, soit de guerre lasse.

4.4 L'innovation sociale

⁹ "A quoi tient le succès des innovations ?" Callon, Latour, Akkrich en 1988

Marie Bouchard, chercheuse à l'université de Québec, écrit à propos de l'innovation sociale en 1999 : *Toute nouvelle approche, pratique ou intervention, ou encore tout nouveau produit mis au point pour améliorer une situation ou solutionner un problème social et ayant trouvé preneur au niveau des institutions, des organisations, des communautés* » et complétera en 2011 : « *Intervention initiée par des acteurs sociaux pour répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution ou profiter d'une opportunité d'action afin de modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelles* »

Le contexte est aussi important pour analyser l'innovation sociale, qui émerge dans un ensemble déterminant de variables politiques, économiques, sociales et culturelles. Pour Julie Cloutier, également de l'université du Québec, le caractère novateur d'une innovation sociale relève de la mise en œuvre de pratiques en rupture avec les pratiques habituelles dans un milieu contextualisé.

L'innovation sociale est territorialisée, encadrée dans un tissu social et territorial et amène une hybridation des ressources, marchandes et non marchandes. Elle permet aussi la capacitation des individus.

Un exemple concret peut être le suivant¹⁰ : la recyclerie du Pays de Bray en Seine Maritime. Inaugurée en 2009 elle constitue depuis un service de gestion alternatif des déchets via une association Loi 1901 en visant le recyclage et l'insertion, remplissant quatre grandes fonctions qui sont la collecte des déchets, leur valorisation, la vente et la sensibilisation le tout à travers les dimensions d'action sociale et de formation. La recyclerie répond à des besoins économiques via l'emploi et la formation, sociaux via l'accessibilité et la lutte contre l'exclusion, et environnementaux via le traitement et la valorisation des déchets. La gouvernance a pris forme par la mise en place d'un comité de pilotage et par de multiples réunions ouvertes. Les espaces de débats ont rassemblé de nombreux acteurs du territoire de nature différentes comme les associations, artisans, collectivités, universités, services de l'Etat. La mise en place d'un espace de proximité au sein duquel ces acteurs pouvaient s'exprimer sur les actions à mener a permis, par son ancrage territorial, de mobiliser des ressources dans la zone et créer de la synergie entre les acteurs. Dans ce cas précis plusieurs types de ressources peuvent être identifiées :

- Des ressources distributives sous forme de subventions liées à l'investissement initial et au fonctionnement et l'accompagnement de personnes en insertion
- Des ressources marchandes issues de la vente d'objets de seconde main et de matériaux à recycler
- Des ressources "réciprocaires" issues des espaces de co-constructions, dons d'objets par les habitants du territoire, groupes de travail et action avec des associations, bénévolat.

¹⁰ Exemple tiré de "La diffusion de l'innovation sociale, un processus de changement multiforme" Emmanuelle Besançon, 2015

Le modèle économique est ainsi marqué par l'hybridation des ressources et le rôle de la réciprocité. La dimension innovation sociale est sa dimension relationnelle induite par l'intensité des interactions et l'ampleur des réseaux sociaux mobilisés.

4.5 L'innovation ouverte

Le paradigme de l'innovation ouverte peut être vu comme une antithèse de l'innovation traditionnellement verticale dans laquelle les activités de recherche et développement conduisent au développement de produits qui seront ensuite distribués par la firme. Au cours des dernières décennies, le milieu de l'innovation a beaucoup changé : les technologies émergent et se diffusent bien plus rapidement, la mondialisation s'est accélérée, nous passons d'une consommation de masse à une consommation individualisée, les marchés sont de plus en plus concurrentiels et le cycle de vie des produits s'est considérablement raccourci. L'innovation ouverte part du principe que les entreprises ne peuvent plus compter exclusivement sur leurs propres ressources pour mettre en œuvre une stratégie d'innovation efficace et efficiente. L'heure est à l'innovation collaborative, aux partenariats et à l'ouverture. « Cette approche est basée sur un paysage de connaissances différentes avec une logique différente, sur les sources et utilisations des idées. L'innovation ouverte signifie que les idées intéressantes peuvent provenir de l'intérieur ou de l'extérieur de la compagnie. Cette approche place les idées extérieures et les voies extérieures d'accès aux marchés sur le même plan que celui réservé aux idées internes et aux chemins internes d'accès au marché au cours de l'innovation fermée.»¹¹ Le principe de l'innovation ouverte séduit les médias et les entreprises, mais « pour la recherche l'enthousiasme laisse rapidement place à une certaine réserve qui s'est exprimée à travers des contributions questionnant la notion et le degré de l'ouverture (Notamment Penin, Dalhnder, Salter, Laursen)»¹². Une grande partie de la littérature sur l'innovation ouverte est basée sur des études de cas qui illustrent la mise en œuvre de ce type de modèle au sein de grandes entreprises, principalement dans les industries High-Tech. Pour la plupart, ces travaux ne remettent pas en cause la définition de Chesbrough car cette dernière est définie par rapport aux cas extrême inverse de l'innovation fermée, son paramètre de validité est donc large. Ce dernier, pour marquer la dichotomie entre innovation ouverte et fermée, avance les arguments suivants :

- Il existe d'importantes sources de connaissances et de compétences en dehors des frontières de l'entreprise, aucune entreprise ne détient l'ensemble des connaissances et des compétences requises pour exercer son métier. Dans le modèle « fermé », les connaissances et les compétences externes sont

¹¹ «Open innovation : the new imperativ for creating and profiting from technologie» Henry Chesbrough, 2003

¹² « Une analyse critique des fondements de l'innovation ouverte» Thierry Iskia et Denis Lescop, 2011

généralement regardées avec suspicion, pourtant même les entreprises leader dans leur domaine ne peuvent se passer des connaissances et des compétences externes.

- La recherche et développement externe constitue un gisement de valeur potentiel significatif, pour être en mesure de capter une partie de cette valeur, il est nécessaire de faire évoluer le business model en vigueur au sein de l'entreprise. Le business model s'interprète comme un modèle cognitif à travers lequel l'entreprise appréhende le processus de création et de captation de valeur.

- L'entreprise n'a pas besoin d'être à l'origine d'une innovation pour en profiter, les accords de licences ou plus récemment les patent-pools permettent aux entreprises de valoriser les efforts de recherche et développement réalisés par d'autres acteurs moyennant des aménagement de leurs business model. Ainsi, alors que le modèle « fermé » met en avant l'innovation elle-même et la protection de cette innovation (gestion défensive des droits de propriété intellectuelle), le modèle ouvert met en avant l'utilisation des résultats de l'innovation et la diffusion de ses résultats (gestion offensive des droits de propriété intellectuelle). Dans la plupart des grandes entreprises détenant un portefeuille de brevets, 20% des brevets génèrent 80% des revenus¹³. De fait, une grande partie des efforts de recherche et développement ne sont pas valorisés. L'innovation ouverte permet précisément de valoriser ces brevets « dormants » en les proposant à d'autres entreprises. Pour le concédant, il s'agit de générer des revenus supplémentaires et pour le licencié, d'économiser temps et argent.

4.6 Innovation et territoires

Les structures d'innovation constituent des laboratoires de nouvelles méthodes et collaborations qui se répandent dans les tissus locaux et nationaux. Elles jouent un rôle dans la transformation des territoires sur un spectre large de sujets : les énergies renouvelables, l'habitat, les mobilités, l'intégration des citoyens, la dynamisation des centre villes, la valorisation numérique du patrimoine et de la culture, les services aux seniors et peuvent être un point d'entrée pour de jeunes entreprises à fort potentiels vers un territoire, ses marchés et des collaborations potentielles. L'innovation ouverte discutée précédemment trouve également écho au sein des territoires lorsque collectivités, grands groupes et startups s'en saisissent pour dynamiser un territoire et stimuler l'innovation autour d'enjeux locaux. Décideurs publics et acteurs économiques tentent désormais ce mode de collaboration qui permet de réunir des acteurs habituellement éloignés mais pourtant tous impliqués dans le développement du territoire. Afin de propulser cette dynamique, les collectivités locales peuvent déléguer le rôle de facilitateur à une ou plusieurs structures d'innovation, agissant comme tiers et coordonnant les différentes parties prenantes

¹³ "Discovering new value in intellectual property" Kevin Rivette et David Kline, 1999

comme nous le verrons dans une structure étudiée. Des retombées profitent à tous les acteurs qui collaborent :

- Pour les jeunes entreprises, c'est un réseau de partenaires pour tester son service, l'adapter à son marché, gagner en visibilité et trouver de nouveaux débouchés commerciaux.

- Pour les groupes ou grandes entreprises c'est un moyen de diversifier ses activités pour compléter les offres et acculturer ses salariés

- Pour les acteurs des territoires comme les collectivités, bailleurs sociaux, c'est l'opportunité de découvrir de nouvelles solutions pour répondre à leurs enjeux et améliorer la qualité de service pour leurs bénéficiaires.

Les structures d'innovations offrent un encadrement et parfois un lieu physique dans lequel mettre en action ces nouveaux écosystèmes. Les impacts pour le territoire peuvent être de l'ordre de :

- La création d'emplois
- L'attraction de talents et entreprises
- Le développement de l'économie locale
- L'amélioration des services urbains pour les usagers
- Un gain d'efficacité dans les méthodes de travail

En retour les collectivités sont d'importants financeurs de ces structures d'innovation via des subventions de communes, métropoles ou région, voir Européens. Ces structures ont été identifiées via une étude¹⁴ et classés en six profils suivants : l'accélérateur, le technopole, l'hub d'innovation, l'incubateur, le capital french tech et les living labs.

Voici une rapide présentation de ces profils selon cette même étude :

Accélérateur :

- Structure proposant un bouquet de services à haute valeur ajoutée aux jeunes entreprises en croissance organique. Permet de les accompagner afin de les rendre visible auprès d'investisseurs du marché. Ces structures sont en majorités privées à but lucratif.

Technopole :

¹⁴ Etude de la banque des territoires sur l'innovation ouverte au sein des territoires, 2020

- Structure historiquement affiliée au monde de la recherche, spécialisée sur une thématique. Dédiée à la recherche et développement de nouvelles solutions pour répondre à des priorités de politiques publiques en partenariat avec des industries locales. La technopole crée des synergies entre plusieurs acteurs d'un même secteur réunis sur un même espace. Son statut peut être l'association, la fondation, la collectivité, le syndicat mixte.

Hub d'innovation :

- Plateforme ouverte à l'ensemble des acteurs de l'innovation et nœud de liaison des démarches d'innovation ouverte, proposant une multitude de programmes, résidences et événements souvent incarnée par un lieu physique dédié. Le Hub propose d'accompagner et d'encadrer des startups dans leur processus de création et d'innovation avec un soutien méthodologique et des ressources techniques et/ou financières à des individus/entrepreneurs. Ils peuvent être public, privé ou mixte.

Incubateur :

- Structure d'aide et d'accompagnement à la création d'entreprises, qui cherche à fournir à ses incubés un accompagnement stratégique à valeur ajoutée : appui financier, conseil, mise en réseau. Il accompagne des porteurs de projets au stade d'amorçage, propose une aide méthodologique et managériale et la mise à disposition de structures. L'incubateur est majoritairement public, à l'initiative d'une collectivité et financé via des subventions.

Capitale French Tech :

- Initiative de promotion de l'écosystème d'innovation locale et d'un territoire précis. Le capitale french tech est un rassemblement de communautés avec une forte densité de startups ayant atteint une certaine maturité. Il offre une visibilité régionale et nationale aux structures sur un périmètre défini, fait la promotion des ressources et des innovations locales et facilite l'innovation dans les industries qui représentent des avantages compétitifs de ces territoires.

Enfin, le dernier profil est celui du Living Labs, plébiscité par la région Occitanie pour le projet AATRE, que nous allons détailler dans la partie suivante.

5. Les living labs

5.1 Généralités

Initié dans les années 90 en Amérique du nord par le M.I.T et développé en Europe dans les années 2000, voici quelques définitions de ce concept de living lab :

- *“ Le Living lab est une plateforme d’innovation qui rassemble et fait participer toutes les parties prenantes aux premières étapes d’un processus d’innovation afin d’expérimenter des concepts novateurs et la valeur potentielle pour toutes les parties prenantes concernées, ce qui conduit à des innovations révolutionnaires ”* **Ballon, Pierson & Delaere, 2005**
- *“ Environnement d’innovation ouverte en situation réelle, dans lequel l’innovation pilotée par l’utilisateur est pleinement intégrée au processus de cocréation de nouveaux services, produits et infrastructures sociétales ”* **Commission Européenne, 2009**
- *“ Les living Labs sont des partenariats publics-privé-civil dans lesquels les parties prenantes créent conjointement de nouveaux produits, services, innovations et technologies dans un environnement réel et des réseaux virtuels dans des sphères multi contextuelles ”* **Schumacher & Niitamo, 2009**

En somme un living lab est une méthode de recherche en innovation ouverte pour le développement de produits ou services. L’approche promeut un processus de création avec les usagers finaux dans des conditions réelles et s’appuie sur un écosystème de partenariat public – privé – citoyen. Portée par l’usager, la méthodologie permet la formulation, le prototypage, la validation et le raffinement de solutions à travers l’expérimentation dans des contextes de vie réelle. En plaçant les usagers au même niveau que les autres parties prenantes, les living labs permettent de développer de nouveaux produits et services conformes à leurs besoins et désires. Ajouter à cela l’expérimentation dans le milieu réel l’innovation sera plus simplement appropriée par les cibles. Dans un contexte dans lequel les organisations font face à un environnement imprévisible, à des désires en constante évolution et à un climat de méfiance envers les institutions (mouvement gilet jaune, mouvement anti vaccin, refus en bloque de grandes réformes, abstention lors des élections.) Les living labs apportent un autre type de réponses aux enjeux d’innovation contemporains dans des domaines variés comme l’agriculture, la santé, le numérique, la transition énergétique.

En somme ils permettent :

- Une réduction des cycles de développement et de mise en marché des produits et services
- Une réduction des risques de développement
- Une meilleure appropriation des produits et services par les usagers
- Une connexion plus riche avec les usagers

Malgré leur essor il est encore difficile d'expliquer clairement ce qu'est un Living Lab. Malgré leur nombre important, ils ne font objet que de peu d'études ou d'ouvrage recensant leurs pratiques¹⁵.

5.2 Le Benchmark

Pour ce travail de benchmark, il fallait d'abord identifier des critères de sélection d'un part mais également des critères de comparaison. Le projet AATRE, initié par la région, est lié à des problématiques de territoire, l'aménagement et la résilience en sont les thèmes affichés. C'est donc avec ces paramètres qu'une sélection de living lab s'est faite, en identifiant neuf structures ou projets ayant des objectifs proches, liés au développement du territoire, mais ayant tout de même des différences d'organisation. Comme évoqué précédemment, la difficulté d'expliquer clairement ce qu'est un living lab rend difficile une comparaison tangible. Le Laboratoire PACTE¹⁶ explique : *“ Actuellement, rien n'est par exemple spécifié quant au système de gouvernance, leur modèle économique, les services proposés, les méthodes d'implication et de participation des usagers. Il n'existe pas de modèle à priori valant pour tous les Living Labs”*. Ces derniers ont tout de même tenté une évaluation en 2013 en choisissant les éléments suivants :

Partie Processus et démarche :

- Quelle est leur histoire, qui (physique ou morale), en est à l'origine ?
- Quel est l'objet sur lequel est engagé le Lab ? Matériel, technologique ou social ?
- Quels sont les objectifs principaux ?
- Comment l'idée est née, portée par qui, et pour répondre à quel problème ?

Partie organisation et fonctionnement :

- Quel est le mode d'organisation ? Participants, coordination, moyens d'ingénierie ?
- Quelle méthode sont mises en œuvre pour associer les membres du Lab ?
- Un dispositif d'évaluation est-il mis en place ou prévu ?

¹⁵ *“ Livre blanc des living Labs”* ENOLL (European Network of Living Labs), 2014

¹⁶ Laboratoire PACTE, unité mixte de recherche du CNRS

Nous allons tenter de trouver une clé de lecture afin d’avoir une analyse simple, complète et transposable d’un Living Lab à un autre, en sachant toute la variété et toutes les formes existantes. Le tableau ci-dessous (figure 4) rassemble des informations que nous voulions avoir en prenant contact avec ces structures :

Organisation du Lab	<p>La présence ou non d’une entité physique</p> <p>La place de l’usager</p> <p>L’échelle des interactions</p> <p>Le mode d’organisation</p> <p>Quelles méthodes sont mise en œuvre pour associer les membres du lab ?</p> <p>La présence ou non d’une évaluation du dispositif</p>
Utilisateurs et environnement	<p>La durabilité du réseau crée</p> <p>La diversité des acteurs du réseau</p>
Valeur créée	<p>Le type d’apports, de valeurs créées</p> <p>La distribution de ces valeurs</p>
Ouverture	<p>L’ouverture du lab aux nouvelles arrivées, associations entre partenaires, marchés</p>
Modèle économique et viabilité	<p>Le types d’entrée économique</p> <p>La viabilité économique sur la durée</p> <p>Le temps d’existence du Lab</p>

Figure 4 : informations recherchées sur les structures contactées

Nous avons ensuite, suite à ces entretiens, demandé aux personnes questionnées des atouts et limites rencontrés dans la réalisation, que nous ne pourrions voir sur la théorie mais que la pratique pouvait faire ressortir.

5.3 Les fiches Lab

Ce Benchmark se matérialise par des ‘fiches lab’ recensant de manière courte et concise les informations sur la structure dans une première partie, puis la retranscription de l’entretien obtenu, sous forme de tableau (les réponses de la personne questionnées apparaîtront en bleu). Nous présenterons ci-dessous les quatre fiches des structures ayant répondu à nos questions, et ajouterons en annexe un exemple de fiche non terminée faute d’échange. Voici donc la présentation du Smart Campus de la Rochelle, de Brie’Nov, de Nantes City Lab et du LIT Grandes Cultures :

Le smart campus de l'université de La Rochelle, un Living Lab pour la cité

Le concept smart campus vise à faire de l'université de La Rochelle un acteur incontournable pour le développement économique et écologique de son territoire grâce à l'exploitation et la gestion de données intelligentes. Concept original et systémique :

- Dans sa conception → Le smart campus croise contraintes et opportunités humaines avec capacité technologiques
- Dans sa réflexion → Les laboratoires, avec leurs compétences propres, œuvrent à l’expérimentation
- Dans sa mise en œuvre → Multiplicité des acteurs (étudiants, chercheurs, enseignants, personnel administratif)
- Dans son périmètre → le territoire entier collabore et promeut une approche territorialisée et décloisonnée de la ville durable

Contexte : La Rochelle est une ville reconnue pour sa sensibilité écologique. Ville littorale elle est exposée aux aléas marins. L’université est jeune (moins de 30 ans) et son arrivée répondait à un besoin en lieu d'enseignement pour les étudiants des zones, parfois rurales, alentours.

Les grands axes :

- La transition énergétique → Ambition d'un bâti propre et à faible impact environnemental, réduire les consommations énergétiques globales, limiter l'empreinte carbone. Mise en place pour cela de procédés optimisés de rénovation des bâtiments, développés par un des laboratoire partenaire. Les

achats de l'université, moyens de transports, gestion des déchets, les conditions sanitaires... tout cela avec ce prisme de transition énergétique et diminution de l'empreinte carbone.

- La Transition numérique → Campus connecté et intelligent qui propose des offres de formations adaptées aux demandeurs, pour créer des parcours personnalisés. Favoriser l'interdisciplinarité et le patrimoine immatériel du savoir. Développement d'un campus sans frontières, facile d'échange via tiers lieux, salles immersives, salles connectées et l'optimisation des enseignements à distances. L'utilisateur doit être au centre
- La Transition environnementale → Agir sur les modes de déplacements au sein du campus mais également sur le territoire

<p>Organisation</p>	<p>Sur la présence d'une entité physique</p> <p>Existence physique dans un local, nous avons une ligne budgétaire, il y'a un chargé de mission. Plusieurs axes existent, chaque axe a un référent et un comité de pilotage.</p> <p>Qui est considéré comme usager ? Comment est-il placé au centre de l'innovation ?</p> <p>Smart campus c'est à la fois un projet mais aussi une philosophie générale. Beaucoup de projets ne sont pas pilotés par lui mais font écho. Des chercheurs veulent tester des choses et se disent que le smart campus est un cadre intéressant. Les référents sont des enseignants chercheurs en binôme avec chargé du projet et mise en œuvre.</p> <p>A quelle échelle se situent les interactions et partenariats ? (Locale, régionale, nationale)</p> <p>Nous avons des interactions à échelle locale (la ville) et régionale. Nous avons des partenariats avec ville, l'aglo, puis d'autres universités dans le cadre de projets (Pau et Bordeaux). Nous nous sommes également positionné sur le projet d'« université Européenne »</p> <p>Quelle est le mode d'organisation ? participants, coordination, moyens d'ingénierie</p> <p>Le chercheur me contacte ou le chargé de mission, vois si c'est pertinent, c'est assez informel. On parle d'un projet, si ça cadre je suis totalement</p>
----------------------------	---

	<p>partant, voir qui on peut impliquer, pour avoir un portage collectif.</p> <p>Quelles méthodes sont mise en œuvre pour associer les membres au lab ? Réponse à des appels d'offres, l'idée est de trouver des financements dans les actions qui ont été déterminées (fiches action) (des fiches actions ont été menées par l'ancien chargé de mission + personnel de l'université pour déterminer les grands axes). Maintenant je les remets en ordre (les fiches), problématiques pas assez innovante donc pas de financements, soit certaines actions étaient maintenant pilotée par d'autres initiative. Remise a jours des priorités</p> <p>Un dispositif d'évaluation est-il mis en place ou prévu ? Pas du tout prévu ou mis en place, mais le projet est relativement récent, je suis là depuis 1 an et demi, nous ne sommes pas encore en phase d'évaluation. Mais c'est à faire d'ici deux trois ans. On a quand même des indicateurs à atteindre, voir ce qu'on a réussis ou pas, mais en interne ce n'est pas très formel.</p>
<p>Utilisateurs et environnement</p>	<p>Un réseau a-t-il été créé de manière durable ? Oui les partenariats sont durables, pour le projet université européenne notamment. Nous avons également des partenaires industriels privilégiés. Nous espérons aussi que les partenariats avec les universités de Pau et de Bordeaux seront durables.</p> <p>Ce réseau est composé de quels types d'acteurs ? (Exemple : Privé, Public ou citoyens ?) Privé et Public oui mais pas citoyen, et c'est un gros manque mais pour le smart campus 2.0 c'est quelque chose qui changera, impliquer les étudiants. Jusqu'ici on imagine un campus pour les étudiants sans les impliquer, ce qui n'a pas de sens.</p>

<p>Valeur créée</p>	<p>Quels types d'apports ? Social ? Economique ? connaissance?</p> <p>On est dans un aspect social en ce moment, à créer une identité à l'université. Il y'a une volonté d'inclure le développement durable dans les projets, peut-être plus quand dans d'autres université.</p> <p>Economique ça commence oui, en plus des impacts pédagogiques, comment inclure et comment faire en sorte que les étudiants aient accès à des formations DD quel que soit leur cursus.</p> <p>Puis en termes de dynamiques, beaucoup de chercheurs vont avoir un projet et se dire " tiens on peut essayer ici au smart campus ». Ce sont des initiatives ponctuelles mais c'est facilitant pour créer une dynamique globale profitant à tous.</p> <p>Toutes les parties prenantes profitent de ces valeurs créées ? comment ?</p> <p>Les entrées d'argent profitent à tous évidemment, de plus il y'a de nouveaux services aux étudiants + personnels de l'université, nous avons la notion d'apporter à tous les usagers du campus</p>
<p>Ouverture</p>	<p>Comment se déroule l'arrivée de nouveaux adhérents ou partenaires ?</p> <p>Ils me contactent en général, voir si un partenariat est possible. Ensemble on doit identifier quel type de projet on peut monter, comment se positionner et se demander qui est concerné, les enseignants chercheurs seuls, tout le projet, c'est vraiment informel. Une réunion, un coup de téléphone et voir si on peut arriver à un projet.</p>
<p>Modèle économique et viabilité</p>	<p>Quels types de financements ?</p> <p>Subventions publiques (ministère, dialogue stratégique de gestion) depuis trois années de suite, argent de l'établissement aussi, la région puis enfin la réponse aux appels d'offres. P.I.A aussi, niveau européen mais piloté indépendamment aussi. Mais le gros de nos financements sont publics</p> <p>Quel statut ?</p> <p>C'est un projet universitaire mais il n'a pas de statut même si on a un budget, la seule personne habilitée à prendre une position est le président de l'université.</p>

	<p>Combien de temps d'activité ?</p> <p>Ça a démarré environ 2016 ou 2017 pour l'idée, le document final est de 2018 ou 2019, pas mal sous l'impulsion de l'arrivée du président de l'université.</p> <p>Mais c'est une création sans financement initial, c'est maintenant qu'on a les financements. Il y'a eu des périodes de "mort", entre 2018 et mon arrivée personne ne s'en occupait, le projet a eu un an de battement.</p>
--	---

Figure 5 : entretien avec Smart Campus

A la fin de chaque entretien était posée en question à réponse libre si des limites ou au contraire des leviers étaient à souligner sur la structure en question ou la démarche Lab dans son ensemble :

Limites : Le budget, très dépendant des appels à projets, mais tous les projets ne sont pas forcément dans l'idée de ce que nous voulons, donc nous devons aussi réorienter parfois nos envies ou trouver de meilleures offres.

Problème de moyen humains aussi, pour le moment je suis seul donc nous sommes limités à un appel projet à la fois.

Le chargé de mission est professeur émérite, il est donc moins impliqué. Il est donc difficile d'avoir un référent ou tirer les bonnes sonnettes pour avoir un soutien politiques. J'ai des idées et des choses à mettre en œuvre mais je ne trouve pas toujours une personne disponible pour s'impliquer avec moi. Mais on cherche un remplaçant donc ça peut évoluer, même si les personnes qui s'impliquent sont toujours les mêmes, c'est-à-dire ceux et celles qui ont beaucoup de responsabilités et donc moins de disponibilités.

Living lab d'initiative citoyenne Brie'Nov : développement territorial

Dans les années 90 le projet de création d'un parc naturel régional voit le jour, suscitant l'intérêt de la population dans cette zone souffrant d'un déficit d'infrastructure. L'abandon du projet provoque un mouvement de protestation contre ce que les habitants considèrent comme de l'immobilisme de la part des élus. Le territoire est une région souffrant de manque de transports publics, d'un temps de trajet conséquent nécessaire pour le travail et les commerces et services, désertification médicale (constat consensuel)

A partir de 2010 une politique départementale de déploiement de la fibre optique offre de nouvelles opportunités de développement territoriale. Trois habitants décident de se regrouper en association pour « *inventer de nouvelles solutions pour le territoire* » créant ainsi Brie'Nov, sous statut d'association loi 1901 et labellisé EnoLL en 2012. Ils diront " *On était un LL sans le savoir* "

Brie'Nov :

- Développe des projets de travail et formation à distance, inclusion numérique, accès à la culture et aux soins.
- Compte 50 membres, chacun peut s'il le souhaite entrer au conseil d'administration
- Est dirigé par un bureau de 9 personnes, garantes du respect des valeurs du lab et des contraintes budgétaires.
- Chaque membre peut proposer un projet et le mener à bien, et sera ensuite systématiquement invité à rejoindre le bureau.
- Les adhérents sont tous bénévoles, 1 salarié fut un temps rémunéré pour animer l'espace Nomade Office.

Un des projets du LL est le relais des possibles : « *Les Relais sont d'abord des lieux, pouvant être à la fois réels et virtuels, dans lesquels les habitants d'un territoire, mais aussi ceux du monde global, peuvent échanger et co-construire pour répondre à leurs propres besoins et aspirations* » (Didier Galet, un des fondateurs). L'arrivée de la fibre amène Brie'Nov à penser à des champs d'actions potentiels pour son relais des possibles : Télé activités, e-formation, e-tourisme, e-santé, inclusion sociale. Ces lieux représenteraient un symbole à la démarche participative en réunissant les acteurs du territoire pour inventer de solutions, et des solutions en offrant des espaces de travail, de consultation etc. Le but est d'être à la fois compatible avec la démarche LL prononcée par ENoLL et cohérent avec la politique départementale, source indispensable de financements. L'idée est d'offrir un cadre général pour la

création de nombreux projets de tiers-lieux, elle aboutit en 2013 à la création de l'espace de coworking " Nomade Office" .

Nomade Office :

- Bureau ouvert en respectant les objectifs de DD, matériaux locaux et bio sourcés en cohérence avec l'éco quartier dont il fait partie
- Partenariat public, privé, population avec le statut de Société Coopérative d'intérêt collectif
- 8 associés : Cabinet architecte, entreprises privées (service aux entreprises, agence de com et conseil au collectivité territoriale), deux personnes physiques membres du LL Brie'Nov en tant que personne morale.
- Choix de SCIC pour intégrer la ville de Trilport (mais échec)
- La SNCF sera intéressée et prendra contact pour la valorisation de ses gares en y installant des tiers lieux, puis d'autres projet sont signés

Mais le télétravail peine à s'imposer et le lab provoque le scepticisme du département et autres structures représentatives qui préfèrent « *Le modèle hollandais de grands espaces, une approche industrielle plutôt qu'artisanale que nous proposons* » (Un des fondateurs). C'est la fin de Nomade Office

La fermeture de ce projet sera suivie de la naissance d'un second, Doue XXII. Prévu comme un projet de travail sur la mémoire des habitants du village de Doue (1000 habitants) via un recueil de témoignages restitué par un parcours touristique, un site internet et différentes expositions et manifestations. Cette idée séduit les habitants et les élus. « *Le besoin ne s'exprime pas en tant que tel. Les habitants participent de manière spontanée à des événements mais n'ont pas forcément conscience du besoin de développer le village* » (un des fondateurs) Un photographe exerçant dans le village éprouve de l'intérêt pour ce projet et propose dans le cadre du LL d'initier les enfants à la photo, ce qui donnera la première exposition puis d'autres projets culturels, alors même que la photographie n'avait pas été identifiée comme un projet potentiel initialement. Le LL devient une opportunité pour lancer et accompagner des projets portés par des individus auxquels Brie'Nov apporte une visibilité et une portée collective. En 2017 et après avoir attiré l'attention d'autres élus le LL bénéficie d'un local mis à disposition, c'est la renaissance du Relais des Possibles. Les individus viennent avec des idées ; rencontrent d'autres acteurs ce qui permet de ré orienter les idées et donner naissance à des projets.

<p>Organisation/</p>	<p>Sur la présence d'une entité physique</p> <p>C'est une association, dans un lieu physique. Ils sont depuis 2/3 ans dans les anciens locaux de la poste a Doue. C'est le lieu dans lequel se passent les AG et les actions du Lab aussi mais ils font aussi de la distance, ce sont des pionniers (notamment sur zoom)</p> <p>Un petit bureau à coté avec les membres fondateurs pour prendre les décisions</p> <p>Qui est considéré comme usager ? Comment est-il placé au centre de l'innovation ?</p> <p>On est dans une approche vraiment large, il n'y a pas de public cible. Ils ne font pas forcément référence à l'utilisateur, qui pour eux est un terme technophile.</p> <p>Ils sont inclus (les usagers du lab) dans la gouvernance, dans l'animation. C'est variable selon les projets aussi, par exemple celui de la gare, c'est les passagers ou usagers de la gare qui sont au centre.</p> <p>A quelle échelle se situent les interactions et partenariats ? (Locale, régionale, nationale)</p> <p>Des liens existent au niveau des Communes, intercommunalités, départements, régions, et de l'Europe (ENOLL). Parfois des contacts avec des acteurs étrangers aussi</p> <p>Quelles méthodes sont mise en œuvre pour associer les membres du lab ?</p> <p>Les gens viennent vers le lab et inversement. Il y'a la recherche d'acteurs qui peuvent apporter mais ils ont aussi une réputation donc cela attire également.</p> <p>Un dispositif d'évaluation est-il mis en place ou prévu ?</p> <p>Le point faible des Living Lab est leur manque de capacité, moyens, outils et temps pour une auto évaluation. C'est une vraie difficulté dans le domaine des Labs.</p> <p>Dans le cadre de projets, des grilles d'évaluation sont néanmoins imposées.</p>
-----------------------------	--

	<p>Ils ont pourtant des universitaires à Brie'Nov, ayant un bagage pour être capable d'une évaluation.</p> <p>C'est un vrai enjeu pour tous les Labs</p> <p>Certains comme autonome lab sont contre l'évaluation qu'ils voient comme une perte de temps et d'argent. « Ce qui importe le plus est présence et le nombre de participants lors de nos sessions. Puisque si des gens se libèrent sur leur temps personnel et se mobilisent, c'est le meilleur critère » Mais chez eux c'est source de tensions puisque les élus veulent des données, des chiffres, des graphiques.</p>
Utilisateurs et environnement	<p>Un réseau a-t-il été créé de manière durable ?</p> <p>Ils sont impliqués dans Enoll, ce qui crée une crédibilité et visibilité locale au début puis au-delà.</p> <p>Ils rencontrent des acteurs, ils ont des partenariats mais n'ont pas un bon rapport avec les réseaux français de lab</p> <p>C'est en somme un réseau plutôt informel</p> <p>Ce réseau est composé de quels types d'acteurs ? (Exemple : Privé, Public ou citoyens ?)</p> <p>Les trois secteurs sont représentés</p>
Ressources	<p>Qualité et variété des outils et processus</p> <p>Les méthodes sont issues du design, plutôt de l'ordinaire</p>
Valeur créée	<p>Quels types d'apports ? Social ? Economique ? connaissances ?</p> <p>Plutôt de la connaissance et du social mais l'économie est loin d'être inexistante, il y'a la volonté d'être un outil de développement économique pour le territoire</p> <p>De quelle manière les parties prenantes profitent de ces valeurs créées ?</p> <p>C'est une question très vaste, c'est un dispositif qui touche à tout. On reste quand même sur le fait qu'ils ne changent pas le destin de milliers de personnes, c'est une structure modeste mais qui a son échelle est</p>

	impressionnante.
Ouverture	<p>Comment se déroule l'arrivée de nouveaux adhérents ou partenaires ?</p> <p>Voir plus haut</p> <p>(Les gens viennent vers le lab et inversement. Il y'a la recherche d'acteurs qui peuvent apporter mais ils ont aussi une réputation donc cela attire également.)</p>
Modèle économique et viabilité	<p>Quels types de financements ?</p> <p>Cela n'a pas été une démarche initiée par les pouvoirs publics donc ils ont eu une vraie liberté, car les attentes des institutions peuvent brider les ambitions des lab (en disant : non non nous on veut ceci ou cela)</p> <p>Ils ont les cotisations (dérisoires), cotisations des structures selon la taille (entreprises ou collectivité). Le principal financement est le gain d'appel à projet. Ils ont des subventions aussi (mais c'est une part faible) ainsi que des prestations conseils collectivité</p> <p>Se suffit à lui-même économiquement ?</p> <p>Oui tant qu'ils gagnent des projets. Ils arrivent à avoir des personnes payées en stage et des services civiques mais pas non plus de personnes payées à temps plein</p> <p>Mais du coup cela les oblige parfois à se "contorsionner" pour répondre à un appel et faire du profit aussi, sur des projets quand parfois le citoyen va avoir une place annexe</p> <p>Combien de temps d'activité ?</p> <p>Brie'Nov a été créé en 2011</p>

Figure 6 : Entretien avec Brie'Nov

A la fin de chaque entretien était posée en question à réponse libre si des limites ou au contraire des leviers étaient à souligner sur la structure en question ou la démarche Lab dans son ensemble :

Leviers : Leur liberté liée à l'indépendance, ils peuvent garder leurs valeurs

Limite : Il y'a des débats internes sur l'intérêt ou non d'être un living lab ou de s'en passer, est ce que cela apporte vraiment ? Pourquoi cela plutôt qu'une instance ? Le lab est-il exclu, peut faire peur ? Il y'a une méfiance vis-à-vis des effets de mode, le coté anglophone pose des soucis à des

élus pour qui cela dégage une impression de non maîtrise d'un concept qui vient d'ailleurs, aussi une lassitude de voir des Lab à « toutes les sauces ». Est-ce que le Lab est aussi une limite en disant « non cela n'est pas dans nos valeurs on n'y va pas » mais il faut bien réussir économiquement. Certains trouvent que l'implication des usagers dans la gouvernance n'est pas assez forte. Certains se mentent à eux-mêmes. Les réponses au manque de participation interne sont : On a essayé mais tout le monde ne veut pas forcément participer, tout le monde n'a pas le temps, le bagage, l'intérêt non plus.

Puis un Lab n'est-il pas voué à disparaître ? le but étant d'atteindre un objectif précis, la participation de tous dans les secteurs concernés

En suivant l'échelle Arnstein, les citoyens ne sont pas toujours participants, parfois même cobaye ou vitrine pour promouvoir une partie ou une idée, ce qui importe est d'avoir les entreprises ce sont eux qui paient.

Nantes City Lab

Nantes city Lab pour favoriser l'innovation au service de la ville et des usagers :

- Accompagner la mise en place d'expérimentation de projets sur la métropole Nantaise grâce à un point de contact unique
- Analyser en amont votre projet et mettre en relation les acteurs privés et publics
- Le lab propos un label après une sélection devant un comité.
- Mise à disposition d'un lieu dans la métropole (voirie, bâtiment, espace public, parc, jardin...) pour tester un projet.
- Accorde des prêts à taux zéro via le fond "Nantes transitions" pour lancer un projet lié aux politiques publiques comme la mobilité, la transition écologique, l'inclusion sociale.

Pour être labellisé et donc accompagné et pouvoir expérimenter un projet, celui-ci doit correspondre aux critères suivants :

- Être collaboratif : Il doit comporter au moins deux partenaires dont un local pour favoriser la con-construction
- Être au service de nouveaux usages sur l'espace public
- Répondre aux enjeux urbains en termes de transition énergétique et alimentaire, d'économie circulaire, de vile facile, d'économie et d'emploi
- Être innovant : les solutions proposées doivent être nouvelles
- Être en lien avec la métropole Nantaise : L'expérimentation nécessite un espace public ou une donnée (en pratique public) produite et enrichie sur le territoire métropolitain
- Être méthodique : L'expérimentation doit décrire les hypothèses de départ, les moyens nécessaires pour y arriver et les évaluations

<p>- Organisation</p>	<p>Date de création ? pourquoi ?</p> <p>On peut dater la création au printemps 2017. C'était la convergence de réponses à différentes problématiques communes de beaucoup d'acteurs qui venaient taper à la porte. Néanmoins nous ne sommes pas dupes, on sait ce qui motive ces intérêts, il y'a des grands groupes et cela est pour eux un accès potentiel à de gros marchés. Nous en étions conscients et ne voulions pas devenir juste la porte d'entrée vers ces marchés, d'où l'idée de labéliser (les critères ont été établis par les acteurs)</p>
------------------------------	--

	<p>Sur la présence d'une entité physique</p> <p>Nous n'avons pas d'entité physique. Notre lieu d'expérimentation est la métropole elle-même.</p> <p>Le Lab est rattaché au pôle développement économique, enseignement supérieur et relations internationales de la métropole</p> <p>Quels sont les thèmes abordés ?</p> <p>Tous les thèmes sur lesquelles on peut avoir une politique publique</p> <p>La thématique smart city qui s'était invitée, thématique à la mode en 2010/2015. C'est un dispositif collaboratif avec les acteurs de l'innovation et la collectivité. Quand ce dispositif a été imaginé, les objectifs : Repérer et accompagner des projets innovants dans tous les champs, catalyser les dynamiques publiques et privées citoyennes avec l'idée d'associer tous les acteurs, entreprises, enseignement supérieur, (collectivité en garant, animateur), faire de Nantes une métropole qui invente et aide des porteurs de projet à accélérer via des biens (routes, axes, lieux). Enfin la volonté de tester en vrai, les environnements sont de plus en plus complexes, les villes se complexifient (usages, lois, diversité des usages et usagers). On peut tester en vrai, une fois que ça marche, comment on duplique, on généralise</p> <p>Qui est considéré comme usager ? Comment est-il placé au centre de l'innovation ?</p> <p>Cela va complètement dépendre des projets en cours. L'identité des projets est plus dans la mise à disposition de lieux pour aider les porteurs de projets.</p> <p>(Exemple : développement de drones industriels. C'est un peu à la marge donc c'est plus difficile de répondre de façon pertinente mais nous les avons dirigés vers des industriels, partie mise en relation qui est aussi de notre ressort)</p>
--	---

	<p>A quelle échelle se situent les interactions et partenariats ? (Locale, régionale, nationale)</p> <p>L'idée est plutôt d'activer le tissu local, l'expérimentation doit avoir lieu dans la métropole. La dimension locale est importante, les gens se croisent, se connaissent.</p> <p>Quelle est le mode d'organisation ? participants, coordination, moyens d'ingénierie, comment les associer ?</p> <p>La gouvernance se réunit 5/6 fois par ans, l'occasion de présenter des projets, d'en labelliser, faire remonter des expérimentations, leurs résultats. C'est là que l'ensemble des personnes se rencontrent. L'objectif cette année est de consolider l'écosystème, continuer à faire que les acteurs se croisent, à travers d'événements communs (bénévoles)</p> <p>(notre gouvernance : comité d'orientations, des acteurs des écosystèmes d'innovation qui ont été contactés : grands groupes, petits groupes, industries, économie sociale et solidaire, numérique, acteurs qui représentent des usagers soit dans leur expertise de concertation soit dans leurs activités par exemple un bailleur, puis des académiques école de design, d'archi, ingénieurs, mines)) Ils sont conviés régulièrement pour donner leur avis pour être à l'écoute, les accompagner (24 projets labélisés)</p> <p>Un dispositif d'évaluation est-il mis en place ou prévu ?</p> <p>(L'an dernier, petite séquence de bilan de ce qui a plus ou moins bien fonctionné. La notion de satisfaction en est ressortie (croiser des gens que l'on ne croise pas ailleurs))</p> <p>Evaluation, deux niveaux : le dispositif et les expérimentations.</p> <p>On travaille dessus pour avoir une méthodologie pour accompagner et mesurer la valeur des projets, et dans quels champs.</p> <p>On est en train d'explorer comment monter des évaluations.</p>
<p>Utilisateurs et environnement</p>	<p>Le réseau est composé de quels types d'acteurs ? (Exemple : Privé, Public ou citoyens ?)</p>

	Il y a la volonté d'avoir des citoyens. Dans les faits, il y'a eu des associations au départ, mais actuellement il n'y en a pas. Mais pas de notre volonté, c'est toujours compliqué d'associer de façon durable des citoyens. C'est intéressant pour certains projets de se rapprocher d'associations ou collectifs
Ressources	Qualité et variété des outils et processus Les réunions ont un formalisme minimum. Pourquoi ? on a identifié qu'une partie de la dynamique créer tient aussi au faible formalisme, cela favorise la collaboration.
Valeur créée	Toutes les parties prenantes profitent de ces valeurs créées ? Dans la forme, on veut. La mise ne disposition des connaissances est partagée mais pour moi, pas assez. On pourrait faire des retours d'expériences plus complets, on peut faire mieux. Mais il y'a la volonté de partager avec le respect de chacun. Tout ce qui peut être partagé à vocation à l'être.
Modèle économique et viabilité	Pas de modèle économique, c'est un service. On est agents de la métropole, qui rentre dans son activité d'animation.

Figure 7 : entretien avec Nantes City Lab

A la fin de chaque entretien était posée en question a réponse libre si des limites ou au contraire des leviers étaient à souligner sur la structure en question ou la démarche Lab dans son ensemble :

Atout : le fait de passer sur le "faire" directement est intéressant. On prend les projets plutôt au stade où ils sont prêts à mettre en œuvre, donc on voit assez vite les choses, les projets passent en expérimentation en réel. C'est concret très rapidement.

Limites : Les moyens sont les ressources de la collectivité, parfois ça peut être long, la disponibilité des gens et ressources peuvent prendre du temps

Le dispositif en lui-même était une expérimentation, parmi les effets de cette expérimentation on a le cadrage, des porteurs de projets pensent que ce n'est pas très clair (qui se demandent par exemple : comment vous allez-vous accompagner ? jusqu'où ?) ce n'est pas très claire puisqu'on s'adapte beaucoup aux projets ou porteurs, au cas par cas.

LIT grandes cultures

Le laboratoire d'innovation territorial (LIT) grandes cultures en Auvergne s'appuie sur une démarche d'innovation nouvelle en agriculture : La méthode Living Lab. Le LIT est un espace d'accueil et d'émergence de projets uniques. Il conçoit, évalue et diffuse des solutions innovantes pour et avec les agriculteurs en lien avec les autres acteurs du territoire : entreprises, chercheurs, professionnels du développement agricole, formateurs, collectivités territoriales et citoyens.

Ensemble ils portent une même ambition : faire de la limagne -Val d'allier une zone d'excellence en grande culture pionnière en Europe. La triple performance économique, sociétale et environnementale est au cœur de la stratégie du LIT. Il vise la durabilité des exploitations agricoles, des filières et du territoire.

Sept thématiques prioritaires orientent les actions du Living Lab :

- Optimiser la gestion du foncier
- Optimiser la gestion de la ressource en eau et la qualité de l'air
- Réduire les dépenses énergétiques
- Adapter l'utilisation des produits phytosanitaires et des fertiliser
- Améliorer la gestion de la qualité des sols
- Développer de nouvelles filières
- Optimiser les conditions de travail des agriculteurs

En 2019, le Laboratoire d'innovation Territorial (LIT) grandes cultures en Auvergne est devenu une association loi 1901. La création de cette association s'inscrit dans la continuité des 3 premières années d'existence du LIT qui ont abouti à de nombreux succès en matière d'innovation et de changement de pratiques d'innovation vers un mode "Living Lab" sur le territoire Limagne-Val d'Allier. Cette association permettra l'implication d'une communauté large d'acteurs (agriculteurs, habitants du territoire, entreprises, associations, laboratoires de recherche, collectivités au travers 5 collèges :

- Collège 1 « Activités Agricoles » : agriculteurs, organisations professionnelles et de développement agricole, coopératives, syndicats, chambres d'agriculture...
- Collège « Recherche, Innovation et Formation » : organismes publics ou privés de recherche et de développement, de formation, et les instituts techniques
- Collèges 3 « Entreprises » : startup, PME, ETI, grands groupes

- Collège 4 « institutionnels » : membres représentant les services de l'Etat, les collectivités territoriales, les agences publiques... présents sur le territoire
- Collège 5 « Citoyens » : toute personne physique souhaitant adhérer à l'association et ne relevant pas des collèges précédents et les associations à but non lucratif composées de citoyens

Le LIT propose :

- Un espace pour challenger des idées auprès des agriculteurs : La possibilité de bénéficier d'un accès privilégié à un panel d'agriculteur pour leur présenter des idées innovantes. Ils challengent le projet et donnent leurs attentes
- Un espace de maturation de projets auprès d'experts : rencontrer les acteurs du territoire lors de séminaires dédiés. Chercheurs, acteurs du développement, collectivités, citoyens. Bénéficier de leurs regards croisés pour maturer un projet.
- Un espace de discussion en ligne : Accéder à une plateforme d'open innovation dédiée à l'agriculture, un espace virtuel pour échanger avec les acteurs du territoire
- Un espace de diffusion des innovations : Accéder à un auditoire qualifié composé d'acteurs majeurs du secteur, de start-ups innovantes, de laboratoires d'excellence pour diffuser les résultats et communiquer les innovations.
- Un espace d'échange avec de potentiels financeurs : Présenter des projets à un comité de financeurs qui accompagnent pour trouve le financement adapté à la solution.
- Un espace de découverte de la méthode Living Lab : Expérimenter une méthode d'innovation nouvelle en agriculture. Bénéficier d'un apport méthodologique chaque année lors de l'université d'Automne des Living Labs agricoles.

<p>- Organisation</p>	<p>Date de création ? pourquoi ?</p> <p>La création remonte à 2016. Nous avons ici une forte culture partenariale depuis longtemps, des acteurs de l'innovation agricole ont l'habitude de travailler ensemble. De plus un Pôle de compétitivité est présent dans la zone. Il y'avait aussi la volonté de monter un nouveau système autour des cultures céréale. Le constat était le suivant : dans la zone la tendance était de produire en silo chacun de son coté, pas assez d'interactions.</p> <p>Au même moment l'Etat a lancé un appel pour l'émergence de structures type Living Lab, nous avons donc répondu. Nous étions conscients d'être parmi les</p>
------------------------------	--

	<p>premiers lab Français dans le milieu agricole, nous avons accepté le challenge de servir de « pilote » reconnu en 2017 par l’Etat.</p> <p>Sur la présence d’un lieu physique</p> <p>Nous n’avons pas de lieu physique. C’est un sujet dont nous discutons depuis le départ, mais cela ne s’est pas encore fait. Jusqu’ici nous avons jugé que cela ne faisait pas partie de nos priorités. De plus nous côtoyons des acteurs qui peuvent mettre des salles à disposition.</p> <p>Qui est considéré comme usager ? Comment est-il placé au centre de l’innovation ?</p> <p>Cela dépend des innovations. L’utilisateur peut être l’agriculteur (par exemple quand il s’agit d’un nouvel engin agricole) mais cela peut aussi être le consommateur, le riverain, le randonneur, le chasseur ou le touriste.</p> <p>A ce stade nous sommes davantage concentrés sur les agriculteurs, ne pouvant pas s’attaquer à tous en même temps, nos connaissances et savoir-faire nous ont fait nous focaliser d’abord sur ce public. Comment les trouvons nous ? nous passons par des partenaires locaux, en particulier la coopérative Limagrain qui concentre une bonne partie des agriculteurs de la région, ils relaient nos invitations. Nous avons également des liens avec des chambres d’agriculteurs, des CETA, des groupes ou associations. Au fil des ans et de ses échanges nous avons construit notre propre base de données avec des agriculteurs que je contact personnellement. J’utilise aussi les réseaux sociaux (twitter) ou la presse locale.</p> <p>Pour ce qui est des citoyens, cela n’est pas notre priorité pour le moment. Nous avons néanmoins tenté de faire quelques projets et pour cela nous passons par des associations citoyennes du territoire (fédération de chasse, randonnée, pêche.). Nous sommes dans une période de réduction des effectifs, c’est pour cela que nous nous concentrons sur les agriculteurs mais dans l’idée nous souhaitons également nouer avec les citoyens.</p> <p>Nous avons par exemple fait quelques événements, pour aller en “reconnaissance” et apprendre à connaître ces interlocuteurs comme des déjeuner débat, randonnées</p>
--	---

	<p>agricoles, café débat et théâtre débat. Nous passons pour cela par la métropole de Clermont qui nous fournit de la ressource.</p> <p>Un dispositif d'évaluation est-il mis en place ou prévu ?</p> <p>Depuis le démarrage nous sommes dans une démarche qu'on qualifie de réflexive. Nous nous faisons accompagner et évaluer régulièrement par un comité d'expert de la démarche Living Lab, via des documents que nous leur envoyons. Nous avons également le temps d'un an recruté un post doctorant spécialisé et qui nous accompagne, en plus d'une mission d'expertise menée en parallèle en 2019.</p>
<p>Utilisateurs et environnement</p>	<p>Un réseau a-t-il été créé de manière durable ? Echelle</p> <p>Ce réseau est composé de quels types d'acteurs ? (Exemple : Privé, Public ou citoyens ?)</p> <p>Nous sommes ouverts aux propositions de toutes structures, privées, publiques ou citoyennes, d'où qu'elles viennent. Mais la plupart de nos interactions se situent avec des acteurs de notre territoire, notre plaine agricole de Limagne Val-d'Allier.</p>
<p>Valeur créée</p>	<p>Quels types d'apports ? Social ? Economique ? connaissance ?</p> <p>Toutes les parties prenantes profitent de ces valeurs créées ?</p> <p>Je qualifierais nos apports des trois types, sociaux économique et connaissance. C'est l'objectif, que toutes les parties prenantes en profitent. Je ne sais pas si nous y arrivons mais c'est ce qu'il faut viser.</p>
<p>Modèle économique et viabilité</p>	<p>Dans un premier temps nous n'avions pas de structure juridique, tout cela était un projet coordonné par le pôle de compétitivité « Céréale Vallée » (dont je fais moi-même partie). Nous avons un conseil d'orientation stratégique pour coordonner avec les acteurs, jusqu'en 2019.</p> <p>Puis nous sommes passé en association Loi 1901. On se demande actuellement si nous allons rester avec ce statut associatif qui impose beaucoup de contraintes financières et réglementaires. Le temps en projet fonctionnait bien mais nous nous</p>

	<p>disions que faute d'avoir un lieu physique, un statut permet d'incarner la démarche et de fédérer des gens avec un système d'adhésion et de financements. De plus avec la fusion de « Céréale Vallée » avec une autre structure a étendu son territoire, nous avons peur de ne plus être pertinent sur notre territoire très concentré.</p> <p>Au début nous avons reçu des subventions publiques d'amorçage. Nous en vivons encore mais nous arrivons au bout. On réfléchit à monter une offre de service mais cela est complexe. Nous avons donc recruté une personne pour nous aider à trouver notre prochaine orientation, définir les priorités. Nous n'avons pas de salarié au sein de l'association, je suis animatrice pour le pôle mais mise à disposition du lab.</p>
--	--

Figure 8 : Entretien avec le LIT grandes Cultures

A la fin de chaque entretien était posée en question à réponse libre si des limites ou au contraire des leviers étaient à souligner sur la structure en question ou la démarche Lab dans son ensemble :

Atouts : Nous avons créé un outil (comité agriculteur), nous les invitons et des porteurs de projet viennent challenger directement leurs idées sans filtre. Cela fonctionne bien (deux fois par an) les porteurs sont satisfaits de venir se confronter au réel sans intermédiaire afin d'avoir un retour. Cela peut même mener à nouer des liens privilégiés avec des agriculteurs en particulier, pour co-construire.

La démarche réflexive est aussi à mettre en atout, cela permet de se poser les bonnes questions tout du long sans attendre un moment d'évaluation.

L'organisation de l'université d'automne était aussi une bonne chose, afin de pouvoir partager avec des Living Lab d'ailleurs.

Limites : L'implication des agriculteurs, ce n'est pas toujours évident de les mobiliser surtout entre Avril et Octobre. C'est problématique puisque les porteurs de projets sont présents toute l'année. Cela leur prend du temps et doivent rattraper ce temps qu'ils ne passent pas sur l'exploitation. On a déjà pensé à une façon de les mobiliser davantage, comme les rémunérer, même si ce n'est pas trop dans l'esprit Living Lab, mais il faut être pragmatique. Également, ce sont souvent les mêmes qui viennent, nous n'arrivons pas à tous les toucher et un seul agriculteur ne peut pas s'impliquer dans des tonnes de projet en même temps. L'autre grande difficulté est le modèle économique et Juridique comme évoqué précédemment lors des questions

5.4 Recommandations

Après avoir vu dans les parties précédentes les composantes présentes dans ce projet AATRE de la région Occitanie, à savoir la participation, l'innovation et les Living lab et avant de passer aux recommandations et aux conclusions, rappelons ses objectifs. Etant un des axes de littoral +, projet ayant l'ambition de rendre le littoral d'Occitanie plus résilient face à des formes de vulnérabilités diverses (démographique, économique, écologique, climatique), AATRE est dédié au pilotage et à l'animation collective et citoyenne. Le projet vise à instaurer ou à optimiser des processus de participation qui permettront d'intégrer aux projets d'aménagement l'ensemble des citoyens qui vivent sur le littoral d'Occitanie.

La région Occitanie est un territoire soumis à des pressions à la fois anthropiques et naturelles. Attractive, pour les touristes évidemment mais également pour les résidents potentiels (Entre 2013 et 2018, + 40 000 habitants par an selon l'INSEE), soumise à des événements comme les canicules, inondations, la perte de biodiversité son littoral est sous la menace de l'érosion des côtes et la montée des eaux. Nous ajouterons comme paramètres à prendre en compte, au vu de la volonté du projet de gagner la participation des citoyens, un climat actuel et global de méfiance vis-à-vis des institutions. Les aménagements mobilisent de plus en plus facilement et en grand nombre des opposants (Les pétitions, les zones à défendre), un fossé est visible entre la classe citoyenne et les décideurs sur les politiques publiques (crise COVID, refus du vaccin, un taux d'abstention aux élections en hausse constante) et une certaine résignation et impuissance peut aussi se faire sentir sur le contexte climatique que nous connaissons (Rapport du GIEC d'août 2021, qui avance les scénarios catastrophe en avance sur leurs précédentes prévisions, et annonce pour la première fois que l'impact de l'homme y est sans équivoque).

Cette méfiance vis-à-vis des décisions et ce sentiment de résignation se sont fait sentir lorsque dans le cadre du projet collectif du Master GLM ¹⁷ nous sommes entré en contact avec les citoyens. Lors de ces prises de contact nous avons pu voir que si l'intérêt pour la participation est présent, c'est la confiance envers ce dispositif qui peut faire défaut. Les citoyens se disaient prêts à participer à la vie de la collectivité mais ne pensaient que leur contribution aboutirait à des mesures réelles. Parmi ces remarques nous pouvons en citer quelques-unes à titre d'exemple : '*C'est toujours les mêmes qui décident*' '*Participer c'est bien joli mais ça ne sert à rien*' ou encore '*Ce n'est pas notre métier, certains sont habilités et formés pour le faire*'. Cette dernière phrase renvoie directement aux idées de Callon, Lascoumes et Barthe sur les controverses sociotechniques¹⁸ selon lesquelles dans les sphères des décisions de politiques publiques à longtermes résidait l'idée que les citoyens n'avaient rien

¹⁷ Projet collectif de la promo Gestion des littoraux et des mers, 2020/2021 avec l'aide de Mr Pioch, Mme Rey Valette, Mr Garcia, Mme Voiseux et Mme Banton

¹⁸ '*Agir dans un monde incertain*' Callon, Lascoumes, Baerthe, 2001

d'intéressant à offrir, à suggérer, qu'un savant ne puisse trouver seul. Il s'agit donc pour le projet AATRE d'identifier deux publics pour lequel deux missions se dégagent : faire de la capacitation pour un public de citoyen qui est laissé en dehors des décisions depuis si longtemps qu'il estime parfois n'avoir rien à apporter, et d'un autre côté acculturer des élus et porteurs de projet sur le potentiel que peut devenir les citoyen et leurs expertises, le tout afin de réduire les jeux de pouvoirs entre les acteurs. Cette idée d'acculturation des élus fut évoquée lors du premier atelier du projet, qui a eu lieu le 23 juin 2021, lors de laquelle la théorie après plusieurs semaines de recherche s'est confrontée à la pratique. Cet atelier réunissait différents acteurs du territoire et du projet, à savoir des représentants de : La région, l'université Paul Valéry, le laboratoire de géographie et d'aménagement de Montpellier, de CartoDEBAT et de l'INRAE. Lors de cet atelier, commençant par une présentation du concept de Living Lab, les participants ont été invités à mettre en avant leurs questions, impressions, doutes sur celui-ci. En somme la gouvernance du dispositif et la mobilisation sont vu comme compliqué à réaliser, et des questions étaient présentes sur l'implication des décideurs et la place du dispositif dans le paysage local.

Pour ce qui est de la gouvernance, nous avons vu avec les fiches living lab que c'est un élément variable d'une structure à une autre et qui peut poser des difficultés. Si Brie'Nov et le LIT ont opté pour l'Association Loi 1901 et survivent grâce aux subventions et aux gains d'appels d'offres, Smart Campus et le Nantes city Lab font partie intégrante d'une plus grande structure, à savoir respectivement l'université de La Rochelle et la métropole de Nantes.

La mobilisation pose question pour Le LIT grande culture aussi, qui à des difficultés à attirer des agriculteurs sur leur temps libre, ainsi que pour le projet de La Rochelle pour lequel la personne questionnée nous a fait part de sa difficulté à trouver des interlocuteurs que cela soit en interne ou en externe du dispositif.

Les participants ont également eu la possibilité de faire remonter des propositions d'actions, comme la création d'un centre de ressources pour diffuser des connaissances, des ateliers de modélisation, l'incubation de projets pour un accompagnement des maitres d'œuvres plutôt qu'une direction par le lab lui-même. C'est la direction qu'a choisi le Nantes City Lab, comparable à un incubateur, pour lequel les porteurs de projets sont les porteurs de l'innovation. Le lab étudie les propositions avec des critères définis par des acteurs du territoire (cf. Fiche lab du Nantes City Lab) et si le projet correspond à la démarche souhaitée, notamment la dimensions participative et apport pour le territoire, alors la métropole met à disposition un équipement, un lieu afin de passer à l'expérimentation en milieu réel. Pour le LIT il s'agit également de mettre en relation des publics, les porteurs d'un côté et les agriculteurs de l'autre afin de créer une synergie et des condition propices à l'innovation, les porteurs ont la possibilité de tester leurs projets et les agriculteurs voient leurs besoins, envies, limites prises en compte durant ce processus d'essai.

Il est aussi évoqué lors de cet atelier la question du ‘pour faire quoi ?’. Il est vrai que le concept de Living Lab n’est pas connu de tous et qu’une fois l’idée appréhendée on peut se rendre compte de la diversité des thèmes abordés par ces derniers (La santé, l’aménagement, le développement durable, l’inclusion sociale ou numérique), il n’est donc pas dénué de sens de se demander comment et pourquoi se réunir pour répondre aux thèmes abordés par littoral +. Le ‘comment’ est aussi sujet à divergences, là où un lab modeste comme Brie’Nov possède un lieu dédié actif toute l’année et effectue des animations, ateliers, un projet plus grand comme le Nantes City Lab privilégie les relations informelles et plus ponctuelles, avec l’idée qu’il est plus facile de mobiliser des gens et réduire les jeux de pouvoir en ayant un cadre moins porté sur du ‘protocole’.

Il semble donc qu’il n’y a pas de bonne ou de mauvaise recette pour un lab, ni comme le disait PACTE de ‘bon’ ou ‘mauvais’ living lab’. Les notions fondatrices doivent évidemment être respectées, à savoir une intégration des usagers dans le processus de l’innovation et une expérimentation en milieu réel, mais il existe un exemple et un contre-exemple pour chaque possibilité de fonctionnement. Il semble néanmoins au vu des structures approchées et des échanges avec ces dernières que quelques tendances se dégagent, à savoir :

Une structure étant partie intégrante d’une plus grande entité à tendance à fonctionner de manière plus stable, via la disponibilité de fonds réguliers et des contacts.

Une structure ayant une équipe, qui plus est rémunérée, dispose de plus de possibilité d’action pour des raisons évidentes de présence continue et non ponctuelle, de personnes dédiées au projet et non de bénévoles sur le temps libre

Une structure ayant une bonne gestion de sa communication à plus de facilité à créer un réseau, se faire connaître et atteindre la sphère des décideurs et des citoyens. Le bouche à bouche à ses limites et n’atteint pas nécessairement les acteurs plus difficiles à rassembler (notamment les politiques)

L’évaluation au sein des structures semble également une problématique, elle n’est pas automatique alors qu’elle peut répondre à des besoins internes. Il est par exemple ressorti lors d’entretien que la légitimité d’un Living Lab peut être questionnée, de même que sa position réelle vis-à-vis du respect des notions fondatrices évoquées précédemment.

Le concept même de Living Lab semble diviser, entre méfiance de ce qui pourrait être une nouvelle mode passagère et rejet d’un concept venu des sociétés anglo-saxonnes libérales, tous les Living Labs ne choisissent pas forcément de mettre en avant cette appellation.

6. Conclusion

En conclusion, avec ce projet AATRE la région Occitanie entend s'attaquer à des problématiques larges et actuelles de résilience des territoires aux changements climatiques, de transition énergétique et numérique, emploi, logement et aux pressions anthropiques que subit le territoire, le tout en intégrant une dimension participative. La participation dispose de sa science, ses nuances et il ne suffit pas d'avancer l'étiquette du participatif pour qu'un projet en soit réellement un.

La participation pour l'innovation renvoie directement aux recherches de sociologie, partant des idées du MIT dans les années 90 à aujourd'hui, de Chesbrough à Aarts, en passant par Callon, Arnstein, Blondiaux ou Latour. Les écrits sur l'innovation ouverte et l'innovation sociale mobilisés ici permettent de saisir que ces théories appliquées aux politiques publiques requièrent une certaine façon de faire, un certain environnement et une acculturation des publics.

C'est avec ces objectifs que la région opte pour le Living Lab, structure d'innovation ouverte intégrant les utilisateurs dans le processus d'innovation et prônant une expérimentation en milieu réelle. Les Living lab, concept venu tout droit du continent nord-américain et arrivé en Europe au début des années 2000, est présent sur des thématiques larges de santé, environnement, aménagement ou encore agriculture et sont encore peu connus du grand public.

Ayant pour ambition de rassembler les citoyens, élus, chercheurs, industriels, porteurs de projets, la région espère répondre au mieux aux nouveaux enjeux de notre société tout en répondants aux envies, besoins des citoyens et ainsi arriver à une confiance mutuelle entre les publics, profanes et savants, décideurs et habitants.

Est-ce que l'arrivée de ce concept changera les habitudes d'une société habituée à un fonctionnement plus linéaire et vertical ? est-ce qu'acculturé les publics changera des mentalités encrées depuis plusieurs décennies ? Ou ce projet restera-il dans les mémoires comme de ceux qui sont "beau" sur le papier mais sans conséquences dans l'avenir ?

7. Déroulé du stage et impressions

Ce stage s'est donc effectué du 1^{er} mars 2021 au 31 août 2021. Sous la tutelle de Jean Emmanuel Rougier, co-fondateur de Lisode, j'ai donc eu pour mission d'appréhender et de restituer des connaissances sur la participation et l'innovation et de faire un benchmark sur les Living Lab. Ces deux premiers thèmes m'étaient familiers de nom mais je n'avais jamais eu l'occasion de m'y plonger comme cela fut le cas lors des derniers mois, mais n'avait en revanche jamais entendu parler des Living Lab.

Les recherches m'ont d'abord amené vers la sociologie de ces 30 dernières années, via des lectures de textes et d'articles divers de chercheurs et chercheuses, de concepts nouveaux (mais liés tout de même) pour moi venant d'un parcours de géographe.

Pour le benchmark, j'ai ensuite dû identifier, choisir des structures qui avaient selon moi un intérêt pour le projet de la région. J'ai donc opté pour des structures de tailles diverses, de locale à régionale, avec des problématiques liées aux territoires et leur développement pour rester proche de AATRE. J'ai également choisi d'intégrer des structures se disant ouvertement Living Lab et d'autres en ayant le fonctionnement sans pour autant en porter l'étiquette.

Les deux grandes difficultés auxquelles j'ai eu la sensation de faire face étaient : dans un premier temps l'appréhension et l'assimilation de thématiques larges, profondes en un temps limité que constitue un stage. Ensuite et pour l'étape du benchmark, je n'avais pas anticipé la difficulté que présente une prise de contact avec des structures de ce type. La dimension étudiante doit avoir un rôle puisque nous passons d'un environnement dans lequel a priori nous avons des réponses à nos sollicitations et dans lequel notre parcours est le centre de tout à un milieu professionnel dans lequel chacun à ses problématiques, ses disponibilités, ses opinions affichées.

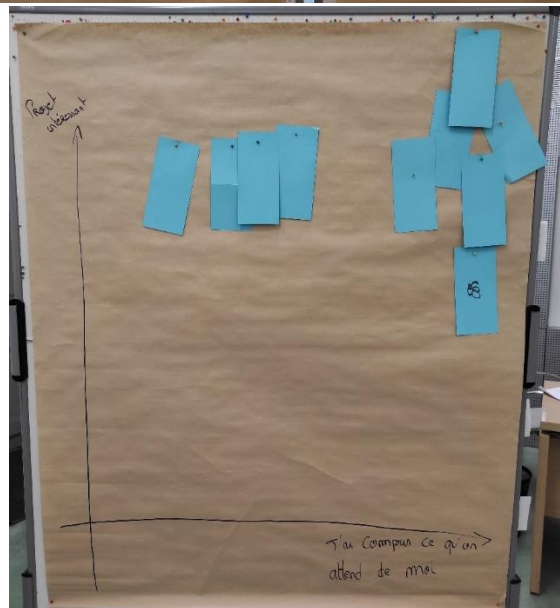
J'ai eu la chance au cours de ce stage d'assister à un premier atelier sur la participation et la facilitation de groupe animé par Lisode, puis de l'atelier de préfiguration du lab du projet AATRE le 23 juin 2021. Ces ateliers m'ont permis de rencontrer des acteurs du territoire, des personnes ayant une formation proche de la mienne et donc des professions possibles via mon cursus. J'ai été tout de même étonné de cet atelier dans lequel étaient discutées des idées pour le futur Lab, idées que j'ai trouvées parfois étonnamment portées sur la forme et non le fond là où je m'attendais à beaucoup plus de données techniques.

Enfin je remercie à nouveau toute l'Equipe de Lisode pour l'accueil, l'accompagnement, leur disponibilité et leur convivialité.

8. Annexes



Annexe 1 : Equipe de LISODE



Annexe 2 : Atelier de préfiguration du lab du 23 Juin 2021

Création	2015
Le besoin initial / origines du lab	
Le domaine	Santé/autonomisation, Ville verte, numérique, transport Nouveaux enjeux de société
Les objectifs	Répondre aux nouveaux défis amenés par les politiques publiques Encourager les initiatives Permettre la rencontre de différents types d'acteurs
Les productions / Actions	Élaboration et incubation de projets d'innovation multi acteurs, animations d'ateliers Création d'espaces numériques
Les Parties prenantes	Les services publiques, entreprises privées, citoyens (selon les projets)
Qui est usager ? Qui est porteur ? Quelle ouverture ?	
Échelle d'intervention/ Quand intervenir	Des projets situés dans la Métropole
Modèle économique	
Modèle juridique	
Prise de contact	Mail + page contact + échange téléphonique : Pas d'entretien obtenu
Site Web	https://www.erasme.org/#erasme

Annexe 3 : exemple de fiche Lab non terminée faute de réponse pour une prise de contact

	Création	Domaine	Objectifs	Type de Partenaires	Echelle des interactions	Modèle économique	Statut juridique	Site Web
Brie'nov	2011	Développement territorial	Favoriser la sociabilisation, la capacité et la diversité de l'offre du territoire	Habitants, Entreprises privées, Structures publiques, Collectivité locales	Echelle locale et départementale	Cotisations et gain d'appels d'offres	Association avec une antenne en SCIC	Brienov.fr
Mantes City Lab	2017	Accompagnement de projets	Permettre aux porteurs de projets d'expérimenter en milieu réel	Entreprises privées, collectifs et entités d'Etat	20	Pas de modèle économique	Service de la métropole	Métropole.Nantes.
Smart Campus La Roche	2016/2017	Energie, environnement, transport	Transition des modes de transport, campus zero carbone en 2040, diversifier l'offre de formation	Universités, étudiants, Municipalité, entreprises privées	Locale	Subvention publiques et gain d'appels d'offres	Antenne de l'université	Univ-LaRoche.fr
Erasmus Living Lab	2015	Enjeux de société	Encourager les initiatives citoyennes, répondre aux défis amenés par les politiques publiques, permettre la rencontre entre acteurs	Citoyens, entreprises, services	Echelle de la métropole			Erasmus.org
Liberté Living Lab		Innovation et technologies	Répondre aux enjeux sociaux en utilisant les nouvelles technologies	Acteurs publics et privés				Liberte.Paris.fr
La Fabrique du Futur	2006	Innovation et technologies	Conception et animation de tiers lieux conseils, accompagnement					Lafabriquedufutur.co
Communautaire	OBNL 1999	Accessibilité aux TIC + mouvements communautaires	Eviter la fracture numérique et l'exclusion sociale		Fédéral	Subventions aux échelles régionale et fédérale levées de fonds	Asso en 1997 OBNL en 1999	Communautaire.quebec
LIT Grande culture	2019	Agriculture	Optimiser la gestion en eau Mettre des agriculteurs au contact de porteurs de projet	Agriculteurs, porteurs de projets, Citoyens,	Régional	Subventions	Association en 2019	LIT-GCA.com

Annexe 4 : Tableau synthétique des informations sur les labs