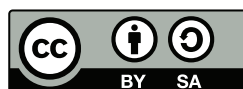


LES MARQUEURS LIVING LAB

Un outil pour qualifier et évaluer des processus collectifs d'innovation avec une approche centrée sur les utilisateurs et les usages.

Juin 2021





Avec le soutien de



LES MARQUEURS

LIVING LAB

AUTEURS

Gwendal Henry, Thibault Guyon, Yannick Martell (Institut Godin),
Philippe Verstichel (Académie du Management), Dorothée
Goffin (SGL), Lara Vigneron (WeLL)

Dessins réalisés par Gwendal Henry



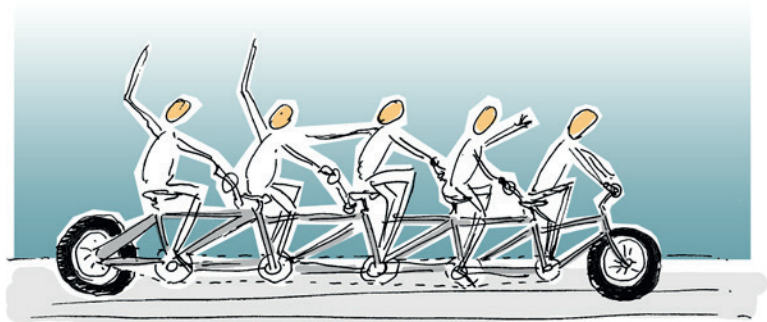
De quoi va-t-on vous parler ?

Les projets ou actions menés avec une méthodologie Living Lab ont pour objectif le développement de solutions et d'innovations, que ce soient des produits, services, outils, processus, bonnes pratiques, etc. Cette méthodologie repose sur deux principes d'enrichissement.

Un enrichissement du projet par les personnes : les solutions et les innovations sont développées de manière itérative en intégrant à la fois les futurs utilisateurs et les différentes parties prenantes ayant des enjeux spécifiques en lien avec ces innovations. Celles-ci seront à la fois plus adaptées aux utilisateurs car elles répondront au mieux à leurs attentes ainsi qu'à leurs besoins et plus pérennes car mieux adaptées au contexte environnant.



Un enrichissement des personnes par le projet : l'approche Living Lab crée un collectif autour du projet (communauté de projet) et prend en compte l'aspect de diffusion des résultats. Au-delà de l'innovation développée, elle cherche à renforcer la capacité d'agir des personnes et le nombre de personnes impactées.



Toute idée, toute action, tout collectif de personnes naît d'un contexte et est façonné par celui-ci, que ce soit un lieu, une organisation, etc. Avec la méthodologie Living Lab, le contexte lui-même est modelé par le projet et son collectif, dans une boucle que l'on pourrait qualifier de vertueuse.

Les **Marqueurs Living Lab** s'inscrivent comme outil d'analyse pour qualifier et évaluer la mise en œuvre de l'approche Living Lab et de ses spécificités.

Table des matières

Cet outil est-il fait pour vous ?	5
Vous souhaitez nous contacter ?	5
Un peu de contexte...	7
<i>D'où vient l'idée de créer des Marqueurs Living Lab ?</i>	8
<i>Qu'est-ce que la « méthodologie Marqueurs » créée par l'Institut Godin ?</i>	9
<i>Avec qui les Marqueurs Living Lab ont-ils été créés ?</i>	10
<i>Comment les marqueurs ont-ils été définis ?</i>	11
<i>Ce que l'outil n'est pas...</i>	13
<i>Et après ?</i>	14
L'outil en pratique !	17
<i>Nos conseils d'utilisation</i>	18
<i>Enfin les voilà !</i>	20
<i>Comment utiliser les annexes à ce document ?</i>	27



Cet outil est-il fait pour vous ?

Cet outil s'adresse à toute personne ayant une idée et désireuse de la mettre en œuvre avec une méthodologie Living Lab. Il permet de :

- mettre en place un projet participatif et centré utilisateurs et réaliser une évaluation continue de la prise en compte des spécificités de la méthodologie tout au long de celui-ci ;
- évaluer un projet déjà en cours, et le faire évoluer pour y intégrer une approche Living Lab ;
- faciliter la définition d'un plan d'actions pour la mise en œuvre d'une approche Living Lab.

Vous souhaitez nous contacter ?

Vous avez une question, un commentaire, une proposition pour améliorer cet outil ou l'enrichir ? Vous avez envie de collaborer ?

Retrouvez-nous sur le site **www.marqueurs-livinglab.org** et contactez-nous via **contact@marqueurs-livinglab.org**.



UN PEU DE CONTEXTE





D'où vient l'idée de créer des Marqueurs Living Lab ?

Le **WeLL** (Wallonia e-health Living Lab) et le **SGL** (Smart Gastronomy Lab) sont deux Living Labs créés en 2015 par la Région wallonne dans le but de dynamiser le secteur alimentaire et de la gastronomie ainsi que celui de l'e-santé.

Si les deux Living Labs ont été équipés d'indicateurs d'évaluation dès leur création, ceux-ci étaient principalement des indicateurs de résultats et ne qualifiaient pas encore assez l'originalité et la spécificité de l'approche mise en œuvre dans la construction dynamique et collective des projets. Cette approche est pourtant fondamentale, constituant le cœur de la méthodologie Living Lab.

Ainsi, le WeLL et le SGL ont souhaité se doter d'un **système d'évaluation composé d'indicateurs** qui traduisent les aspects qualitatifs relatifs à la méthode. C'est dans ce cadre que L'Institut Godin, en association avec l' AISBL Académie du Management, a été choisi pour co-élaborer avec les deux Living Labs un ensemble de marqueurs mettant en lumière leur méthode de construction collective des projets.





Qu'est-ce que la « méthodologie Marqueurs » créée par l'Institut Godin ?

La « méthodologie Marqueurs » repose sur l'approche socio-territoriale de l'innovation sociale développée par l'Institut Godin dans le cadre de ses travaux de recherche et développement (Besançon et al., 2013 ; Besançon, Chochoy, 2015). Les **Marqueurs d'innovation sociale**® sont un outil élaboré dès 2013 dans le cadre de la politique régionale de soutien à l'innovation sociale portée par le Conseil régional de Picardie (France) et renouvelée à l'échelle des Hauts-de-France depuis 2016. Ils sont issus d'un travail partenarial associant initialement le Conseil régional, l'État français (le Secrétariat général pour les affaires régionales), l'agence régionale de l'Innovation et l'Institut Godin.

L'enjeu était de construire un outil d'analyse des éléments porteurs d'innovation sociale en vue d'évaluer le plus objectivement possible les projets déposés dans le cadre d'un appel à manifestation d'Intérêt sur l'innovation sociale. À travers cet objectif, l'idée était de disposer d'un outil qui permet d'appréhender le potentiel d'innovation sociale des projets sur la base de leurs pratiques.

L'outil a été stabilisé grâce à ses nombreuses utilisations, année après année, et son transfert par reconstruction avec d'autres collectivités. Les espaces d'utilisation des Marqueurs d'innovation sociale ont progressivement évolué, passant d'une utilisation menée par des **collectivités locales** vers une reconstruction et une utilisation conduite par des **structures qui accompagnent des projets** (des incubateurs de projets par exemple).

Besançon, E., Chochoy, N. (2015), Les marqueurs d'Innovation sociale : une approche institutionnaliste, RECMA, n°336, pp. 80-93.

Besançon, E., Chochoy, N., Guyon, T. (2013), L'Innovation sociale. Principes et fondements d'un concept, Paris, L'Harmattan.



Avec qui les Marqueurs Living Lab ont-ils été créés ?

La méthodologie Living Lab repose sur une approche itérative et inclusive des utilisateurs. Il était donc logique, et nécessaire, que celle-ci transparaisse dans ces marqueurs.

Ils sont le fruit d'une étroite collaboration entre le **WeLL** et le **SGL**, experts de la méthodologie Living Lab, **l'académie du Management**, expert en innovation et intelligence collective, et **l'Institut Godin**, expert de la méthodologie des marqueurs. L'objectif était de créer un savoir commun et partagé afin d'aboutir à une première version des Marqueurs Living Lab. Celle-ci a ensuite été présentée et enrichie par une **trentaine d'experts Living Lab** durant un atelier participatif organisé avec l'aide de la Cité du Design (Saint-Étienne, France) lors du congrès annuel d'ENoLL (Réseau européen des Living Labs). Cette version des marqueurs enrichie par les participants a ensuite été retravaillée et fait l'objet de cet outil.

Nous remercions tous les participants de l'atelier **ENoLL** et **Mikaël Mangyoku (Cité du Design)** pour son aide lors de la co-animation de l'atelier !





Comment les marqueurs ont-ils été définis ?

Afin de co-construire de manière la plus pertinente les marqueurs, nous avons réalisé une cartographie du processus de gestion des projets au sein des Living Labs. Appliquer une approche Living Lab nécessite généralement de passer par plusieurs étapes de développement de solutions.

- **L'exploration des besoins** : les besoins et attentes des utilisateurs et, plus généralement, des parties prenantes sont questionnés, explorés, validés.
- **La co-crédation de la solution** : la ou les solutions pour pouvoir répondre aux besoins des utilisateurs et des parties prenantes sont imaginées, discutées et, le cas échéant, sélectionnées en tenant compte de leur viabilité et de leur pérennité.
- **Le prototypage de la solution** : la solution choisie est prototypée de manière de plus en plus élaborée pour se rapprocher de la solution finie.
- **Le test de la solution** : la solution prototypée est testée à plusieurs reprises par les utilisateurs et parties prenantes au cours de son développement.
- **Le déploiement et la diffusion de la solution** : la solution est déployée et diffusée au collectif du projet, à l'ensemble des utilisateurs et parties prenantes cibles et, éventuellement, au-delà.

L'originalité de l'approche Living Lab tient dans le **caractère itératif** du processus, la **pluralité des acteurs** et des parties prenantes mobilisés selon les étapes, la **place centrale des utilisateurs** (place qui nécessite de les distinguer des autres parties prenantes) et la **volonté de renforcer la capacité d'agir** des personnes impliquées et concernées.



Nous nous sommes donc attachés à définir les dimensions et les enjeux les plus spécifiques de l'approche Living Lab, son ADN pourrait-on dire, et à définir un marqueur pour chacune de ses singularités.

Chaque marqueur est associé à une échelle qualitative de grandeurs (de 0 à 3). L'ensemble des qualifications des grandeurs de rang 3 forme en quelque sorte un idéal-type d'une méthodologie Living Lab. Si un tel idéal-type doit pouvoir servir de repère dans une perspective d'amélioration, il n'a pas pour but de constituer un standard inflexible en fonction duquel chaque action serait jugée. **Les marqueurs constituent un outil souple qui peut être adapté à la réalité et aux objectifs de chaque action** (certaines grandeurs voire marqueurs pouvant être laissés de côté en cas de besoin). La souplesse de l'outil repose sur son appropriation collective, source de réflexivité qui peut amener à la mise en discussion de certaines définitions.





Ce que l'outil n'est pas...

Les marqueurs qualifient la manière dont un projet ou une action sont menés avec une méthodologie Living Lab. Pour des raisons explicitées plus haut, nous avons délibérément mis de côté la réflexion sur les **marqueurs liés aux résultats de l'action**, « le quoi ».

Par exemple, nous n'abordons pas des sujets comme « le résultat de l'action répond-il à des enjeux sociaux ou sociétaux ? », ou « quel est l'impact des résultats sur les utilisateurs ? » Ces questions concernent avant tout une période post-projet, une fois la solution développée et diffusée, ainsi que des personnes n'ayant pas nécessairement participé au développement de la solution.

Cependant, nous traitons l'impact de la méthodologie sur le collectif du projet, comme la capacité d'agir des personnes du collectif. Dans ce cas, les marqueurs concernent la période de développement de la solution pour des personnes ayant participé au développement de celle-ci.

Au-delà d'une méthodologie, les Living Labs peuvent aussi être des organisations à part entière. À nouveau, nous avons délibérément mis de côté les marqueurs pouvant qualifier une **organisation Living Lab**, comme la manière dont la gouvernance de l'organisation est mise en place et gérée ou la mission de l'organisation.

Et après?

Nous espérons que cet outil sera diffusé au maximum et continuellement enrichi grâce à vos retours. Certains d'entre vous auront peut-être envie de travailler sur les marqueurs liés au « quoi » et à l'organisation « Living Lab ». D'autres organisations tiers-lieux, comme les Hubs créatifs, FabLabs ou des organisations « plus traditionnelles » auront peut-être envie de se les approprier et les adapter à leur propres approches et contextes.

N'hésitez pas à nous raconter comment vous avez utilisé et enrichi ces marqueurs pour en faire profiter un maximum de personnes !

Pour favoriser les échanges, ce document et les outils annexes sont publiés sous la licence **Creative Commons BY SA**. Vous pouvez donc les partager et les adapter moyennant les conditions suivantes : vous devez les créditer et, si vous souhaitez les partager, intégrer un lien vers la même licence (partage sous les mêmes conditions) en indiquant si des modifications ont été apportées.

Tous les détails de la licence sont disponibles sur le site Creative Commons.







L'OUTIL EN PRATIQUE



Nos conseils d'utilisation

Que ce soit lors du montage du projet, d'une évaluation intermédiaire ou finale d'une action pensée ou non dès sa conception avec les marqueurs, pour chaque marqueur, nous vous invitons à répondre aux questions qui suivent avec le collectif si possible ou de manière individuelle.

1. Le marqueur est-il pertinent pour votre projet ?

Il se peut, par exemple, que le projet ne nécessite pas d'étape de prototypage ; dans ce cas le marqueur lié à cette étape peut être mis de côté.

2. Quelle grandeur souhaitez-vous atteindre pour ce marqueur (de 0 à 3) ?

Quel rôle voulez-vous donner aux utilisateurs dans votre projet, par exemple ? Allez-vous leur demander leur avis ? Ou souhaitez-vous aller au-delà et leur donner un pouvoir de décision au sein du collectif du projet ?

3. Dans le cas d'une évaluation, avez-vous atteint la grandeur voulue ?

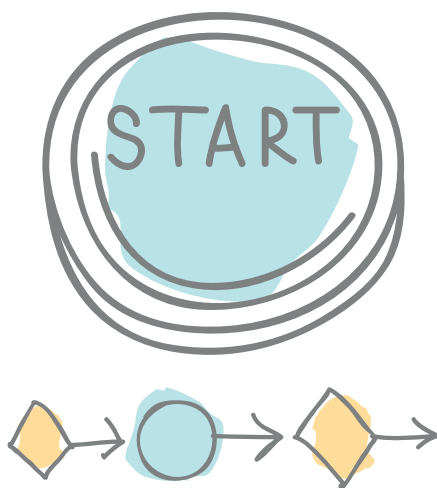
Pouvez-vous démontrer, par exemple, que vous avez impliqué l'ensemble des parties prenantes pertinentes à l'action ? Ces parties prenantes ont-elles pu réellement collaborer malgré des intérêts divergents ?

4. Quelles actions pourriez-vous mettre en place pour atteindre la grandeur voulue ?

Vous souhaitez impliquer les utilisateurs mais comment allez-vous les contacter ? Les motiver à prendre part à votre action ? Comment vous assurer que vous avez toutes les parties prenantes pertinentes dans votre collectif du projet ?

Pour certains marqueurs, les grandeurs 1, 2 et 3 peuvent être lues de manière inclusive. Cela signifie que remplir les conditions pour atteindre la grandeur 3, par exemple, nécessite d'avoir atteint les conditions pour remplir la grandeur 2.

La décision de vouloir atteindre certaines valeurs pour les différents marqueurs peut avoir un impact important sur les objectifs du projet, les ressources nécessaires pour le mener à bien et la durée de celui-ci. Idéalement, ces questions sont abordées avec le collectif qui devrait, à tout le moins, être en accord avec les valeurs à atteindre.

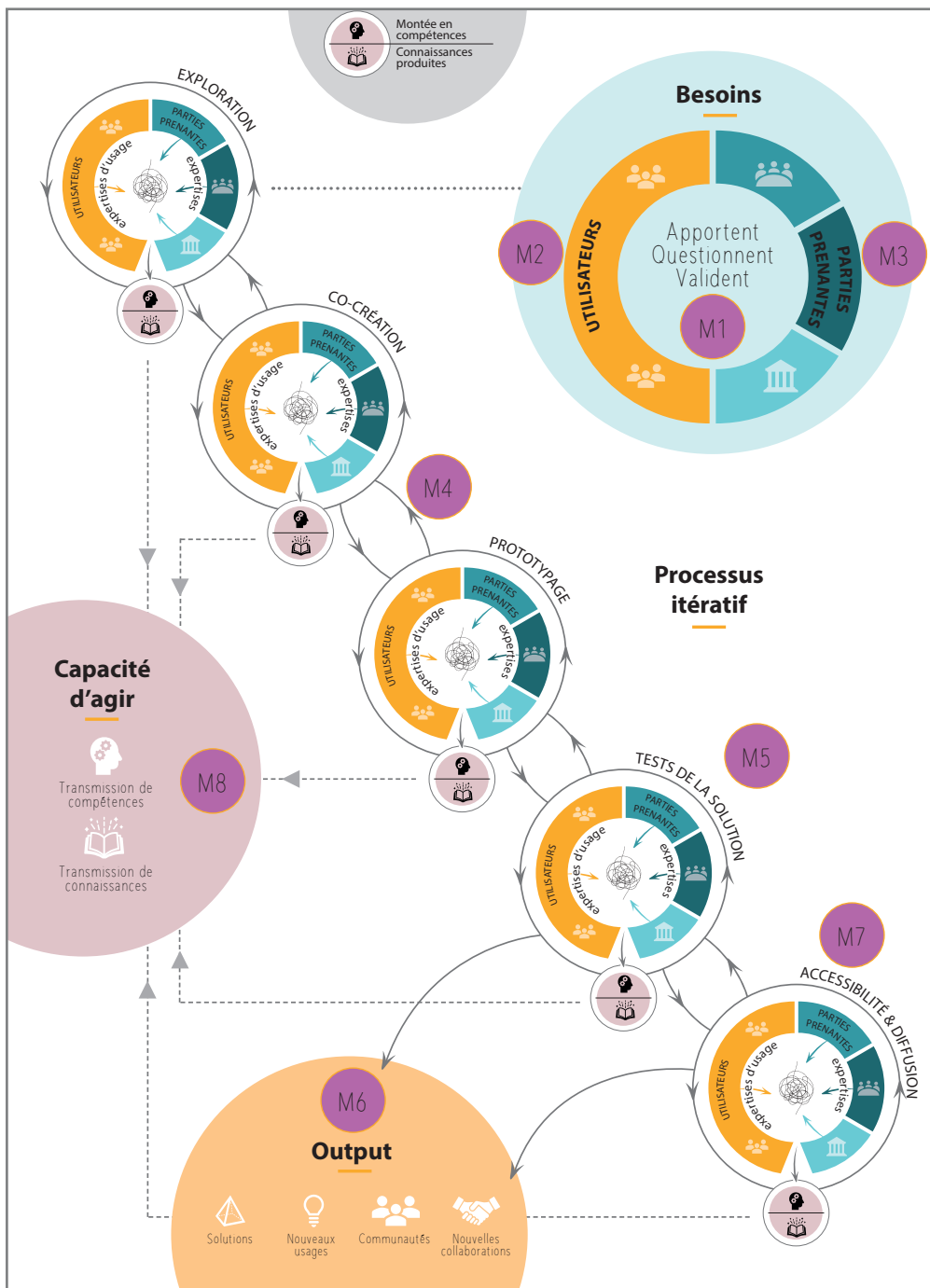


Enfin les voilà !

Les marqueurs définis sont au nombre de huit :

- M1 formulation du besoin et processus itératif
- M2 rôle des utilisateurs (et plus généralement des parties prenantes)
- M3 pluralité des utilisateurs et des parties prenantes (entreprises, pouvoirs publics, chercheurs)
- M4 implication des utilisateurs et des parties prenantes dans le processus de co-crédation et prototypage
- M5 conditions de test
- M6 outputs (produit, service, outil, etc.)
- M7 accessibilité et diffusion de l'output
- M8 capacité d'agir

Ils sont illustrés sur le graphe représentant les étapes d'un projet mené avec une méthodologie Living Lab.



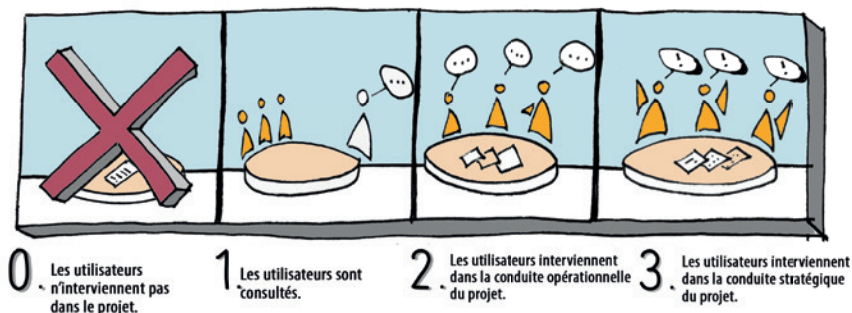
M1

Formulation du besoin et processus itératif



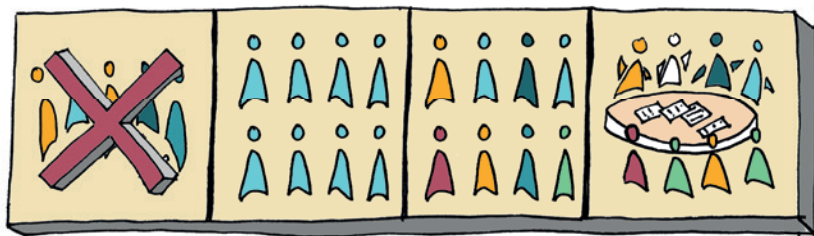
M2

Rôle des utilisateurs (et plus généralement des parties prenantes)



M3

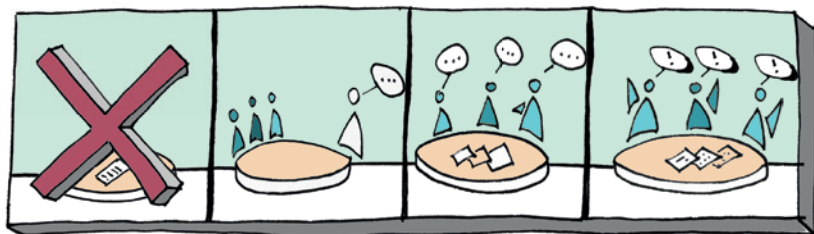
Pluralité des utilisateurs et parties prenantes (entreprises, pouvoirs publics, chercheurs)



- 0 . Il n'y a pas de collectif.
- 1 . Le projet s'appuie/fait intervenir une pluralité d'acteurs de même nature.
- 2 . Le projet s'appuie/fait intervenir une pluralité d'acteurs de natures différentes aux intérêts convergents.
- 3 . Le projet s'appuie/fait intervenir une pluralité d'acteurs de natures différentes aux intérêts divergents.

M4

Implication des utilisateurs et des parties prenantes dans le processus de co-crédation et prototypage



- 0 . Les utilisateurs et les parties prenantes n'interviennent pas dans le processus de co-crédation.
- 1 . Les utilisateurs et certaines parties prenantes interviennent dans la démarche d'idéation permettant l'émergence de solutions.
- 2 . Les utilisateurs et les parties prenantes interviennent également dans la construction d'un prototype fonctionnel.
- 3 . Les utilisateurs et les parties prenantes interviennent également dans la construction d'un prototype fonctionnel et viable (travail sur la viabilité de la solution une fois celle-ci développée).

M5

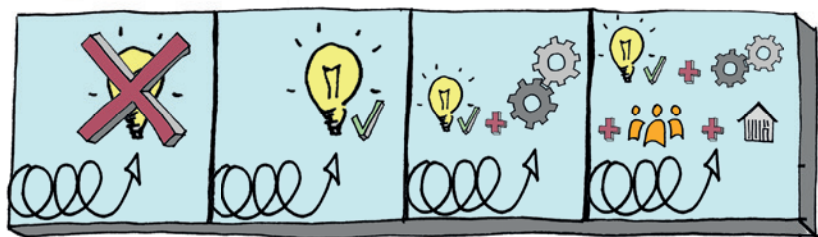
Conditions de test



- 0 Les utilisateurs sont uniquement interrogés.
- 1 Le prototype est testé par les utilisateurs en conditions de laboratoire.
- 2 Le prototype est testé par les utilisateurs en conditions réalistes (simulation des conditions réelles).
- 3 Le prototype est testé par les utilisateurs en conditions réelles.

M6

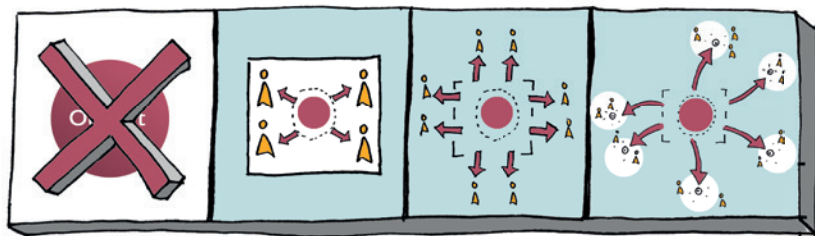
Outputs (produit, service, outil, etc.)



- 0 Le projet ne débouche sur aucune solution.
- 1 Le projet permet la création d'une solution "viable".
- 2 Le projet se poursuit par la création d'une structure ou d'une communauté pérennisante.
- 3 Le projet cherche, en plus, à favoriser de nouvelles collaborations dans la communauté, de nouveaux usages au-delà du projet.

M7

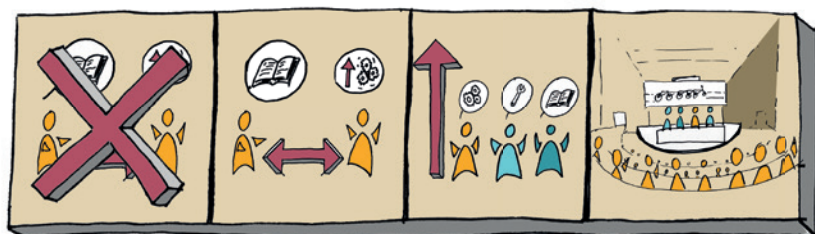
Accessibilité et diffusion de l'output



- 0 L'accès à l'output n'est pas pris en compte.
- 1 L'action cherche à permettre ou favorise l'accès à l'output aux membres du collectif ou à une population-cible
- 2 L'action cherche à étendre l'accès à l'output à de nouveaux bénéficiaires sur son territoire (extension du collectif ou du périmètre de l'action).
- 3 L'action cherche à étendre l'accès de l'output à de nouveaux bénéficiaires sur d'autres territoires en favorisant la reproduction et la récupérabilité du projet.

M8

Capacité d'agir



- 0 L'action n'a pas pour ambition de transmettre des connaissances et compétences (méthodologie, processus, expertise, savoir-faire...) en plus de l'output.
- 1 L'action favorise la transmission de connaissances et compétences.
- 2 L'action favorise la capacité d'agir des utilisateurs et des parties prenantes (développement de connaissances et compétences).
- 3 L'action favorise la capacité des utilisateurs et des parties prenantes à diffuser et transmettre les connaissances et compétences qu'ils ont acquises grâce à l'action.



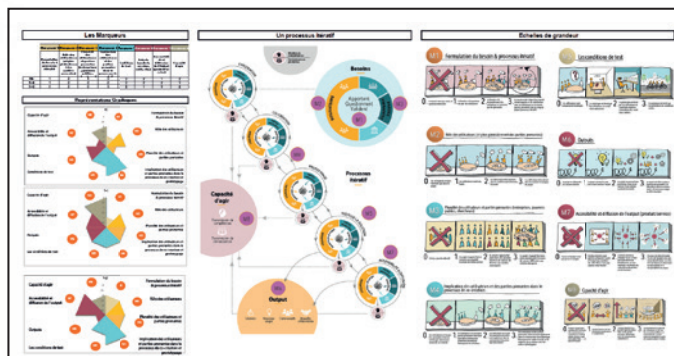


Comment utiliser les annexes à ce document ?

En téléchargeant l'outil, vous avez accès, en plus de ce document, à 2 fichiers liés (Excel et PowerPoint) destinés au collectif du projet. Ils permettent de suivre l'état d'avancement de l'action et son évolution au regard des huit marqueurs à des instants donnés.



Fichier PowerPoint : **“Présentation_Marqueurs_Living-Labs”**



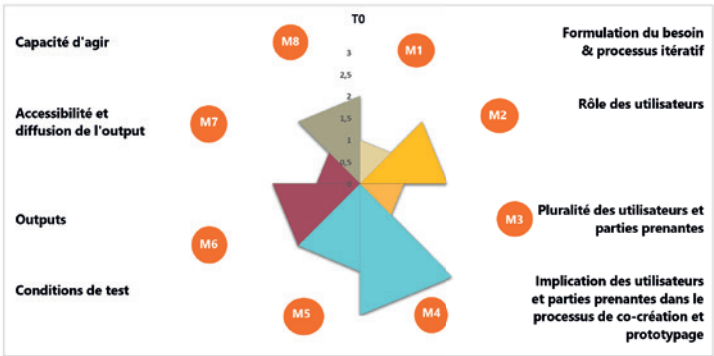
Fichier Excel lié : **“Outil_Marqueurs_Living-Labs”**

Si vous double-cliquez sur le tableau dans le PowerPoint, vous basculez sur le document Excel lié et vous pouvez manipuler l'outil. Le fichier PowerPoint n'est en réalité qu'une mise en page du fichier Excel.

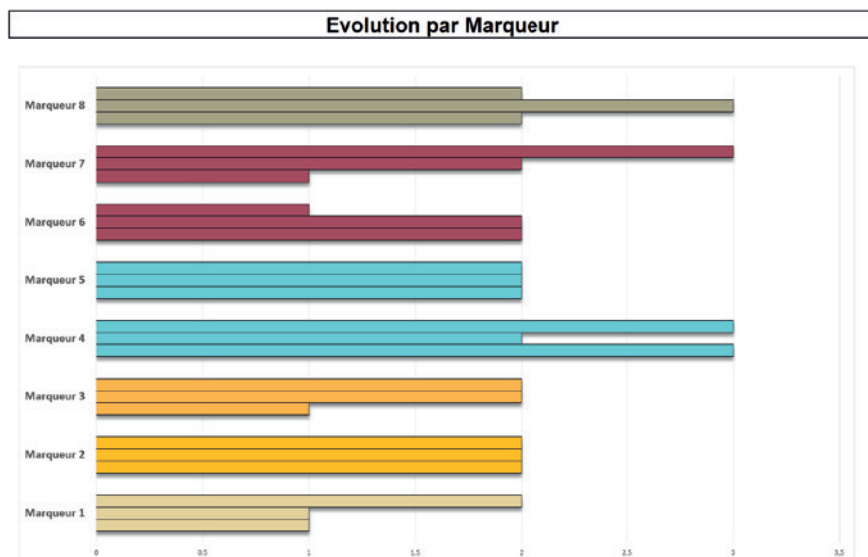
Place à la concertation et à la discussion : à vous d'évaluer collectivement votre projet au regard des marqueurs et ainsi remplir les champs déroulants (de 0 à 3) en commençant par le temps (ligne) T0. Vous trouverez des illustrations des échelles de grandeur pour vous aider à évaluer le projet.

Les Marqueurs								
	Marqueur 1	Marqueur 2	Marqueur 3	Marqueur 4	Marqueur 5	Marqueur 6	Marqueur 7	Marqueur 8
	Formulation du besoin & processus itératif	Rôle des utilisateurs (et plus généralement des parties prenantes)	Pluralité des utilisateurs et parties prenantes (entreprises, pouvoirs publics, chercheurs)	Implication des utilisateurs et des parties prenantes dans le processus de co-création et prototypage	Conditions de test	Outputs (produit, service, outil, etc.)	Accessibilité et diffusion de l'Output (produit/service)	Capacité d'agir
T0	1	2	1	3	2	2	1	2
T+1	1	2	2	2	2	2	2	3

Vous obtiendrez ainsi une représentation graphique de l'évaluation à un temps donné.



Le graphique ci-dessus vous montrera l'évolution de chaque marqueur au fil du temps (T0,T+1...)



Une fois vos modifications effectuées sur le fichier Excel, enregistrez-le. Lorsque vous revenez sur le fichier PowerPoint, sur chaque slide, cliquez droit sur les tableaux / graphiques puis sélectionnez « mettre à jour les liaisons ». Ainsi les modifications faites dans le fichier Excel apparaîtront sur le fichier PowerPoint.

LES MARQUEURS LIVING LAB

Informations et contact

contact@marqueurs-livinglab.be

www.marqueurs-livinglab.be

