



Canadian Journal of Regional Science
Revue canadienne des sciences régionales

Les living labs: un atout pour la gouvernance des territoires?

Juliette Rochman¹, Juan-Luis Klein¹, Mélanie Doyon¹, Jean-Marc Fontan¹, Simon Dugré², et Sandrine Ducruc²

¹Centre de Recherche sur les Innovations Sociales (CRISES), Université du Québec à Montréal, Montréal (Québec); ²Centre d'Innovation Sociale en Agriculture, Victoriaville (Québec).

Adressez vos commentaires à julietterochman@hotmail.com

Soumis le 11 janvier 2016. Accepté le 12 janvier 2017.

© Canadian Regional Science Association / Association canadienne des sciences régionales 2017.

Rochman, J, Klein, J-L, Doyon, M, Fontan, J-M, Dugré, S, & Ducruc, S. 2017. Les living labs: un atout pour la gouvernance des territoires? *Canadian Journal of Regional Science / Revue canadienne des sciences régionales* 40(2), 141-148.

Le développement des Living Labs (LL) fait partie d'un phénomène de refonte des modèles de collaboration (au sein des organisations, des entreprises et des administrations) lui-même motivé par le besoin de renouveau de la gouvernance territoriale.

En favorisant la construction de solutions et le décloisonnement des secteurs et des catégories d'acteurs, les LL contribuent à l'émergence de formes locales de gouvernance et au développement des territoires. Cependant les innovations ainsi mises en place ne parviennent pas à pénétrer le cadre institutionnel ce qui déqualifie les LL pour prendre en charge à eux seuls le besoin de renouveau de la gouvernance territoriale au Québec.

Numéro spécial: Nouvelles controverses du développement territorial.

Rédacteurs invités: André Torre, Eduardo Chia et Frederic Wallet

Ce texte vise à placer la réflexion sur les Living Labs (ci-après LL) dans le contexte du renouvellement des approches de la gouvernance territoriale et du développement territorial. Nous nous basons sur les résultats partiels d'une recherche réalisée au Québec au cours des trois dernières années par des chercheurs en milieu universitaire et des chercheurs en milieu collégial¹. Elle portait sur les LL en tant que nouvelle modalité d'agencement des ressources publiques et privées pour solutionner des problèmes concrets posés aux collectivités.

Phénomène mondial s'inscrivant dans la lignée de l'économie du savoir et des questionnements sur la créativité (Comunian 2010; Glon & Pecqueur 2016) et l'innovation (Klein et al. 2016),

les LL se sont multipliés en Europe et dans le monde et appellent aujourd'hui un effort d'analyse sur l'impact que peuvent avoir ces nouvelles formes d'intervention sur le développement des communautés. Les apports croisés de la littérature disponible sur les LL et de l'expérience développée au sein du projet de recherche permettent de se doter d'un cadre inclusif, délimitant les LL comme des démarches favorisant le développement d'écosystèmes d'innovations ouvertes et évolutives basées sur des partenariats prenant place entre une diversité d'acteurs. Dans leur mise en œuvre, les démarches LL suivent un processus cyclique le plus souvent représenté par une spirale (Lafontaine et al. 2013; Arnkil et al. 2010) ou une courbe en U (Scharmer 2009; Dubé &

McConville 2015). Les LL peuvent avoir un grand nombre d'objets et de configurations. Nous privilégions ceux qui ont une dimension territoriale et qui s'adressent à des problèmes vécus par des milieux locaux. Notion aux contours flous, souvent imprégnée d'une dimension marketing, les LL présentent un intérêt en raison de la façon qu'ils ont de mobiliser et de combiner les savoirs académiques et experts, et des acteurs d'origines socioéconomiques diverses, et de mettre en place des formes particulières de gouvernance territorialisée.

En tant que « technologie sociale » émergente², la démarche LL éveille un intérêt croissant de la part des acteurs du développement et des chercheurs en science régionale. En contribuant au décloisonnement des secteurs et des catégories d'acteurs, les LL assouplissent les hiérarchies et les frontières entre des organisations. Ils ne sont pas sans rappeler certains processus qui ont contribué au développement effectif des communautés et initié de réelles dynamiques d'innovation sociale (Fontan, Klein, & Bussièrès 2014; Klein, Lavoie, & Moulart 2014). À tel point que dans un contexte où celle-ci apparaît comme la seule voie pour répondre de façon efficace aux pressions économiques croissantes et où la gouvernance territoriale est certes plus participative, mais plus morcelée et fragile (Eme 2005; Chia, Torre, & Rey-Valette 2008), il est légitime de s'interroger sur la capacité des LL à apporter un renouveau à la gouvernance territoriale (Torre & Traversac, 2011).

Aussi, l'article qui suit a pour objectif de mieux comprendre les apports de la démarche LL à la gouvernance territoriale, en particulier au Québec, mais aussi les défis qu'elle pose aux acteurs. Le texte est organisé de la façon suivante. D'abord, nous faisons un bref retour sur les concepts de gouvernance et de LL. Ensuite, nous nous penchons sur la situation du Québec en présentant une recension des LL existants. Puis, dans un troisième temps, nous analysons leur contribution à la gouvernance territoriale et identifions les défis à relever pour

Tableau 1. Les principes clés des Living Labs

Phases du LL	Principes correspondants	Concepts sous-jacents
La réunion d'une diversité de participants, incluant les usagers	Ouverture Démarche centrée sur l'utilisateur	Innovation ouverte
Le diagnostic amenant à la formulation d'identités et d'objectifs communs	Empowerment des usagers et participants	Leadership collaboratif, gouvernance partenariale
La co-création dans la recherche de solution-innovation	Co-création	Design thinking
L'expérimentation en contexte réel	Réalisme	Learning by doing
L'évaluation des retombées et leur éventuelle diffusion. Le tout amenant à envisager la pertinence d'un nouveau cycle	Continuité	Transfert (accompagnement)

Source : réalisé par les auteurs à partir de leurs recherches et de Scharmer (2009) et Bergvall-Kareborn et Stahlbrost (2009)

que cette gouvernance rende les expériences de développement territorial plus démocratiques et inclusives.

Gouvernance et Living Lab : deux concepts à délimiter

Living Lab : survol d'un concept

Depuis sa première apparition en 2003³, le concept de Living Lab (LL) a connu un remarquable développement. D'une part, l'idée de regrouper des acteurs de différents horizons pour mettre à profit des innovations technologiques et sociales ouvertes (Chesbrough, Vanhaverbeke, & West, 2006) s'est propagée de façon rapide sur plusieurs continents⁴. D'autre part, les champs d'application se sont diversifiés. Les orientations qui ciblent surtout les services de santé et la productivité ont donné lieu, au cours de la dernière décennie à des initiatives variées en lien avec le développement territorial. L'association *European Network of Living Labs* (ENoLL⁵) estime en 2014 à 1 000 le nombre d'organisations utilisant le label LL. De ce nombre, un peu plus du tiers sont accrédités par l'association elle-même. De plus, plusieurs expériences constituent dans les faits des LL sans en porter le label⁶. Ainsi, la population de LL est aujourd'hui composée d'organisations partageant une identité à la fois précise et imprécise, en fonction d'une auto-désignation à partir de critères ne faisant pas nécessairement consensus.

La littérature scientifique a proposé différentes définitions des LL. Eriksson, Niitamo, & Kulki (2005) y voient une méthodologie de recherche centrée sur l'utilisateur. Schaffers et al. (2007) les définissent principalement comme un environnement

d'expérimentations en temps réel. Feurstein et al. (2008) les qualifient d'actions permettant des innovations systémiques. Ces définitions sont complémentaires, dans la mesure où elles mettent chacune à leur façon l'emphase sur des aspects présents et convergents dans les LL (Bergvall-Kåreborn & Ståhlbröst 2009). Somme toute, et là nous y voyons un principe commun à tous les LL existants, cette technologie d'intervention repose sur un mode d'organisation qui vise un travail collaboratif prenant place au sein d'un groupe composé :

- d'usagers;
- de producteurs privés, publics et sociaux de biens et de services;
- d'individus œuvrant dans la recherche et la consultation.

Concrètement, cette technologie d'action vise la formulation, le prototypage, la validation et le raffinement de solutions complexes à des besoins, des problèmes concrets ou des aspirations non comblées. Ce processus suit généralement différentes phases (voir tableau 1). Il s'agit donc d'une forme d'organisation qui se veut ouverte à la participation d'une pluralité d'acteurs dans un contexte appelant à la créativité et à l'innovation. Sur cette base s'est édiflée une diversité de formes et de types de LL.

Étant donné la variabilité des champs d'application, l'analyse des LL donne lieu à plusieurs classifications. Bien que plurielles, ces classifications attirent l'attention sur la capacité de certains LL à contribuer au développement territorial, soit aux trajectoires des milieux locaux spécifiques par rapport à leur contexte national (Torre

2015), en y consacrant a minima une catégorie analytique.

La typologie de Dubé et al. (2014), réalisée à partir de l'analyse des champs d'action des LL distingue en effet trois catégories dont l'une d'entre elles regroupe les LL mettant l'accent sur des enjeux géographiques (p. ex. appropriation / développement du territoire et de sa population). L'approche développée par Besson, Janin, & Pecqueur (2013), qui repose quant à elle sur le croisement de la finalité du LL (innovation technologique, sociale ou socio-territoriale) et de la nature de leur processus d'innovation, aboutit notamment à l'identification de LL d'innovation collective et de LL territoriaux. L'analyse nous permet de comprendre que les processus d'innovation à l'œuvre dans certains LL sont à même de contribuer aux dynamiques de développement territorial. La contribution de Berthezène (2013), qui privilégie une classification des LL en lien avec la temporalité de ces démarches et distingue les manifestations éphémères (des expositions, foires, salons, événements culturels, fêtes ou services qui s'adressent aux professionnels), les projets pérennes destinés à être implantés durablement dans l'espace public et les projets évolutifs appelés à évoluer dans le temps sous l'impulsion des utilisateurs. Cette recherche comme les travaux conduits au Québec par Klein et al. (2013-2015) nous apprennent cependant que l'impact ou l'originalité des LL n'est pas nécessairement en corrélation avec la durée de ceux-ci. C'est d'une part le degré de maturation de leur démarche, et d'autre part leur capacité à se renouveler et se diffuser (CISA, LLIO et CRISES 2016) au-delà de l'initiative ini-

tiale qui détermine leur niveau de contribution au renouvellement de la gouvernance et des dynamiques de développement territorial.

La gouvernance

La gouvernance est présentée par certains auteurs comme une alternative à l'action publique (Rhodes 1996). Par d'autres, elle est envisagée en complémentarité de cette action (Ehlinger, Perret, & Chabaud 2007). Dans les deux cas, elle met en évidence une nouvelle façon de concevoir la gestion des affaires publiques (Jessop 1998). La notion de « gouvernance » est aussi utilisée pour qualifier le contour de pratiques qui proposent de faire intervenir une pluralité d'acteurs dans les processus décisionnels ayant une incidence sociétale (Le Galès 1995; Stoker 1998) et territoriale (Bradford & Bramwell 2014).

Au Québec, le gouvernement provincial est passé, entre les années 1980 et le début des années 2000, d'un rôle de producteur direct d'une variété de services à celui de gestionnaire indirect de ces derniers (Rochman & Tremblay 2012). Cette transformation s'est traduite par une perte de solidarité interterritoriale (Klein 2008) et d'efficacité des institutions qui généraient la cohésion sociale à l'échelle des États. Elle a aussi favorisé un rapprochement entre le niveau décisionnel et les citoyens ou les groupes sociaux, ce qui a permis l'émergence de formes diversifiées de concertation et de participation sur le territoire québécois. Des acteurs privés, publics et sociaux ont développé des relations de partenariat et de collaboration à l'aune d'une identité territoriale partagée. Des arrangements socioéconomiques ont été mis en œuvre dans le but d'assurer un développement plus orienté vers les intérêts de la collectivité locale (Klein, Laville, & Moulaert 2014).

Ces arrangements et ces dispositifs de gouvernance, lesquels visent à faciliter la participation de porteurs d'intérêts de plus en plus diversifiés, se révèlent plus fragmentés et distribués tout en présentant des contours flous, incertains et mouvants (Chia,

Torre, & Rey-Valette 2008). Dans le cas du Québec, l'analyse de la gouvernance territoriale donne à voir un régime qui inclut une pluralité d'acteurs, dans un modèle caractérisé par l'hybridation des diverses formes de gouvernance. Cohabitent dans ce modèle une gouvernance hiérarchique caractérisée par la présence prédominante de l'acteur public, mise en place par la Révolution tranquille amorcée dans les années 1960, une gouvernance participative implantée dans les années 1980, alors que la crise du fordisme et la remise en question de l'État providence ont amené les mouvements sociaux à jouer un rôle de protagoniste, et d'une gouvernance liée au New Public Management appliqué dès les années 2000 et se traduisant par des tendances qui donnent une place prédominante au partenariat privé-public (Klein *et al.* 2014). Au travers de ces trois formes de gouvernance, s'est structurée une économie sociale forte qui prend une place majeure en tant qu'interlocutrice, voire en tant que partenaire en ce qui concerne le développement socioéconomique. Sur le plan de la gouvernance locale, depuis 2014, le Québec traverse une période de réformes d'inspiration néolibérale qui a débuté par l'abolition de certains organismes qui donnaient une place importante à la société civile, tels les Conférences Régionales des Élus (CRÉ), les Centres Locaux de Développement (CLD) et les Corporations de Développement Économique Communautaires (CDEC). Mais un mouvement important est en train de germer et des acteurs locaux explorent de nouvelles formes de gouvernance qui, tout en résistant aux réformes, ne cherchent pas à recréer les anciennes instances, mais à les remplacer par des organismes adaptés aux nouvelles aspirations des communautés locales (Klein 2015a). Les acteurs qui participent à ces expérimentations voient dans les LL une source d'inspiration possible pour le développement d'une gouvernance plus démocratique du développement territorial.

Des Living Labs dans l'espace québécois

Étant un phénomène encore émergent au Québec et constituant un champ de recherche encore inexploré, nous avons dû concevoir une démarche de recherche combinant en sept volets des aspects de la recherche et de la recherche-action participative (Anadón 2007; Longtin 2010) soit :

- Élaboration des questionnements de recherche conjointement avec les acteurs à partir des problèmes identifiés par les acteurs.
- Réalisation d'une recherche documentaire dans le corpus existant sur les LL mais également sur des thématiques connexes.
- Réalisation d'un premier recensement des cas de démarches LL menées au Québec incluant la réalisation d'entrevues (six avec les porteurs des démarches LL initialement identifiées).
- Identification d'autres démarches relevant des LL à partir des entrevues et réalisation d'entrevues supplémentaires (huit avec des représentants des LL nouvellement identifiés).
- Constitution d'une communauté de réflexion composée d'experts francophones et québécois ayant travaillé sur les LL et même contribué à leur développement.
- Immersion dans le milieu des LL en participant à la table des LL montréalais (devenue la table des LL québécois)⁷.
- Confrontation des données avec la vision du milieu : réalisation de deux ateliers de co-création avec des représentants des LL et des organismes d'accompagnement de ceux-ci.

Le travail de repérage d'organisations s'inspirant de l'identité LL nous a amenés à identifier quatorze initiatives qui se définissent de façon explicite comme LL, un choix méthodologique qui a permis de délimiter le corpus de la recherche. De ce nombre, six sont des organisations certifiées ENOLL et huit sont des initiatives qui

Tableau 2. Les cas de démarches Living Labs au Québec

Living Lab	Porteurs du projet	Thématique	Lieu	Temporalité du projet	Homologation ENoLL
SAT-CHU Ste Justine	SAT-CHU Ste Justine	Santé/humanisation des soins	Montréal	2010-encore en activité	2010
LL de Montréal	OBNL	Alternatives intelligentes à la mobilité urbaine	Montréal	2010 -encore en activité	
Montréal Couture	Montréal Couture	Secteur de la mode	Montréal	2009, orienté LL à partir de 2010- encore en activité	
SU R&D (Le cercle)	Le cercle	Culture-créativité	Québec	2010-2013 arrêt du fonctionnement LL	2013
Mandalab	Communautaire	TIC; accessibilité, créativité médiation	Montréal	2011 -encore en activité	2011
Digital Transition Laboratory	CEFRIQ-UQAR	TIC : média territorial Outil (TIC) pour participation des jeunes à la vie démocratique	Gaspésie Longueuil	Grafici : 2011 encore en activité Forum jeunesse 2011 encore en activité*	2014
RehabMall	CRIR- Centre de recherche interdisciplinaire en réadaptation du Montréal métropolitain	Santé/accessibilité	Montréal	2010-2015 possibilités de prolongement/reproduction	2014
LLIO	Équipe CÉGEP RdL	DTR- DE/tourisme	Rivière du Loup	Accompli Lancement d'un autre projet	2015
INM Labis	INM et DSPM	Réduction des inégalités sociales/logement	Montréal	2012-2014, à l'arrêt pour une durée indéterminée	
Espaces pour la vie (insectarium)	Ville de Montréal	Repenser le concept muséal et l'expérience de visite	Montréal	2012-2014 accompli	
Acadie Lab	Agriculture Canada -UQTR	Réhabilitation agroenvironnementale	Bassin versant de l'Acadie	2014-en cours	
CRÉ de Montréal	CRÉ	Repenser son fonctionnement	Montréal	Accompli	
TSASA MRC d'Argenteuil	MRC -Projet CRISES-CISA	Table de concert-action en sécurité alimentaire	MRC d'Argenteuil	2013-2015 en cours	
Carrefour d'innovation bioalimentaire (CIB)	Agglomération de Longueuil Projet CRISES-CISA	Revalorisation des terres agricoles par l'implantation d'un CIB	Longueuil	Abandon	

Source : réalisé par les auteurs

mobilisent la démarche LL, mais qui ne visent pas à obtenir une certification. Nous avons regroupé dans le tableau 2 les deux populations étudiées. Aucune de ces initiatives ne s'inscrit dans le champ économique pur. Elles relèvent plus de dimensions à caractère social ou socio territorial. Les organisations qui les chapeautent relèvent de l'univers des organisations parapubliques ou publiques. Plusieurs sont encore en activité.

Les apports des Living Labs à la gouvernance territoriale

Toutes ces démarches mettent en réseau un ensemble complexe d'institutions et d'acteurs, lesquels sont à la fois universitaires, publics,

privés et citoyens. Les cas étudiés indiquent clairement qu'ils acquièrent une plus grande capacité d'agir du fait qu'ils mettent en commun des ressources, qu'ils partagent des savoir-faire et qu'ils travaillent sur un ou des objectifs communs. Les LL s'avèrent donc d'importantes modalités d'empowerment des acteurs concernés. Quatre constats ressortant de l'analyse des cas québécois permettent de préciser cette affirmation.

Le premier constat concerne le fait que les initiatives observées favorisent le développement d'une identité commune de nature positive. Les acteurs impliqués développent le sentiment d'être réellement partie prenante du projet ce qui, tel que le pro-

naient Bassand & Guindani (1983), correspond à une dimension identitaire mobilisatrice qui peut favoriser une dynamique de changement à l'échelle locale. Il s'ensuit l'émergence d'un sentiment identitaire autour d'activités, d'initiatives et de projets qui, traditionnellement, ne généraient pas ce type d'effet. À titre indicatif, dans le cas d'*Espaces pour la vie*, le projet du LL invoquait la thématique du renouveau, appliquée à la fois à des valeurs organisationnelles (le musée en tant qu'institution) et à l'expérience muséale (le musée en tant que lieu de visite). Au fil de la démarche, le personnel, des spécialistes et des visiteurs ont été mobilisés (parfois séparément, parfois conjointe-

ment). Cette mobilisation a su éveiller un sentiment identitaire autour du projet : chacun se percevant comme contributeur et comme acteur impliqué dans les résultats qui en découleraient. Dans le cas de Montréal Couture, le LL a amené les designers et les clients potentiels à expérimenter des processus collaboratifs depuis l'idéation d'un produit jusqu'à sa vente. Le projet a eu pour effet le développement d'une identité associée à la démarche et cristallisée par le produit en générant, au-delà du succès commercial, la formation d'une communauté de pratique.

En deuxième lieu, on voit que la construction identitaire issue de la dimension collective (Bertrand & Moquay 2004; Klein 2008) des LL a un impact sur la gouvernance locale. L'utilisateur-acteur-entrepreneur local perçoit autrement son rôle à l'égard du développement de sa communauté (Soulard *et al.* 2016). L'identité restreinte d'être un usager, un producteur de service communautaire ou un entrepreneur privé producteur de biens et services destinés au marché, est bonifiée par une nouvelle identité, qui conçoit l'action individuelle ou collective en lien avec d'autres actions sous le couvert d'un intérêt partagé. Afin de générer et d'entretenir cette dynamique, les LL adoptent des formes particulières de gouvernance. Dans le cadre d'un projet ayant recours à la démarche LL, la gouvernance est participative et assouplit les statuts hiérarchiques : chacun participe en tant qu'individu pour mobiliser ses connaissances et sa créativité, et exprime son opinion propre dans une logique de cohérence et de respect de l'esprit du projet porté collectivement. L'un des intérêts d'une telle gouvernance est de se dissocier de l'idée d'un porteur de projet unique afin de permettre une appropriation du projet par tous. Cet effet était particulièrement visible dans les cas des LL portés par une autorité publique ou des centres de recherches universitaires ou collégiaux (p. ex. RehabMall, Espaces pour la vie (insectarium), Acadie Lab, LLIO).

En troisième lieu, nous observons l'existence d'une structure de gouver-

nance partagée qui, en cas de débats et de conflits, facilite le processus de négociation en rappelant aux parties les objectifs à l'origine de la démarche. Dans les cas du CEFRIO-Forum Jeunesse de Longueuil, du projet CRISES-CISA à Argenteuil, et de l'Acadie Lab, ces formes de gouvernances locales spécifiques ont même joué le rôle d'espaces de concertation.

En quatrième lieu, les structures de gouvernance des LL assurent la mémoire du projet et contribuent ainsi à la pérennité de la démarche. Elles permettent en effet de faire face au fréquent phénomène de roulement des acteurs (changement de partenaire ou de porteur de projet) et même d'en tirer parti en intégrant les nouveaux arrivants et les compétences dont ils sont dotés. Dans les cas des deux LL accompagnés par le CEFRIO (à Longueuil et en Gaspésie) et dans le cas du projet CRISES-CISA, cet aspect s'est avéré un facteur de succès déterminant.

Il semble donc possible de formuler l'hypothèse selon laquelle les LL pourraient contribuer au renouvellement de la gouvernance territoriale. Toutefois, ces mécanismes ne paraissent pas totalement stabilisés et génèrent de nombreux débats et controverses quant à leur portée effective. À titre d'exemple, il appert que l'assouplissement des cadres hiérarchiques et organisationnels a pour effet d'estomper les frontières et la segmentation de responsabilités entre les parties prenantes. Faisant appel à une pluralité d'acteurs amenés à dépasser leurs rôles traditionnels, les LL contribuent à éviter le travail en silo. Ce faisant ils brouillent également les clivages entre les acteurs privés et publics et entre la société civile et l'État, ainsi que les spécificités entre les intérêts véhiculés par ces acteurs. Or dans un contexte de désengagement des pouvoirs publics, ces formes particulières de gouvernance partenariale peuvent avoir des effets contrastés sur le développement des territoires (Enjolras 2005), dans le sens où elles peuvent favoriser soit une vision étroite liée à la responsabilisation outrancière des citoyens au sujet de la cause de leurs problèmes, soit une vi-

sion participative et collective menant à la transformation des cadres institutionnels qui provoquent ce problème. Le facteur qui joue dans un sens ou dans l'autre est le *leadership* (Klein 2016) qui dépend principalement des contextes locaux particuliers.

Des incertitudes et des défis

Bien que les démarches Living Labs puissent favoriser l'appropriation de projets territoriaux, il est rare que l'utilisation de cette démarche survive au-delà de l'atteinte des objectifs spécifiques associés aux projets (si même ils perdurent jusque-là). L'observation des LL au Québec est en effet révélatrice des difficultés sur le plan de la longévité de ces initiatives.

Comme cela a été démontré notamment par Klein *et al.* (2015), l'un des facteurs contribuant à une évolution de la structure de la gouvernance locale vers un modèle plus participatif et propice à un développement cohésif, est la densification organisationnelle qui se traduit soit par la mise en œuvre d'un réseau d'organismes qui partagent des objectifs, qui mettent en commun des savoir-faire et des modalités d'action, et œuvrent de façon coordonnée, et la densification institutionnelle, soit la construction sociale de valeurs, de normes et d'une vision auxquelles adhèrent les acteurs collectifs (Klein 2014, 2016). Cette densification organisationnelle et institutionnelle est issue des actions réalisées par des acteurs de la société civile, qui lorsqu'elles se renouvellent, sillonnent de nouveaux sentiers de développement. À nouveau, si les LL favorisent incontestablement le renouvellement des structures organisationnelles au sein des organismes, il n'est pas encore avéré que ceux-ci favorisent une réelle densification organisationnelle et institutionnelle. Beaucoup de LL sont en effet des volets d'intervention développés par des organismes engagés dans des processus d'innovation antérieurs. Au Québec, c'est le cas du Mandalab, du LLSAT-Ste Justine, du projet CRISES-CISA, IN-MLabis et du RehabMaLL. D'autres Living Labs se structurent au sein d'un pôle de compétitivité (Montréal Couture), d'une entreprise (SU R&D/le

Tableau 3. Atouts et limites des LL dans la perspective de la gouvernance territoriale

Constats sur les LL	Apport de la démarche LL à la gouvernance territoriale	Défis
Mettent en réseau un ensemble complexe d'institutions	Augmente la capacité d'action des parties prenantes (empowerment)	Assumer les contraintes et les exigences en temps et en ressources
Développent d'une identité commune	Les parties prenantes changent leur vision de leur rôle dans communauté	Assurer la continuité du processus au-delà de l'atteinte des objectifs du projet
Assouplissent les cadres hiérarchiques	Facilite le décloisonnement	
Favorisent l'ouverture et l'inclusion au sein des organisations	Favorise le renouvellement organisationnel et institutionnel	Diversifier le tissu organisationnel

Source : réalisé par les auteurs

Cercle) ou d'une association (LL de Montréal) (tableau 2). Par ailleurs, d'un point de vue empirique, le succès de plusieurs initiatives soutenues par des démarches LL, ne saurait faire oublier les défis, les contraintes et la fragilité de ces démarches.

Les cas des LL certifiés par ENoLL constituent des exemples de succès dans la mesure où ils ont tous permis de compléter un cycle d'innovation selon la méthodologie associée aux LL et ainsi apporter des pistes de solution, des formes d'organisation ou des modes de fonctionnement innovants. Bien que reconnues comme des vecteurs d'innovation, les démarches LL ne sont pas à l'abri des problèmes financiers. Elles ne sont en effet pas épargnées par les conséquences de l'actuelle réforme des modalités de gouvernance territoriale (Klein 2015b) initiée en novembre 2014 par le gouvernement du Québec. Par exemple, le média territorial Graffiti peine à survivre en dépit de son modèle d'affaires innovant. Le projet émergent du carrefour d'innovation bioalimentaire (Doyon *et al.* 2015) a dû être arrêté en raison de la fermeture de la Conférence Régionale des Élus de Longueuil.

Les démarches LL sont exigeantes en temps et en mobilisation de ressources. Elles comportent de nombreux défis qui, lorsque non résolus, ont pu conduire certains projets à l'échec. En effet, parmi les principes fondateurs de la démarche LL, il y a le dialogue en temps continu et la mutualisation de besoins et de savoirs; principes qui ne sont pas toujours adoptés par toutes les parties prenantes. Cette réalité peut conduire à

l'abandon de certains projets. Cette éventualité s'est traduite par une impasse collaborative à l'INMLabis où deux des partenaires clés ne sont pas parvenus à s'entendre sur une stratégie commune. La complexité de la démarche et notamment le maintien de l'implication de l'ensemble des parties prenantes a par ailleurs conduit l'expérience Le Cercle, à l'abandon de la démarche LL mise en œuvre dans le cadre de SU R&D.

Conclusion

Les nouveaux espaces d'innovation se multiplient et sont à la fois révélateurs de changements majeurs et des facteurs d'adaptation à ces changements. Le développement des LL fait partie d'un phénomène plus vaste de refonte des modèles de collaboration (Besson, Janin, & Pecqueur 2013) aussi bien dans les organisations que dans les entreprises ou les administrations. Cette refonte est motivée par le besoin de renouveau de la gouvernance territoriale.

La gouvernance territoriale est fragilisée dans les territoires connaissant des défis de reconversion, de revalorisation ou de revitalisation (Fontan, Klein, & Lévesque 2003). Ce type de bouleversement rend caducs les équilibres existants et peut se traduire par une méconnaissance de l'écosystème socio-territorial émergent. La gouvernance territoriale peut également souffrir d'une cohérence insuffisante traduisant l'incapacité de l'acteur public à assumer ou coordonner un leadership mobilisateur. Ces deux tendances ne sont ni nouvelles, ni isolées, mais au con-

traire, typiques des problèmes de développement territorial (Torre 2015). En revanche, au Québec, elles sont aggravées par une remise en question par le gouvernement libéral des organisations de développement au centre de la gouvernance territoriale. L'encouragement et/ou le recours systématique à « toujours plus d'innovation » en étant le corollaire. L'innovation apparaît dès lors comme une stratégie réactive et non comme une mesure proactive. Pour cette raison, le potentiel dynamisant d'une innovation s'épuise et il semble illusoire de penser que ce seul principe saurait soutenir une refonte aussi importante de la gouvernance des territoires (Klein *et al.* 2014). L'analyse de LL est à ce titre révélatrice.

Dans les cas de succès, la démarche itérative propre aux LL favorise des processus de mise en commun de questionnements portés par une diversité d'acteurs en mobilisant leurs savoirs respectifs. Ce processus favorise par le fait même la construction d'une identité commune. La co-construction de solutions, contribuant quant à elle au décloisonnement des secteurs et des catégories d'acteurs, assouplit les hiérarchies et les cadres des organisations. Ainsi, les LL contribuent à l'émergence de formes locales de gouvernance spécifiques et sont en mesure d'apporter des solutions à des défis aussi bien organisationnels, productifs que territoriaux (Rey-Valette *et al.* 2014).

Cependant nous l'avons vu, les LL ne sauraient constituer à eux seuls une réponse à la fragmentation de la gouvernance territoriale ni à sa refonte à

l'échelle du Québec. En effet, ils ont peu d'effets en termes de « contamination » du milieu environnant. Constituant souvent une forme d'adaptation au sein d'organismes existants, ils ne donnent pas lieu à une densification organisationnelle. Par ailleurs, leurs innovations ne parviennent pas à influencer les cadres institutionnels. Leur mise en réseau favorise la diffusion de bonnes pratiques, sans pour autant modifier les normes organisationnelles et institutionnelles dominantes. Enfin, le caractère ponctuel des démarches LL est renforcé par la temporalité associée au cycle d'innovation. Si cette temporalité se justifie pleinement dans le cadre des projets ayant recours à des démarches LL (le but étant d'apporter des solutions à court terme), elle s'avère inadéquate pour induire des processus alternatifs. Pour cela, il faudrait que les expérimentations qu'ils mettent en œuvre aient une influence sur les acteurs politiques à diverses échelles, y compris l'échelle nationale, et motivent des réformes aux au niveau des politiques publiques, ce qui nécessite d'une structuration en mouvement social, plus collective et plus intégrée.

L'insuffisance (ou l'inadéquation) des LL pour supporter un tel renouveau ne doit cependant pas évacuer leur potentiel ni leur éventuelle contribution au développement territorial, laquelle reste d'ailleurs à analyser plus en profondeur. C'est d'ailleurs l'une des conclusions sur lesquelles s'est clôturé le forum « Développement territorial : les nouveaux modèles d'action »⁸ ayant eu lieu à Montréal le 3 juin 2016.

Références

- Anadón, M. 2007. *La Recherche participative : multiples regards*. Québec : Presses universitaires du Québec.
- Arnkil, R, et al. 2010. *Exploring Quadruple Helix : Outlining user-oriented innovation models*, Finlande : Université de Tampere, [En ligne] [http](#) consultée le 27 octobre 2015.
- Bassand, M, & Guindani, S. 1983. « Maldéveloppement régional et luttes identitaires. *Espaces et sociétés* 42, 13-26.
- Bergvall-Kåreborn, B, & Stahlbrost, A. 2009. Living Lab: an open and citizen-centric approach for innovation. *International Journal of Innovation and Regional Development* 1(4), 356-370.
- Berthezène, I. 2013. *État des lieux sur les Living Labs de la filière « industries créatives » dans les régions du projet Alcotra*. Projet stratégique Alcotra innovation, [En ligne] [http](#) consulté le 20 juin 2014.
- Bertrand, N, & Moquay, P. 2004. La gouvernance locale, un retour à la proximité. *Économie rurale* 280(1), 77-95.
- Besson, R, Janin, C, & Pecqueur, B. 2013. *Les Living Labs : Définitions, enjeux, comparaisons et premiers retours d'expériences*. PACTE, région PACA, Alcotra innovation, [http](#) consulté le 20 juin 2014.
- Bradford, N, & Bramwell, A. 2014. *Governing Urban Economies: Innovation and Inclusion in Canadian City Regions*. Toronto: University of Toronto Press.
- CISA, LLIO et CRISES. 2016. L'effet buzz autour des Laboratoires Vivant : qu'advient-il après ? 84e congrès de l'ACFAS, colloque 44, Université du Québec à Montréal, le 9 mai 2016.
- Chesbrough, H, Vanhaverbeke, W, & West, J. 2006. *Open Innovation: Researching a New Paradigm*. Oxford: Oxford University Press.
- Chia, E, Torre, A, & Rey-Valette, H. 2008. Conclusion : Vers une «technologie» de la gouvernance territoriale! Plaidoyer pour un programme de recherche sur les instruments et dispositifs de la gouvernance des territoires. *Norois* 209, 167-177.
- Comunian, R. 2010. Rethinking the creative city: the role of complexity, networks and interactions in the urban creative economy. *Urban Studies* 48, 1157-1179.
- Dagnino, R. 2009. *Tecnologia social: ferramenta para construir outra sociedade*, Instituto de Geociências da UNICAMP Campinas. Sao Paulo: Instituto de Geociências/UNICAMP
- Doyon, M, et al. 2015. L'approche Living Lab et l'aménagement des espaces ouverts agricoles. Un exemple en région métropolitaine de Montréal. *Articulo-Journal of Urban Research*, (Special issue 6) [En ligne] [http](#) consulté le 18 octobre 2015.
- Dubé, P, & Mc Conville, D. 2015. *Mise à l'échelle des Living Labs*, Communication, 83^e congrès de l'ACFAS colloque CISA-LLIO, 27 mai 2015.
- Dubé, P, et al. 2014. *Le livre blanc des Living Labs*, UMLVLT, Montréal.
- Ehlinger, S., V. Perret et D. Chabaud. 2007. « Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations? ». *Revue française de gestion* 170(1), 155-171.
- Eme, B. 2005. Gouvernance territoriale et mouvements d'économie sociale et solidaire. *Revue internationale de l'économie sociale : Recma* 296, 42-55.
- Enjolras, B. 2005. Économies sociale et solidaire et régimes de gouvernance. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma* 296, 56-69.
- Eriksson, M, Niitamo, VP, & Kulkki, S. 2005. *State-of-the-art in Utilizing Living Labs Approach to User-centric ICT Innovation – A European Approach*, Finland, [http](#). Consulté le 10 septembre 2014.
- Fontan, J-M, Klein, J-L, & Bussièrès, D. 2014. *Savoirs croisés : Le défi de l'innovation sociale partagée*. Québec QC: Presses de l'Université du Québec.
- Fontan, J-M, Klein, J-L, & Lévesque, B. 2003. *Reconversion économique et développement territorial : le rôle de la société civile*. Québec QC: Presses de l'Université du Québec
- Jessop, B. 1998. L'essor de la gouvernance et ses risques d'échec : le cas du développement économique. *Revue internationale des sciences sociales* 155, 31-49.
- Glon, É, et Pecqueur, B. 2016. *Au cœur des territoires créatifs. Proximités et ressources territoriales*. Rennes: Presses universitaires de Rennes.
- Klein, J-L. 2016. Le leadership : un facteur vital pour le développement territorial. Dans Glon, É, & Pecqueur, B (eds), *Au cœur des territoires créatifs. Proximités et ressources territoriales*. Rennes: Presses universitaires de Rennes. 49-57.
- Klein, J-L. 2015a. Un nouveau cycle d'innovations sociales? *KALÉIDOSCOPE* 3(1) – printemps, regards croisés, dossier 25.
- Klein, J-L. 2015b. Introduction. *Forum Développer ENSEMBLE nos territoires*, Organisé par Territoires innovants en éco-

- nomie sociale et solidaire (TIESS), Nicolet, 14 mai 2015.
- Klein, J-L. 2014. Innovation sociale et développement territorial. Dans Klein, J-L, Laville, J-L, & Moulaert, F. *L'innovation sociale*. Toulouse: ÉRÈS : 115-139.
- Klein, J-L. 2008. Territoire et développement. Du local à la solidarité interterritoriale. Dans Massicotte, G (ed), *Sciences du territoire : perspectives québécoise*. Québec QC: Presses de l'Université du Québec. 315-334.
- Klein, J-L, Laville, J-L, & Moulaert, F. 2014. *L'innovation sociale*. Toulouse: ÉRÈS.
- Klein, J-L, et al. 2014b. « L'innovation sociale au Québec: un système d'innovation fondé sur la concertation ». Dans Klein, J-L, Laville, J-L, & Moulaert, F, *L'innovation sociale*. Toulouse : ÉRÈS. 193-254
- Klein, J-L, et al. 2015. *Saint-Camille : Récit d'une expérience de co-construction de la connaissance*, Les Cahiers du CRISES, Collection Études de cas, ES1505
- Klein, J-L, et al. 2016. *L'innovation locale à l'épreuve du global : un défi pour les acteurs*. Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Lafontaine, D, et al. 2013. *Des laboratoires vivants pour des territoires innovants*, CEFRIO, [En ligne] [http](http://www.cefrio.org) consulté le 10 mars 2014.
- Le Galès, P. 1995. Du gouvernement des villes à la gouvernance urbaine. *Revue française de science politique* 45(1), 57-95.
- Longtin, D. 2010. *Revue de la littérature : la recherche-action participative, le croisement des savoirs et des pratiques et les incubateurs technologiques de coopératives populaires*. Montréal QC: Centre de recherche sur les innovations sociales, ET1102.
- Rey-Valette, H, et al. 2014. Comment analyser la gouvernance territoriale? Mise à l'épreuve d'une grille de lecture. *Géographie, économie, société* 16(1), 65-89.
- Rhodes, RAW. 1996. The new governance: governing without government. *Political Studies* 44(4), 652-667.
- Rochman, J, et Tremblay, D-G. 2012. Politiques familiales municipales : l'émergence de nouvelles formes de gouvernance locale? *Politique et Sociétés* 31(1), 3-46.
- Schaffers, H, et al. 2007. Exploring business models for open innovation in rural Living Labs. Dans *Proceedings of the 13th International Conference on Concurrent Enterprising*, Sophia-Antipolis, France [En ligne] [http](http://www.cce2007.com) consulté le 16 mai 2014.
- Scharmer, CO. 2009. *Theory U: Learning from the future as it emerges*. San Francisco CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Soulard, CT, et al. 2016. La construction concertée d'un guide pour la mise en œuvre de la gouvernance territoriale. Dans Torre, A., & Volet, D, *Partenariat pour le développement territorial*. Versailles: Edition QUAE. 75-86.
- Stoker, G. 1998. Cinq propositions pour une théorie de la gouvernance. *Revue internationale des sciences sociales* 155, 19-30.
- Torre, A. 2015. Théorie du développement territorial. *Géographie, économie, société* 17(3), 273-288.
- Torre, A, & Traversac, J-B (eds). 2011. *Territorial Governance. Local Development, Rural Areas and Agrofood Systems*. Heidelberg & New York: Springer Verlag.
-
- ¹ Ce projet de recherche, désigné ci-après comme « projet CRISES-CISA » mené par une équipe constituée par des chercheurs du Centre de Recherche sur les Innovations Sociales (CRISES, [http](http://www.crises.org) J.-L. Klein, J.-M. Fontan, M. Doyon, J. Rochman) et du Centre d'Innovation Sociale en Agriculture (CISA, [http](http://www.cisa.org) S. Dugré, C. Yorn, J. Xiao, S. Ducruc) est soutenu financièrement par le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie (MESRST) dans le cadre de son programme de développement de synergies universités-collèges (projet interordre). À partir de nos expériences en innovation sociale, l'objectif était d'explorer l'approche Living Lab pour faciliter l'accompagnement au développement territorial.
- ² Par technologie sociale, nous faisons référence au lien avec les nouvelles combinaisons d'acteurs et de savoirs mises en œuvre au Brésil (Dagnino 2009).
- ³ Le terme « Living Lab » aurait été employé pour la première fois par le Massachusetts Institute of Technology (MIT).
- ⁴ À partir de 2005, la « technologie Living Lab » prend ancrage sur l'espace européen. Après plusieurs investissements et projets pilotes à petite échelle, le programme européen de soutien à l'innovation par les Living Labs est lancé en 2006 et est accompagné par la création de l'ENoLL (European Network of Living Labs). La technologie LL est présente dans plus d'une quinzaine de pays en Asie (Chine, Taiwan), en Amérique du Sud (Brésil, Colombie) et en Afrique (Égypte, Afrique du Sud).
- ⁵ [http](http://www.crises.org)
-
- ⁶ C'est par exemple le cas de l'expérience de la communauté de Saint-Camille au Québec, qui est dans les faits un LL avant la lettre. Voir Klein et al. 2015.
- ⁷ Cette table est composée de LL et d'organismes d'accompagnement et de diffusion dont le rôle s'avère déterminant dans le processus de définition et de diffusion des LL au Québec.
- ⁸ Ce forum a été organisé par le Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES), l'équipe de travail du projet de recherche CRISES-CISA auquel nous référons dans ce texte et l'Organisme de liaison et de transfert Territoires innovants en économie sociale et solidaire. L'objectif du forum a été de dégager des pistes d'action alternatives ralliant les acteurs de la sphère publique et de la société civile.