



Canadian Journal of Regional Science  
Revue canadienne des sciences régionales

## L'approche LL et le renouvellement du développement territorial : résultats d'un projet partenarial

Juliette Rochman<sup>1</sup>, Mélanie Doyon<sup>1</sup>, Jean-Marc Fontan<sup>1</sup>, Juan-Luis Klein<sup>1</sup>, Simon Dugré<sup>2</sup>, et Sandrine Ducruc<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Centre de Recherche sur les Innovations Sociales (CRISES), Université du Québec à Montréal; <sup>2</sup>Centre d'Innovation Sociale en Agriculture (CISA), CEGEP Victoriaville. Adressez vos commentaires à

[julietterochman@hotmail.com](mailto:julietterochman@hotmail.com)

Soumis le 6 juillet 2016. Accepté le 2 décembre 2016.

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

Rochman, R, Doyon, M, Fontan, J-M, Klein, J-L, Dugré, S, & Ducruc, S. 2017. L'approche LL et le renouvellement du développement territorial : résultats d'un projet partenarial. *Canadian Journal of Regional Science / Revue canadienne des sciences régionales* 40(1), 13-21.

La présente contribution propose une réflexion sur l'apport des Living Labs pour l'accompagnement de projets et le développement territorial au Québec. L'article présente en premier lieu un solide référentiel sur la notion de LL, issu d'un travail de collaboration et de réflexion et de l'analyse de la réalité des LL au Québec. Sur cette base et celle de l'expérimentation menée dans le cadre d'un projet de recherche de trois ans, la contribution propose une analyse des structures LL et de leur contribution pour l'accompagnement des initiatives territoriales à partir de l'expérience du projet de recherche. Ceci aboutira à un débat portant sur la possible contribution des LL aux dynamiques de développement territorial.

Pour Skiba (2014), le terme Living Lab (LL) pourrait remonter à 1956 avec le rapprochement qu'Ernst Dicheren fait de ceux-ci avec les *grupos focais* (Fulgencio, Le fever & Katzy 2012). L'expression est toutefois plus fréquemment attribuée au Massachusetts Institute of Technology (MIT) qui l'aurait utilisé à partir de 2003. À partir de 2005, l'expression LL se diffuse hors des murs du MIT et est introduite en Europe. Après plusieurs investissements et projets pilotes, le Programme européen de soutien à l'innovation par les Living Labs est lancé en 2006. Le programme représente alors une source de financement pour les LL et est accompagné par la création de l'European Network of Living Labs (connu sous le sigle ENoLL) afin de structurer l'émergence des Living Labs par l'homologation des projets et la documentation des « bonnes

pratiques » (Dubé et al. 2014). Le mouvement des LL s'est progressivement intensifié et mondialisé, passant de moins d'une vingtaine en 2006 à près de 400 à travers le monde dans le cadre du réseau ENOLL (et probablement plus d'un millier au total).

Au Québec, la diffusion des démarches LL ou du moins de la méthode et des outils qui leurs sont associés (stratégie et processus collaboratifs, innovation ouverte) a débuté en 2009, année de création du 1<sup>er</sup> LL. Aujourd'hui (2016), 7 organisations porteuses de démarche LL ont obtenu l'accréditation d'EnoLL (au Québec), mais il existe également d'autres projets se revendiquant explicitement des mêmes principes sans avoir nécessairement demandé ou obtenu de certification. C'est sur la déclaration explicite de cet intérêt pour la démarche LL que nous nous

sommes basés pour répertorier et analyser le phénomène LL au Québec, ce qui représente un total de 17 cas de démarches LL (accréditées ou non) portées par 14 organisations, trois de celles-ci étant à l'origine de deux démarches LL (Tableau 1).

Toutes ces démarches de LL sont soutenues par un ensemble complexe d'institutions et d'acteurs à la fois universitaires, publics, privés et citoyens qui acquièrent une capacité d'agir en mettant en commun leurs ressources, leurs savoir-faire et leurs objectifs. De plus, bien que minoritaires, certaines démarches LL ne se limitent pas à la mise en relation d'acteurs pour la recherche de solution, mais ont été utilisées comme espace de concertation et de coopération. Comme le souligne Torre (2011), les processus de concertation, marqués par une intention coopérative, contribuent au renouvellement des modalités de gouvernance des territoires. Or, il se trouve que le Québec, comme résultat d'une importante réforme administrative inspirée des politiques de rigueur budgétaire et d'austérité appliquée par le gouvernement provincial en 2014 et 2015, est dans un processus de recomposition de sa gouvernance et de son modèle de développement territorial. Notre objectif dans cet article est donc de vérifier si le modèle LL peut contribuer à une réforme du développement territorial au Québec orientée vers une vision inclusive et participative susceptible d'être une option face au modèle imposé par la réforme gouvernementale.

Nous présenterons en premier lieu les résultats du projet qui nous a permis de poser les bases d'une analyse commune des LL sur laquelle nous nous appuierons dans cette contribution. Nous réaliserons dans un deuxième temps une analyse des structures LL et de leur contribution pour l'accompagnement des initiatives territoriales à partir de l'expérience du projet de recherche. Ceci nous amènera en dernière instance à débattre de la possible contribution des LL aux dynamiques de développement territorial.

TABLEAU 1 Identification des cas de LL au Québec.

Living Lab	Thématique	Lieu	Temporalité du projet	Mode acquisition connaissance
SAT-CHU Ste Justine *2010	Santé/humanisation des soins	Montréal	2010-encore en activité	Entrevue avec un membre de l'équipe SAT
RehabMall *2015	Santé/accessibilité	Montréal	2010-2015 possibilités de reproduction	Entrevue avec les chercheurs principaux
Lab. DOMUS & Centre de réadaptation Estrie	Santé-réadaptation : projet assistant culinaire	Sherbrooke	2013-2017	Présentation ACFAS 2016 suivi de discussion avec les membres de l'équipe
LL de Montréal *2016	Alternatives intelligentes à la mobilité urbaine	Montréal	2010 -encore en activité	Entrevue avec la fondatrice
Montréal Couture	Secteur de la mode	Montréal	2009, orienté LL à partir de 2010- encore en activité	Entrevue 2012 CDEC CS-PMR Échanges avec le DG dans le cadre de la table des LL québécois Atelier collaboratif
SU R&D (Le cercle) *2013	Culture-créativité	Québec	2010-2013 arrêt du fonctionnement LL	Entrevue avec le chargé de projet
Mandalab *2011	TIC; accessibilité, créativité médiation	Montréal	2011 -encore en activité	Entrevue avec la fondatrice
Digital Transition Laboratory *2014 (deux démarches LL)	TIC : média territorial	Gaspésie	Grafici : 2011 encore en activité	Entrevue et collaboration avec 2 membres ayant participé à l'implantation dans le cadre du groupe de réflexion LL
	Outil (TIC) pour participation des jeunes à la vie démocratique	Longueuil	Forum jeunesse 2011 encore en activité	
LLIO *2015 (deux démarches LL)	DTR- DE/tourisme	Rivière du Loup	2013-2015	Entrevue et collaboration avec les fondateurs (organisation ACFAS 2015 et 2016)
	Réalisons Témiscouata-sur-le-Lac	Témiscouata-sur-le-Lac	2015 en cours	
INM Labis	Réduction des inégalités sociales/logement	Montréal	2012-2014 abandonné	Entrevue avec des membres de l'INM
Espaces pour la vie (insectarium)	Repenser le concept muséal et l'expérience de visite	Montréal	2012- 2014	Entrevue avec la directrice du projet LL
Acadie Lab	Réhabilitation agroenvironnementale	Bassin versant de l'Acadie	2014-en cours	Entrevue avec un des porteurs du projet Présentation ACFAS 2015 et 2016 Atelier collaboratif
Projet de recherche CRISES-CISA	TSASA MRC d'Argenteuil Table de concert-action en sécurité alimentaire	MRC d'Argenteuil	2013-2016	Évaluation en continu CRISES-CISA Membre de la TSASA
	Carrefour d'innovation bioalimentaire (CIB) Revalorisation des terres agricoles	Longueuil	Abandon 2015	Évaluation évolutive CRISES-CISA
CRÉ de Montréal	Repenser son fonctionnement	Montréal	Accompli	Échanges avec un membre de Percolab dans le cadre de la table des LL québécois
Cas des bibliothèques	Faire émerger des nouvelles fonctions de services	Montréal	2013-2015 possibilités de prolongement/reproduction	Échange avec un membre de l'équipe coordinatrice du projet dans le cadre de la table des LL québécois Abrassart et al. 2015

<sup>6</sup>Société des Arts Technologiques - Centre Hospitalier Universitaire Sainte Justine

<sup>7</sup>Living Lab en Innovation Ouverte

<sup>8</sup>Institut du Nouveau Monde, Laboratoire d'Innovation Sociale (INM LABIS)

\*accrédité par ENOLL

Source : réalisé par les auteurs à partir de la collecte de données empiriques

## Développement d'un référentiel commun sur l'objet de recherche

### Méthode de construction

Le présent texte est issu d'un projet de recherche reposant sur un partenariat de trois ans entre le Centre de recherche sur l'innovation sociale en agriculture (CISA) et le Centre de recherche sur les innovations sociales

(CRISES) soutenu par le Programme de collaboration universités-collèges du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de la Science du Québec. Reposant sur l'implication conjointe des chercheurs, des praticiens et des intervenants du territoire, l'objectif général du projet était la mise en place d'une démarche propre aux Living Labs pour la co-

construction de savoirs hybrides (connaissance-expérience-compétences) permettant de répondre concrètement aux besoins (exprimés par nos trois partenaires<sup>1</sup>) relevant du développement territorial.

L'approche Living Lab a été mobilisée en tant que cadre méthodologique visant à expérimenter des solutions à des

**TABLEAU 2.** Principes, caractéristiques et phases des LL au Québec

Cadre théorique	Cadre empirique	
Principes	Caractéristiques	Phases des LL
Ouverture	Une diversité de partenaires (privé-public-recherche-citoyen)	La réunion d'une diversité de participants, incluant les usagers;
Gouvernance partenariale	Un travail collaboratif impliquant des formes spécifiques de gouvernance et de leadership	Le diagnostic amenant à la formulation d'identités et d'objectifs communs;
Co-conception impliquant les usagers	Une implication forte des utilisateurs dès l'amont des projets: capacitation	La co-création dans la recherche de solution-innovation;
Réalisme	Un ancrage dans l'environnement réel (TIC ou non, mais situation concrète)	L'expérimentation en contexte réel;
Évaluation / Continuité	Implication-transfert	L'évaluation des retombées amenant à envisager la pertinence d'un nouveau cycle ou d'une nouvelle démarche.

Source : réalisé par les auteurs à partir des échanges au sein de la communauté de réflexion sur les LL eux-mêmes basés sur une importante revue de littérature et sur une connaissance empirique des LL français, québécois et dans d'autres contextes internationaux.

problèmes locaux en appliquant des connaissances co-construites par les chercheurs et les acteurs territoriaux dans une perspective de recherche partenariale (Fontan, Klein & Bussièrès 2014). Les LL étant une approche nouvelle au Québec et constituant un champ de recherche émergent, une acquisition de connaissances à la fois théoriques et empiriques sur cette notion était indispensable. Nous avons donc en premier lieu réalisé une recherche documentaire dans le corpus existant sur les LL comme sur des thématiques connexes et effectué un recensement des différents LL québécois. Le tableau 1 liste les cas étudiés et le mode d'acquisition des connaissances pour chacun d'entre eux.

La diversité d'informations recueillies et le manque de consensus sur la notion de LL représentaient un défi. L'objectif était de se doter d'une définition qui fasse consensus au sein du projet sans venir se superposer à la liste déjà longue de définitions existantes (Besson, Janin & Pecqueur 2013). L'enjeu était donc de construire un consensus plus vaste sur le concept de LL. Pour ce faire, nous avons constitué une communauté de réflexion composée d'experts francophones et québécois<sup>2</sup> ayant travaillé sur les LL dans divers

contextes nationaux et même contribué à leur implantation et leur développement. Le partage des connaissances et les échanges au sein de ce groupe, associés à l'observation des LL québécois, ont permis l'élaboration d'un référentiel commun sur les LL. Le tableau 2 présente les éléments de ce référentiel, soit les bases théoriques, les caractéristiques centrales et les phases associées aux démarches de LL qui seront plus amplement décrites dans ce qui suit.

#### *LL : principes et caractéristiques*

Les LL peuvent être compris comme des démarches favorisant le développement d'écosystèmes d'innovations ouvertes et évolutives basées sur des partenariats prenant place entre une diversité d'acteurs et reposant sur une démarche cyclique s'appuyant sur les principes listés ci-après.

L'ouverture, selon Eriksson, Niitamo & Kulkki (2005), suggère une collaboration entre des personnes ayant des parcours différents, des perspectives différentes et des formes de savoirs et d'expériences différentes. Cette ouverture se caractérise en effet par la montée du partenariat (public-privé/recherche-citoyen), l'émergence d'acteurs différents, la recherche de solutions

alternatives à celles des appareils macroéconomiques (États, grands groupes, etc.) et l'introduction de critères sociaux et culturels à côté de rationalités purement économiques (Chassagne & Romefort 1987, 251).

La structure de gouvernance (Rosenau & Czempiel 1992; Kooiman 1993; Stoker 1998) au sein d'un Living Lab est par essence multi-acteur et multi-secteur, mais pour prétendre occasionner de réels effets socio-territoriaux, elle doit de plus être de nature partenariale. Censé assouplir les cadres des organisations, chacun participe en tant qu'individu pour mobiliser ses connaissances et sa créativité, et exprimer son opinion propre dans une logique de cohérence et de respect de l'esprit du projet porté collectivement. Elle permet donc de se dissocier de l'idée d'un porteur de projet unique afin de permettre l'appropriation du projet par tous. L'existence d'une structure de gouvernance (comité de pilotage ou de suivi) exerçant un leadership partagé assure l'engagement des parties prenantes et la mémoire du projet face au fréquent phénomène de roulement des acteurs (changement de porteur de projet ou d'interlocuteur) (Klein 2016).

La co-conception (on lui préfère parfois les termes co-création ou co-

design) est une pratique collaborative de développement d'un produit, d'un service ou d'un système (Bason 2010; Ramaswamy & Guillard 2010). Elle correspond à une extension du domaine du design des objets industriels aux enjeux et problèmes de société ainsi qu'aux modalités du « vivre ensemble » (Abrassart et al. 2015) (notamment sur les mobilités urbaines, les services aux personnes âgées, les services culturels des bibliothèques et la sécurité alimentaire). Dans le cadre des LL, la co-conception est d'abord associée aux notions d'innovation ouverte et de *user-driven innovation* en mettant l'emphase sur la fertilisation croisée des idées en intégrant plusieurs points de vue (dont celui des usagers) et en favorisant l'intersectorialité et l'interdisciplinarité. Il en résulte un travail conjoint, un processus créatif et d'apprentissage mobilisant à la fois développeurs et parties prenantes<sup>3</sup> et impliquant de nouvelles relations entre diverses personnes.

Le réalisme est un aspect important de l'approche Living Lab. Cela signifie que les expérimentations associées au processus d'innovation des LL sont mises en œuvre directement dans les environnements où la démarche vise à avoir un impact. Le principe de réalisme implique donc le droit à l'erreur dans la mesure où les parties prenantes apprennent « chemin faisant » (l'identification de solutions innovantes résulte de leurs interactions non planifiées) et parfois même « en essayant » (en expérimentant concrètement des idées dont ils ne savent pas si elles seront ou non couronnées de succès). Étant ancrés dans la réalité (qu'elle soit physique, territoriale ou numérique) et menés dans l'optique de transformer celle-ci, les projets sous-tendus par une démarche de LL constituent donc en principe des processus de changement.

Le principe de continuité au sein des LL fait référence à deux dimensions : l'engagement et le transfert. Le principe de continuité renvoie en premier lieu à l'engagement physique et moral des parties prenantes à chaque étape du

processus de conception (Skiba 2014). Le principe de continuité compris comme l'engagement physique et moral des parties prenantes contribue donc à la médiation (négociation et compromis) dans le cadre de la démarche socialement innovante qu'incarnent les LL. Ce principe renvoie en second lieu à un principe de transfert qui recouvre la capitalisation, l'accompagnement et l'hybridation des expériences. Dans le cadre d'une démarche Living Lab, le transfert ne se limite pas à la diffusion des résultats ou à la reproduction de la démarche, mais intègre sa mise en dialogue dans un processus réciproque de communication et de recherche d'informations entre soi et avec l'extérieur, par exemple entre territoires.

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 (Sharmer 2009; Fortin 2013; Dubé & McConville 2015) qui au fil de la démarche de changement-innovation suit différentes phases listées à la dernière colonne de droite du tableau 2.

Il s'agit d'une conception idéale des LL comprenant un cycle complet d'innovation. La plupart des LL ne font que tendre vers ce modèle ou ne sont pas à un stade suffisamment avancé de leur développement pour avoir complété ce cycle.

### **Analyse des structures LL et de leur contribution pour l'accompagnement des initiatives territoriales**

#### *Description et analyse du montage et des structures LL*

Les LL constituent un tissu de relations organisées entre acteurs de différents milieux et de différents secteurs. Ces agencements d'acteurs reposent sur les principes identifiés plus haut. Les connaissances et les capacités des parties prenantes sont mises en commun et réévaluées collectivement dans le cadre d'un processus d'expérimentation ayant pour objectif le développement d'un

projet permettant de répondre à un besoin (service, produit) ou d'apporter des pistes de solution à un problème (territorial ou non). La mobilisation et l'implication, tôt dans la démarche LL, d'acteurs de différents milieux et secteurs au côté des usagers intermédiaires ou finaux créent une dynamique d'action collective qui facilite la mobilisation de ressources endogènes comme exogènes (Klein 2016).

Le projet de recherche sur lequel nous nous appuyons a débuté à l'été 2013, sur la base d'un partenariat multiple entre, d'une part, les deux centres de recherche (CISA et CRISES) et, d'autre part, les acteurs des trois territoires partenaires, soit la MRC d'Argenteuil, l'agglomération de Longueuil et la région de la Mauricie. Ce projet portait sur des enjeux de développement du territoire par l'agriculture et par la réorganisation de leur système alimentaire. Le recours à l'approche LL a été proposé dès le début du projet par l'équipe aux différents partenaires des trois territoires. Cette suggestion était issue d'expériences antérieures qui montraient le potentiel de la démarche en particulier lorsque les formes traditionnelles de collaboration et d'animation s'avaient peu adaptées. C'est cet aspect qui a particulièrement retenu l'intérêt des partenaires. L'agglomération de Longueuil souhaitait articuler des objectifs de protection et de revalorisation de terres agricoles ainsi qu'une diversification de l'offre alimentaire en produits de qualité. Cette démarche devait permettre de parfaire la caractérisation stratégique d'un système complexe, et d'y agir de façon innovante en mobilisant et en faisant agir une grande diversité d'acteurs ayant des intérêts divergents (Doyon et al. 2015). La région de la Mauricie souhaitait apporter des pistes de solution permettant de répondre à l'enjeu de l'entrepreneuriat en agriculture ainsi qu'à d'autres recommandations issues du Plan de développement de l'agriculture et de l'agroalimentaire de la Mauricie (PDAAM). Enfin, le travail

**TABLEAU 3** Résultats de la phase de mobilisation dans les territoires associés au projet de recherche

Territoires	Participants	Apports 1 <sup>re</sup> phase démarche LL	Résultats
Région de Mauricie	gouvernance préexistante*faisant interagir la CRÉ, le MAPAQ, le MAMROT, Emploi-Québec, le CLD, et l'UPA	Clarification des objectifs et stratégies	Valorisation de cette phase d'apprentissage en continuité de la démarche initiale : départ du projet LL
Agglomération de Longueuil	La responsable à l'agglomération, la coordinatrice à la CRÉ. Une représentante du CLD, des agriculteurs ainsi que des distributeurs devaient par la suite être intégrés à la gouvernance du projet	Clarification des objectifs et stratégies Décision de mettre en œuvre une des recommandations du PDZA	Vision partagée Début de caractérisation stratégique d'un système complexe
MRC d'Argenteuil	MRC, QEFA, Centre d'entraide d'Argenteuil, Maison de la famille, municipalité de Grenville-sur-la-Rouge (un élu), Fondation École St-Alexandre, Café Partage, REGAL+ , Centraide Laurentides, Projet mobilisation 6-12 ans	Clarification des objectifs et stratégies renforcement de la concertation en sécurité alimentaire	Vision partagée Construction de la gouvernance de la table Renforcement de la capacité d'action de la table en sécurité alimentaire

\*projet cultivez l'entrepreneur en vous

Source : réalisé par les auteurs sur la base de l'évaluation continue du projet de recherche

avec la Municipalité régionale de comté (MRC) d'Argenteuil devait renforcer et mieux articuler la concertation et les actions prises en sécurité alimentaire sur son territoire, afin de répondre à des problématiques socioéconomiques et d'insécurité alimentaire récurrentes.

Durant près d'un an, les territoires ont partagé et/ou finalisé des éléments de diagnostic avec les chercheurs du CRISES et du CISA à l'occasion de plusieurs rencontres et ateliers collaboratifs réalisés dans chacune des collectivités. Sur la base de cette connaissance partagée, une journée de co-construction a été organisée avec les acteurs des trois territoires partenaires afin de clarifier, pour chacun, des objectifs de travail concrets et d'identifier d'éventuels points de rencontre entre les différents territoires. Le tableau 3 montre que les résultats de ce travail se sont avérés positifs, mais se sont traduits de façon différente pour chacun des territoires.

Cette étape a donc permis de définir, de façon collaborative, des projets territoriaux concrets pour chaque territoire et d'en identifier les possibles parties prenantes. Pour les territoires ayant décidé de poursuivre l'expérimentation de la démarche LL, cette étape a également servi de ferment à la maturation d'une vision partagée (concernant la nature de l'engagement et le rôle de chacun) et

d'une gouvernance partenariale (Figure 1). La démarche s'est en effet dotée d'une structure de gouvernance partenariale à deux niveaux. Le comité de direction pilote le partenariat de recherche et a pour fonction la recherche, la diffusion et la formation au sein des deux centres et de leur réseau sur les thématiques associées aux LL. Il est composé des directeurs du CRISES et du CISA ainsi que de l'ensemble des chercheurs et praticiens impliqués dans le projet. Le comité opérationnel coordonne, quant à lui, l'expérimentation de la démarche LL dans les territoires et assure les échanges réciproques de connaissances et d'expériences avec le comité de direction. Il est composé de deux chercheurs et praticiens de chaque centre ainsi que des acteurs des territoires impliqués (Tableau 3) qui disposent du leadership et de l'initiative de leur projet. Le comité opérationnel accompagne et anime les réflexions et l'action dans ces territoires.

#### *Bilan de l'accompagnement des initiatives territoriales par les LL*

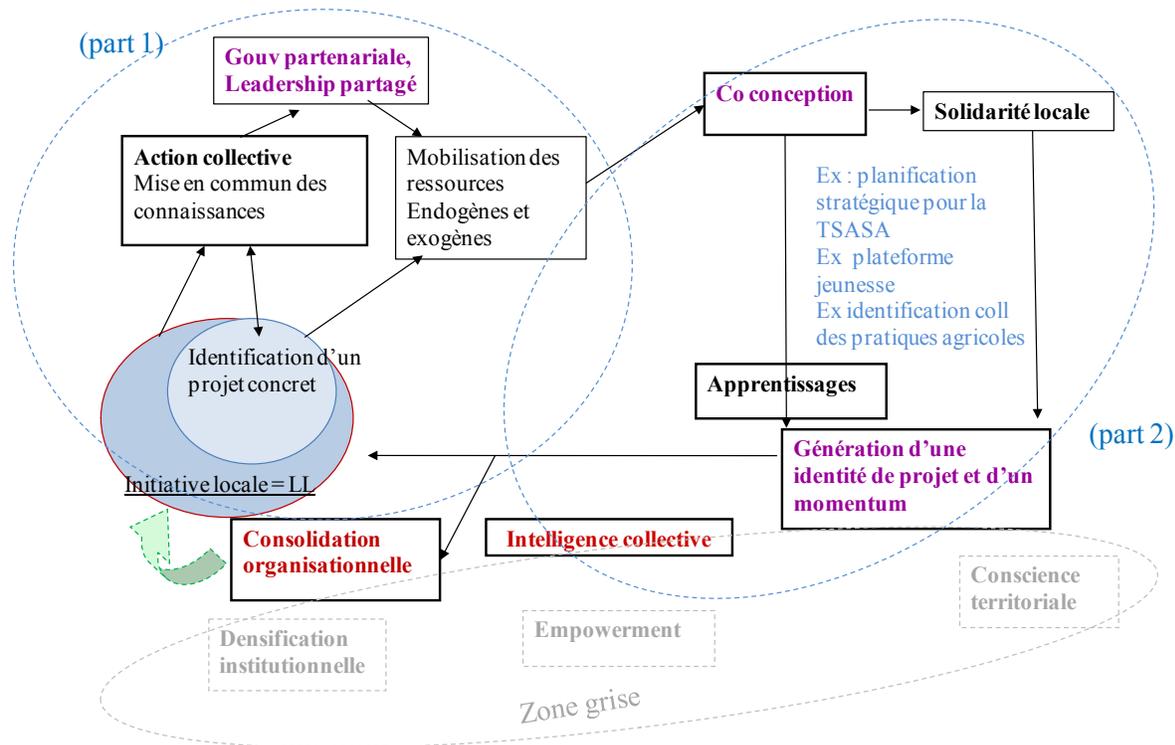
Débuté alors une autre phase de travail collaboratif durant laquelle les parties prenantes co-construisent les pistes de solutions qui apportent des éléments de réponse aux problèmes signalés au départ. Ces solutions sont directement implantées au sein du milieu, ce pourquoi on parle d'expérimentation en contexte réel.

Cette dynamique, que nous avons également pu observer chez la plupart des LL au Québec, catalyse les motivations des parties prenantes et leur permet de développer les bases d'une identité commune. Ce moment de convergence facilite les apprentissages réciproques et, lorsque la démarche de LL est un succès, aboutit au développement de l'intelligence collective qui permet au LL d'atteindre ses objectifs (Figure 1). Dans le cas du projet de recherche, l'approche des LL a largement bonifiée la collaboration université-collège sur laquelle reposait le projet de recherche. Elle a permis de développer de véritables synergies entre le CRISES et le CISA, ce qui a contribué à la co-construction de connaissances et de pratiques sur la mise en œuvre de démarches LL. La constitution d'une communauté de pratique sur ce thème a en outre contribué à alimenter les efforts de réflexions et de mobilisation concernant le soutien à la collectivité par l'accompagnement et le transfert de pratiques ou de démarches innovantes<sup>4</sup>.

Le bilan de l'accompagnement des projets portés par les territoires partenaires s'avère toutefois plus mitigé pour des raisons à la fois propres et extérieures à la méthodologie LL.

L'agglomération de Longueuil a en effet dû mettre fin au partenariat pour des raisons indépendantes du projet.

FIGURE 1. Contribution de l'approche Living Lab aux dynamiques de développement territorial



Source : inspiré de Klein (2008), réalisé par les auteurs sur la base de l'expérience du projet de recherche et des études de cas au Québec

Les réformes inspirées des principes d'austérité, apportées par le gouvernement à la gouvernance territoriale au Québec en 2014, ont eu des conséquences radicales sur la démarche LL (ainsi que sur bien d'autres démarches de développement territorial). Elles ont en effet eu comme principal résultat l'abolition des organismes de gouvernance du développement territorial qui rendaient possible la participation de la société civile (CLD, CRE). Or, dans l'agglomération de Longueuil, le leadership du projet LL devait être transféré à la CRE en raison de son insertion dans les réseaux d'acteurs concernés et de son rôle de coordination. Les CRE et les CLD ayant été abolis, l'agglomération a dû conserver le leadership et même intégrer des ressources issues de ces deux organismes. La démarche LL, qui reposait dans une large mesure sur la collaboration entre ces trois structures (Municipalité-CRÉ-CLD) et leurs réseaux respectifs, perdait alors l'essentiel de son sens. La mise en

œuvre complète de la démarche ne s'est donc concrétisée que dans un seul des trois cas initialement retenus.

Un des principes fondateurs des Living Labs sous-tend un processus de dialogue et de mutualisation de besoins et de savoirs exigeant en temps et en mobilisation, et qui n'est pas toujours adopté par toutes les parties prenantes. En conséquence, la phase initiale du déroulement de la démarche n'aboutit pas nécessairement au développement d'une identité partagée autour d'un besoin commun. C'est ce qui a conduit à l'abandon du projet dans le cas de la Mauricie (et dans d'autres cas au Québec). La complexité de la démarche et la difficulté de maintenir l'implication de l'ensemble des parties prenantes constituent également un défi en soi.

Toutefois, pour les territoires (et les LL observés) où ces principes ont été mis en œuvre, le jeu d'interactions entre les diverses parties prenantes de la démarche itérative a abouti à une

consolidation organisationnelle et à des apprentissages mutuels. Dans le cas de la MRC d'Argenteuil, la table de sécurité alimentaire a pu réaliser une planification stratégique sur la base de la vision commune développée dans la phase initiale du LL. Cela lui a permis de gagner en légitimité, ce qui a renforcé sa capacité d'action (elle fait maintenant partie du paysage organisationnel) mais également d'augmenter individuellement la capacité d'action des parties prenantes (Tableau 4).

### Une possible contribution des LL aux dynamiques de développement territorial ?

*Atouts et limites des LL dans la perspective d'un développement territorial*

Les LL sont donc des construits d'acteurs qui s'articulent autour d'une gouvernance partenariale et d'un leadership partagé et reposent sur le principe de la co-création. Les

**TABLEAU 4.** Atouts et limites des LL dans la perspective d'un développement territorial

Constats sur les LL*	Apports de la démarche LL au développement territorial	Défis
Mettent en réseau un ensemble complexe d'institutions	Augmente la capacité d'action des parties prenantes	Assumer les contraintes et les exigences en temps et en ressources
Développent une identité commune	Assouplit les cadres hiérarchiques Favorise le développement de solidarités Les parties prenantes changent leur vision de leur rôle dans communauté	Ne pas gommer artificiellement les conflits, leur permettre de s'exprimer et de se résoudre par la négociation
Instaurent un processus de co-conception des solutions avec les parties prenantes	Facilite le décloisonnement et la transversalité Facilite la mobilisation de ressources diverses	Favoriser plus systématiquement l' <i>empowerment</i> des parties prenantes
Créent un <i>momentum</i> associé au projet	Crée un dynamisme temporaire au niveau local	Transformer ce <i>momentum</i> en conscience territoriale : avoir un effet de contagion sur les acteurs politiques à diverses échelles Assurer la continuité du processus au-delà de l'atteinte des objectifs du projet
Favorisent le renouvellement des organisations et institutions (amélioration de l'adéquation à la demande)	Reconfigure en partie la relation entre les organisations et leurs usagers-citoyens	Diversifier le tissu organisationnel Aller plus loin dans la reconfiguration des relations entre acteurs (p. ex. redistribution de pouvoir)

\*illustrés par la figure 1

Source : réalisé par les auteurs sur la base de l'expérience du projet de recherche et des études de cas au Québec

connaissances et les capacités individuelles des parties prenantes sont valorisées collectivement et cette dynamique génère un *momentum* particulier générant plusieurs effets positifs pour l'action territoriale. En mobilisant les participants à cause de leur créativité individuelle et non de la place qu'ils occupent au sein de leur organisation respective, les LL assouplissent les cadres hiérarchiques et organisationnels entre les acteurs impliqués. Cela a pour effet de catalyser les motivations des parties prenantes et de développer les bases d'une identité commune entre eux. Le sentiment de cohésion qui en découle atténue la segmentation de leurs responsabilités ce qui facilite le décloisonnement et la transversalité. La construction identitaire découlant de la démarche LL a, dans plusieurs cas, un impact sur la gouvernance locale. L'identité restreinte d'être un usager, fournisseur de service public ou producteur de biens et services 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. L'usager-acteur-entrepreneur local perçoit alors autrement son rôle à l'égard du développement de sa

communauté. Ce processus permet également d'obtenir plus facilement un consensus temporaire favorisant l'atteinte d'objectifs associés au LL.

Cependant, la plupart des démarches de LL observées au Québec ne contribuent que marginalement à recomposer les réseaux d'acteurs. Elles sont en effet le plus souvent portées par des organismes ou des instances déjà en place (services administratifs, OBNL, entreprises). De plus, ils ne répondent pas directement à l'initiative des acteurs des territoires, mais à celle d'acteurs publics ou parapublics (agglomération, MRC entre autres) ou d'organismes de recherche visant à impliquer et intégrer les usagers et citoyens. Dans ce cadre, l'objectif central se limite souvent à permettre à ces structures de repenser leur offre de service (ou leur plan d'affaires) afin de s'adapter au nouveau contexte socioéconomique et de mieux répondre aux attentes de leurs usagers.

Pour ce faire, les LL mobilisent bien de nouvelles méthodes de travail associant les usagers-citoyens au processus de conception des services qui leur sont destinés. Ces méthodes

souvent collaboratives permettent effectivement dans une certaine mesure de reconfigurer la relation entre les usagers-citoyens et les instances publiques et parapublics<sup>5</sup>. Toutefois, ils ne contribuent pas toujours à un réel *empowerment* de ces usagers finaux. En effet, selon Klein (2016), on parle d'*empowerment* lorsque les acteurs développent des capacités individuelles et collectives qu'ils sont (ou seront) en mesure de mobiliser dans le but de transformer leur réalité de façon à améliorer leurs conditions de vie. Selon cette définition, environ la moitié des LL québécois ont permis un *empowerment* de leurs usagers. Dans les autres cas, les savoirs acquis au cours de la démarche ne sont pas mobilisés par les participants eux-mêmes ou ne visent pas une transformation de leur réalité locale.

Enfin, le caractère évolutif et souvent temporaire des LL peut jouer de manière ambivalente. Le mode de fonctionnement des LL (Figure 1) gomme temporairement, et peut même évacuer la distinction entre les intérêts souvent divergents des participants au lieu de dénouer ces tensions dans le cadre d'un dialogue ou d'une négociation explicite. Cette

façon de faire rend de prime abord plus fluides les échanges entre les parties prenantes et accélère le passage à l'action (co-construction-expérimentation). Si le succès des actions entreprises peut parvenir à maintenir un consensus entre intérêts initialement divergents, il est cependant fréquent de voir ressurgir les tensions en cours de démarche, ce qui constitue l'une des causes d'échec sur le long terme.

Le tableau 4 synthétise les atouts et limites des LL tels qu'ils ont été présentés dans les deux précédentes sections.

#### *Quelle contribution des LL aux dynamiques de développement territorial au Québec ?*

L'analyse des cas de démarches LL mises en opération au Québec et, plus particulièrement, le cas du projet de recherche CRISES-CISA montrent que les LL constituent une méthode qui peut contribuer à alimenter la réflexion sur les nouvelles modalités d'action en développement territorial, en inspirant de nouvelles initiatives qui facilitent la transition en cours en ce qui concerne la gouvernance des territoires. Ils permettent également une recomposition partielle des interactions entre les fournisseurs de services de proximité (santé, culture) et leurs citoyens-usagers via un processus de co-conception de ces services. En favorisant l'émergence de nouvelles formes d'initiatives permettant l'identification de pistes de solutions innovantes, voire inédites, à des enjeux importants en regard du développement des territoires, la méthodologie propre aux LL est source d'innovation sociale et telles que définies notamment par Klein *et al.* (2014) et Torre (2015).

Cependant, une partie du potentiel des LL en termes de changement social se trouve dans une zone grise (figure 1) dont l'effectivité dépend de la coalition d'acteurs à l'origine de la démarche LL et de ses objectifs. Or les LL québécois manquent en partie d'une assise collective susceptible de donner de la cohérence et de la puissance à l'action et de permettre

qu'une initiative (ou un réseau d'initiatives isolées) ait un éventuel impact sur le renouvellement des modèles de développement. De plus, les larges coalitions d'acteurs sur lesquelles reposent les LL sont difficiles à faire durer (ce n'est d'ailleurs pas l'objectif de tous les LL). L'effet de mobilisation et de rapprochement identitaire développé grâce au processus de co-conception peut en effet se maintenir chez les usagers, mais est insuffisant pour conserver l'implication et la mobilisation des ressources exogènes, dont l'importance est centrale (Klein & Champagne 2011), et pour susciter la participation citoyenne. L'analyse des cas de LL québécois montre que pour être en mesure de susciter une mobilisation collective durable, les LL doivent s'appuyer sur une organisation de la société civile, qu'elle soit antérieure ou issue de leur démarche, et que cette organisation en assure le leadership.

En synthèse, la multiplication des démarches inspirées des LL conduit à la mise place de techniques et d'outils spécifiques, qui finissent par poser les prémisses d'un modèle d'action. Initiées par les pouvoirs publics locaux ou des institutions de recherche et de transfert, en partenariat avec des praticiens du développement des territoires et des acteurs productifs, ces ingénieries contribuent au moins en partie à renouveler les modes d'interaction entre acteurs. Toutefois, si la démarche s'avère pertinente comme méthode d'accompagnement des projets, elle ne remplace pas l'implication et l'engagement à long terme des acteurs territoriaux et des citoyens au moment de la conception des projets et des personnes en assurant le leadership dans l'ensemble de leur déroulement. Ces expériences ont donc du potentiel, mais il faut rester vigilant afin que leur diffusion ne repose pas essentiellement sur l'institutionnalisation des formes de reconfiguration partielle des relations entre fournisseurs de services de proximité (santé, culture) et les usagers de ces services. En plus de contraindre leur dynamisme et de les vider de la plupart de leurs sens, cela

pourrait se traduire par l'intensification du recul de l'État en regard des services publics.

#### Références

- Amkil, R, *et al.* 2010. *Exploring Quadruple Helix: Outlining user-oriented innovation models*. Finlande : Université de Tampere, working paper, [http](http://), consulté le 27 octobre 2015.
- Abrassart, C, *et al.* 2015. *Le design social: une sociologie des associations par le design? Le cas de deux démarches de codesign dans des projets de rénovation des bibliothèques de la Ville de Montréal*. *Lien social et Politiques* 73, 117-138.
- Bason, C. 2010. *Leading public sector innovation. Co-creating for a better society*. Bristol: The Policy Press.
- Besson, R, Janin, C, & Pecqueur, B. 2013. *Les Living Labs : Définitions, enjeux, comparaisons et premiers retours d'expériences*. PACTE, région PACA, Alcotra innovation. [http](http://), consulté le 20 juin 2014
- Chassagne, ME, et Romefort, A. 1987. *Initiatives et solidarités pour le développement local : l'affaire de tous*. Paris : Syros/Adels.
- Doyon, M, *et al.* 2015. *L'approche Living Lab et l'aménagement des espaces ouverts agricoles. Un exemple en région métropolitaine de Montréal*, *Articulo*, Special issue 6. [http](http://), consulté le 15 janvier 2017.
- Dubé, P, *et al.* 2014. *Le livre blanc des Living Labs*. UMVLT. [http](http://), consulté le 15 janvier 2017.
- Dubé, P, & McConville, D. 2015. *Mise à l'échelle des Living Labs*. Rimouski : 83<sup>e</sup> Congrès de l'ACFAS, communication, colloque CISALLIO, 27 mai 2015.
- Eriksson, M, Niitamo, V-P, & Kulkki, S. 2005. *State-of-the-art in utilizing Living Labs approach to user-centric ICT innovation: a European approach*. Lulea : Lulea University of Technology.
- Fontan, J-M, Klein, J-L, & Bussièrès, D. 2014. *Le défi de l'innovation sociale partagée : Savoirs croisés*. Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Fortin, A. 2013. *Document de référence, processus collaboratif pour trouver des solutions à des problèmes sociaux complexes*. Montréal : INM Labis.
- Fulgencio, H, Le Fever, H, & Katzy, B. 2012. *Living Lab: Innovation through Pastiche (a research linking disparate and discordant ontology)*. Lisbonne: actes de conference, eChallenges.

- Klein, J-L, & Champagne, C, (avec Fontan, J-M, Saucier, C, Simard, M, Tremblay, D-G & Tremblay, P-A). 2011. *Initiatives locales et lutte contre la pauvreté et l'exclusion*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Klein, J-L, et al. 2014. L'innovation sociale au Québec : un système d'innovation fondé sur la concertation. Dans J.-L. Klein, J.-L. Laville et F. Moulaert (dirs.), *L'innovation sociale*. Toulouse : ÉRÈS, 193-254.
- Klein, J-L, Laville, & Moulaert, F (dirs.). 2014. *L'innovation sociale*. Toulouse : ÉRÈS.
- Klein, J-L. 2008. Territoire et développement. Du local à la solidarité interterritoriale. Dans G. Massicotte (dir.), *Sciences du territoire : perspectives québécoises*. Québec: Presses de l'Université du Québec, 315-333.
- Klein, J-L. 2016. Le leadership : un facteur vital pour le développement territorial. Dans É. Glon et B. Pecqueur (dirs), *Au cœur des territoires créatifs. Proximités et ressources territoriales*. Rennes : Presses Universitaires de Rennes, 49-57.
- Klein, J.-L et D. Harrisson (dirs.). 2007. *L'innovation sociale*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Kooiman, J (dir.). 1993. *Modern Governance, New Government-Society Interactions*. Londres: Sage Publications.
- Lafontaine, D, et al. 2013. *Des laboratoires vivants pour des territoires innovants*. Québec : CEFRIO.
- Ramaswamy, V, & Gouillart, F. 2010. *The power of co-creation: build it with them to boost growth, productivity, and profits*. New York: Free Press.
- Rosenau, JN, & Czempiel, O (dirs.). 1992. *Governance without Government Order and Change in World Politics*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Stoker, G. 1998. Cinq propositions pour une théorie de la gouvernance. *Revue internationale des sciences sociales* 155: 19-30.
- Skiba, N. 2014. *Processus d'innovation centré sur l'utilisateur : identification des besoins et interprétation de données issues de l'intégration de l'utilisateur dans le processus de co-conception*. Nancy : thèse de doctorat en génie des systèmes industriels, École doctorale RP2E, Université de Lorraine, ERPI.
- Torre, A. 2011. Les processus de gouvernance territoriale. L'apport des proximités. *POUR*, 209-210 : 114-122.
- Torre, A. 2015. Théorie du développement territorial. *Géographie, économie, société* 17(3), 273-288.

---

<sup>1</sup> La MRC d'Argenteuil, l'agglomération de Longueuil et la région de la Mauricie.

<sup>2</sup> Composée de l'UMR PACTE ([http](http://www.pacte.fr)) ainsi que des membres des centres CRISES et CISA.

<sup>3</sup> Une « partie prenante » est définie par R. Freeman comme « tout individu ou groupe qui peut affecter ou être affecté par l'accomplissement des objectifs d'une organisation » (Freeman 1984, 25).

<sup>4</sup> Préoccupation se situant au cœur des pratiques de nombreux centres de recherche interuniversitaires et de manière plus marquée encore pour les centres collégiaux de transfert de technologie (CCTT), les Organismes de liaison et de transfert en innovation sociale (OLTIS) et les centres de liaison et de transfert (CLT).

<sup>5</sup> Par exemple, de nouveaux liens se sont tissés entre les organismes ayant pour mission la sécurité alimentaire et la MRC d'Argenteuil (cas du projet CRISES-CISA), entre les jeunes de l'agglomération de Longueuil et leurs élus (Lafontaine et al. 2013), les musées et bibliothèques avec leurs visiteurs (Abrassart et al. 2015), etc.