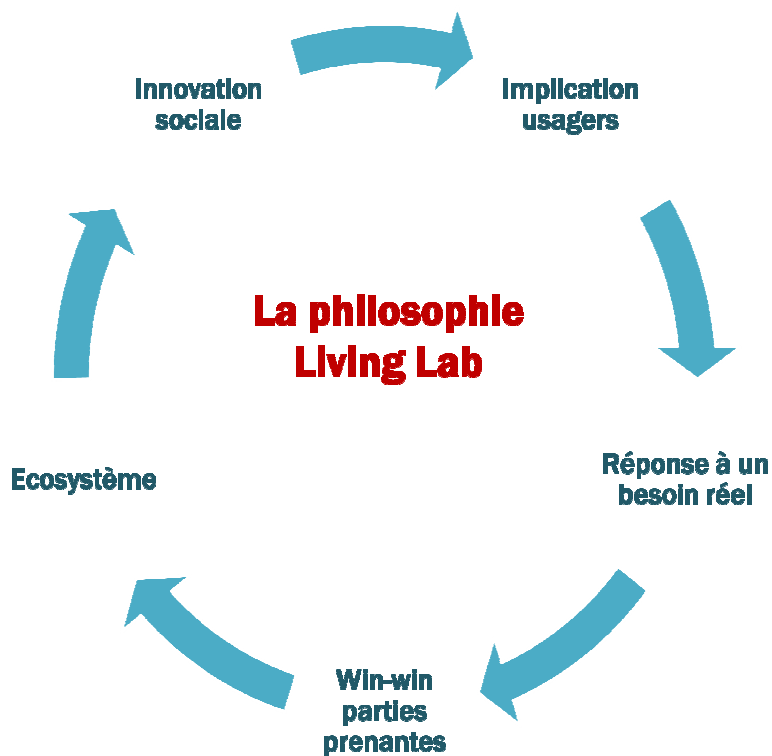


GUIDE DES BONNES PRATIQUES DU LIVING LAB



Les résultats présentés ici sont le fruit d'une recherche de 3 ans (2014-2017), financée par la Région Wallonne, dans le cadre de l'appel à projets Germaine Tillon. La recherche INSOLL (INnovation Sociale par le Living Lab) a été menée par une équipe pluridisciplinaire de chercheurs du CRIDS (Université de Namur) et du Spiral (Université de Liège). Le mandat de la recherche était d'élaborer des recommandations sur les conditions d'implémentation d'un (ou de plusieurs) Living Lab dans le domaine de la santé, en Région Wallonne. Même si les données ont été récoltées dans un contexte spécifique (territoire wallon, secteur de la santé, recherche commanditée), les résultats dépassent largement ce contexte.

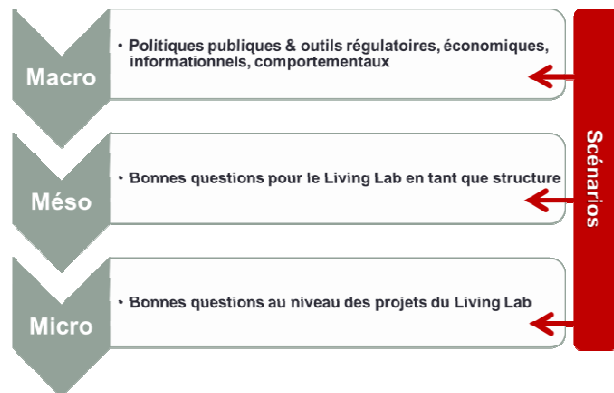
Au niveau méthodologique, cette recherche s'est déroulée en plusieurs étapes : (1) une étude comparative de 20 Living Labs existants en Europe et au Canada ; (2) une observation participante d'un Living Lab santé en France ; (3) une cartographie des acteurs wallons du secteur de la santé et de l'innovation et de leurs besoins ; (4) une enquête delphi en ligne en deux tours (à l'aide de l'outil Mesydel) auprès de près de plus de 200 acteurs de la santé et de l'innovation en Wallonie ; (5) la conception du design théorique d'un Living Lab santé wallon ; (6) l'expérience pratique de l'approche Living Lab sur deux terrains pilotes pendant un an ; (7) l'écriture de quatre scénarios concrets de Living Labs applicables au contexte wallon et dans le secteur de la santé. Les recommandations élaborées dans le cadre du projet INSOLL sont le fruit d'une intégration transversale de ces résultats. Le rapport complet se trouve à l'adresse suivante : http://orbi.ulg.ac.be/bitstream/2268/217394/1/INSOLL%20-%20Rapport%20de%20recommandations_CRIDS%26Spiral_Juillet2017.pdf

Le Living Lab, c'est quoi ? 6 principes de base

Le Living Lab, c'est **une philosophie, une manière innovante de penser l'innovation**. Dans la pratique, c'est une démarche d'innovation dite « ouverte », qui s'applique au travers de **principes et de méthodes propres**, et qui a besoin de se structurer autour d'un **espace/un lieu propre**. L'application d'une démarche Living Lab est possible et transposable **dans tous les environnements**, et dans tous les secteurs. Une **variété d'innovations** peuvent résulter de la démarche Living Lab : des innovations technologiques, sociales, organisationnelles, institutionnelles, de processus, de produits, ou encore de services. Ces innovations peuvent être **marchandes ou non-marchandes**, mais visent de façon prioritaire l'intérêt collectif. Plus précisément, la méthode Living Lab met l'accent sur une série de principes :

- La recherche et le développement de **solutions pour des besoins non-rencontrés** d'une population ;
- L'implication de toutes les **parties prenantes concernées** par une problématique (les *stakeholders*) : le Living Lab veut rassembler une pluralité de perspectives ;
- **L'implication active des usagers** (aussi appelés utilisateurs finaux ou *end-users*) dès le début et tout au long du processus d'innovation ;
- La mise en place de conditions favorables pour permettre aux parties prenantes de sortir de leur routine, de **penser out-of-the-box**, et ainsi être plus créatifs ;
- L'utilisation de méthodes participatives pour favoriser la **co-crédation de solutions** avec toutes les parties prenantes concernées, y compris les usagers ;
- La **prise en compte du contexte** qui entoure la problématique : le Living Lab développe en **environnement réel** ou en tout cas réaliste, des innovations situées et réalisables dans un contexte précis.

Ce guide de bonnes questions et de bonnes pratiques se veut pertinent tant pour les acteurs politiques souhaitant encourager l'approche Living Lab (quel que soit le secteur d'action – santé, TIC, culture, art, environnement,... – et la Région ou le pays), que pour les praticiens du Living Lab (gestionnaires, porteurs de projets, parties prenantes, utilisateurs, bailleurs de fonds,...). Ce guide se structure en trois niveaux de recommandations.



Appliquer la philosophie Living Lab : 3 éléments-clés

Concrètement, comment mettre en œuvre une démarche Living Lab, et pour quelles raisons ? Quelle est la valeur ajoutée de l'approche Living Lab, par rapport à d'autres philosophies d'innovation ? La spécificité de la philosophie Living Lab se situe dans ses **ressources immatérielles**. Et c'est la **combinaison de trois éléments-clés** qui fait la valeur ajoutée du Living Lab.

(1) Utilisation de méthodes ciblées

Ces méthodes sont la matérialisation des principes de la philosophie Living Lab. Elles consistent en :

- Exploration proactive des besoins non-rencontrés ;
- Suivi du processus d'innovation de A à Z ;
- Implication des utilisateurs et des parties prenantes tout au long du processus ;
- Modération pour amenuiser les rapports de forces entre les parties prenantes ;
- Mise en place de processus de communication interne (au Living Lab et à ses projets) ;
- Questionnement des systèmes en place et des idées-reçues ;
- Adaptation des méthodes utilisées selon le contexte / les parties prenantes.

(2) Assurer la continuité du Living Lab dans le temps

Le Living Lab perdure et survit aux projets qu'il accompagne. Avoir un lieu constant est pour cela une plus-value. Grâce à cette continuité, le Living Lab parvient à :

- Acquérir des compétences et de l'expertise au fil des projets ;
- Accumuler des idées et informations, des connaissances formelles et informelles sur un territoire et/ou dans un secteur, mobilisables à tout instant si nécessaire ;
- Acquérir la légitimité/notoriété sur un territoire et/ou dans un secteur particulier, pour encourager et soutenir des innovations organisationnelles ou institutionnelles (au niveau des pouvoirs publics et administratifs) lorsque cela s'avère pertinent et/ou nécessaire. Cela permet au Living Lab de libérer les innovations (càd de les aider à s'implémenter, à trouver leur place jusqu'aux utilisateurs).

(3) Assurer le maintien d'un écosystème

La création et le maintien d'un « écosystème » ou d'une « communauté » autour du Living Lab est également une réelle valeur ajoutée. Pour cela, le Living Lab doit communiquer clairement et de manière transparente sur ses actions, que ce soit en interne ou en externe.

Deux cas de figure sont possibles pour la création d'une communauté : soit une communauté préexiste (par exemple le personnel d'un hôpital), soit il faut créer une communauté. Dans les deux cas, cela permet au Living Lab de :

- Soutenir et sensibiliser la population aux méthodes participatives, de consultation, et de gouvernance participative (puisque le Living Lab les utilise lui-même) ;
- Cerner les ressources et compétences potentielles à capter dans son écosystème, et les mobiliser si nécessaire ;
- Mettre en relation, au bon moment, les acteurs pertinents à un objectif ou à un projet ;
- Créer de nouveaux partenariats et entretenir ces différentes relations ;
- Organiser la rencontre des disciplines, métiers, et secteurs dans le périmètre d'action du Living Lab.

En conclusion, il faut considérer la mise en place d'un Living Lab comme un **investissement**. Pour assurer la valeur ajoutée du Living Lab, un minimum de **deux personnes à temps plein** est requis (hors fonctions « support » : comptabilité, subsidiologie, valorisation,...).

Équilibrer les tensions propres à l'innovation

Innover, c'est être confronté à une série de tensions et de dilemmes éthiques. Le Living Lab, en tant que démarche d'innovation, n'échappe pas à la règle, mais sa philosophie permet de trouver des solutions ou des balances pragmatiques pour réduire ces tensions. Nous identifions quatre tensions.

(1) Entre push et pull

De manière caricaturale, une dynamique « pull » correspond à un processus qui trouve son origine dans l'exploration et la formalisation de besoins avant le développement de solutions. Au contraire, une approche « push » aura tendance à prendre pour point de départ une solution déjà plus ou moins aboutie et liée à un porteur de projet, afin d'y accoler des besoins et usages correspondants.

Idéalement, le Living Lab doit **favoriser l'approche « pull »**, et dans une **optique « win-win »** pour toutes les parties prenantes.

(2) Entre valorisation sociale, économique, ou scientifique

Idéalement, le Living Lab combine des retombées dans trois domaines : le social, l'économique et la connaissance. En pratique, ces retombées sont souvent inégalement réparties, et chaque Living Lab se positionne d'une manière singulière entre ces trois sphères, et forme des « **hybridations** ». Par exemple, le Living Lab peut assurer un mix et une mutualisation entre projets rentables et projets non-rentables.

(3) Entre le partage et l'exclusivité de la propriété intellectuelle

La question de la protection de la propriété intellectuelle (PI) concerne tous les types de projets, qu'ils soient liés à un objectif lucratif ou non. Un système de protection de la PI trop lourd peut miner le développement économique ou la vulgarisation d'une solution, tandis qu'un système trop ouvert peut geler l'investissement entrepreneurial, essentiel pour l'innovation. Il existe des **outils juridiques** permettant de trouver des solutions intermédiaires : les licences partagées (les *Creative Commons* par exemple) ou l'aménagement d'accords particuliers.

Idéalement, la question de la PI doit **se gérer au cas par cas**, de préférence **très tôt dans le processus**, surtout pour les innovations potentiellement transposables dans d'autres contextes et/ou environnements que celui du Living Lab.

(4) Entre une approche « sauvage » et « régulée » du processus d'innovation

On entend par « innovation sauvage » une manière extrême d'innover, qui s'affranchit de tout cadre réglementaire et/ou éthique, et qui est potentiellement dangereux (pour la santé, pour la démocratie, pour la morale,...). Traditionnellement, les processus d'innovation dans le secteur de la santé sont fortement régulés (par exemple au travers de normes pour les tests cliniques, de règles déontologiques,...). Étant donné les attentes fortes placées dans les Living Labs (accélération de l'innovation, développement de l'innovation dans un cadre réel ou réaliste), de nouvelles questions se posent lorsque la science et le développement technologique sortent des confins du laboratoire.

Le Living Lab doit trouver un juste **équilibre** entre l'injonction d'accélération des processus d'innovation (qui peut être un moteur pour une série d'acteurs innovants) et le respect d'un cadre éthico-légal.

Recommandations spécifiques pour les acteurs du Living Lab

Quatre scénarios concrets

Pour rendre plus tangibles les questions posées par la mise en place d'une démarche Living Lab, l'équipe de recherche a élaboré quatre scénarios de Living Labs, qui sont quatre exemples d'application de nos recommandations transversales, aux trois niveaux : macro, méso et micro.

Les quatre scénarios sont des **propositions réalistes et concrètes** de Living Labs Santé pour la Wallonie, que l'on pourrait mettre en œuvre demain. Ces scénarios sont une mise en relation **cohérente** de différentes variables, et une **boîte à outils** dans laquelle on peut puiser. Ils sont complémentaires (ou du moins compatibles) sur un territoire et/ou dans un secteur : **il n'y a pas une bonne manière de faire du Living Lab Santé.**

Concrètement, pour chaque scénario, le point de départ est un périmètre d'action organisationnel et/ou thématique. Le Living Lab opère tantôt au sein d'une structure préexistante, et est tantôt créé comme entité propre avec un champ d'action variable selon le scénario. Dans tous les cas, les scénarios tiennent compte du contexte wallon.

- (1) Le **SeniorLab** est un Centre de Recherche Agréé regroupant une vingtaine de chercheurs multidisciplinaires. Il a pour mission d'identifier des besoins clés autour des problèmes d'autonomie des personnes âgées et de développer en partenariat des solutions adaptées.
- (2) **L'HospiLab** est une cellule de soutien à l'innovation, qui s'intègre dans le pôle « stratégie » d'un groupe hospitalier pour favoriser l'innovation collaborative entre acteurs et partenaires de l'hôpital, en vue d'améliorer l'expérience des patients.
- (3) Le **LocaLab** est une cellule autonome détachée d'un Groupe d'Action Locale (GAL) qui soutient le développement de projets innovants pour renforcer les soins de première ligne sur un territoire limité.
- (4) Le **CoopLab** est une société coopérative créée et soutenue par une mutualité, qui met en réseau des porteurs de projets et des partenaires, en vue d'améliorer la qualité de vie des patients atteints de maladies chroniques.

Une même idéologie transparait dans les quatre scénarios, qui tous privilégient :

- Une logique *user-driven* et une approche plutôt *pull* et *bottom-up* de l'innovation, grâce à une série de garde-fous et grâce à l'implication des personnes concernées dès le début et tout au long du processus d'innovation, selon un processus itératif qui permet de redéfinir l'innovation et de réorienter le projet en fonction des besoins et du contexte ;
- L'intérêt général et le bénéfice collectif plutôt que des intérêts particuliers des parties prenantes (ce qui n'exclut pas une marchandisation ou une valorisation scientifique) ;
- Des systèmes de gouvernance partagée où sont représentées les différentes parties prenantes ;
- Des évaluations *in itinere* et *ex post*, tant du Living Lab lui-même que de ses projets. L'évaluation porte sur les impacts mesurables ET non-mesurables (externalités positives, enjeux qualitatifs et non-économisables).

Fiche « SENIORLAB »

Un Centre de Recherche Agréé sur la question du vieillissement de la population

Thématique et raison d'être du Living Lab	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration du bien-être et de la prise en charge des personnes âgées et aidants • Réduction des coûts liés à la prise en charge en MR/MRS via le maintien à domicile • Prise en compte des transformations de la demande • Libération des ressources des personnes âgées • Mise à l'agenda politique de la question du vieillissement de la population • Positionnement international de la RW dans la <i>silver economy</i> • Innovation sur l'implication des usagers au sein de la gouvernance d'un CRA
Périmètre d'action	Région wallonne
Statut juridique	Centre de Recherche Agréé
Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> • Cadre réglementaire des Centres de Recherche Agréés (CRA) • Gouvernance plus ouverte et pluraliste (intégration des usagers) • Comité de sélection des projets (sélection des représentants mise en place par le LUSS)
Financement et captation	<ul style="list-style-type: none"> • Financement public structurel pour les coûts fixes (et poly-subventionné) et pour l'exploration des besoins • Financement d'amorçage pour le développement d'activités de service • Financements par projets (EU, fédéral, région, communauté) • Co-financement privé (partenariats) au cas par cas pour le développement des solutions
Autofinancement	<ul style="list-style-type: none"> • Rémunération pour la vente de cahiers des charges, proof of concept, et prototypes • Prestation de services • Partenariats de projets (notamment européens)
Ressources immatérielles	<ul style="list-style-type: none"> • 20 ETP : chercheurs de différentes disciplines et personnel RH, gestion administrative et scientifique (montage de projets, reporting, community management). • Ressources de la communauté d'usagers constituée (LUSS) & ressources mobilisées au cas par cas en fonction des projets. • Réseaux/partenariats pour projets de recherches
Système d'acteurs, partenaires	<ul style="list-style-type: none"> • CHU, facultés de médecine & hôpitaux • Soignants, aidants proches, personnes âgées • LUSS • Entreprises wallonnes (e-santé, services, logement et autres) • MR/MRS • Pouvoirs publics • Acteurs de la formation (continue)
PI	<ul style="list-style-type: none"> • Soft- & hardware ouverts • Diffusion des résultats (partenaires prioritaires) • Vente de cahiers de charges
Activités	<ul style="list-style-type: none"> • Explorer, identifier des besoins • Identifier des fournisseurs de solutions (plateforme informatique et intermédiation) • Développer, tester et prototyper, infrastructure témoin • Formations • Missions d'expertise
Environnement	Réaliste
Évaluation du processus et des impacts	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluation du financement d'amorçage et des financements par projet par des tiers mandatés par les pouvoirs publics • Évaluation des projets par un comité pluraliste (pouvoirs publics, entreprises et usagers) • Évaluation de la mise en place ou de la commercialisation des innovations
Externalités positives (à court, moyen et long terme)	<ul style="list-style-type: none"> • Réduction de coûts de prise en charge des personnes âgées dans des MRS/MR • Libération de leur potentiel non-exploité (entraide, engagement socioculturel) • Amélioration des conditions des aidants proches et reconnaissance • Innovations socialement souhaitables avec un potentiel de pénétration du marché • Création d'un nouveau pan de l'économie wallonne (silver economy)

Fiche « HOSPILAB »

Cellule de soutien à l'innovation, au sein du pôle « stratégie » d'un hôpital

Thématique et raison d'être du Living Lab (LL)	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration de l'expérience des patients à l'hôpital • Fédération du personnel hospitalier grâce à l'implication active de celui-ci dans le projet de LL • Amélioration de l'avantage concurrentiel de l'hôpital • Remise en question et réorganisation des services hospitaliers au bénéfice du patient • Développement de nouvelles techniques en collaboration avec le personnel hospitalier pour améliorer l'efficacité de la prise en charge des patients • Développement de partenariats (scientifiques et industriels)
Périmètre d'action	Groupe hospitalier
Statut juridique	Intégration au sein d'un pôle du groupe hospitalier
Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> • Comité de pilotage avec des représentants élus des pôles de l'hôpital, du comité d'éthique de l'hôpital, du comité de patients, de la LUSS, et d'un expert des méthodes LL. • Autonomie propre du LL pour la gestion quotidienne ; suivi trimestriel par le comité de pilotage • Charte construite en deux temps : par le comité de pilotage, Hospilab, direction, puis soumise au personnel hospitalier, et réévaluée tous les 5 ans.
Financement et captation	<ul style="list-style-type: none"> • Financement structurel de l'hôpital pour les 2 ETP • Aucun financement public structurel • Recherche de financements (publics et/ou privés) par projets, et éventuellement en partenariat avec des acteurs externes à l'hôpital pour les développements techniques
Autofinancement	<ul style="list-style-type: none"> • Rémunération pour la vente de « cahier de charges » dans d'autres hôpitaux • Commercialisation d'innovations avec une(des) entreprise(s) partenaire(s)
Ressources immatérielles	<ul style="list-style-type: none"> • 2 ETP (sciences humaines & gestion de changement + urgentistes – santé publique) • ½ ETP au sein du pôle « Achats et Finances » pour la valorisation des projets
Système d'acteurs, partenaires	<ul style="list-style-type: none"> • Services de santé connexes (maisons de repos, maisons médicales, services à domicile,...) ; • Entreprises-partenaires ; • Patients ; • Mutuelles ; • Pôles de compétitivité ; • Universités ; • Clients potentiels (autres hôpitaux, patients, médecins,...)
PI	<ul style="list-style-type: none"> • Vente des méthodes (via cahiers de charges) • Négociation au cas par cas avec la(les) entreprise(s) partenaire(s) pour le partage de la PI
Activités	<ul style="list-style-type: none"> • Explorer et identifier des besoins (des patients et des soignants) • Mettre en relation des patients, patients et personnel hospitalier, services hospitaliers,... • Créer des partenariats avec l'extérieur (entreprises et/ou services de santé connexes) autour de projets spécifiques • Animer des ateliers et proposer un accompagnement méthodologique par projet
Environnement	Réel
Évaluation du processus et des impacts	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluation annuelle par les 2 employés du LL, avec l'appui du chercheur spécialisé du comité de pilotage. • À la demande de la direction : pour évaluer l'impact du LL et de ses projets compte tenu des moyens investis et des objectifs fixés • Implication du personnel hospitalier et des patients dans l'évaluation
Externalités positives (à court, moyen et long terme)	<ul style="list-style-type: none"> • Bien-être et motivation accrue du personnel hospitalier • Amélioration de l'image de marque de l'hôpital • Renforcement du travail en réseau (hôpital et services de santé connexes) dans la région • Prise en charge plus cohérente du patient • Réduction du temps de séjour moyen des patients à l'hôpital • Réduction des clivages intra-hospitaliers, voire renforcement des partenariats entre les métiers • Création de partenariats avec d'autres hôpitaux • Grâce à une meilleure connaissance des besoins des patients : priorisation des investissements de l'hôpital et meilleure définition de sa stratégie

Fiche « LOCALAB » Cellule autonome détachée d'un Groupe d'Action Locale (GAL)	
Thématique et raison d'être du Living Lab (LL)	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcement des soins de 1ère ligne et de la médecine préventive • Renforcement du travail en réseau et multidisciplinaire entre soignants au sens large • Amélioration de la coordination des soins autour du patient • Amélioration de la qualité de vie des patients • Diffusion des bonnes pratiques à travers le réseau des LLs wallons • Réduction des coûts des soins de santé pour la collectivité
Périmètre d'action	Territoire couvert par les communes partenaires
Statut juridique	ASBL
Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> • Conseil d'administration composé d'un représentant des différents partenaires (le GAL, une maison médicale, une association de médecins généralistes, les communes concernées, l'antenne locale de l'ONE, la RW) et de citoyens • Réseau wallon des LLs locaux qui offre à ses membres un ensemble de services (support méthodologique et à la gouvernance, conseils en matière d'éthique). Réseau supervisé par un comité scientifique qui se réunirait une fois par an.
Financement et captation	<ul style="list-style-type: none"> • En cours de phase pilote (2 ans), le salaire des deux employés est financé par la Région wallonne • Au terme de la phase pilote, les communes partenaires doivent pouvoir prendre en charge, de façon structurelle, le salaire d'un des deux employés • La RW garantit le financement structurel de l'autre employé • Prise en charge des frais de fonctionnement par les communes
Autofinancement	/
Ressources immatérielles	<ul style="list-style-type: none"> • 2 ETP (compétences méthodologiques LL & compétences médicales et en matière de santé + connaissance du tissu local) • Appel à compétences locales pour le développement de projets spécifiques (expansion des ressources) • Le Réseau Wallon des LLs locaux
Système d'acteurs, partenaires	Les membres du CA ; Le Réseau Wallon des LL locaux ; L'ensemble des citoyens ; Les patients et les soignants ; Les administrations communales ; Les services d'aide à la personne et d'aide à domicile ; Les professions libérales, associations de commerçants ; Les entreprises ; Les services clubs ; Les maisons des jeunes ; Associations diverses,...
PI	/
Activités	<ul style="list-style-type: none"> • Explorer les besoins à travers des missions d'observation et l'organisation de rencontres • Organiser ponctuellement des appels à idées • Mettre en place un protocole de recherche court pour analyser le contexte lié à la proposition et confirmer que le besoin est rencontré par un ensemble de personnes • Animer des ateliers d'idéation, avec l'ensemble des parties prenantes, pour créer une solution adaptée • Organiser des appels à compétences pour développer la solution et les conditions de sa mise en œuvre
Environnement	/
Évaluation du processus et des impacts	<ul style="list-style-type: none"> • Réflexion menée pour évaluer les retombées de LOCALAB aux deux échelles, régionales et communales. Cette réflexion implique toutes les parties prenantes et est accompagnée par une équipe de chercheurs spécialisée dans l'évaluation des politiques publiques. • Rôle à jouer par le futur Réseau wallon des LLs locaux
Externalités positives (à court, moyen et long terme)	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en réseau des acteurs du territoire (au-delà des soignants) et renforcement de la cohésion sociale • Initiation des acteurs locaux aux méthodes participatives de développement de projets • Création de nouvelles relations de solidarité entre acteurs locaux • Développement d'innovations sociales dans d'autres sphères de la vie locale (au-delà des soins de santé) • Création d'un nouvel espace de dialogue entre citoyens et autorités locales • Amélioration de l'attractivité du territoire, notamment au regard des médecins, mais aussi au regard des patients, des personnes âgées, des familles, des commerçants, des entrepreneurs.

Fiche « COOPLAB »	
Société coopérative autour de la question des maladies chroniques	
Thématique et raison d'être du Living Lab (LL)	<ul style="list-style-type: none"> Réduction du coût des soins de santé pour l'assurance complémentaire prise en charge par la (les) mutuelle(s) Amélioration de la qualité de vie des patients (autonomie, maintien à domicile) atteints de maladies chroniques Volonté de la mutuelle pour avoir une offre plus adaptée à ses affiliés Développement et libération de solutions innovantes avec les entreprises Gouvernance partagée et plus démocratique grâce à la structure juridique coopérative
Périmètre d'action	Périmètre thématique uniquement
Statut juridique	Société coopérative (SCRL) à l'initiative d'une mutuelle
Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> Assemblée générale Trois collèges : Collège des personnes physiques (40%) ; Collège des personnes morales (30%) ; La mutuelle (30%) Un Conseil d'administration composé de 3 représentants pour la mutuelle et 2 représentants respectivement pour les deux autres collèges
Financement et captation	<ul style="list-style-type: none"> Capital des coopérateurs (et réinvestissement dividendes) Aucun financement public
Autofinancement	<ul style="list-style-type: none"> Captation de valeur liée aux innovations produites Prestation de services Droit de premier regard des entreprises coopératrices
Ressources immatérielles	<ul style="list-style-type: none"> 2 ETP employés par la mutuelle (profils méthodologue + compétences dans la recherche de financements) Appui logistique de la mutuelle (comptabilité, bureaux, etc.)
Système d'acteurs, partenaires	L'ensemble des coopérateurs
PI	<ul style="list-style-type: none"> Négociations au cas par cas pour les projets avec les entreprises : partage de la PI Licences de réciprocité favorisées
Activités	<ul style="list-style-type: none"> Explorer et identifier des besoins par l'organisation de rencontres au sein de certaines communautés et/ou entre les différents types de profils liés au monde des mutuelles Se déplacer dans les différentes antennes de la mutuelle Proposer des appels à projets pour les coopérateurs via un formulaire-type
Environnement	/
Évaluation du processus et des impacts	<ul style="list-style-type: none"> Un évaluateur externe réalise une analyse coût-bénéfice : au niveau des mutuelles (coûts diminués pour la mutuelle ?) et au niveau de tous les coopérateurs (quelles retombées ?) Évaluation in itinere par l'AG
Externalités positives (à court, moyen et long terme)	<ul style="list-style-type: none"> Sortir de la logique de chaîne de valeur (vision plus systémique) Différenciation de la mutuelle par rapport aux autres grâce au service en plus proposé Diminution des coûts pour l'INAMI Sensibilisation de la population aux risques liés à une maladie chronique grâce à la mise à l'agenda du thème développé par le LL Meilleure compréhension des besoins des patients atteints de maladies chroniques Réintégration des patients atteints d'une maladie chronique dans la vie sociale Apprentissage collectif (on apprend à connaître les autres acteurs du terrain avec leurs préoccupations, intérêts, expertise, ...)

Tableau de bord et guide de bonnes questions

À partir des quatre scénarios, l'équipe a construit un guide de bonnes questions. Ce guide consiste en recommandations au **niveau méso et au niveau micro**. Plus précisément, il s'agit de **bonnes questions à se poser pour construire de nouveaux scénarios, démarrer un projet, ou questionner ses pratiques actuelles**. Les douze questions s'organisent en trois moments-clés : avant, pendant et après.

Lorsqu'on parle de Living Lab et des bonnes questions à se poser pour « bien faire » du Living Lab, il faut toujours distinguer si l'on situe *au niveau du Living Lab* en tant qu'organisation (puisque une des caractéristiques du Living Lab est sa continuité au-delà des projets), ou si l'on se situe *au niveau d'un projet du Living Lab*. Certaines questions sont transversales, et se doivent d'être posées tant au niveau de la gouvernance du Living Lab lui-même qu'au niveau de ses projets, d'autres questions sont par contre spécifiques à l'un ou l'autre niveau.

Question préalable : Suis-je train de réfléchir à la bonne gestion du Living Lab, ou à la bonne gestion d'un projet ?

(1) Étape 1 : démarrage

Question 1: Quel est le point de départ ? Quelle est la portée du Living Lab ? Qui est le porteur de projet ? Quel est le périmètre d'action, et celui-ci est-t-il thématique et/ou territorial ?

Question 2 : Qui sont les partenaires, les parties prenantes rassemblés ? Il s'agit ici de cartographier les acteurs, leur profil, et leurs intérêts.

Question 3 : Dans quel contexte le Living Lab s'intègre-t-il (thématique, environnement) ? Il s'agit ici d'analyser le contexte, les acteurs en action et les éventuels rapports de force, les réglementations en place. Il s'agit aussi d'analyser les externalités potentielles (du Living Lab et des projets), et de les mettre en lien avec les acteurs identifiés et leurs intérêts. Enfin, en fonction de l'analyse du contexte, il sera nécessaire d'adapter les méthodes employées par le Living Lab.

Question 4 : Comment faire du win-win avec toutes ces parties prenantes ? Quel système de gouvernance met-on en place ? Il s'agit ici de définir les attentes de chacun, de se fixer des objectifs communs, de définir des indicateurs de résultats en fonction des objectifs définis, et d'être conscient que ces objectifs et attentes peuvent évoluer (des renégociations sont possibles). C'est à cette étape qu'il faut définir les modalités de la gouvernance.

Question 5 : Dans cette optique win-win, comment bien gérer la propriété intellectuelle ? Il s'agit ici de négocier clairement, avec toutes les parties prenantes, la gestion de la PI, et éventuellement de prévoir les conditions de renégociations de la PI. Il est important d'être clair dès le départ sur les actifs de PI, sur ce que chacun souhaite garder, et sur ce que l'on fera de la PI qui sera co-créée.

Question 6 : Comment créer, maintenir et animer une communauté d'utilisateurs ? À quels types d'utilisateurs le Living Lab s'adresse-t-il ? Il s'agit ici d'identifier si une communauté préexiste (communauté rassemblée en un lieu, ou communauté éparpillée/virtuelle), ou s'il faut créer une communauté.

Question 7 : Quel est le modèle économique du Living Lab ? Et comment se décline-t-il dans les projets ? Il s'agit ici de construire un modèle économique cohérent et adapté.

Question 8 : Le triptyque « gouvernance-modèle économique-parties prenantes impliquées » est-il cohérent ? Toutes les personnes concernées sont-elles bien représentées, et à hauteur de leur investissement ? Cette phase est primordiale, car si le triptyque n'est pas cohérent, le Living Lab et/ou ses projets courent à leur perte.

(2) Étape 2 : en cours

Question 9 : Comment sélectionner les projets ? Il s'agit ici de définir un système de sélection de projets (guichet rapide et/ou autorité qui sanctionne) qui tient compte des objectifs du Living Lab et des ressources à disposition.

Question 10 : Étant donné la philosophie itérative et de co-construction au cœur des processus Living Lab, le déroulé et l'issue des projets sont toujours incertains. Comment rester dans une relation win-win en cours de route ? Il est pour cela nécessaire de prévoir des évaluations régulières (in itinere) du LL et de ses projets, afin de maintenir des relations partenariales et des projets qui satisfont toutes les parties prenantes, dans un souci de durabilité du LL.

Question 11 : Comment permettre aux innovations d'être « libérées », de s'implémenter ? Il s'agit ici d'identifier les conditions d'implémentation nécessaires pour permettre à l'innovation de s'implémenter, et de prévoir, le cas échéant, la mise en place (ou du moins la revendication) d'innovations institutionnelles.

(3) Étape 3 : fin

Question 12 : Comment évaluer l'impact du Living Lab et des projets ? Il est nécessaire de prévoir une évaluation de l'impact du Living Lab sur son écosystème, sur les parties prenantes, sur les politiques publiques, sur le contexte économique, social, et de connaissance. Il faut pour cela mesurer les impacts mesurables et évaluer les impacts non-mesurables.

Vous trouverez ci-après deux fiches pratiques résumant ces questions : un guide pour le Living Lab en tant qu'organisation, et un guide pour les projets du Living Lab.

Guide pratique pour le Living Lab (en tant qu'organisation)

Étape 1 : démarrage	Question 1: Quel est le point de départ du Living Lab?
	➤ Périmètre d'action thématique et/ou territorial
	Question 2: Qui sont les partenaires du Living Lab et les parties prenantes rassemblées ?
	➤ Cartographie des acteurs, de leur profil, de leurs intérêts
	Question 3: Dans quoi le Living Lab met-il les pieds, selon la thématique, le contexte ?
	➤ Analyse du contexte, des acteurs en action et des éventuels rapports de force, des réglementations en place
	➤ Analyse des externalités potentielles (du Living Lab et des projets), et les mettre en lien avec les acteurs identifiés et leurs intérêts
	➤ En fonction de l'analyse du contexte, nécessité d'adapter les méthodes employées par le Living Lab
Étape 2 : en cours	Question 4: Comment faire du win-win avec toutes ces parties prenantes ? Quel système de gouvernance met-on en place ?
	➤ Définir les attentes de chacun, se fixer des objectifs communs, définir des indicateurs de résultats en fonction des objectifs définis, et être conscient que ces objectifs et attentes peuvent évoluer (des renégociations sont possibles)
	➤ Définir les modalités de la gouvernance
	Question 5 : Dans cette optique win-win, comment bien gérer la propriété intellectuelle, pour que tout le monde s'y retrouve ?
	➤ Négocier clairement avec toutes les parties prenantes (et éventuellement prévoir les conditions de renégociations)
	➤ Être clair dès le départ sur les actifs de PI, sur ce que chacun souhaite garder, et sur ce que l'on fera de la PI qui sera co-créée
	Question 6 : Comment créer, maintenir et animer une communauté d'usagers ? A quel type d'usagers le Living Lab s'adresse-t-il ?
	➤ Soit une communauté préexiste (communauté rassemblée en un lieu, ou communauté éparpillée/virtuelle), soit il faut créer une communauté
➤ Comment motiver les usagers à participer à la gouvernance du Living Lab?	
➤ Comment susciter l'adhésion des parties prenantes aux principes du Living Lab?	
Étape 3 : fin	Question 7 : Quel est le modèle économique du Living Lab ?
	➤ Qu'est-ce que le Living Lab crée comme valeur ? Quel sont tous les services qu'il est susceptible d'offrir? Et pour qui ?
	➤ Quelles activités du Living Lab sont solvables et quelles activités sont non-solvables ?
	➤ Quelle est la capacité (actuelle et potentielle) de financement, d'autofinancement, et de captation de valeur du Living Lab ?
	➤ Quelles sont les ressources (matérielles et immatérielles) à disposition du Living Lab pour mettre en musique à la fois ses activités et la captation de valeur ?
	Question 8 : le triptyque « gouvernance-modèle économique-parties prenantes impliquées » est-il cohérent ? Toutes les personnes concernées sont-elles bien représentées, et à hauteur de leur investissement ?
	Question 9 : Comment le Living Lab va-t-il sélectionner les projets ?
	➤ Définition d'un système de sélection de projets (guichet rapide et/ou autorité qui sanctionne) qui tient compte des objectifs du Living Lab et des ressources à disposition
Étape 2 : en cours	Question 10 : Étant donné la philosophie itérative et de co-construction au cœur des processus Living Lab, le déroulé et l'issue des projets est toujours incertain. Comment rester dans une relation win-win en cours de route ?
	➤ Prévoir des évaluations régulières (in itinere) du LL et de ses projets, afin de maintenir des relations partenariales et des projets qui ont du sens
	➤ Permettre des renégociations, voire à la sortie de certaines parties
Étape 2 : en cours	Question 11 : Comment permettre aux innovations d'être « libérées », de s'implémenter ?
	➤ Identifier les conditions d'implémentation nécessaires pour permettre à l'innovation de s'implémenter, et prévoir, le cas échéant, la mise en place (ou du moins la revendication) d'innovations institutionnelles
	Question 12 : Comment évaluer l'impact du Living Lab ?
➤ Prévoir une évaluation de l'impact du Living Lab sur son écosystème, sur les parties prenantes, sur les politiques publiques, sur le contexte économique, social, et de connaissance (mesurer les impacts mesurables et d'évaluer les impacts non-mesurables)	
➤ Prévoir des indicateurs de performance du Living Lab (en co-création avec les parties prenantes)	
➤ Évaluer les retombées indirectes des innovations sociales (externalités positives)	
➤ Mesurer les économies sur les soins de santé	

Guide pratique pour les projets du Living Lab

Étape 1 : démarrage

Question 1: Quel est le point de départ du projet ?

- Périmètre d'action thématique et/ou territorial
- Qui est le porteur de projet : le Living Lab ou un porteur de projet?
- Quel est l'état de maturité de la solution ou de l'innovation : un besoin? Une idée? Un prototype? Une solution opérationnelle?

Question 2: Qui sont les partenaires, les parties prenantes rassemblés ?

- Cartographie des acteurs, de leur profil, de leurs intérêts
- Si un des partenaires est le porteur de projet : est-ce que le porteur de projet paye la prestation de service du Living Lab ? Si oui, plusieurs biais sont possibles!
- Si un des partenaires est le porteur de projet: quel est l'état de maturité de sa (son idée de) solution ? En fonction, le Living Lab devra se mettre en phase avec les attentes du porteur d'une part, et avec l'idée (quel que soit son stade d'élaboration) d'autre part.

Question 3: Dans quoi le Living Lab met-il les pieds, selon la thématique, le contexte ?

- Analyse du contexte, des acteurs en action et des éventuels rapports de force, des réglementations en place
- Analyse des externalités potentielles (du Living Lab et des projets), et les mettre en lien avec les acteurs identifiés et leurs intérêts
- En fonction de l'analyse du contexte, nécessité d'adapter les méthodes employées par le Living Lab

Question 4: Comment faire du win-win avec toutes ces parties prenantes ? Quel système de gouvernance met-on en place ?

- Définir les attentes de chacun, se fixer des objectifs communs, définir des indicateurs de résultats en fonction des objectifs définis, et être conscient que ces objectifs et attentes peuvent évoluer (des renégociations sont possibles)
- Définir les modalités de la gouvernance

Question 5 : Dans cette optique win-win, comment bien gérer la propriété intellectuelle, pour que tout le monde s'y retrouve ?

- Négocier clairement avec toutes les parties prenantes (et éventuellement prévoir les conditions de renégociations)
- Être clair dès le départ sur les actifs de PI, sur ce que chacun souhaite garder, et sur ce que l'on fera de la PI qui sera co-créée

Question 6 : Comment créer, maintenir et animer une communauté d'usagers ? A quel type d'usagers le Living Lab s'adresse-t-il ?

- Soit une communauté préexiste (communauté rassemblée en un lieu, ou communauté éparpillée/virtuelle), soit il faut créer une communauté
- Comment recruter les participants ? Et comment les motiver à participer aux ateliers/événements de consultation d'un projet?
 - Comment les inclure dans la gestion et la gouvernance des projets, tout au long du processus d'innovation?
- Le périmètre des personnes considérées comme usagers est-il défini par le porteur de projet, ou par la thématique du projet?

Question 7 : quel est le modèle économique du Living Lab ? Et comment se décline-t-il dans les projets ?

- Comment financer les projets du Living Lab ? Via un financement structurel par le Living Lab, ou est-t-il nécessaire de rechercher des financements et/ou des ressources complémentaires? Tout cela doit être évalué en fonction des ressources à disposition.

Question 8 : le triptyque « gouvernance-modèle économique-parties prenantes impliquées » est-il cohérent ? Toutes les personnes concernées sont-elles bien représentées, et à hauteur de leur investissement ?

Question 9 : Comment sélectionner les projets ?

- Définition d'un système de sélection de projets (guichet rapide et/ou autorité qui sanctionne) qui tient compte des objectifs du Living Lab et des ressources à disposition

Question 10 : Étant donné la philosophie itérative et de co-construction au cœur des processus Living Lab, le déroulé et l'issue des projets est toujours incertain. Comment rester dans une relation win-win en cours de route ?

- Prévoir des évaluations régulières (in itinere) du LL et de ses projets, afin de maintenir des relations partenariales et des projets qui ont du sens
- Accepter de réorienter (voire d'arrêter) un projet s'il n'est plus pertinent (pour le porteur ou pour le Living Lab), et/ou adapter les méthodes employées, et/ou réorienter le public d'usagers,...

Question 11 : Comment permettre aux innovations d'être « libérées », de s'implémenter ?

- Identifier les conditions d'implémentation nécessaires pour permettre à l'innovation de s'implémenter, et prévoir, le cas échéant, la mise en place (ou du moins la revendication) d'innovations institutionnelles

Question 12 : Comment évaluer l'impact des projets du Living Lab ?

- Prévoir une évaluation de l'impact du Living Lab sur son écosystème, sur les parties prenantes, sur les politiques publiques, sur le contexte économique, social, et de connaissance ? Importance de mesurer les impacts mesurables et d'évaluer les impacts non-mesurables.
 - Évaluer si le win-win est atteint avec toutes les parties prenantes (en ce compris les usagers)
 - Se mettre d'accord sur la valorisation des résultats, sur la captation de valeur de l'innovation co-créé
 - Évaluer l'impact (direct et indirect) du projet avec toutes les parties prenantes

Recommandations spécifiques à destination des acteurs politiques

L'approche Living Lab sur un territoire ou dans un secteur donné peut être tantôt encouragée, tantôt freinée, par des actions politiques. Nous proposons ici une série de recommandations pour les acteurs politiques. L'idée globale de ces recommandations est qu'en encourageant l'approche Living Lab (dans sa forme la plus équilibrée), les pouvoirs publics pourraient réellement encourager des innovations plus responsables et plus durables, en mobilisant une logique long-termiste. Par ailleurs, nous soutenons l'idée qu'à une échelle globale, les pouvoirs publics pourraient, par ce biais, bénéficier d'un retour sur investissement des aides publiques, à une échelle globale. La mise en place de l'approche Living Lab permettrait aussi de renforcer la compétitivité d'une région et/ou d'un secteur particulier.

Concrètement, nos recommandations renvoient à quatre grandes familles d'instruments politiques.

(1) Les outils économiques et financiers

Ces outils permettent d'orienter l'action des acteurs sociaux avec des incitants économiques ou des pénalités financières (taxes, subsides, prêts, bonus-malus, systèmes d'échanges, systèmes d'achats ou de crédits). Les pouvoirs publics pourraient :

- **Subsidier** directement ou indirectement (à travers des conditions favorables, des prêts à taux réduits par exemple) **la phase de lancement** du Living Lab, dans un temps imparti, dans l'optique d'impulser l'activité pour qu'elle devienne auto-suffisante (financement de type amorçage) ;
- Jouer le **rôle de tiers-payeur** pour encourager certains acteurs à recourir aux services du Living Lab, ou à participer à des ateliers ou événements organisés par le Living Lab. À titre d'exemple, on pourrait imaginer que certaines activités Living Lab soient éligibles pour des « chèques formations », des « chèques innovation », ou encore pour des « chèques Living Lab » (financements de type structurels) ;
- **Financer le travail de mise en réseau d'acteurs**, effectué par le Living Lab, car il permet la création d'une chaîne de valeur plus intégrée sur le territoire, et permet de trouver rapidement les bons partenaires.
- **Financer**, pour les Living Labs, **du prototypage rapide et en petite quantité** (moins de dix exemplaires) dans l'idée de *proof of concept*.
- **Développer les « social impact bonds »** (SIB), une nouvelle forme de partenariat public-privé qui permet aux pouvoirs publics d'externaliser des risques financiers en les faisant porter à des acteurs privés.

(2) Les outils d'information et de conscientisation

Les pouvoirs publics pourraient mettre en place des **campagnes d'information et de sensibilisation pour donner de la visibilité à l'approche Living Lab**, par exemple :

- en relatant des success stories de Living Labs ou de projets ;

- en jouant un rôle de mise en relation et de redirection des acteurs vers les structures adéquates ;
- en développant une offre de formations (en interne ou en externe) pour généraliser le recours à des méthodes Living Lab ;
- en certifiant et/ou labellisant des institutions qui utilisent convenablement la démarche Living Lab (label « Living Lab Gold » par exemple) ;
- en organisant des concours et en attribuant des prix ;
- en parrainant certaines bonnes pratiques.

(3) Les outils persuasifs

Ces outils mettent en pratique des astuces venant de la psychologie et de la sociologie pour **influencer les choix des personnes à utiliser l'approche Living Lab**, sans exercer de contraintes :

- favoriser l'avis des pairs, jouer sur le rôle d'influence que peuvent avoir les célébrités, lancer des défis et proposer des exercices d'implication ;
- suggérer l'implication des usagers et/ou de la méthodologie Living Lab en mentionnant, par exemple dans des formulaires d'appels à projets, l'implication des usagers (ou l'approche Living Lab), en prévoyant une section où le soumissionnaire doit expliciter comment il envisage d'impliquer les usagers et avec quels moyens. Ce serait une manière douce de forcer les soumissionnaires à réfléchir à ces aspects.

(4) Les outils réglementaires

- **Développer des dispositions complémentaires ou des clauses d'exclusions pour généraliser et favoriser le principe de capacitation et d'implication des usagers**, par exemple : dans l'évaluation de projets de recherche (l'approche Living Lab pourrait être exigée comme condition de recevabilité des projets de R&D), dans l'évaluation de services de santé, dans l'agrémentation de structures et d'organisations.
- **Valoriser et soutenir des projets n'ayant pas de valeur économique directe et/ou mesurable** (projets non-technologiques ou projets sociaux dont les retombées sont indirectes par exemple). Dès lors, une réflexion devra être menée au sein de l'administration et des cabinets sur le rôle et le retour pour les pouvoirs publics (de facto tiers-payants ou en partie) dans les projets non-rentables d'un point de vue économique.
- **Pénaliser des acteurs qui ne respecteraient pas certaines conditions d'inclusion** / de prise en compte de l'avis des personnes concernées (patients et usagers de la santé). À titre d'exemple, un projet de recherche ou une institution pourrait se voir réduire certains coûts en cas d'inclusion de certains publics, ou dans le cas contraire, devrait supporter des charges supplémentaires en cas de non-conformité par rapport à cet objectif d'inclusion. Le Living Lab se profilerait alors comme un service qui offre une réponse adaptée à ce genre d'incitant.