



*Une méthodologie inspirée  
des Living Lab et adaptée  
aux projets de l'ESS.*

**01** **Constats de départ** ..... p.3

**02** **Pourquoi une telle Démarche ?** ..... p.5

**03** **Objectifs** ..... p.7

**04** **Méthodologie** ..... p.8

**05** **Conditions d'intervention** ..... p.12

# 01 Constats de départ

## Des projets ESS multiples et variés

En région Hauts-de-France et d'une manière générale, les projets d'Économie Sociale et Solidaire (ESS) se caractérisent par une grande diversité de thématiques, de maturité, de contextes territoriaux et de contraintes économiques, sociales ou réglementaires. Les projets peuvent être portés par plusieurs personnes en collectif ou individuellement par des porteurs de projet.

Ils s'inscrivent dans une perspective de création d'activité ou de développement en intraprenariat et s'ancrent sur des territoires urbains ou en ruralité. À cette diversité de configurations, il faut pouvoir apporter un soutien sur mesure.

## Un écosystème d'accompagnement dense et diversifié

L'accompagnement de ces initiatives diverses est soutenu en Hauts-de-France par les institutions publiques identifiables sur les cinq départements. L'écosystème se compose de structures d'accompagnement à l'ESS, à l'insertion par l'activité économique et à la vie associative, qui se reconnaissent mutuellement et entretiennent des relations entre elles, notamment lors des journées régionales dédiées à l'accompagnement.

À côté de ces structures généralistes ou thématiques (culture, petite enfance, etc.), la région est dotée d'au moins cinq incubateurs de projets dédiés à l'ESS ou à des projets d'utilité sociale, qui accompagnent des porteurs de projet sur une durée qui peut varier de quelques mois à plusieurs années.

La région réunit également plusieurs Dynamiques Collectives Territoriales (de type « PTCE ») qui attirent et accompagnent à leurs manières des porteurs de projet et des créations d'entreprises. Certaines collectivités proposent aussi des actions d'accompagnement et de financement des porteurs de projet.

## L'angle mort des publics touchés

Qu'ils se financent par voie de prestations ou de conventionnements, qu'ils soient marchands, non-marchands ou hybrides, les projets rencontrent un enjeu commun : celui de toucher effectivement leurs publics, entendus ici au sens large (bénéficiaires, usagers, clients ou utilisateurs selon la nature des projets). Central pour les porteurs, cet enjeu des publics touchés est aussi celui des financeurs, qu'ils soient publics ou privés, et se traduit par des questions concrètes :

*Y a-t-il une demande effective ? La solution proposée répond-elle aux attentes et besoins des personnes ? La solution proposée est-elle alignée avec le problème qu'elle vise à résoudre ?*

Ces questions font parfois l'objet d'évaluations. Néanmoins, lorsqu'elles interviennent en cours de projet ou ex post, ces évaluations arrivent trop tard car les financements sont déjà engagés et le projet est en cours de réalisation. Or, plus ces questions sont traitées tôt, plus le projet peut s'adapter.

## **Des besoins persistants**

Les constats présentés précédemment mettent en évidence un enjeu central partagé par de nombreux projets accompagnés : la difficulté à interroger suffisamment tôt et finement les besoins, les publics concernés et les usages réels, avant que les choix structurants ne soient engagés. Malgré l'existence de dispositifs d'accompagnement nombreux et complémentaires, certaines difficultés demeurent récurrentes :

- **Une compréhension parfois partielle ou implicite des besoins auxquels les projets souhaitent répondre.**
- **Une identification floue ou supposée des publics concernés.**
- **Des décalages possibles entre la solution proposée, les usages réels et le modèle économique.**
- **Des confrontations au terrain qui interviennent trop tard pour permettre des ajustements structurants.**

La Démarche Living Lab (DLL) que nous proposons est conçue pour répondre spécifiquement à cet enjeu, en apportant un cadre méthodologique dédié à l'analyse des besoins, des publics et des usages, en amont ou en appui des décisions structurantes des projets.

## 02 Pourquoi une telle démarche ?

### **Les Living Labs : une source d'inspiration**

À l'origine, les Living Labs sont des dispositifs d'innovation ouverts et pérennes, visant à réunir, dans la durée, une diversité d'acteurs (citoyens, usagers, acteurs publics, privés, associatifs et académiques) autour d'une problématique ou thématique donnée. Ils reposent généralement sur :

- **La co-construction de solutions à partir des usages réels.**
- **L'implication directe des utilisateurs.**
- **L'expérimentation en situation réelle.**

Ces principes constituent une source d'inspiration, mais leur mise en œuvre sous forme de structures pérennes n'est pas toujours adaptée aux réalités et aux contraintes des projets ESS accompagnés.

### **Une démarche sur mesure, adaptée aux projets de l'ESS**

La Démarche Living Lab vise avant tout à appuyer les projets en apportant un cadre méthodologique dédié à la compréhension fine de leurs enjeux, de leurs besoins et de leurs publics, afin de limiter les risques de décalage entre la solution développée, les usages réels et les modèles économiques. Plutôt que de créer un Living Lab « classique » centré sur une thématique unique ou adossé à une nouvelle structure, la DLL propose un service mobile, souple et sur mesure capable de :

- **S'adapter à la diversité des projets.**
- **Intervenir à différents stades de maturité.**
- **Prendre en compte les contraintes des porteurs et des territoires.**
- **S'inscrire dans un écosystème déjà structuré.**

Elle peut intervenir à différents moments clés de repositionnement ou d'ajustement d'un projet : pendant la construction lorsque les utilisateurs ne sont pas encore clairement identifiés, en cours de développement pour confronter des hypothèses au terrain ou pendant le déploiement pour obtenir un retour d'expérience concernant la solution proposée.

→ Bien que conçue pour répondre aux spécificités des projets de l'ESS, la démarche mobilise des principes et outils transférables à d'autres projets à finalité sociale ou territoriale.

### **Comprendre avant de mobiliser les utilisateurs**

Comme pour les *Living Labs*, la mobilisation des bénéficiaires, utilisateurs ou usagers dans la construction du projet constitue un levier important de la démarche, mais elle n'est pas systématique. En effet, la mobilisation prématurée peut produire des biais ou des incompréhensions et toutes les formes de mobilisation ne sont pas pertinentes. Dans le cadre de la DLL, elle intervient lorsque les cibles sont suffisamment clarifiées et que cette implication apporte une réelle valeur afin de confronter les hypothèses du projet à la réalité du terrain.

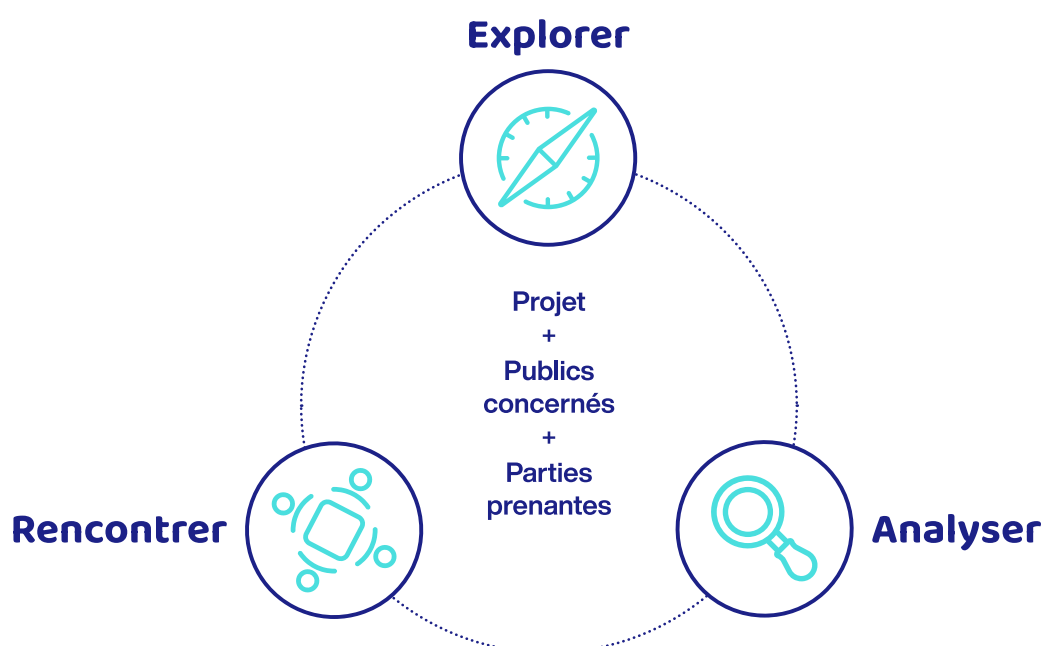
## 03 Objectifs

La Démarche Living Lab s'appuie sur l'expertise de l'Institut Godin en matière d'innovation sociale, d'économie sociale et solidaire, d'évaluation/valorisation, d'analyse des usages et d'accompagnement de projets territoriaux. Elle repose sur une logique d'aide à la décision et appuie les projets pour :

- **Clarifier les enjeux, problématiques et besoins auxquels répond le projet.**
- **Identifier, qualifier, hiérarchiser ou interroger les publics concernés.**
- **Tester et ajuster les hypothèses structurantes du projet.**
- **Confirmer, ajuster ou, le cas échéant, remettre en question certaines orientations du projet à partir d'éléments issus du terrain.**
- **Produire une compréhension partagée entre porteurs de projet, partenaires et parties prenantes.**
- **Sécuriser les choix stratégiques et les orientations du projet.**
- **Apporter des éléments concrets et argumentés mobilisables dans les échanges avec les partenaires et financeurs.**

## 04 Méthodologie

La méthodologie de la Démarche Living Lab s'articule autour de trois grandes actions complémentaires. Celles-ci ne constituent pas un parcours linéaire ou figé, mais un cadre de travail souple et itératif, mobilisé en fonction des enjeux du projet et des enseignements qui émergent au fil de la démarche. Ces actions s'articulent en permanence autour de trois éléments centraux : le projet, les publics concernés (réels ou potentiels) et les parties prenantes.





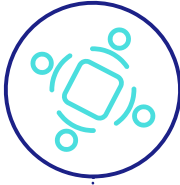
## Explorer

**Objectif : comprendre le projet, son contexte et ses enjeux.**

Cette action permet de poser un cadre partagé et de sécuriser la suite de la démarche. Elle consiste notamment à :

- **Analyser le contexte du projet (territorial, sectoriel, réglementaire, économique).**
- **Clarifier les enjeux, les problématiques et les objectifs poursuivis.**
- **Identifier les hypothèses explicites ou implicites du projet.**
- **Cartographier les parties prenantes.**
- **Amorcer une première réflexion sur les publics cibles réels ou potentiels.**

*→ Cette action est centrale pour éviter une focalisation prématurée sur des utilisateurs mal définis ou non alignés avec la solution et le modèle économique.*



## Rencontrer

**Objectif : confronter les hypothèses du projet à la réalité du terrain.**

Selon le niveau de maturité du projet, cette action peut concerner différents acteurs :

- **Bénéficiaires / utilisateurs finaux**
- **Publics cibles potentiels**
- **Intermédiaires**
- **Partenaires**
- **Parties prenantes**

Les modalités d'interrogation sont choisies en fonction des objectifs poursuivis et peuvent prendre différentes formes :

- **Entretiens exploratoires ou semi-directifs**
- **Focus groupes**
- **Questionnaires**
- **Observations de terrain**
- **Ateliers collectifs**
- **Tests d'usages ou de scénarios**

*→ Ce n'est pas une technique d'animation particulière qui crée la plus-value de la démarche, mais plutôt le caractère construit et structuré des échanges en vue de l'analyse des expériences réelles exprimées.*



## Analyser

**Objectif : produire de la compréhension, de la lisibilité et outiller la décision.**

Cette action consiste à analyser qualitativement les données recueillies afin de :

- Identifier les besoins réels, les attentes, les usages et les contraintes.
- Mettre en évidence les tensions, freins et leviers.
- Analyser les convergences et divergences de points de vue.
- Clarifier ou affiner les typologies de publics.
- Réinterroger les hypothèses initiales du projet.
- Structurer et partager les enseignements issus de la démarche.
- Mettre les résultats en perspective stratégique.
- Identifier des pistes d'ajustement, de repositionnement ou de développement.
- Formaliser des éléments mobilisables dans les échanges avec les partenaires et financeurs.

*→ Cette action permet d'appuyer le projet dans ses choix et son évolution, sans figer les orientations. Les enseignements issus de la démarche sont formalisés sous forme d'analyses et de synthèses mobilisables par les porteurs de projet, les partenaires et les financeurs comme éléments d'aide à la décision.*

## 05 Conditions d'intervention

La Démarche Living Lab s'inscrit le plus souvent en lien avec une structure d'accompagnement, un réseau ou une collectivité, qui joue un rôle de facilitateur et de tiers de confiance entre le porteur de projet et l'équipe en charge de la démarche. Afin de garantir la pertinence et l'utilité de la DLL, certaines conditions doivent être réunies et partagées :

- **Un porteur de projet clairement identifié, impliqué et disponible pour la démarche.**
- **Un projet suffisamment défini pour permettre un travail de clarification des enjeux, des hypothèses et des publics potentiels.**
- **Une volonté de questionner et, le cas échéant, d'ajuster certaines orientations du projet.**
- **Un cadre d'intervention partagé (objectifs, temporalité, rôles de chacun).**
- **La présence éventuelle d'une collectivité ou d'un partenaire facilitateur.**

(Selon les projets, l'existence d'utilisateurs identifiables et mobilisables peut être un atout, mais elle n'est pas une condition systématique à l'intervention de la DLL).

La DLL ne vise pas à piloter le projet dans son ensemble : elle ne se substitue ni à l'ingénierie globale du projet, ni aux dispositifs d'accompagnement existants. Elle apporte un appui complémentaire centré sur l'analyse qualitative, la compréhension des usages et l'aide à la décision à partir des données recueillies sur le terrain.



RECHERCHE &  
TRANSFERT  
SCIENCES  
SOCIALES

 21 Rue François Génin

 Amiens - 80000

 03 22 72 49 53

 [contact@institutgodin.fr](mailto:contact@institutgodin.fr)

 [institutgodin.com](http://institutgodin.com)



Cofinancé par  
l'Union européenne

  
MINISTÈRE  
DE L'ENSEIGNEMENT  
SUPÉRIEUR  
ET DE LA RECHERCHE  
Liberté  
Égalité  
Fraternité

**CRT**  centre de  
ressources  
technologiques

  
MINISTÈRE  
DE L'ÉCONOMIE,  
DES FINANCES  
ET DE LA SOUVERAINETÉ  
INDUSTRIELLE ET NUMÉRIQUE  
Liberté  
Égalité  
Fraternité

  
PRÉFET  
DE LA RÉGION  
HAUTS-DE-FRANCE  
Liberté  
Égalité  
Fraternité

 Région  
Hauts-de-France

**anrt**  
ASSOCIATION NATIONALE  
RECHERCHE TECHNOLOGIQUE