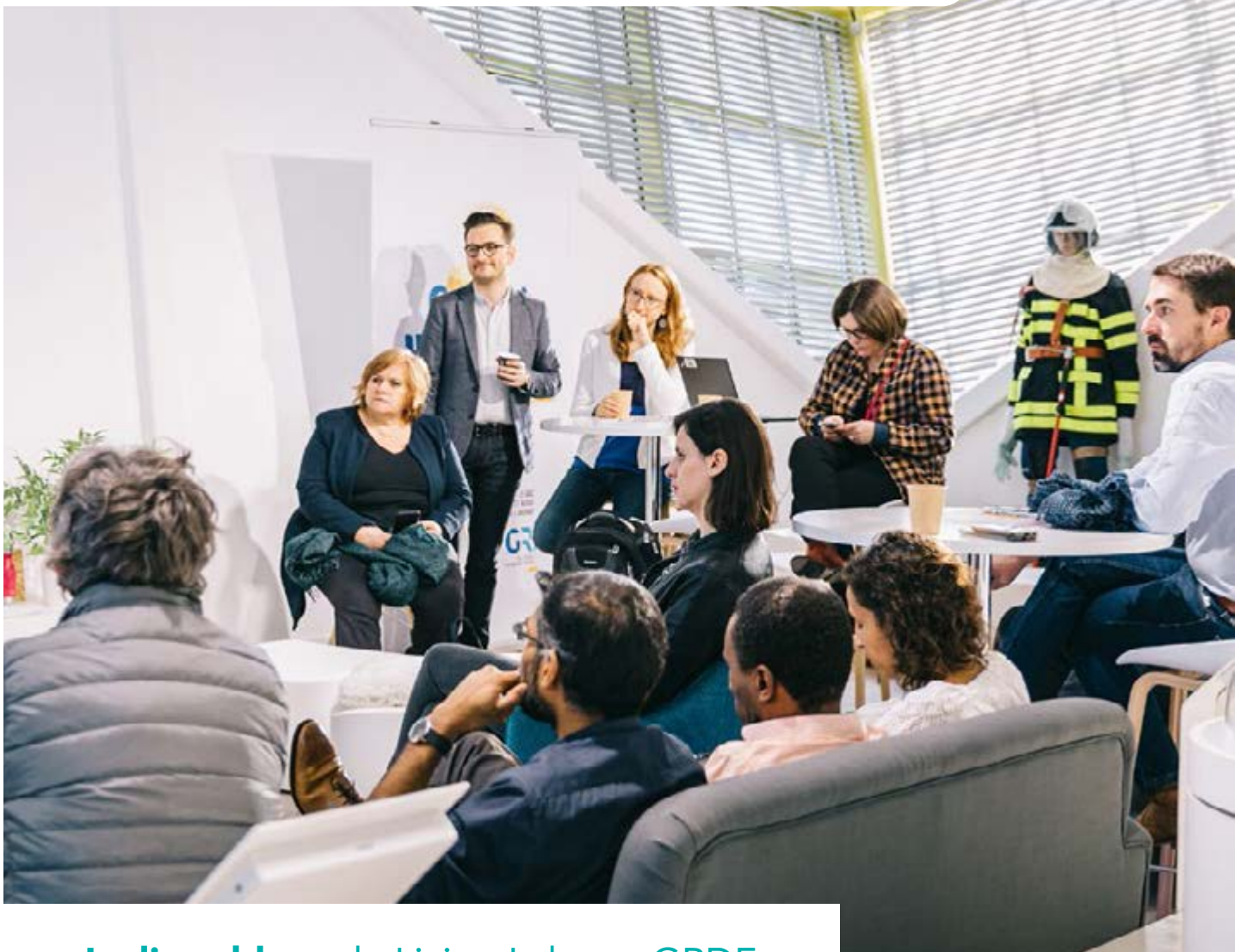


# Faire de nos territoires des espaces collaboratifs d'innovation



**Le livre blanc** du Living Lab par GRDF

# L'AVANT-PROPOS



Avec la 3<sup>e</sup> révolution gazière, notre entreprise fait face à des enjeux de transformation sociétale complexes auxquels nous ne pouvons répondre seuls : développement du gaz vert, transition énergétique et agroécologique des territoires, transformation et digitalisation des métiers... Que ce soit sur les territoires ou à l'échelle nationale, nous avons besoin de renforcer la coopération, de concevoir et tester rapidement de nouveaux produits ou services, de nouvelles technologies, de nouveaux modes d'organisation...

Cela requiert d'adopter de nouvelles manières de travailler – plus collaboratives, plus agiles, plus créatives – et de s'appuyer sur des dispositifs d'innovation continue.

Convaincus que le développement du gaz vert et la transformation de l'entreprise seront accélérés par **l'ouverture de nos dispositifs d'innovation à l'échelle des territoires**, la délégation « Data, Recherche & Développement, Innovation et Valorisation des savoir-faire de GRDF »<sup>1</sup> (ici nommée la Direction R&D innovation et valorisation de GRDF) s'est donc intéressée aux « Living Labs ». Ces dispositifs organisationnels qui

s'inscrivent dans la mouvance de l'Open Innovation Sociétale sont aussi appelés « Laboratoires d'Innovation Territoriale » et permettent de structurer une démarche d'innovation ouverte sur les territoires.

La conception d'un dispositif territorial de type Living Lab et a fortiori d'un réseau de « Living Labs revisités par GRDF » doit être considérée comme **un projet d'innovation organisationnelle**<sup>2</sup>. À ce titre, au sein de la Direction R&D innovation et valorisation de GRDF, nous avons choisi de mener ce projet de manière agile et itérative, en respectant les étapes successives d'un processus d'innovation, en nous inspirant des méthodes et outils du monde entrepreneurial.

Parce qu'une solution conçue en vase clos au niveau national risquait de ne pas correspondre aux besoins de nos collaborateurs sur le terrain. Nous avons aussi choisi, très tôt, d'associer les « territoriaux », principale partie prenante du Living Lab. Après une phase d'analyse et de conception en chambre d'un **prototype de Living Lab**, nous avons expérimenté ce dispositif avec **un projet pilote en région Centre-Val de Loire**.

1. Cette direction rattachée à la Direction Générale de GRDF pilote et met en œuvre, de manière agile, une nouvelle politique d'innovation, levier majeur de transformation, de croissance et de compétitivité.

2. « Une innovation est la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé (de production) nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques d'une entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures ». OCDE, Manuel d'Oslo : Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation, troisième édition, 2005.

Cette première expérimentation a démontré que les « Living Labs revisités par GRDF » constituaient **un dispositif d'innovation territoriale crédible, faisable et répliquable**.

Enfin, si la Direction R&D innovation et valorisation de GRDF pilote certains projets d'innovation en direct au niveau national, elle n'est pas maître d'ouvrage des dispositifs d'innovation sur les territoires. Son rôle est de catalyser les initiatives et d'accélérer les projets. À partir de cette expérience, nous avons donc élaboré **un dispositif organisationnel cible et un kit méthodologique**, pour faciliter la création de Living Labs sous l'impulsion des « territoriaux » ou des métiers actifs en région.

Ce « Livre Blanc du Living Lab revisité par GRDF » a donc été rédigée à l'intention des équipes de GRDF qui souhaitent utiliser les méthodes de travail des Living Labs et expérimenter les bienfaits de ces laboratoires d'innovation territoriale sur leurs écosystèmes locaux.

Après la présentation d'un dispositif de type Living Lab, nous expliquerons pourquoi ce dispositif est adapté aux besoins de nos équipes sur les territoires ainsi qu'à ceux de nos collaborateurs en charge de l'innovation et de la transformation managériale.

Nous verrons aussi sous quelles conditions ce dispositif peut être rapidement mis en œuvre dans chaque région. Enfin, nous partagerons un **kit méthodologie** expérimentée dans le cadre du projet pilote de la région Centre-Val de Loire et comprenant un dispositif cible, un guide pratique et des canevas.

Nous espérons que ce « Livre Blanc du Living Lab revisité par GRDF » permettra aux équipes de GRDF de se saisir rapidement des opportunités de création d'un Living Lab sur leur territoire.



## “ Hugues MALINAUD,

Directeur R&D, innovation, valorisation de GRDF

*La notion de Living Lab est apparue il y a quelques années en Europe. Ces laboratoires vivants peuvent se définir comme des écosystèmes ouverts dans lesquels les citoyens viennent créer de nouveaux produits ou services au bénéfice de la société. Cette nouvelle approche d'innovation ouverte est donc centrée sur les citoyens et les utilisateurs qui deviennent des acteurs majeurs du processus d'innovation.*

*Ces laboratoires locaux d'innovation territoriale deviennent des lieux, physiques et virtuels, où les écosystèmes innovants se croisent et collaborent pour innover au bénéfice de la communauté. Les enjeux sociétaux s'épanouissent dans ces lieux qui ont aussi pour objectifs la croissance économique, le bien-être collectif, la préservation de la planète et une plus grande résilience de nos sociétés.*

*Cette publication est rédigée à l'intention des équipes de GRDF qui souhaitent utiliser les méthodes de travail des Living Labs et expérimenter les bienfaits de ces laboratoires au bénéfice de leurs écosystèmes locaux.*

*S'il appartient à chaque organisation de choisir les domaines dans lesquels s'engager (en fonction de sa vocation, de sa culture, de son histoire...), il est de plus en plus évident qu'en raison même de la complexité des enjeux, elle ne peut innover dans un sens sociétal sans intégrer d'une façon nouvelle ses parties prenantes internes et les acteurs de son écosystème.*

*Nous sommes convaincus qu'une approche ouverte et collaborative renforce aujourd'hui la capacité de toute entreprise, institution ou collectivité à apporter des réponses pertinentes aux défis sociétaux en mobilisant l'intelligence collective à l'échelle requise par les problématiques.*

*C'est ce que nous appelons une démarche d'Open Innovation Sociétale.»<sup>3</sup>*

# SOMMAIRE

**Changer de posture  
pour réussir  
la 3<sup>e</sup> révolution gazière - 6**

**Un réseau de Living Labs  
pour accélérer  
le changement - 10**

**Créer et animer  
un « Living Lab GRDF »  
sur son territoire - 18**

**À vous  
de « jouer » - 62**



# Les étapes de ce livre blanc



«««

**Rédaction d'un Livre Blanc pour faire de nos territoires des espaces collaboratifs d'innovation.**



# **Changer de posture pour réussir la 3<sup>e</sup> révolution gazière**

**Parce qu'à terme, les énergies fossiles sont vouées à s'effacer, GRDF s'engage dans la troisième révolution gazière. L'enjeu est vital.**

**Il impose de changer la nature du gaz distribué, tout en accompagnant les territoires dans leur transition énergétique et solidaire. Une vraie révolution.**

C'est tout le sens du nouveau projet d'entreprise «**Vert l'Avenir**», qui place la responsabilité sociétale au cœur de la stratégie de GRDF. L'objectif est d'arriver en 2050 à distribuer 100% de gaz vert, produit localement. Projet ambitieux, mais réalisable : pour les territoires, le gaz vert est une réponse incontournable en matière de politique énergétique. Développer localement la production de gaz renouvelables (EnR) et de biométhane peut leur permettre de se rapprocher de la neutralité carbone, de renforcer leur autonomie et de développer une économie circulaire, locale et durable.

À moyen terme, le verdissement du gaz repose essentiellement sur la méthanisation. C'est la filière la plus mature et elle comporte de nombreux avantages. Transporté et distribué via les réseaux de gaz classique, le biométhane utilise des infrastructures existantes. Et parce qu'elle valorise les déchets, cette filière favorise aussi une production d'énergie locale et renouvelable, en économie circulaire. Elle se situe **au croisement des enjeux énergétiques, agricoles, climatiques et de gestion des déchets**. Pour GRDF, soutenir cette filière implique donc de collaborer au sein d'un écosystème local élargi.

Cet impératif de transition énergétique constitue une opportunité de positionner durablement le gaz – à terme renouvelable – dans le mix énergétique des territoires. Mais pour y parvenir, nous devons **prouver la viabilité du gaz vert et le rendre désirable**. Car le gaz n'est pas la seule énergie renouvelable et sur ce marché encore en devenir, la compétition est féroce. En 2018, la part des EnR dans la consommation finale est de 16% et les biogaz ne représentent que 2,9% des EnR. S'il est indispensable de développer les sources de production, il importe aussi **d'influer sur la demande des consommateurs et sur les choix des territoires quant au mix énergétique**.

**Cela suppose une mutation radicale du marché du gaz et une transformation profonde de l'entreprise.**

Pour y parvenir, GRDF doit **renforcer son ancrage** local et développer une collaboration avec l'ensemble des parties prenantes de chaque territoire investi. Nous devons aussi accélérer nos processus d'innovation et engager l'ensemble des collaborateurs à devenir des ambassadeurs du gaz vert et des acteurs de la transformation.



## Renforcer l'ancrage local de GRDF pour mettre les territoires au cœur de notre stratégie

Le développement de la filière dépend fortement des choix énergétiques que feront les usagers et notamment les collectivités territoriales, dans le cadre de leur politique de transition énergétique. Depuis la Loi NOTRe qui porte une nouvelle organisation territoriale de la France, les politiques énergétiques **sont plus décentralisées et intégrées aux grands enjeux des territoires** comme la mobilité, la qualité de l'air, la gestion des déchets et l'empreinte économique locale. C'est pourquoi GRDF doit renforcer son ancrage local.

Au-delà du renouvellement nécessaire des contrats de concession, il importe de s'affirmer comme **un acteur économique du territoire à même d'accompagner les collectivités vers une transition énergétique, écologique et solidaire**. Le gaz vert doit devenir une réponse incontournable en matière de politique énergétique pour les territoires : pour se rapprocher de la neutralité carbone, renforcer leur autonomie, rationaliser les dépenses et développer une économie circulaire, locale et durable.

## Collaborer avec l'ensemble des parties prenantes au sein d'écosystèmes locaux élargis

Cette révolution ne pourra se faire qu'en collaboration avec les parties prenantes engagées dans le choix et le développement de la transition énergétique. De nouveaux partenaires émergent avec le marché du biométhane. Aux collectivités territoriales s'ajoute l'ensemble du monde agricole, auquel il faut s'allier pour positionner durablement le biométhane dans le paysage énergétique français.

GRDF doit donc aller au-delà de sa mission régalienne de raccordement des producteurs de gaz renouvelable au réseau. **L'entreprise doit contribuer à l'émergence et à la consolidation de la filière de la méthanisation**. Elle a un rôle à jouer dans le développement de l'écosystème du biométhane : porteurs de projets, lycées agricoles, formation des techniciens, grand public... Elle peut accompagner les projets prometteurs, contribuer à la résolution des problématiques locales, influencer sur l'ensemble des leviers imbriqués dans la chaîne de valeur, convaincre et promouvoir le gaz vert. Au final, faire de cette énergie renouvelable une énergie de partisans.



## CITATION EXPERTS

**« Les projets de méthanisation agricole sont en effet éminemment locaux, multiacteurs et multienjeux, puisqu'ils se placent, à l'échelle d'un territoire, à la croisée de plusieurs dynamiques: agriculture, gestion des déchets, économie circulaire et transition énergétique. Chaque étape du projet, de son initiation à l'exploitation de l'unité de méthanisation, doit mobiliser l'ensemble des parties prenantes concernées: collectivités locales, agriculteurs, entreprises de l'industrie agroalimentaire, chambres d'agriculture, experts techniques, financeurs, constructeurs, sans oublier les habitants riverains et citoyens. »<sup>4</sup>**

## Ouvrir et décentraliser nos processus d'innovation

Réussir la troisième révolution gazière suppose de démontrer, d'ici à 2023, la faisabilité et la viabilité du gaz vert. Et de le rendre désirable.

Injecter 12 TW/h de gaz renouvelable, à coût maîtrisé, dans un délai aussi court, relève du défi. GRDF pourra soutenir cette stratégie par une politique d'innovation ambitieuse et décentralisée. Elle mobilisera l'ensemble de ses parties prenantes et activera tous les leviers à sa disposition.

Cette nouvelle politique doit permettre à GRDF, sur chaque territoire, de multiplier les sources d'innovation, d'explorer rapidement les opportunités, de contribuer à la production de nouveaux produits ou services et de raccourcir le time to market.

## Tous acteurs de la troisième révolution gazière

Pour réussir cette révolution, il faudra que tous les collaborateurs s'engagent.

Chaque collectif, selon ses objectifs et ses réalités de terrain, peut s'approprier le projet d'entreprise, le décliner, saisir toutes les opportunités d'accélérer notre transformation, favoriser les initiatives...

Toute l'entreprise va passer à l'action. En devenant « ambassadeurs du gaz vert », les collaborateurs de GRDF peuvent intégrer les nouvelles démarches, comme celle des Living Labs. Nous serons tous acteurs de la transformation du mix énergétique des territoires.

4. « Méthanisation Agricole: quelles conditions de durabilité de filière en France » Rapport produit par le WWF-Mars 2020.



## TÉMOIGNAGES



### “ Caroline **RENAUDAT**,

Directrice territoriale Région Centre-Val de Loire  
Direction Clients Territoires - GRDF Centre-Ouest

**«Aujourd'hui, chez GRDF, tout le monde est focalisé sur cet enjeu du gaz vert et dans l'immédiat sur l'enjeu biométhane.»**

*En région Centre-Val de Loire, nous avons un fort potentiel de méthanisation avec de grandes plaines céréalières (Beauce) et une forte dynamique autour de la filière biométhane. Nombre de projets ont été validés et devraient voir le jour dans les années à venir...Mais nous avons aussi une dynamique citoyenne contestataire qui risque de freiner le développement de la filière.*

*À très court terme, nous avons donc un défi de taille à relever localement : l'adhésion des populations à la méthanisation. Or GRDF n'est qu'un maillon de la filière, nous ne gérons qu'une toute petite partie de la chaîne de valeur du biométhane. Il est nécessaire de créer des espaces de collaboration avec l'ensemble des acteurs de la filière.»*



### “ Philippe **MÉTAIS**,

Délégué Territoire Clermont Auvergne et Chef de projets R&D et innovation

**«Pour réussir cette troisième révolution gazière, nous devons faire évoluer nos métiers, aller chercher des idées et des ressources à l'externe pour se renouveler, aller plus vite, améliorer nos process...»**

*Nous devons aussi développer nos capacités d'innovation, construire des terrains d'expérimentation en local. Pour la plupart des collaborateurs, l'innovation n'est pas un sujet du quotidien. Ils en entendent parler une fois dans l'année... Développer nos capacités d'innovation suppose une évolution de notre culture managériale, de nos manières de travailler. Nous devons accompagner la montée en compétence sur des sujets comme l'intelligence collective, faire appel au volontariat sur certains sujets, favoriser les initiatives, inviter nos collaborateurs à se montrer curieux, à être attentifs aux tendances émergentes, aux signaux faibles souvent sources d'opportunités...»*



### “ Philippe **VIGIER**,

Président Les Champs du Possible

**«La lutte contre le changement climatique impose la redéfinition du modèle énergétique notamment autour de la question de la production locale d'énergies renouvelables. Pour réussir ce défi, les changements, les évolutions doivent se co-construire avec les citoyens. Tout l'enjeu du Living Lab est là : inscrire les citoyens au cœur de la démarche en partant de leur vie quotidienne, leurs besoins et libérer l'imagination quant aux différents usages des énergies vertes !»**

*En région Centre-Val de Loire, la production locale de gaz renouvelable issue du processus de la méthanisation est en plein essor, mais ses enjeux et sa technologie restent encore assez abstraits pour le grand public. GRDF, acteur référent du gaz et très impliqué dans le développement de la méthanisation notamment auprès de la filière agricole, (est) notre premier partenaire pour lancer (le) Living Lab (du Possible) et travailler sur la thématique du biométhane qui se trouve à la croisée des enjeux énergétiques, écologiques et économiques de notre région.»*



## 2.1 Introduction

# Un réseau de Living Labs pour accélérer le changement

**Notre vision : créer un réseau de Living Labs ancrés sur les territoires; structurer une démarche décentralisée de collaboration et d'innovation ouverte; faire des territoires des espaces de collaboration, d'expérimentation et des laboratoires d'innovation.**

Pour relever ce défi, **GRDF veut transformer chaque territoire en laboratoire d'innovation.** Pour cela, il faudra structurer une démarche d'innovation ouverte et décentralisée.

Le dispositif devra faciliter une collaboration large, avec des parties prenantes externes engagées. Des espaces d'expérimentation seront créés. Les solutions développées devront être innovantes et répliquables sur d'autres territoires. Nous sommes convaincus que le développement du gaz vert et la transformation de l'entreprise seront accélérés par l'ouverture de dispositifs d'innovation collaboratifs et durables, à l'échelle des territoires.

En devenant un espace de collaboration et d'expérimentation, chaque territoire pourra mieux comprendre les problématiques locales et co-construire des solutions innovantes adaptées au contexte local, mais aussi répliquables ailleurs.

Ces dispositifs d'innovation ouverte sont les Living Labs. Ils répondent aux besoins d'ancrage local, de collaboration renforcée, de facilitation des initiatives et de transformation managériale.

Ils constituent un outil au service des équipes territoriales pour mener à bien leurs nouvelles missions : soutien au développement du gaz vert, accompagnement de la transition énergétique des territoires, développement d'une économie circulaire.

L'objectif, à l'horizon 2023, est de disposer « d'un système d'incubation propre à GRDF, en lien avec un réseau de Living Labs répartis géographiquement et par thématiques, afin de permettre à l'entreprise de disposer de moyens permettant de faciliter les démarches liées à l'open innovation, favoriser l'émergence de solutions répondant aux problématiques pour lesquelles nous ne disposons pas des compétences en interne, et ainsi gagner en rapidité et en compétitivité. Enfin ce processus sera un outil supplémentaire pour attirer les talents de demain disposant de compétences non disponibles à l'interne »<sup>5</sup>.

5. GRDF GT6 Innovation. (2018). Innovation - Recommandations – Document interne de travail. P.55

# UN RÉSEAU DE LIVING LABS POUR FAIRE DES TERRITOIRES DES LABORATOIRES D'INNOVATION.



et des parties prenantes  
externes engagées.



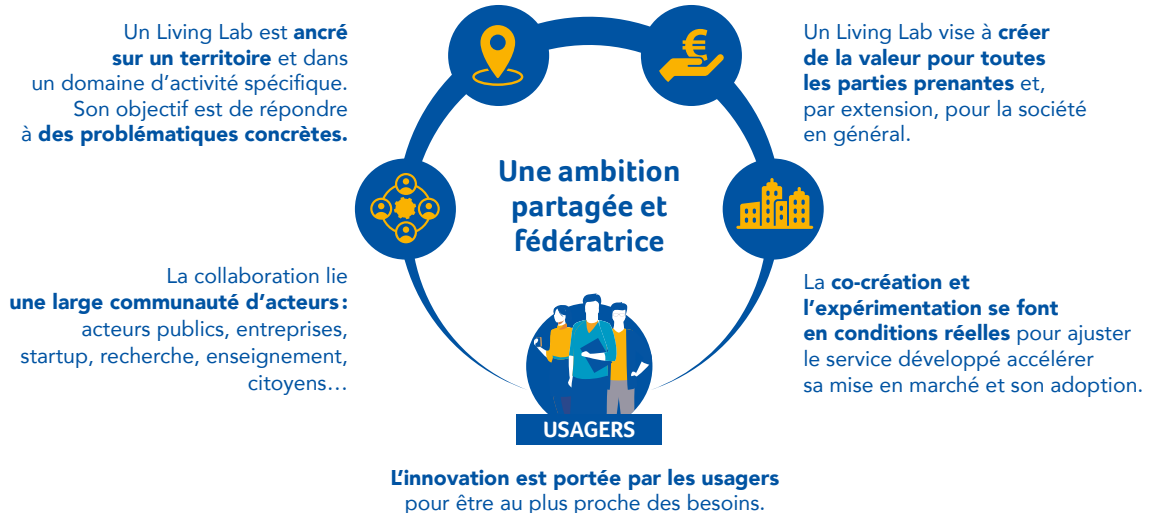
Une innovation ouverte  
et collaborative.



Des espaces d'expérimentation pour développer  
des solutions innovantes et répliquables  
sur d'autres territoires.



## 2.2 Un living lab, c'est quoi ?



**Un Living Lab est un dispositif d'innovation ouverte**, porté par les usagers et ancré sur un territoire. Ce dispositif mobilise une large communauté d'acteurs pour résoudre des problématiques complexes, dans un objectif de co-création de valeur.

Le Living Lab s'inscrit dans un ensemble de dispositifs d'innovation en pleine éclosion. Les processus d'innovation qui y sont activés s'appuient **sur des méthodes et des outils issus du monde entrepreneurial** : design thinking, méthodes agiles et lean startup, business model canvas... Ce sont les mêmes outils qu'on retrouve dans d'autres types d'espaces ou d'événements d'innovation collaboratifs (hackathon, incubateurs, etc.).

La spécificité du Living Lab repose sur une **ambition partagée**. Ancrés dans un écosystème de partenariats multipartites (privé, public et citoyens), **les Living Labs visent d'abord la création de valeur pour toutes les parties prenantes et par extension, pour la société en général**. La valeur créée est non seulement mesurée en termes économiques, mais aussi en termes de savoir généré par l'expérimentation et de retombées sociétales.

À ce titre, un Living Lab s'inscrit dans la mouvance de l'Open innovation sociétale et des politiques de responsabilité sociétale d'entreprise des différentes structures qui le composent.

Par ailleurs, le Living Lab se caractérise par une méthodologie singulière qui repose sur trois principes fondamentaux :

- **La collaboration lie une large communauté d'acteurs** : usagers, chercheurs, institutions publiques et entreprises travaillent ensemble. L'innovation ouverte favorise ainsi les collaborations entre différents systèmes d'acteurs sur un même territoire.
- **L'innovation est portée par l'utilisateur** : son implication dès la phase d'idéation ou de conception amène à créer des produits et des services au plus proche de ses besoins.
- **La co-création et l'expérimentation se font en conditions réelles** ; elles permettent d'ajuster le produit ou le service développé et d'accélérer sa mise en marché.







Les Living Labs ont pour objectif **de répondre à des problématiques concrètes, mais complexes** dans une variété de domaines, allant de l'agriculture à la santé, en passant par le tourisme, l'environnement ou la démocratie participative.

Le Livre blanc des Living Labs<sup>6</sup> distingue trois grandes catégories :

- Les Living Labs liés à **des enjeux économiques ou à des chaînes de valeur industrielles** ;
- Les Living Labs mettant l'accent sur **des enjeux territoriaux** (appropriation du territoire, développement des zones rurales ou urbaines, etc.) ou encore sur des problématiques de nature démographique (les jeunes, les personnes âgées, etc.), notamment à travers le mouvement des villes intelligentes (Smart City) ;
- Les Living Labs se concentrant sur un type particulier **d'application centrée sur l'utilisateur, pouvant parfois mener à des innovations sociétales**.

Si les Living Labs sont encore peu nombreux dans le secteur de l'énergie, le projet de « Living Labs GRDF » s'inscrit dans chacune de ces trois catégories. GRDF est à la fois confronté à des enjeux économiques dépendant de l'ensemble de la chaîne de valeur du gaz vert, à des enjeux territoriaux et sociétaux. Car GRDF souhaite positionner le gaz dans le mix énergétique des territoires et devenir un acteur majeur de la transition énergétique et de l'économie circulaire.

## EXEMPLES DE LIVING LABS

LYON LIVING LAB CONFLUENCE	LIT GRANDES CULTURES	LE TUBA
		
 <p>Un programme de recherche et d'innovation sur le quartier de confluence (Projet TIGA).</p>	 <p>Un programme d'innovation, un espace virtuel et une plateforme digitale.</p>	 <p>Un programme d'innovation, un espace virtuel collaboratif et un lieu Totem.</p>

6. Patrick Dubé, Joëlle Sarrailh, Christophe Billebaud, Claire Grillet, Virginie Zingraff & Isabelle Kostecki. « LE LIVRE BLANC DES LIVING LABS ». Edition UMWELT & MONTREAL in VIVO. Mars 2014.



## 2.3 Pourquoi adopter une démarche d'innovation en mode Living Lab ?

Pour GRDF, mettre en œuvre une démarche d'innovation en mode Living Lab comporte de nombreux avantages :

- **l'appréhension des enjeux environnementaux dans leur globalité** grâce à l'écosystème territorial : mobilité, économie d'énergie, gestion des déchets, mix énergétique, indépendance énergétique, etc. ;
- **une vision et une compréhension plus larges du marché et des enjeux locaux de transition énergétique** dans l'échange avec les parties prenantes ;
- une opportunité de **positionner le gaz dans le mix énergétique territorial<sup>7</sup>** en intégrant les espaces d'échange et de décision pour avoir une meilleure connaissance des projets énergétiques locaux ;
- la possibilité de **mieux comprendre les besoins et de détecter de nouvelles opportunités** en étant à l'écoute des usagers et des parties prenantes ;
- **l'accélération de la phase d'appropriation** par les usagers ou les citoyens, en les associant aux projets d'innovation ;
- une veille pour **capter les innovations externes** à forte valeur ajoutée pour GRDF ;
- la possibilité **d'accéder à de nouvelles compétences et de nouvelles technologies** en collaborant avec des startups, des laboratoires de recherche et des entreprises du digital ;
- **la valorisation en local d'une expertise GRDF** en conseil, ingénierie et gestion de projets déjà reconnue et vendue à l'international ;
- **la collaboration, la mutualisation des moyens et le partage des risques sur des projets innovants** avec des entreprises dont les offres sont complémentaires ;
- l'ouverture de l'entreprise pour **accélérer les apprentissages et sa transformation culturelle** ;
- **l'opportunité de changer l'image de GRDF et de renforcer son attractivité auprès des jeunes talents.**



## 2.4 Quelle posture adopter ?

Si la collaboration au sein d'un Living Lab comprend de nombreux avantages pour notre entreprise, la création d'un tel dispositif organisationnel n'est ni rapide ni aisée.

Construire un Living Lab requiert une certaine maturité en termes de culture et de pratiques de l'innovation. De plus, sa mise en œuvre opérationnelle nécessite de mobiliser un large écosystème et demande du temps. Or GRDF doit démontrer à court terme que le gaz vert est désirable, faisable et viable. Il faut aller vite.

## Capitaliser sur l'existant et embarquer des pionniers motivés

Pour le projet pilote mené en région Centre-Val de Loire, nous avons choisi de lever ces freins en capitalisant sur des écosystèmes existants et en nous appuyant sur des structures actives et reconnues au sein de leur écosystème.

Nous avons choisi, pour co-construire ce dispositif, des collaborateur·rices connues pour leur appétence au changement, leur capacité à détecter les opportunités et leur profil « intrapreneurial ». Dans un tel projet, nul besoin de convaincre l'ensemble des parties prenantes pour se mettre en marche.

L'enjeu est plutôt d'agir rapidement à petite échelle, avec une équipe restreinte et motivée, pour prouver la valeur du dispositif.

Il s'agit donc de capitaliser sur l'existant et de saisir les opportunités de collaboration à même d'accélérer le processus de création des Living Labs.

## Être un catalyseur de la dynamique

La survie de GRDF passe par la capacité de la filière à accélérer le développement du gaz vert. Bien que maillon de la chaîne de valeur de la méthanisation, GRDF est reconnu comme un acteur moteur. Il est un tiers de confiance, un partenaire neutre qui veille au succès de la filière.

Par ailleurs, l'engagement de GRDF dans la transition énergétique et la création de valeur sur les territoires constitue un message fort et une ambition mobilisatrice pour les parties prenantes.

De plus, GRDF apporte et fait valoir des atouts différenciants au sein des écosystèmes d'innovation :

- un savoir-faire et des compétences uniques en exploitation de réseau et en sécurité industrielle ;
- une expertise de la chaîne gazière et de la filière biométhane ;
- un savoir-faire dans la gestion de projets mobilisant de nombreux partenaires ;
- une volonté et une capacité à contribuer à la création de valeur pour l'ensemble de la filière gaz et au développement d'une économie circulaire sur les territoires ;

- une capacité à offrir des espaces d'expérimentation (infrastructure gazière, activités, clients) ;
- une capacité d'influence sur les décisions nationales ;
- une implantation locale et un ancrage territorial fort.

**Nous avons donc de nombreux atouts pour mobiliser les parties prenantes de la chaîne du biométhane et une vraie légitimité à jouer un rôle de catalyseur pour insuffler une nouvelle dynamique et façonner le marché du gaz vert.**

## UN LIVING LAB, C'EST QUOI ?

### Le Living Lab d'après les experts...

« Un lab est un dispositif. C'est un environnement (un lieu), une équipe et un socle méthodologique, le tout au service d'une ambition définie. Un lab peut par exemple accélérer la résolution de problèmes complexes, grâce à l'utilisation de méthodologies, à l'activation de leviers de facilitation, à l'intelligence collective. Un lab permet d'essayer, de diffuser les nouvelles pratiques et façons de fonctionner au sein d'une organisation. »<sup>9</sup>

« (C'est) une méthode de recherche en innovation ouverte qui vise le développement de nouveaux produits et services. L'approche promeut un processus de co-création avec les usagers finaux dans des conditions réelles et s'appuie sur un écosystème de partenariats public-privé-citoyen. »<sup>10</sup>

« (Ce sont) des environnements ouverts d'innovation en grandeur réelle, où les utilisateurs participent à la création de nouveaux services, produits et infrastructures sociétales. »<sup>11</sup>

« (C'est) une méthode ouverte, participative et agile (qui) permet de co-créer des innovations avec les usagers du territoire, en conditions réelles. »<sup>12</sup>

« C'est un système, une expérimentation. Il apporte de la valeur à des acteurs qui ont des idées, des besoins ou des projets. »<sup>13</sup>

9. Nadège Lossouarn - Membre Codesign-it - Facilitatrice du Lab des labs #2.

10. Patrick Dubé, Joëlle Sarrailh, Christophe Billebaud, Claire Grillet, Virginie Zingraff & Isabelle Kostecki. (mars 2014). LE LIVRE BLANC DES LIVING LABS. UMWELT & MONTREAL in VIVO. P.11

11. Définition de l'Union Européenne - 2006

12. Site internet du Le LIT Grandes Cultures en Auvergne

13. « Le Lab des Labs » Codesign-it! Le CNAM - CGET DITP page 23



## UN LIVING LAB, C'EST QUOI ?

### Un Living Lab revisité par GRDF...

- *une ambition : accélérer la transition énergétique des territoires et la transformation culturelle de l'entreprise ;*

- *une plateforme de mobilisation qui aide les parties prenantes à agir ensemble face à un défi et autour d'une ambition commune ;*

- *une méthodologie permettant de structurer une démarche d'innovation ouverte et décentralisée pour accélérer le développement du gaz vert et la transition énergétique des territoires ;*

- *une plateforme d'apprentissage qui aide les participants à réaliser plus de choses ensemble et à perfectionner leurs capacités ;*

- *un espace de collaboration, de résolution de problèmes et d'expérimentation.*



## 3.1 Une logique effectuale

# Créer et animer un « Living Lab GRDF » sur son territoire

La conception d'un Living Lab ne peut se réduire à la mise en œuvre d'une solution et d'une méthodologie qui seraient imposées au niveau national, selon une logique causale. Chaque projet, chaque démarche de conception, impulsée par les territoriaux, doit s'adapter aux problématiques locales, aux acteurs présents sur le territoire, aux ressources disponibles... Il s'agit donc aussi pour nos collaborateurs **d'agir en intrapreneurs<sup>14</sup>, dans une logique effectuale.**

Ces outils aujourd'hui mis à disposition de tous visent donc à faciliter la tâche de nos intrapreneurs, décidés à impacter positivement leur écosystème et à contribuer activement à la transformation de notre entreprise.

L'effectuation<sup>15</sup>, basée sur le pragmatisme et le bon sens, s'appuie sur 5 principes qui inversent ceux de la stratégie classique :

- **Principe 1** : Démarrer avec ce que l'on a sous la main.
- **Principe 2** : Raisonner en perte acceptable (être dans une posture d'action, mais en risque contrôlé).

- **Principe 3** : Obtenir des engagements (capacité à se tourner vers les autres, à co-construire l'avenir avec des parties prenantes engagées).
- **Principe 4** : Tirer parti des surprises (accepter ce qu'il se passe, ce sur quoi on ne peut pas agir, savoir saisir les opportunités, pivoter).
- **Principe 5** : Créer le contexte, ne pas le subir (être acteur de son avenir : comment je peux contribuer à construire le monde, l'organisation ...que je veux).

Dans cette logique effectuale, « l'action est source d'apprentissage mais aussi de transformation de l'environnement, elle n'est pas un sous-produit de la démarche d'analyse, comme cela reste vrai dans la vision classique de la stratégie »<sup>16</sup>.

14. « L'intrapreneuriat est un processus qui se produit à l'intérieur d'une firme existante, indépendamment de sa taille, et qui ne mène pas seulement à de nouvelles entreprises, mais aussi à d'autres activités et orientations innovatrices, tels que le développement de nouveaux produits, services, technologies, techniques administratives, stratégies et postures compétitives. » Antonicic et Hisrich.

15. L'effectuation, théorisée par Saras Sarasvathy, apporte un éclairage nouveau quant à la manière de concevoir le processus de prise de décision de l'entrepreneur. Cette approche pragmatique de l'entrepreneuriat est aujourd'hui promue en France par Philippe Silberzahn, professeur d'entrepreneuriat à l'EM Lyon, et auteur du livre « Effectuation, les principes de l'entrepreneuriat pour tous. »

16. Article de Philippe Silberzahn « Effectuation : comment les entrepreneurs pensent et agissent... vraiment »  
<https://philippesilberzahn.com/2011/02/28/comment-entrepreneurs-pensent-agissent-principes-effectuation/>

## DIFFÉRENTS TYPES D'APPROCHES

### Des amis viennent dîner à l'improviste

#### APPROCHE CAUSALE **VS** APPROCHE EFFECTUALE

- Je compose mon menu avec un livre de recettes.
- Je fais la liste des courses.
- Je fais les courses en espérant trouver tous les ingrédients.
- Je cuisine les différents plats.



Je pars d'un but précis, puis je cherche les moyens et planifie les actions pour l'atteindre. C'est une gestion de projet traditionnelle.

- J'ouvre le frigo, les placards, je descends à la cave...
- ...et je fais l'inventaire de ce que j'ai sous la main.
- Je compose mon menu avec ce que j'ai.
- Si mes amis me proposent d'amener des légumes de leur jardin, je peux prévoir de nouveaux plats.
- Je cuisine les différents plats et si un ami arrive en avance, il pourra me donner un coup de main.



Je pars des ressources disponibles pour produire mes idées et déterminer mon objectif qui pourra évoluer en fonction des opportunités.



## 3.2 Un dispositif cible et une feuille de route

### La rosace de Conception du Living Lab

Un « Living Lab revisité par GRDF » se matérialise par un **dispositif organisationnel**, qui va permettre de structurer la démarche d'innovation. Ce dispositif s'appuie sur **un système évolutif composé de dix variables de conception** qu'il importe de prendre en compte tout au long du cycle de vie du Living Lab.

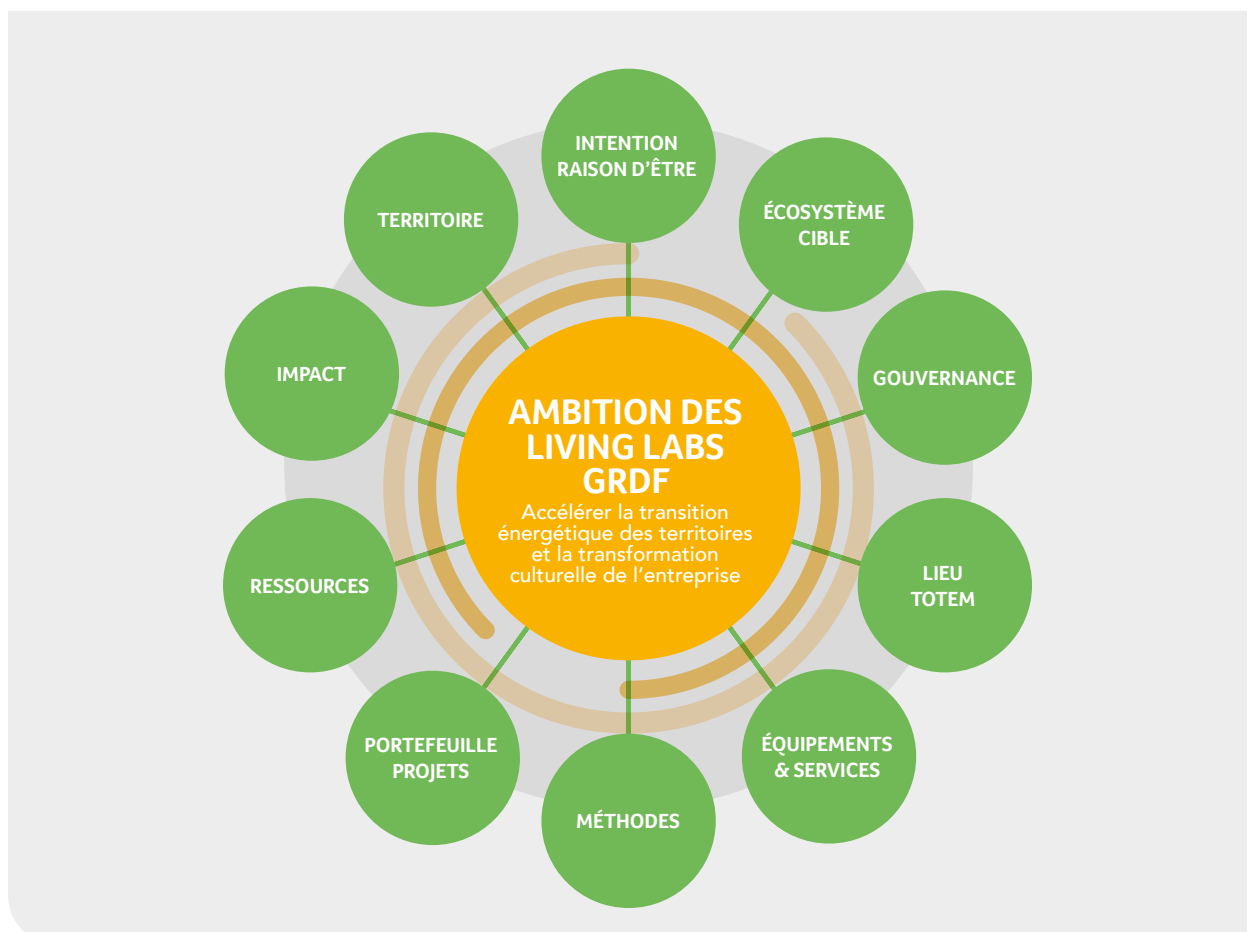
Ce dispositif, c'est **la rosace de conception du Living Lab**. En son centre se trouve **l'ambition de GRDF : accélérer la transition énergétique des territoires et la transformation culturelle de l'entreprise**. C'est autour de cette ambition, commune à l'ensemble des Living Labs du réseau, que l'on va fédérer et mobiliser un large écosystème.

Viennent ensuite 10 variables de conception spécifiques à chaque Living Lab :

- **Le territoire** délimité à l'échelle régionale ou métropolitaine, au regard de la maturité de la filière, des acteurs majeurs et du potentiel de développement du gaz vert et de ses usages.
- **L'intention, la raison d'être du dispositif**, liée à la singularité du territoire et à la problématique phare à résoudre. Cette intention concrétise les objectifs partagés au sein du Living Lab et précise son périmètre d'action.
- **L'écosystème** cible à mobiliser pour le Living Lab : Quels sont les acteurs qui feront partie de l'écosystème ? Qui sont les partenaires fondateurs ? Comment développer de nouveaux partenariats ou réactiver ceux qui existent déjà ? Existe-t-il une structure à même de porter ce projet avec GRDF ?
- **La gouvernance du Living Lab** à co-construire avec les partenaires. **Il s'agit de définir une instance de gouvernance stratégique** et le pilotage opérationnel du Living Lab. Cette gouvernance peut être portée par **une structure pivot existante**. À cette étape, il convient de définir clairement la posture de GRDF au sein du Living Lab.
- **Le lieu totem** permettant de matérialiser le Living Lab et de faciliter la communication, la mobilisation des partenaires et les collaborations. Un Living Lab peut se matérialiser plus simplement au travers d'un projet et d'un espace virtuel (plateforme digitale), mais au regard des témoignages recueillis, la matérialisation du Living Lab grâce à un lieu totem constitue un atout majeur en termes de visibilité et d'identification de la démarche par l'écosystème. C'est un élément clé dans la réussite du projet.
- **Les équipements et services** proposés par le Living Lab et adaptés aux ambitions du Living Lab : Comment identifier les problématiques des usagers ou les opportunités ? Comment élaborer, tester et développer des solutions ? Comment sélectionner les projets ? Comment les accompagner ?
- **Les méthodes** utilisées pour activer le Living Lab (processus et critères qui permettent au Living Lab d'être activé par un porteur de projet ou de sujet), pour accompagner les projets et les initiatives, pour transformer les comportements individuels (sérendipité, droit à l'erreur...) et collectifs (collaboration, partage de l'information, co-création) ?

- **Le portefeuille de projets** regroupe l'ensemble des actions et programmes en cours dans le Living Lab. Il est conçu de manière à optimiser la visibilité sur le potentiel et l'avancement de chaque projet, à faciliter les arbitrages et l'affectation de ressources entre les différents projets. Il permet de garantir la cohérence des projets et leur adéquation avec la raison d'être du Living Lab. En phase de lancement, ce portefeuille de projets peut prendre la forme d'un plan d'action annuel.
- **Les ressources humaines et financières** pour animer le Living Lab et développer des projets collaboratifs et innovants :  
 Quel est le modèle économique ?  
 Quels sont les rôles et le nombre d'ETP nécessaires pour animer le Living Lab ?  
 Quel est l'investissement initial ?  
 Quel est le budget de fonctionnement ?
- **Les indicateurs de mesure de l'impact du Living Lab** au sein de l'écosystème cible, sur le territoire et en interne. L'impact doit être évalué au regard des objectifs du Living Lab. Il convient aussi de tenir compte du caractère innovant de cette démarche et de la phase dans laquelle elle se trouve (conception, expérimentation ou exploitation du Living Lab). Le choix des indicateurs dépendra donc de la maturité du Living Lab et du portefeuille de projets.

## LA ROSACE DE CONCEPTION D'UN LIVING LAB GRDF





## 3.2 Un dispositif cible et une feuille de route

### Une démarche systémique et itérative

Concevoir un Living Lab consiste à élaborer une « stratégie de plateforme » pour mobiliser un écosystème de partenaires autour d'une ambition commune et pour façonner un marché. La démarche de co-construction proposée dans ce livre blanc s'inspire de la pensée et de la méthodologie du Platform Design Toolkit<sup>17</sup>. Elle offre des outils, un langage et un cadre de réflexion partagés, pour élaborer une stratégie au service d'un écosystème.

La conception du Living Lab va reposer sur **une approche systémique** permettant d'avoir une vue d'ensemble de la rosace de conception : on va considérer que **toutes les variables qui composent cette rosace sont interdépendantes** et s'influencent mutuellement, formant un système global et complexe. Il s'agit donc de définir tout ou partie de ces variables, puis de les faire évoluer en fonction du contexte et du stade de maturité du Living Lab. **Un Living Lab est un dispositif en mouvement.**

Concevoir un Living Lab s'apparente aussi à **une approche expérimentale** : celle-ci

est itérative, elle privilégie l'expérimentation et intègre le point de vue des usagers.

En cela, elle diffère d'une approche plus traditionnelle s'appuyant sur l'intuition et la planification.

Cette démarche, basée sur une approche Lean Startup<sup>18</sup>, permet de :

- concevoir rapidement un nouveau dispositif organisationnel ;
- tester le Living Lab tout en construisant sa communauté d'acteurs ;
- être en adéquation avec les besoins des parties prenantes ;
- réduire (ou optimiser) les investissements nécessaires.

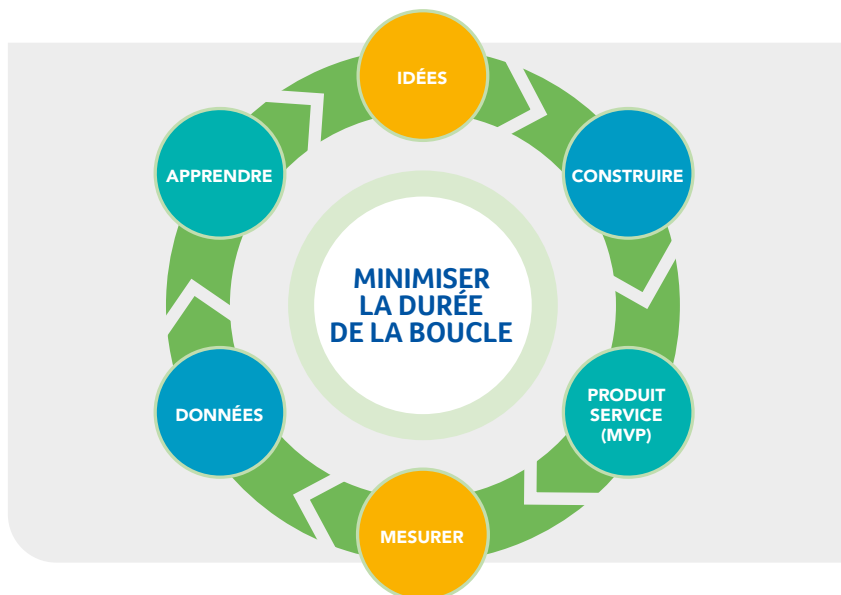
Le processus itératif sera très court, structuré par trois opérations : construire, mesurer et apprendre. Centré sur l'expérimentation, il alterne les phases d'élaboration de solutions et les phases de test, pour rapidement confronter les hypothèses à la réalité et aux besoins des usagers du Living Lab.

La phase test va décider de la suite à donner : poursuivre, stopper ou pivoter.

### L'APPROCHE LEAN STARTUP

Un processus d'innovation itératif, centré sur l'expérimentation et structuré par trois opérations :

**construire, mesurer et apprendre.**



17. Cette boîte à outils initialement élaborée pour concevoir des plateformes peut également aider les organisations à définir des stratégies leur permettant d'explorer et transformer les marchés avec un minimum d'investissement.

18. Lean startup – Adoptez l'innovation continue - Eric Ries, Platon 2015

Le travail de conception et de façonnage d'un « Living Lab GRDF » peut globalement être réparti en **4 grandes phases** :

- **Une phase d'exploration et de diagnostic** pour identifier les opportunités de création d'un Living Lab sur un territoire puis évaluer le potentiel et la faisabilité d'un tel projet.
- **Une phase itérative de design et de co-création du Living Lab** qui vise à concevoir un prototype en interne puis à le tester auprès des partenaires. Cette phase s'achève avec la création du Living lab.
- **Une phase de lancement** avec le recrutement du panel citoyen et la mise en œuvre d'un premier cycle d'actions.
- **Une phase de développement** qui se rapproche des processus d'exploitation. L'objectif est de développer l'impact du Living Lab et d'industrialiser les processus de collaboration et d'innovation.

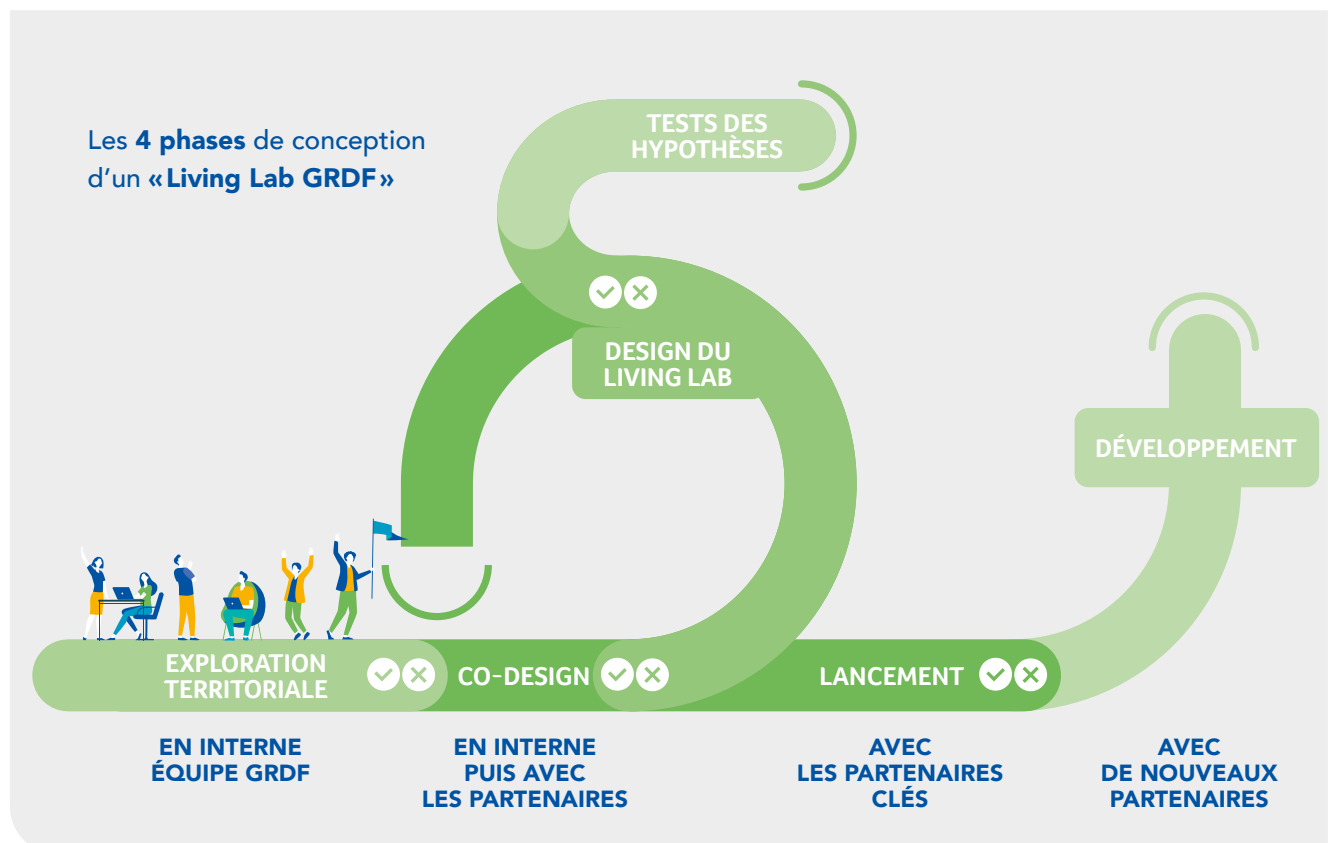
Cette phase de croissance passe par le développement des programmes d'actions, l'élaboration d'un véritable portefeuille de projets et le recrutement de nouveaux partenaires pour développer la stratégie et élargir l'écosystème.

Cette démarche comprend aussi **des jalons**, qui formalisent les prises de décisions et structurent ce processus d'innovation organisationnelle.

Ces jalons, qui génèrent trois types de décision, permettent à chaque étape de décider de la suite du projet :

- passer à la phase suivante,
- rester dans la phase actuelle et retravailler le projet,
- stopper le projet, ou le mettre en veille momentanément.

## UNE MÉTHODOLOGIE DE CO-CONSTRUCTION



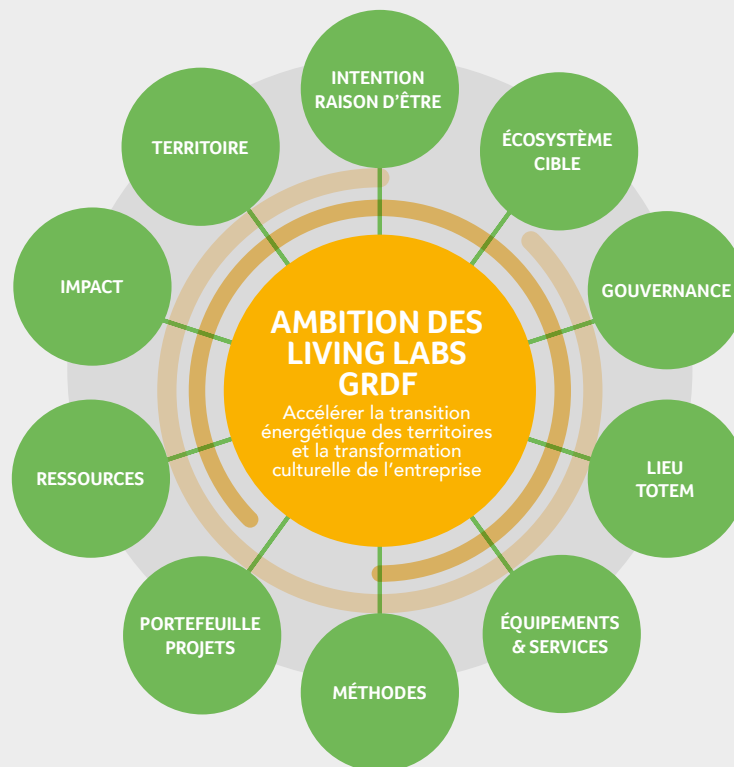


### 3.3 Kit méthodologique de conception d'un Living Lab

Le kit méthodologique détaillé ci-après propose des outils (guide pratique, canvas, tableau de bord...) et une démarche pas-à-pas pour les deux premières phases de conception d'un « Living Lab revisité par GRDF », à savoir la phase d'exploration puis la phase de design et de lancement du Living Lab.

#### UN DISPOSITIF ORGANISATIONNEL CIBLE

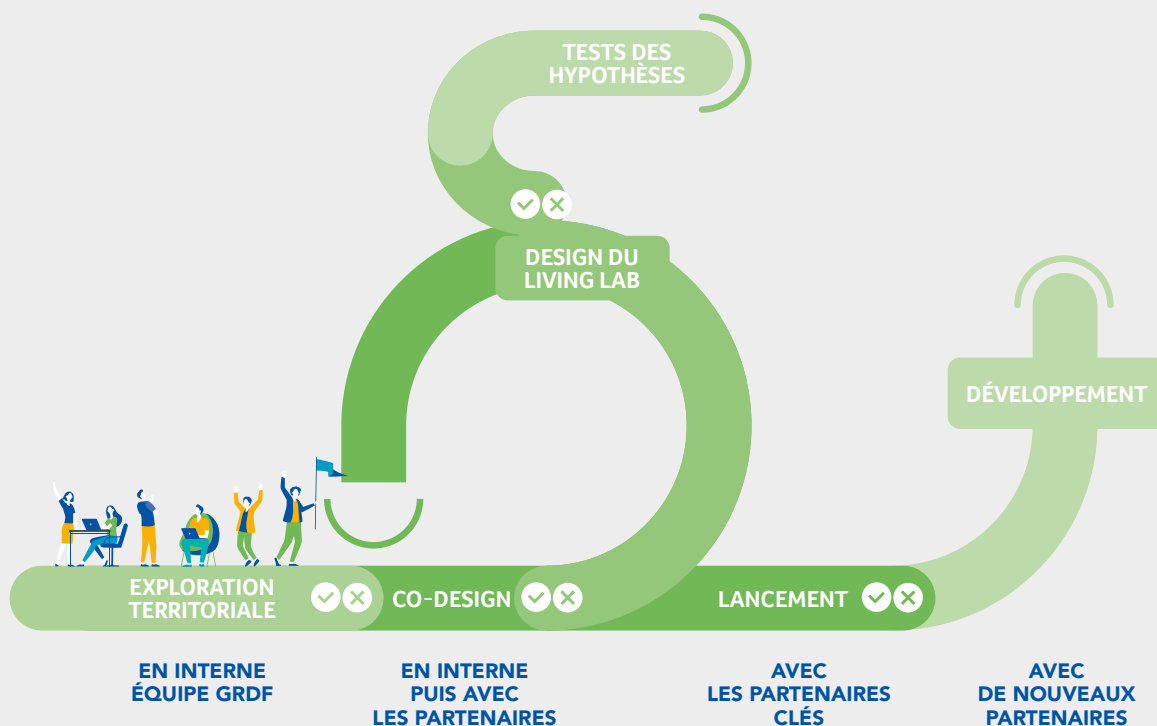
##### La rosace de conception du Living Lab





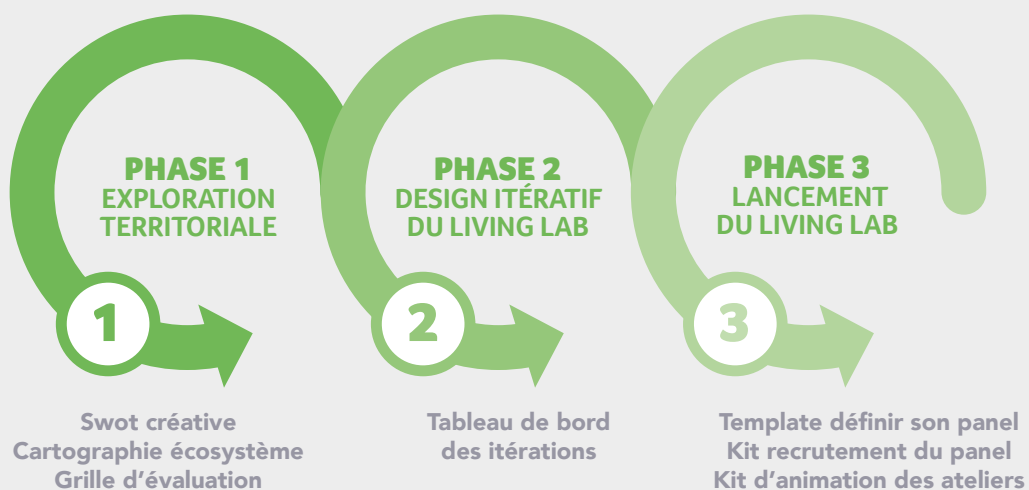
## UNE FEUILLE DE ROUTE

### Un processus de conception en 4 phases



## UN KIT MÉTHODOLOGIQUE DE CONCEPTION

### Guide pratique et canevas





## 3.3.1 Phase 1 : Exploration



### – OBJECTIF

Identifier les axes stratégiques potentiels à partir d'une base solide de constats internes et externes :

le Living Lab pourra se développer sur des bases argumentées.

- Analyser les forces et faiblesses de GRDF en local, puis les opportunités et menaces liées au contexte et aux spécificités du territoire.
- Identifier les axes stratégiques susceptibles d'avoir un impact sur le contexte, de l'influencer et de fédérer les parties prenantes.

**Cette phase exploratoire est celle du diagnostic territorial. Elle sert à préciser les enjeux locaux, identifier les opportunités de création de Living Labs puis à évaluer le potentiel et la faisabilité des projets. Elle s'appuie sur des outils facilitant l'analyse et la créativité et sur une grille d'évaluation permettant de poser un premier jalon. Au regard du dispositif cible, cette phase permet de préciser certaines variables de conception :**

- le territoire d'ancrage du Living Lab ;
- la raison d'être du Living Lab, la stratégie choisie pour façonner le marché du gaz vert ;
- le partenaire principal, structure pivot qui pourrait porter la gouvernance du Living Lab ;
- l'écosystème cible du Living Lab ;
- une partie des ressources nécessaires au fonctionnement du Living Lab, notamment le chef de projet et l'équipe GRDF, les sponsors internes, les partenaires fondateurs.

**Les variables définies à ce stade pourront être amenées à évoluer au cours de la phase itérative de conception du Living Lab.**

### – OUTIL

**LA MATRICE SWOT CRÉATIVE**<sup>19</sup> permet de combiner une phase de constats rationnels (intégration d'études, de bilan et de veille concurrentielle) et une phase plus créative pour imaginer des solutions originales et choisir un axe stratégique en phase avec le nouveau projet d'entreprise. Elle s'appuie sur le résultat précédent et permet d'élaborer différentes stratégies « croisées » en vue de proposer de nouveaux axes de développement dans une logique d'innovation. Il s'agit de remplir un nouveau tableau visant quatre stratégies différentes sur le territoire.

**LA MATRICE SWOT** (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) ou en français AFOM (Atouts ou Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces) est un outil d'analyse stratégique établissant un diagnostic à la fois interne et externe d'une entreprise, d'un territoire, d'un secteur, du business model ou d'un projet. Il permet d'anticiper la pertinence et la cohérence d'une action future.

# MATRICE SWOT CRÉATIVE



# EXEMPLE DU « LIVING LAB GRDF CENTRE-VAL-DE-LOIRE »

## Analyse stratégique — Matrice SWOT créative

Méthanisation en région Centre-Val de Loire :

**DONNÉES INTERNES**

**DONNÉES EXTERNES**

### Opportunités

- **Recrudescence à venir des intrants** liés aux bio déchets des collectivités.
- **Étude en cours à la Région CVDL** sur l'adhésion des citoyens aux projets d'EnR.
- **1<sup>re</sup> COP régionale** : en 2019, la Région Centre-Val de Loire mobilise tous les acteurs du territoire pour répondre aux urgences climatique et sociale.
- **Campus « Les Champs Du Possible »**, une structure dynamique en région CVDL.

### Menaces

- **Une dynamique citoyenne contestataire qui risque de freiner le développement de la filière** :
  - Nombreuses contestations de riverains (désagréments olfactifs à Escrennes, absence de concertation à Marigny-les-Usages) qui interpellent les élus et le préfet.
  - Existence de collectifs citoyens mobilisés contre les projets éoliens.
- Élections à venir, avec des politiques plus sensibles aux revendications citoyennes.
- Lobby électrique sur Orléans.

### Forces

- **Fort potentiel de méthanisation avec de grandes plaines céréalières (Beauce).**
- **Forte dynamique autour de la filière Biométhane** : 99 projets à venir dont 67 qualifiés (ouverture d'ici 2022) – site de taille importante.
- **GRDF reconnu comme un acteur moteur et un tiers de confiance sur la méthanisation.**
- **Un partenariat initié avec le Campus Les Champs Du Possible.**

### Faiblesses

- **Manque d'anticipation, mauvaise gestion des nuisances** par certains porteurs de projets.
- **Manque d'accompagnement des porteurs de projets** après la mise en production, notamment dans la communication et la gestion de la relation avec les riverains.
- **Vision de la méthanisation centrée sur le « produit »** et les acteurs de la filière (gaziers, agriculteurs, collectivités...) et non sur le client final : le citoyen.

Capitaliser sur le partenariat avec le Campus les Champs du Possible pour mobiliser l'écosystème agricole.

Positionner les citoyens/riverains au coeur du projet.

Faciliter la communication entre porteur de projet méthanisation et riverains.

Positionner GRDF comme un catalyseur de projets autour de l'acceptabilité des projets biométhane et du développement de la filière.

**FACILITER L'ADHÉSION DES CITOYENS ET RIVERAINS AUX PROJETS DE MÉTHANISATION.**

À la suite d'un fort lobbying de GRDF pour faire accepter les projets biométhane par les décideurs régionaux, il existe aujourd'hui une vraie dynamique autour de la filière en région Centre-Val de Loire. De nombreux projets émergent :

11 sites de production sont aujourd'hui raccordés au réseau et 67 nouveaux sites devraient voir le jour en 2022, alimentant 20 % des foyers chauffés au gaz.

Mais cette belle dynamique pourrait connaître un coup de frein brutal. Certains sites en construction ou en production font face à des contestations citoyennes.

Cela crée un contexte inquiétant pour les porteurs de projets et pour les élus fréquemment interpellés par les riverains.

Si cette problématique d'adhésion des citoyens et des riverains aux projets biométhane n'est pas prise en compte rapidement, le développement de la filière risque de connaître un coup de frein brutal. Il y a donc un véritable enjeu autour de l'acceptabilité des projets biométhane en région Centre-Val de Loire. Il devient urgent de créer un contexte favorable à la montée en puissance des projets de « gaz vert ».

**Cette vision est partagée par les acteurs de la filière, les financeurs et les politiques qui perçoivent l'urgence de la situation et la nécessité de travailler ensemble à renforcer l'adhésion des citoyens et la désirabilité d'une énergie renouvelable.**



## 3.3.1 Phase 1 : Exploration



### – OBJECTIF

Cartographier l'écosystème territorial (méthanisation, innovation, R&D, digital, etc.), modéliser les interactions existantes et repérer les nouvelles opportunités de collaboration pour définir un écosystème cible permettant de mettre en œuvre la stratégie du Living Lab.

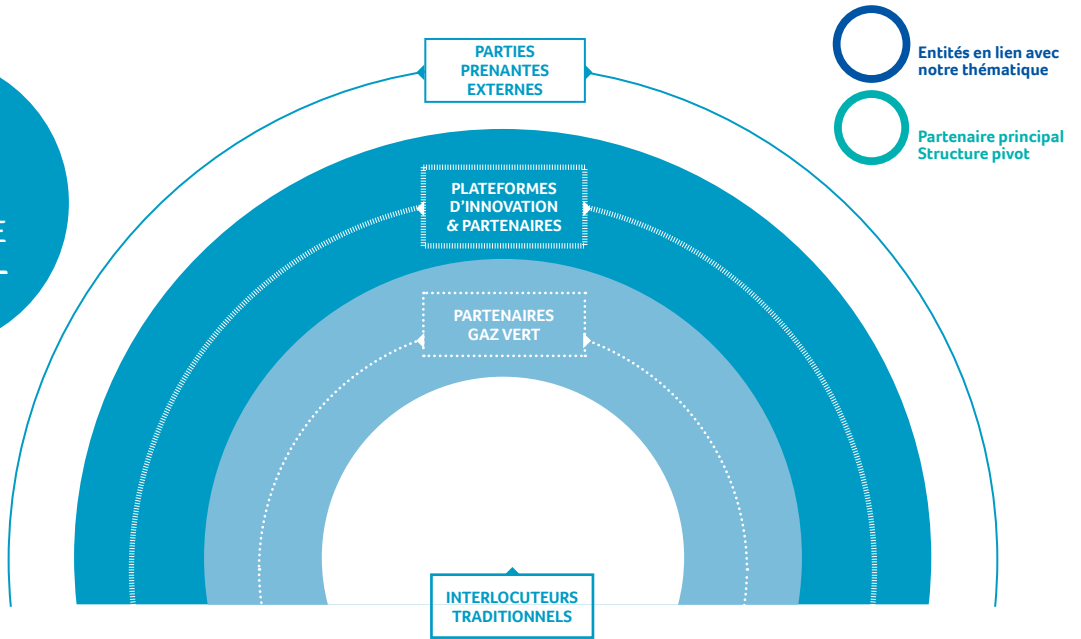
### – OUTIL

La cartographie de l'écosystème territorial, son analyse et la définition de l'écosystème cible du Living Lab s'appuient sur trois canevas<sup>21</sup> :

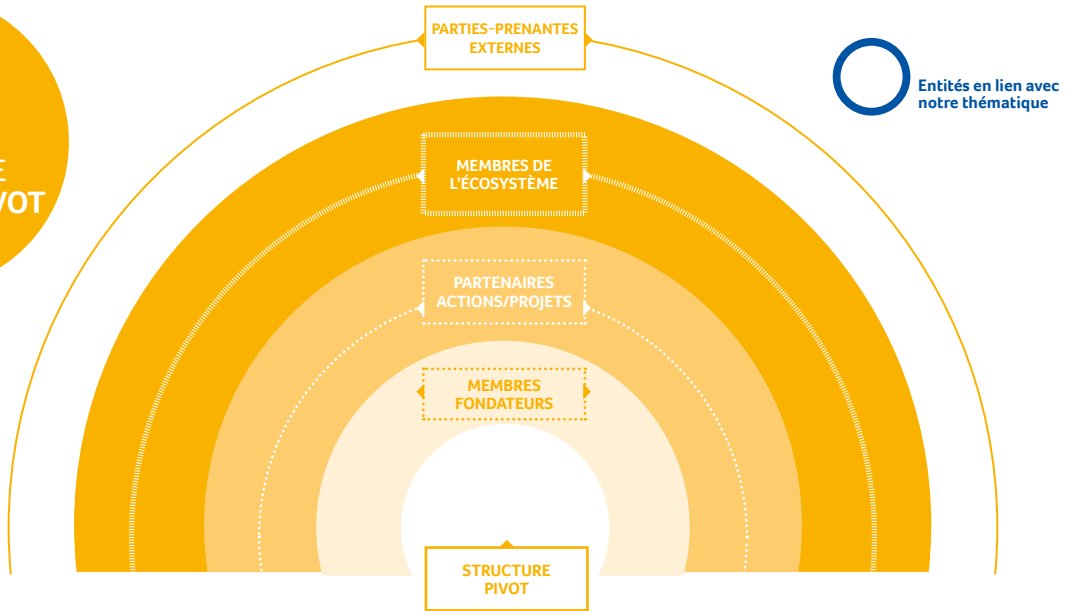
- le canevas écosystème territorial
- le canevas écosystème structure pivot
- le canevas écosystème cible du Living Lab

21. Ces canevas sont inspirés de l'Ecosystem Canvas du Platform Design Toolkit<sup>®</sup>.

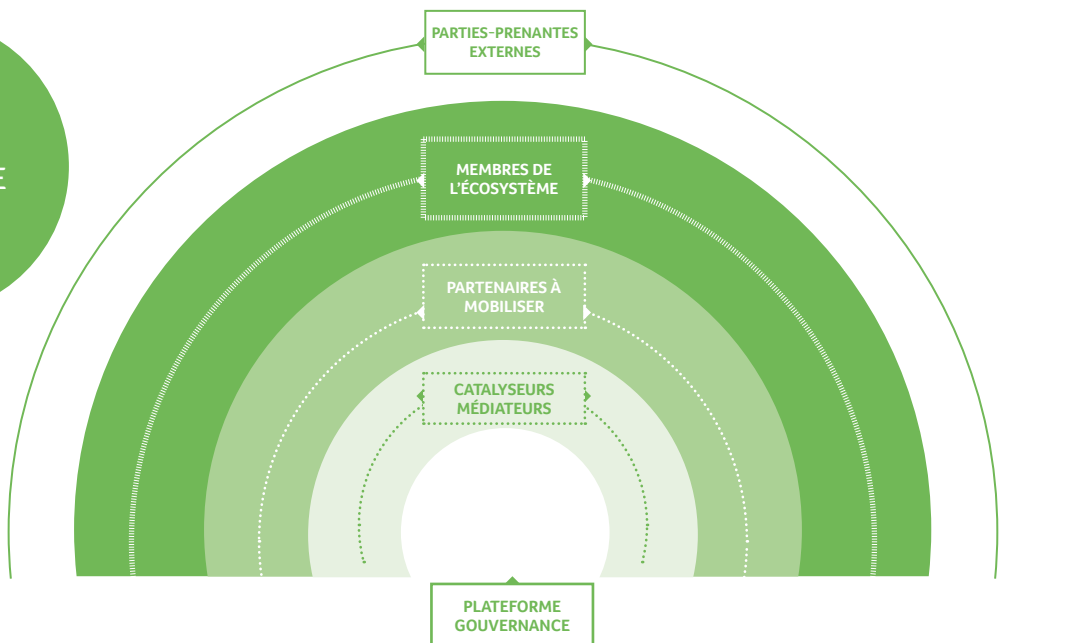
**1**  
CANEVAS  
ÉCOSYSTÈME  
TERRITORIAL



**2**  
CANEVAS  
ÉCOSYSTÈME  
STRUCTURE PIVOT



**3**  
CANEVAS  
ÉCOSYSTÈME  
CIBLE DU  
LIVING LAB



**1****CANEVAS  
ÉCOSYSTÈME  
TERRITORIAL**

**Avec le CANEVAS ÉCOSYSTÈME TERRITORIAL,** vous allez cartographier les parties prenantes de votre écosystème en fonction de leur rôle et de vos relations actuelles :

- les interlocuteurs traditionnels de GRDF,
- les partenaires thématiques,
- les structures ou plateformes d'innovation,
- les parties prenantes externes, entités qui ont un intérêt particulier dans le succès ou l'échec du Living Lab : acteurs publics, entités en charge de la réglementation, partenaires impliqués dans la création de valeur, concurrents, citoyens, etc.

Elles seront positionnées à l'extérieur du cercle. Puis vous analyserez les besoins des différentes parties prenantes et ce qu'elles peuvent apporter au projet au regard des objectifs du Living Lab.

Vous choisirez ensuite vos partenaires clés, ceux qui seront au cœur du travail de conception du Living Lab. Vous identifierez une structure pivot, un partenaire privilégié ayant un intérêt majeur dans la réussite de la stratégie du Living Lab et potentiellement intéressé pour co-construire et porter le Living Lab.

**2****CANEVAS  
ÉCOSYSTÈME  
STRUCTURE  
PIVOT**

**Avec le CANEVAS ÉCOSYSTÈME STRUCTURE PIVOT,** vous allez identifier de la même façon les parties prenantes présentes dans l'écosystème de la structure pivot et qui pourraient contribuer à la stratégie du Living Lab.

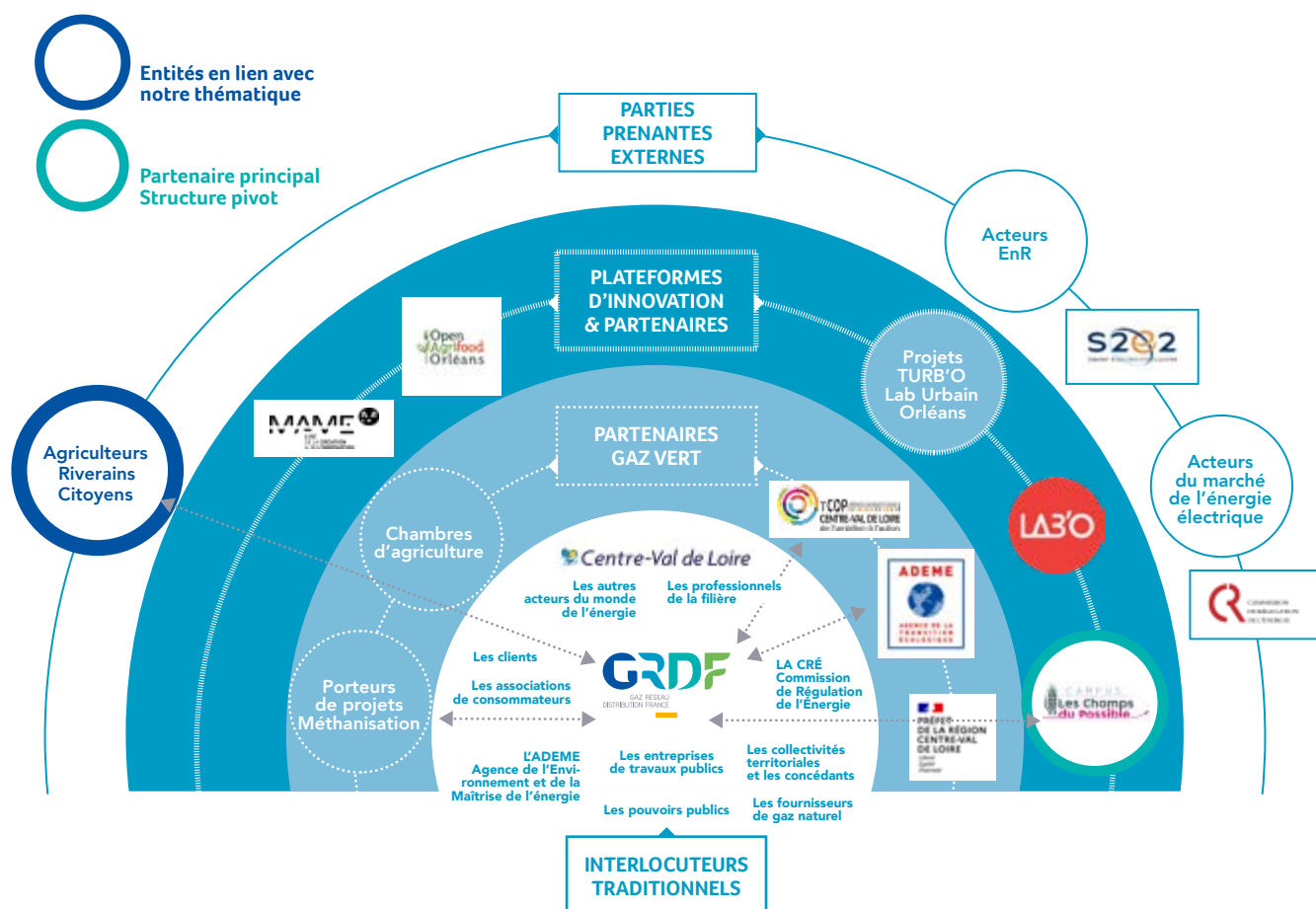
**3****CANEVAS  
ÉCOSYSTÈME  
CIBLE  
DU LIVING LAB**

**Avec le CANEVAS ÉCOSYSTÈME CIBLE DU LIVING LAB,** vous réfléchissez à l'écosystème que vous souhaitez fédérer et engager dans le projet de Living Lab, sur la base des deux cartographies précédemment réalisées.

À l'intérieur du cercle se trouvent les acteurs qui sont déjà en interaction avec GRDF ou avec la structure pivot. Les parties prenantes externes sont placées à l'extérieur du cercle. Ces dernières sont les entités qui ont un intérêt particulier dans le succès ou l'échec de la plateforme ; on les trouvera, là encore, parmi les acteurs publics, entités en charge de la réglementation, partenaires impliqués dans la création de valeur, concurrents, citoyens, etc.



## Exemple du «LIVING LAB GRDF CENTRE-VAL-DE-LOIRE»



Au regard des enjeux identifiés en région Centre-Val de Loire, l'écosystème territorial a été construit autour de la méthanisation. L'équipe locale de GRDF avait d'ores et déjà initié un partenariat avec le campus Les Champs du Possible, un espace collaboratif d'innovation catalyseur de projets innovants dans le domaine de l'agriculture.

Pour co-construire un écosystème méthanisation et une stratégie de soutien à la filière biométhane, la coopération avec Les Champs du Possible comportait plusieurs avantages :

- accès à un écosystème dynamique et mature incluant des agriculteurs et des instances citoyennes ;

- accès à une plateforme de services favorisant les projets collaboratifs et la co-création de valeur ;
- accès à des compétences et des infrastructures.

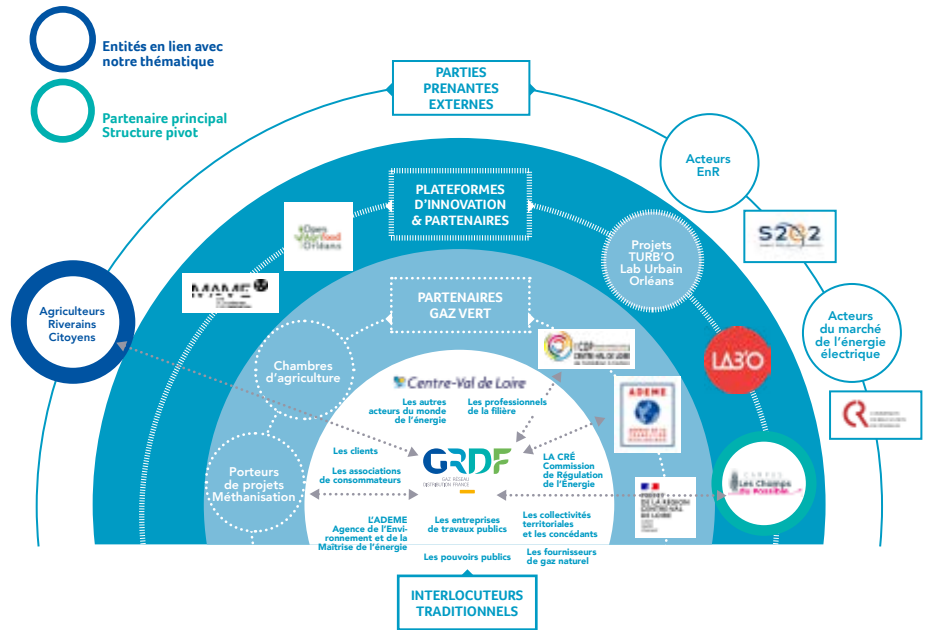
Le partenariat avec le campus « Les Champs du Possible » constituait une véritable opportunité pour mobiliser les parties prenantes et créer rapidement une dynamique autour du biométhane. GRDF a donc choisi de créer le Living Lab au sein du campus et de se positionner en tant que partenaire, catalyseur de la dynamique biométhane.

# ÉCOSYSTÈME TERRITORIAL RÉGION CENTRE-VAL-DE-LOIRE

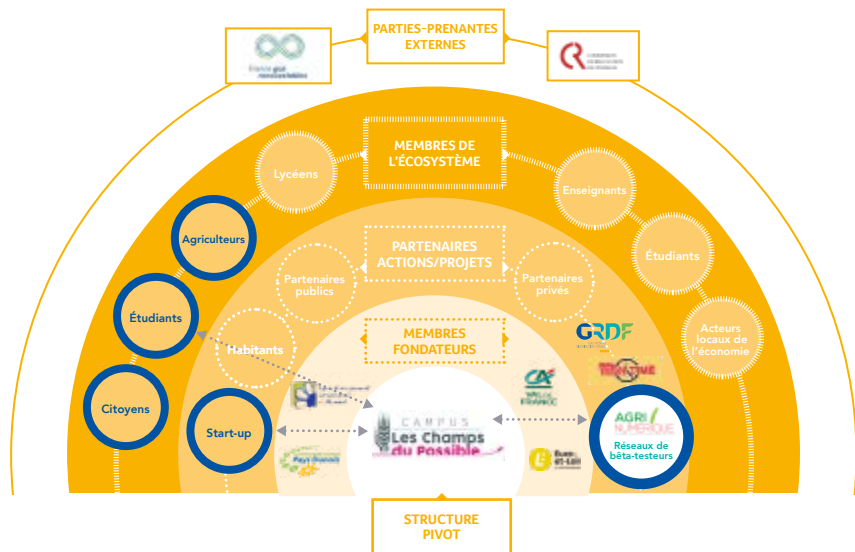
## L'écosystème cible du « Living Lab Centre-Val de Loire »

regroupe donc les principaux acteurs à mobiliser pour faciliter l'adhésion des citoyens aux projets biométhane. Il est constitué à partir de l'écosystème actuel de GRDF et de celui du campus Les Champs du Possible.

On remarque que les citoyens et riverains, qui ne font partie initialement d'aucun des deux écosystèmes, ont été identifiés comme une cible primordiale du projet ; pour la réussite du Living Lab, il sera capital de les intégrer à l'écosystème.

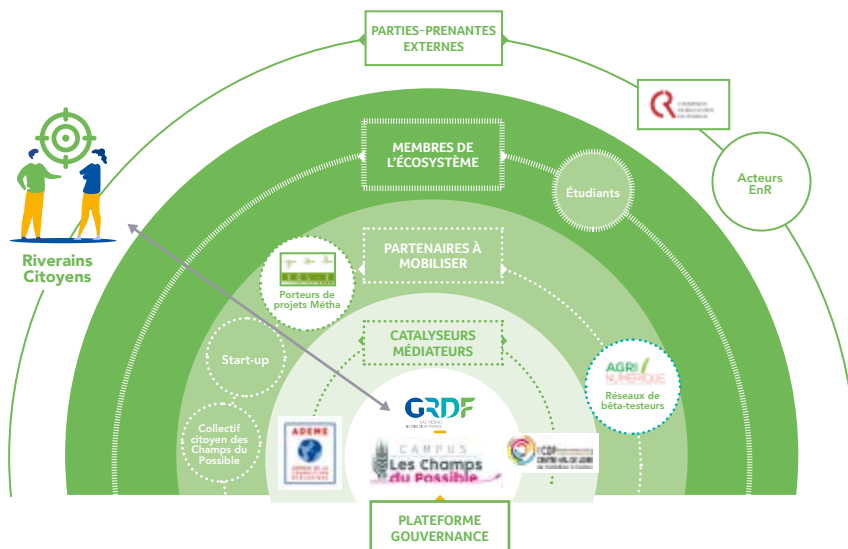


## ÉCOSYSTÈME STRUCTURE PIVOT CAMPUS LES CHAMPS DU POSSIBLE



## ÉCOSYSTÈME CIBLE DU LIVING LAB

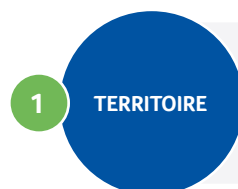
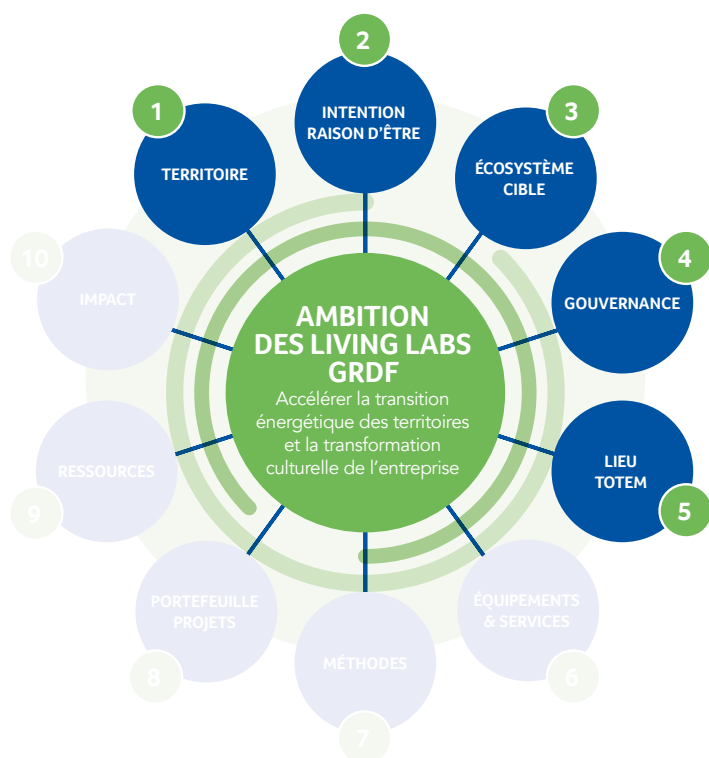
Pour favoriser l'adhésion aux projets biométhane



**L'AGRICULTURE  
DU FUTURE  
S'INVENTE  
ICI ET MAINTENANT**

## ROSACE DE CONCEPTION DU LIVING LAB

À l'issue de ce diagnostic, certaines variables de la rosace de conception peuvent être précisées...  
Le dispositif cible commence à prendre forme.



FACILITER L'ADHÉSION DES CITOYENS ET RIVERAINS AUX PROJETS DE MÉTHANISATION.

- Une priorité au regard du nombre de projets qualifiés dans la région.
- Une vision partagée par les acteurs de la filière, les financeurs et les politiques.
- Une nécessaire collaboration des acteurs de la filière autour de l'adhésion des citoyens et de l'accompagnement des porteurs de projets.
- Une URGENCE : Créer un contexte favorable à la montée en puissance des projets.



→ Voir schéma Écosystème Cible p.34



LE LIVING LAB PORTÉ PAR L'ASSOCIATION « LES CHAMPS DU POSSIBLE »

Une opportunité de collaboration à saisir pour façonner rapidement le marché du biométhane :

- Une thématique en phase avec les priorités de GRDF (Agriculture et numérique)
- Un écosystème dynamique et mature incluant des instances citoyennes
- Une collaboration déjà engagées (GRDF partenaire « privilège »).



UN LIEU CATALYSEUR DE PROJETS INNOVANTS

- Un véritable campus intégrant formation, expérimentation et animation autour des nouveaux enjeux de l'agriculture.
- Un lieu catalyseur de projets innovants.
- Un espace de maturation de projets d'entreprises permettant de passer de l'idée initiale, au prototypage-réalisation et à la consolidation d'un projet structuré et industrialisable après l'avoir validé en situation réelle.



## 3.3.1 Phase 1: Exploration



### – OBJECTIF

Cette étape est indispensable si la personne en charge du DIAGNOSTIC TERRITORIAL ne peut ou ne souhaite pas piloter la phase de design itératif du Living Lab. Il s'agit alors d'identifier un chef de projet au sein des équipes GRDF. La conception du Living Lab est un projet intrapreneurial. Le porteur du projet doit être convaincu du potentiel du Living Lab pour promouvoir le dispositif et mobiliser des alliés et des ressources au niveau du groupe d'une part, à l'échelle du territoire d'autre part. L'identification des profils adaptés peut commencer dès le lancement de la phase d'exploration, en observant l'intérêt et la contribution des interlocuteurs internes tout au long des interactions autour du projet. La description d'un profil intrapreneurial (ci-dessous) peut vous aider à identifier des candidats potentiels.

### – IDENTIFICATION D'UN PROFIL INTRAPRENEURIAL

La réussite du Living Lab passe par l'identification d'un chef de projet doté des compétences et des savoir-être suivants :

#### - Une forte motivation.

La nature intrapreneuriale du projet de Living Lab nécessite une vraie motivation du porteur du projet. Cette motivation peut trouver sa source dans le besoin de relever un nouveau défi, de s'ouvrir sur l'extérieur, de contribuer à la réussite du projet d'entreprise ou de mener un projet à fort impact environnemental ou sociétal. C'est cette motivation qui lui permettra de renouveler son énergie tout au long du projet.

#### - Une bonne expérience en gestion de projet

Le chef du projet doit avoir des compétences et une certaine expérience en gestion de projet (budgets, ressources, délais...). Et en management transversal.

#### - Un esprit entrepreneur

Étant donné qu'il s'agit d'un projet d'innovation organisationnel avec une forte dimension expérimentale, le porteur du projet doit faire preuve de créativité et de résilience tout au long de cette aventure. Il doit pour cela être autonome, force de proposition et stimulé face aux obstacles.

#### - Un vrai leadership

Le porteur du projet doit être capable de partager sa vision avec ses co-équipiers et ses partenaires externes, de les engager autour de cette vision. Il doit être pour eux une source d'énergie et de motivation.

#### - Un fort réseau interne

Ayant tout à construire avec peu de moyens formels au démarrage, le porteur du projet a besoin d'activer efficacement un réseau d'alliés capables de lui fournir un support au niveau des ressources ou pour lever les barrières tout au long du projet.

#### - Un esprit collaboratif ouvert sur l'extérieur

Le Living Lab est basé sur une ouverture de l'entreprise à son environnement extérieur et à une forte collaboration avec son écosystème. Le porteur du projet doit bénéficier d'un bon réseau au sein de l'écosystème territorial et d'une forte capacité de collaboration. Une passion pour les sujets d'innovation ouverte serait le Graal !

## Exemple du « **LIVING LAB GRDF CENTRE-VAL-DE-LOIRE** »

En région Centre-Val de Loire, le chef de projet s'est imposé comme une évidence. À ce stade du projet, la Directrice Territoriale à l'initiative du diagnostic territorial avait déjà initié un partenariat avec le campus Les Champs du Possible ; elle avait constitué une équipe en interne et identifié des sponsors. Elle était plus que partante pour piloter la phase de design itératif et accompagner le lancement du Living Lab.



### – OBJECTIF

Évaluer les chances de succès du projet de Living Lab sur la base d'une combinaison de données objectives et de facteurs subjectifs.

### – OUTIL

#### **KIT D'ÉVALUATION DU PROJET DE LIVING LAB**

Le ressenti et la motivation du porteur de projet sont fondamentaux, mais d'autres conditions de réussite sont à prendre en compte. Il importe d'identifier et de peser les avantages et les inconvénients de la démarche, d'en évaluer les risques et les opportunités.

En bref, d'évaluer nos chances de succès avant de nous engager dans cette voie. La décision de s'y engager et de mobiliser du temps et des moyens supplémentaires ne peut être prise à la légère. Elle doit reposer sur une combinaison de données objectives et de facteurs subjectifs.

La démarche analytique proposée pour analyser le potentiel et la faisabilité d'un projet de Living Lab s'inspire du « Kit d'évaluation des projets intrapreneuriaux » proposé par Véronique Bouchard dans son ouvrage dédié à l'intrapreneuriat<sup>22</sup>.

Composé de trois grilles d'évaluation, ce **KIT D'ÉVALUATION DU PROJET DE LIVING LAB** regroupe les facteurs de succès en trois dimensions clés :

1

### Atouts et motivation du chef de projet

Le chef de projet doit faire ici une auto-évaluation de sa motivation, de son leadership, de ses capacités à entreprendre et à piloter un projet complexe. Il va aussi évaluer le potentiel de son réseau à l'interne puis à l'externe.

2

### Attractivité et alignement du projet

Il s'agit ici de faire un pas de côté et de se mettre à la place de la direction, pour évaluer les chances de succès du projet, au regard de son alignement avec le projet d'entreprise et de son attractivité technologique et/ou économique. Il s'agit aussi de vérifier que la problématique ciblée nécessite d'être abordée en mode Living Lab.

3

### Contexte dans lequel le projet se déroule

Il s'agit ici d'évaluer si l'environnement immédiat et l'écosystème externe sont favorables au projet de Living Lab.

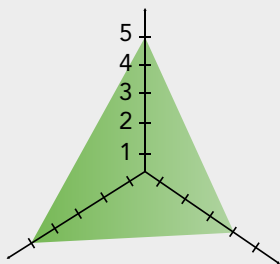
\* Tableau complet dans le kit à télécharger.

Dans chaque grille, il s'agit de répondre aux questions en choisissant la réponse adaptée à votre situation : Fortement en désaccord / En désaccord / Neutre / En accord / Fortement en accord.

## REPRÉSENTATION DU PROFIL ÉMERGEANT

### C'est parti !

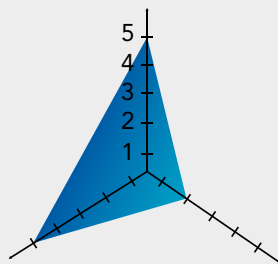
Atouts et motivation du chef de projet



Contexte favorable à l'intrapreneuriat      Attractivité et alignement stratégique du projet

### Ça se tente

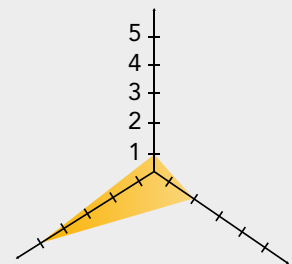
Atouts et motivation du chef de projet



Contexte favorable à l'intrapreneuriat      Attractivité et alignement stratégique du projet

### Mieux vaut pivoter, retravailler le projet ou tout stopper !

Atouts et motivation du chef de projet



Contexte favorable à l'intrapreneuriat      Attractivité et alignement stratégique du projet

L'interprétation des résultats se fait d'abord globalement. **Le profil émergeant**, représenté par un diagramme à trois branches, permet d'évaluer d'un coup d'œil les chances de succès correspondantes aux différentes dimensions. Ce profil peut être très négatif (1), négatif (2), neutre (3), positif (4) ou très positif (5).

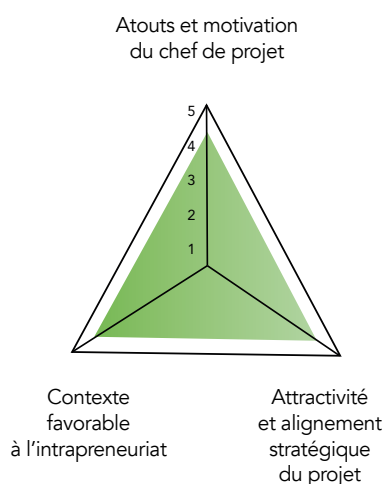
**Une lecture analytique** des grilles permettra ensuite d'identifier vos atouts, les points à améliorer et ceux à surveiller tout au long de la démarche de conception du Living Lab.

Ces grilles sont un appui à la décision, mais, avertit Véronique Bouchard, elles ne déterminent pas tout : « Les grilles proposées sont destinées à stimuler la réflexion (du chef de projet), à mettre en lumière des zones de risque et des points d'attention particuliers.

*En aucun cas, elles ne peuvent se substituer à son jugement et à son ressenti. Le succès de l'intrapreneur est de plus tributaire de la chance qui peut démentir le diagnostic initial dans le bien comme dans le mal et, plus encore, il est tributaire de sa motivation qui, comme on le sait, peut déplacer les montagnes... »*

Ce premier jalon permet donc, en toute connaissance de cause, de décider de la poursuite ou de l'arrêt du projet... Vous pouvez aussi choisir de pivoter en saisissant une opportunité identifiée au cours de cette analyse.

## Exemple du « **LIVING LAB GRDF CENTRE-VAL-DE-LOIRE** »



**Dès la première analyse, le profil émergeant nous encourage à poursuivre le projet. L'analyse détaillée des trois dimensions clés nous permet d'identifier les forces de ce projet.**

**Le contexte** est plutôt favorable à un projet innovant. Malgré des freins potentiels liés à un domaine d'activités régulé et à une culture du process très ancrée, l'organisation décentralisée et la collaboration initiée entre différents services de la région Centre-Ouest pour soutenir la filière biométhane constituent un terreau favorable aux projets intrapreneuriaux.

Par ailleurs des sponsors ont déjà été identifiés pour soutenir le projet de Living Lab (Responsable innovation régionale et Directrice Clients-Territoires de la région GRDF Centre-Ouest).

**Le projet** apparaît en parfaite adéquation avec la stratégie de l'entreprise et contribue à la montée en puissance du gaz vert sur le territoire. De plus, des pistes de collaboration et des opportunités ont été identifiées pour mobiliser rapidement les parties prenantes autour d'une ambition commune.

Mais surtout, **la motivation du chef de projet** est réelle et ses atouts sont nombreux. Enthousiasmée par la présentation du projet Living Lab, la Directrice territoriale a rapidement fait le lien avec les problématiques locales et perçu les avantages à mettre en œuvre un tel dispositif. Qui plus est, sa capacité à partager sa vision, à embarquer son équipe, à initier des partenariats et à saisir les opportunités dès le démarrage du projet constitue des atouts majeurs pour fédérer les parties prenantes de l'écosystème et mener à bien le projet de Living Lab.



## 3.3.2 Phase 2: Design itératif du Living Lab



L'objectif de cette seconde phase est de concevoir un Living Lab adapté aux spécificités du territoire et répondant précisément aux besoins et aux contraintes des entités de l'écosystème cible.

Cela suppose d'adopter une approche systémique basée sur la rosace de conception du Living Lab et une démarche itérative, alternant des phases de conception puis de test des hypothèses. Cette phase de design itératif comprend trois étapes clés de conception et de mise en œuvre du Living Lab. Elle se clôture par un nouveau jalon : un retour d'expérience formalisé qui amènera à décider de l'avenir du Living Lab. Chacune de ces étapes **s'appuie sur un workshop** (atelier collaboratif) pour faciliter la co-construction, dynamiser le projet et embarquer les parties prenantes. Cet atelier sera suivi d'une série d'itérations permettant de tester les hypothèses. La conception itérative du Living Lab est formalisée dans le canevas **TABLEAU DE BORD DES ITÉRATIONS** et l'ajustement des variables est reporté sur le canevas **ROSACE DE CONCEPTION**.



### — OBJECTIF

Fédérer une équipe GRDF autour du projet; concevoir un prototype de Living Lab en interne ; ajuster les variables de conception au regard des retours des collaborateurs, des partenaires et des usagers potentiels.

### — WORKSHOP ET TESTS

Le workshop est réalisé en interne et réunit l'équipe GRDF que l'on souhaite fédérer. Cette équipe est ainsi impliquée dès la conception du prototype. L'adhésion à ce nouveau dispositif en sera renforcée et le projet sera mieux accepté en interne. À l'issue du workshop, le chef de projet disposera d'un prototype de Living Lab avec ses variables de conception, d'une liste d'hypothèses à valider et d'un plan d'action. Celui-ci permettra de lancer une phase de test sur les hypothèses les plus risquées, en interne et auprès des partenaires identifiés.



## WORKSHOP INTERNE & TEST DES HYPOTHÈSES



### WORKSHOP

Constituer et impliquer une équipe GRDF dans la co-construction du Living Lab.

Faire « agir » plutôt que faire « comprendre ».



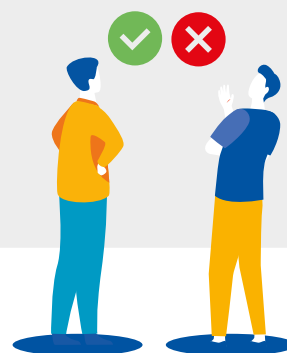
### LIVRABLES

- Équipe projet GRDF.
- Prototype du Living Lab.
- Identification des risques & plan d'actions pour valider les hypothèses.



### PHASE DE TEST

Test des hypothèses en interne et auprès des partenaires.



### Exemple du « **LIVING LAB GRDF CENTRE-VAL-DE-LOIRE** »

Au cours de ce workshop interne, en repartant des livrables issus du diagnostic territorial précisant notamment la raison d'être du Living Lab et l'opportunité de collaboration avec le campus Les Champs du Possible.

Cet atelier collaboratif a aussi permis d'élaborer une première proposition de plan d'actions pour concrétiser les ambitions du Living Lab et évaluer les ressources nécessaires à leur mise en œuvre.

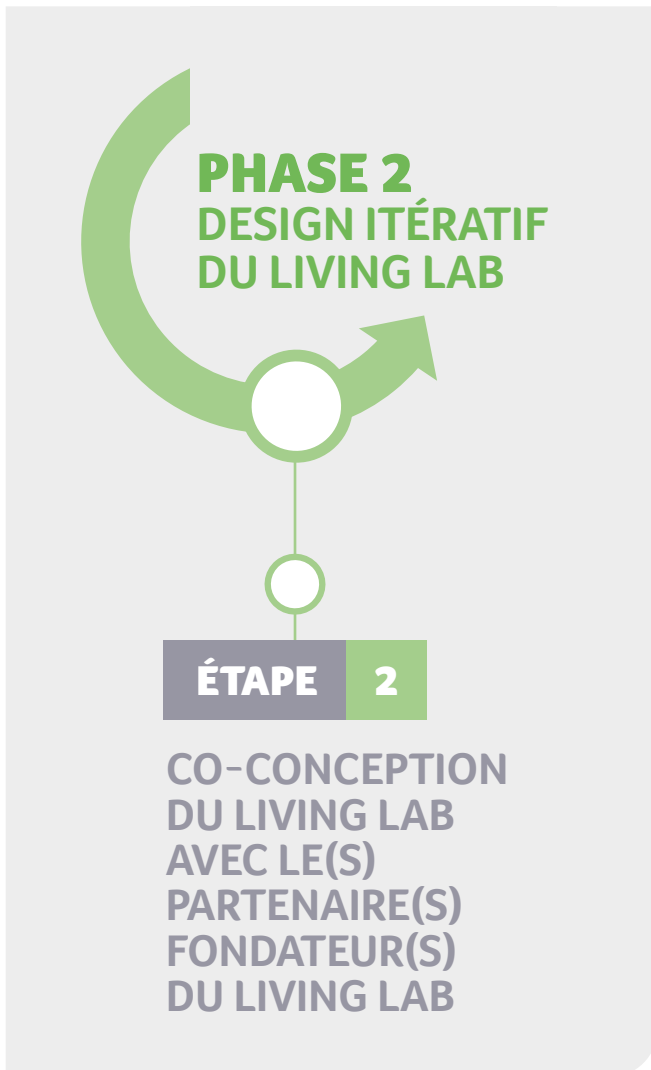
Cette première esquisse – quick & dirty – était amplement suffisante pour tester le dispositif en interne (direction territoriale Région Centre-Ouest, délégation biométhane, délégués territoriaux...) et valider son adéquation aux besoins des parties prenantes.

Le projet a ensuite été soumis au Conseil d'administration de la structure partenaire. Ce premier échange a permis de valider l'ambition du Living Lab avec la structure pivot, de préciser les modalités de gouvernance et d'organiser l'étape suivante :

- un atelier collaboratif avec l'équipe du campus les Champs du Possible.



## 3.3.2 Phase 2: Design itératif du Living Lab



### – OBJECTIF

Ajuster les variables de conception aux besoins des parties prenantes, aux ressources disponibles et aux contraintes existantes.

### – WORKSHOP ET TESTS

Ce second workshop est mené avec la structure pivot et les partenaires fondateurs du Living Lab potentiellement impliqués dans sa gouvernance. Il constitue un engagement et un point de départ fédérateur. Il va permettre de confirmer l'ambition commune, de co-construire un référentiel commun, d'élaborer un plan d'action et de financement du Living Lab.

Le workshop est lui aussi suivi d'une nouvelle série d'itérations. Cette étape s'achève avec la création du Living Lab et la sélection d'un premier projet collaboratif à mettre en œuvre.

## WORKSHOP INTERNE & TEST DES HYPOTHÈSES



### WORKSHOP

Partenaires fondateurs  
du Living Lab.



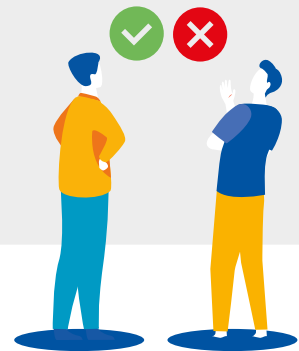
### LIVRABLES

- Ambition commune.
- Attentes et apports de chacun.
- Référentiel commun, plan d'actions.
- Management des projets.
- Ressources.
- Choix d'un premier projet collaboratif à mettre en œuvre.



### PHASE DE TEST

- Test des hypothèses en interne et auprès des partenaires.
- Projet pilote.



### Exemple du « **LIVING LAB GRDF CENTRE-VAL-DE-LOIRE** »

Un atelier collaboratif, impliquant les équipes de GRDF et du campus Les Champs du Possible, ainsi qu'une nouvelle phase de test a permis d'affiner le dispositif organisationnel, d'élaborer un plan d'action, d'établir un budget prévisionnel et in fine de créer le Living Lab du Possible.



### 3.3.2 Phase 2: Design itératif du Living Lab

#### LE LIVING LAB DU POSSIBLE : UNE NOUVELLE ENTITÉ AU SEIN DU CAMPUS

De cette collaboration est née une nouvelle entité au sein du Campus :

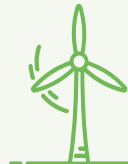
**le LIVING LAB DU POSSIBLE au service de la transition énergétique et agroécologique.**

L'enjeu de ce «laboratoire vivant» est de faire émerger et de tester des solutions innovantes, avec les citoyens du territoire de Châteaudun et ses environs, pour favoriser l'appropriation des riverains aux projets de transitions agroécologiques et énergétiques.

Si ce projet a été impulsé par la délégation territoriale de la région Centre-Val de Loire, il est aujourd'hui porté par l'association Les Champs du Possible, qui fédère les acteurs clefs du territoire associés à la thématique de la transition énergétique et agroécologique. L'ambition centrale du projet n'est pas celle de GRDF, mais celle d'un territoire et de ses citoyens, et c'est la clé du succès !



**PHOTOVOLTAÏQUE**



**ÉOLIEN**



**MÉTHANISATION**

**LE LIVING LAB**

**DES POSSIBLES**

**Rejoignez le Living Lab du Campus les Champs du Possible !**

Contribuez à créer un avenir plus vert pour les générations futures et œuvrez pour la transition agroécologique et énergétique de votre territoire !



## UN ÉCOSYSTÈME D'ACTEURS ET UNE ORGANISATION AU SERVICE DE CETTE AMBITION

Le Living Lab du Possible réunit différents groupes d'acteurs :

- **Le comité de gouvernance** : il regroupe les partenaires financeurs qui participent à la gouvernance du Living Lab. Ce comité impulse les thématiques et accompagne la mise en œuvre des initiatives qui émergent.
- **Le panel expert** composé d'experts pouvant apporter les connaissances techniques et terrains concernant les thématiques abordées. Ce sont également des acteurs importants.
- **Le panel citoyen** qui sera au cœur des activités du Living Lab pour identifier les problématiques et faire émerger des solutions.
- **L'équipe du campus** chargée de l'animation et de la communication sur le Living Lab.





### 3.3.2 Phase 2: Design itératif du Living Lab

## LA MÉTHANISATION : 1<sup>RE</sup> THÉMATIQUE DU LIVING LAB DU POSSIBLE

La première thématique portée par ce Living Lab, impulsé par GRDF, est la méthanisation.

Il s'agit de créer un espace de mise en relation et d'échange entre les parties prenantes des projets de méthanisation, et un espace d'expérimentation et d'innovation pour favoriser l'adhésion des citoyens et des riverains aux projets de méthanisation<sup>23</sup>. Les travaux autour de cette première thématique constitueront un projet pilote pour le Living Lab.

**Le but : faciliter l'adhésion des citoyens et des riverains aux projets de méthanisation.**

- Acculturation à la méthanisation
- Compréhension des attentes
- Innovation



23. Les projets de méthanisation agricole sont « (...) éminemment locaux, multi-acteurs et multi-enjeux, puisqu'ils se placent, à l'échelle d'un territoire, à la croisée de plusieurs dynamiques: agriculture, gestion des déchets, économie circulaire et transition énergétique. Chaque étape du projet, de son initiation à l'exploitation de l'unité de méthanisation, doit mobiliser l'ensemble des parties prenantes concernées : collectivités locales, agriculteurs, entreprises de l'industrie agroalimentaire, chambres d'agriculture, experts techniques, financeurs, constructeurs, sans oublier les habitants riverains et citoyens» (Méthanisation Agricole : quelles conditions de durabilité de la filière en France - Rapport produit par le WWF – Mars 2020).

## UNE CONVENTION DE PARTENARIAT SUR 2 ANS

GRDF et le Campus des Champs du Possible ont signé une convention de partenariat sur 2 ans, avec un engagement de cofinancement à hauteur de 50 000€ par an, pour collaborer sur la thématique du gaz vert, en tant que vecteur énergétique au fort potentiel de décentralisation et d'appropriation citoyenne.

Sur ce type de projet, l'engagement pluriannuel est important, il s'agit d'un processus de transition qui prend du temps et les résultats ne peuvent être attendus qu'à moyen terme.

**C'EST QUOI UN LIVING LAB :**  
Rassemblement d'acteurs (publics, privés, associations...) pour tester des services, outils, usages nouveaux et favoriser l'innovation ouverte et collaborative en impliquant les utilisateurs au début de la conception.

« La lutte contre le changement climatique impose la redéfinition du modèle énergétique notamment autour de la question de la production locale d'énergies renouvelables. »



En région Centre-Val de Loire, la production locale de gaz renouvelable issue du processus de la méthanisation est en plein essor mais ses enjeux et sa technologie restent encore assez abstraits pour le grand public. »

**Philippe VIGIER**

**GRDF, premier partenaire associé sur la thématique de la méthanisation**



« Ce partenariat autour de la création du Living Lab est une première en France pour GRDF et nous en sommes très fiers ! Il correspond parfaitement à notre projet d'entreprise orienté sur l'accompagnement de la transition écologique. »

L'écosystème autour des Champs du Possible et de ce Living Lab s'inscrit complètement dans cette dynamique et nous permet d'être acteur de la transition énergétique, en lien avec les riverains, les agriculteurs et les acteurs politiques. »

**Caroline RENAUDAT**, Directrice territoriale GRDF région Centre-Val de Loire.

**SIGNATURE DE LA 1<sup>ÈRE</sup> CONVENTION LIVING LAB**



Le 3 décembre 2020 Philippe VIGIER et Caroline RENAUDAT ont signé la 1<sup>ère</sup> convention de partenariat du Living Lab sur la thématique méthanisation.

C'est le fruit de plusieurs mois de réflexions communes qui aboutira en 2021 au démarrage du plan d'actions favorisant l'appropriation des projets de méthanisation par les riverains du territoire en faveur de la transition énergétique et agricole.



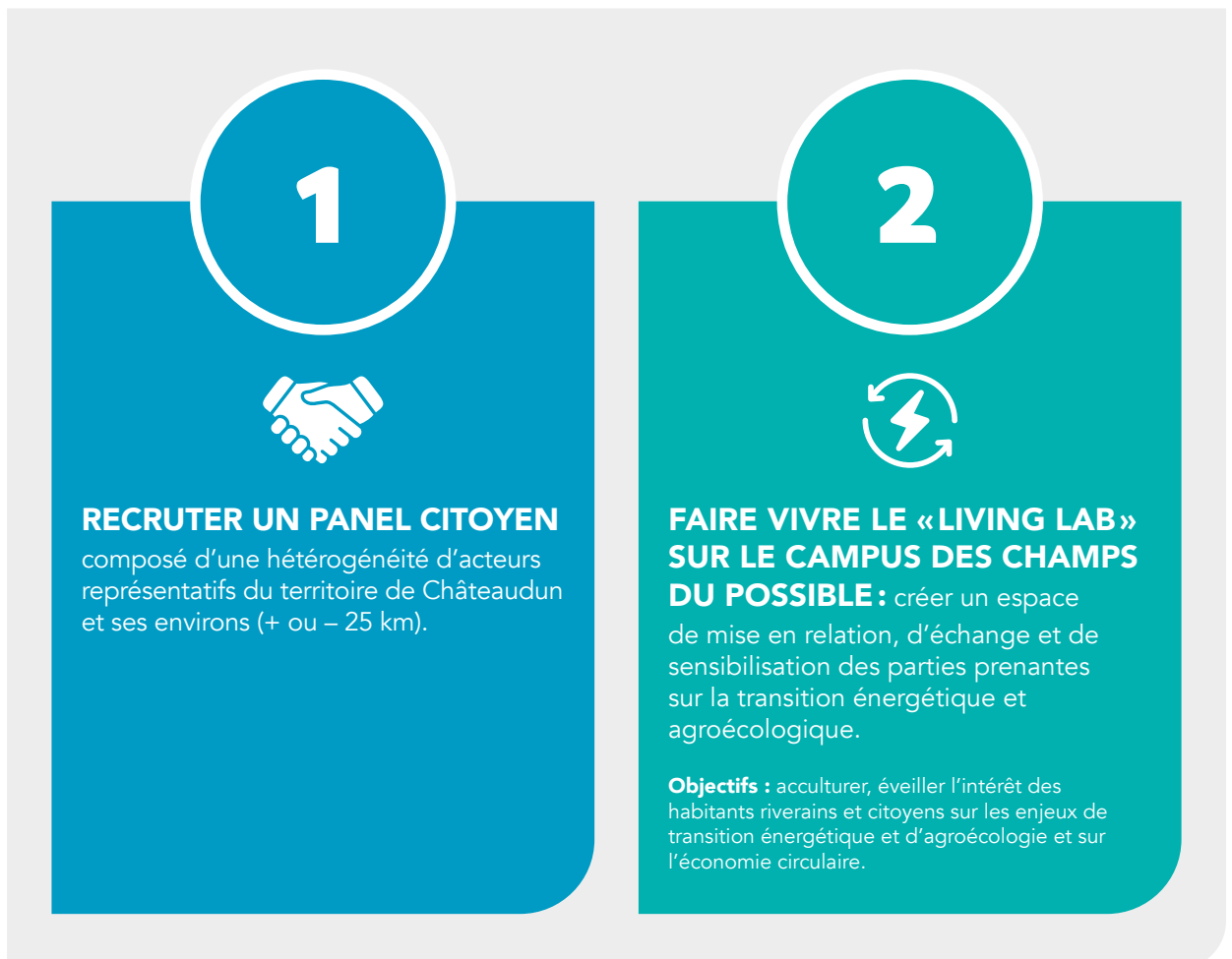


## 3.3.2 Phase 2: Design itératif du Living Lab

### UN PLAN D'ACTION

Après la signature de la convention de partenariat, le Campus a recruté un animateur pour renforcer ses équipes et animer le Living Lab.

5 actions majeures ont été identifiées pour sensibiliser les riverains, les mobiliser au sein de l'écosystème avec l'ensemble des parties prenantes et de les impliquer dans des actions concrètes :





3



**ANIMER DES ATELIERS  
D'IDÉATION ET  
DE CO-CRÉATION  
POUR FAIRE ÉMERGER  
DES SOLUTIONS.**

**Objectifs :** comprendre le pourquoi des réticences et des blocages des riverains, formuler une proposition de valeur avec et pour les riverains, faire émerger des solutions favorisant l'adhésion des riverains.

4



**EXPÉRIMENTER, TESTER  
LES SOLUTIONS** proposées  
dans le cadre des ateliers de co-création.

5



**COMMUNIQUER SUR LE LIVING LAB,**  
ses missions et ses actions pour mobiliser les riverains  
et l'ensemble des parties prenantes.

# LE LIVING LAB DU POSSIBLE RÉGION CENTRE-VAL-DE-LOIRE



En capitalisant sur une collaboration initiée avec le campus Les Champs du Possible, l'équipe projet de la région Centre-Val de Loire a gagné un temps précieux dans la conception du Living Lab.



UN LIVING LAB DÉDIÉ À LA TRANSITION AGROÉCOLOGIQUE ET ÉNERGÉTIQUE.  
« Faire émerger et tester des solutions innovantes pour favoriser l'adhésion des riverains aux projets de transitions agroécologiques et énergétiques ».



PARTIES-PRENANTES DU LIVING-LAB  
Citoyens, riverains, porteurs de projets, méthanisations, sites de méthanisation, agriculteurs, énergéticiens (GRDF, GRT gaz,...), institutionnels (Région, Chambre d'agriculture, ADEME), élus, écoles, lycées, acteurs de la collecte des biodéchets.

→ Voir schéma Écosystème Cible p.34

#### 4 GOUVERNANCE

Le Living Lab est porté par l'association « Les Champs du Possible » et constitue une nouvelle entité au sein d'un campus intégrant formation, expérimentation et animation autour des nouveaux enjeux de l'agriculture. Pour garantir une agilité indispensable au lancement du projet, la gouvernance du Living Lab est assurée par l'association et GRDF. Cela n'exclut pas la mobilisation de partenaires dans le cadre du Living Lab, ni la possibilité d'élargir la gouvernance en phase de développement.

#### 5 LIEU TOTEM



Une structure pivot un lieu catalyseur de projets innovants

- Un lieu totem, catalyseur de projets innovants
- Un espace de maturation de projets permettant de passer de l'idée initiale, au prototypage-réalisation et à la consolidation d'un projet structuré et industrialisable après l'avoir validé en situation réelle.

#### 6 ÉQUIPEMENTS & SERVICES

##### INFRASTRUCTURES

Espace de coworking, salles de réunions, amphithéâtre, farmLab, ferme expérimentale.

##### OFFRE DE SERVICES

Connecteur entre acteurs, programme événementiel, expertise, conseil, centre de ressources, workshops, ateliers, expérimentation et tests, accompagnement de projets, mentorat / incubation, accélération.

#### 7 MÉTHODES

- Recrutement et animation d'un panel citoyen.
- Design et facilitation d'ateliers en intelligence collective.
- Création de supports d'inspiration, d'idéation, de résolution de problèmes et de co conception.
- Prototypage et expérimentation.
- Gestion de projets innovants.

#### 8 PORTEFEUILLE PROJETS

##### PHASE DE LANCEMENT DU LIVING LAB

- Recrutement du panel citoyen.
- Choix d'une première thématique : la méthanisation.
- Mise en œuvre d'un projet pilote au sein du Living Lab avec un plan d'action à un an pour « faciliter l'adhésion des citoyens et riverains aux projets de méthanisation ».

#### 9 RESSOURCES

##### RESSOURCES HUMAINES

###### Campus « Les champs du possible » :

- 1 animateur Living Lab. Équipe actuelle en support.

###### GRDF :

- 1 référent Living Lab.
- Groupe projet Living Lab : Délégation client-territoire, Biométhane.
- Sponsors : Direction et Responsable Innovation Région Centre-Ouest.

##### RESSOURCES FINANCIÈRES

###### Budget prévisionnel :

- Frais fixes : poste d'animation.
- Frais variables : Plan d'actions + Communication GRDF + partenaires.

#### 10 IMPACT

##### ÉVEILLER > MOBILISER > IMPLIQUER > CONVERTIR LES RIVERAINS EN AMBASSADEURS KPI QUALI ET QUANTI

- En lien avec la maturité du Living Lab (Nbre de partenaires mobilisés au sein de l'écosystème, (Nombre de participants mobilisés sur les ateliers, % de citoyens...)).
- En lien avec chaque projet.



### 3.3.3 Phase 3: Lancement du Living Lab



La première étape est la constitution du panel citoyen. Puis un premier cycle d'actions a été construit autour des enjeux de la méthanisation pour créer une dynamique collective et faire des citoyens et riverains des acteurs de la transitions !

#### – OUTIL : KIT MÉTHODOLOGIQUE « RECRUTEMENT D'UN PANEL CITOYEN »

##### Définition d'un panel représentatif

Pour constituer un panel, il s'agit :

- de définir la limite géographique cible,
- de s'appuyer sur les données de l'INSEE pour comprendre la démographie du territoire ciblé (répartition géographique, données statistiques : sexe, catégories socio-professionnelles...),
- de définir les caractéristiques représentatives du panel en fonction de la réalité du territoire ciblé à l'aide du template ci-dessous.

##### Campagne et kit de recrutement

Une campagne de communication physique et digitale permet d'assurer la sensibilisation et le recrutement de citoyens correspondant au panel ciblé.

- **Présence sur des événements locaux**  
(Fêtes des associations, événements en lien avec la thématique, marchés...). Le recrutement est animé par l'équipe du Living Lab munie d'un kit de recrutement avec des supports de communication.
- **Campagne digitale sur les réseaux sociaux** (Facebook, Linked In, Twitter) et création d'une page internet dédiée.
- **Communication dans les médias traditionnels** :  
Spot radio et encarts publicitaires dans la presse et les journaux territoriaux.
- **Relations presse**  
La collecte des candidatures en ligne se fait par le biais d'un formulaire.

#### – OBJECTIF

Recruter un panel citoyen composé d'une hétérogénéité d'acteurs représentatifs du territoire de Châteaudun et ses environs (soit 25 à 30 personnes dans un rayon de 25 km autour de Châteaudun).

Cela suppose :

- de définir la constitution du panel,
- de mettre en œuvre une campagne de recrutement,
- de collecter et sélectionner les candidatures.

## Exemple du « **LIVING LAB GRDF CENTRE-VAL-DE-LOIRE** »

La campagne de recrutement et la sélection des participants au panel citoyen se sont déroulées sur un mois.



### Le panel citoyen du Living Lab du Possible

Le panel recruté est représentatif du territoire. À date, il est constitué de 27 citoyens, hommes et femmes, âgés de 16 à 77 ans. La moyenne d'âge du panel est de 38, 6 ans et toutes les catégories socioprofessionnelles y sont représentées: lycéens, étudiants, ouvriers, salariés, cadres, retraités, agriculteurs...

#### Adhérents d'associations écologiques

Eure et Loire nature  
Fédération des chasseurs  
Énergie partagée



4

2 à 4



#### Actifs

Plus de 35 ans  
1 cadre  
1 salarié  
1 indépendant  
1 profession libérale

#### Jeunes actifs

Moins de 35 ans  
1 cadre  
2 salariés  
1 indépendant



1 à 4

#### Lycéens

3 du lycée général (Châteaudun)  
3 du lycée agricole du Campus (BTS)  
3 de l'enseignement supérieur hors de Châteaudun

1 à 9



#### Retraités

2 jeunes retraités (+/- 65ans)  
2 retraités plus âgés  
Retraités du corps professoral et du milieu agricole



1 à 4

#### Agri-acteurs

Partenaires du village  
3 jeunes agriculteurs (-35 ans / en transition agricole / reprenant l'exploitation familiale)  
Acieurs agriculteurs propriétaires

4 à 6



#### Riverains de la méthanisation

2 de Marboué  
1 à 2 de Prasville



4



#### Kit de recrutement d'un panel citoyen

Téléchargez le kit méthodologique « Recrutement d'un panel citoyen » pour vous lancer.



## 3.3.3 Phase 3: Lancement du Living Lab



### – OBJECTIF

Mettre en œuvre un projet pilote avec le panel citoyen pour accélérer la transition agroécologique et énergétique du territoire. Ce premier cycle d'actions, composé de temps d'échanges et d'ateliers de co-création, vise également à expérimenter et ajuster le fonctionnement du Living Lab.

### – OUTIL ET MÉTHODES DE DESIGN ET D'ANIMATION D'UN ATELIER DE CO-CONCEPTION

L'**atelier de co-conception** est un rendez-vous en physique clé. C'est la rencontre entre l'équipe du Living Lab et le panel de citoyens et experts, elle permet d'initier une relation incarnée et réelle en rendant les activités du Living Lab concrètes et palpables.

En mettant des visages sur des noms, et en partageant un moment ludique et instructif, les participants gardent en mémoire une image positive du Living Lab. Ils sont plus ouverts aux futures sollicitations : participations aux ateliers, événements, rencontres, et de manière générale ils s'investissent plus facilement dans la co-construction des nouveaux usages du territoire.

C'est également, pour le Living Lab, l'occasion d'expérimenter une nouvelle manière de collaborer entre différents acteurs et de penser le territoire de demain autour des énergies renouvelables.

L'équipe du Living lab doit être formée aux méthodes et outils de design et de facilitation d'ateliers collaboratifs pour :

- **Préparer des ateliers de co-conception** en définissant les objectifs et en construisant les bons supports d'animation.
- **Animer des ateliers** en adoptant le bon rôle et les bonnes postures et en créant une expérience mémorable.
- **Accélérer les projets** du territoire en cassant les silos et en ouvrant les possibilités de création de valeur et de collaboration.



#### Formations aux outils et méthodes d'un atelier de co-conception

Téléchargez le document « Formation aux outils et méthodes d'un atelier de co-conception » pour en savoir plus.

## Exemple du « **LIVING LAB GRDF CENTRE-VAL-DE-LOIRE** »

Au lancement du Living Lab, un calendrier de rencontres et d'ateliers a été mis en place à raison d'un événement par mois pour créer une dynamique collective forte.

L'objectif de ce premier cycle d'actions autour de la méthanisation était :

- de construire le parcours idéal d'un projet de méthanisation en tenant compte de l'ensemble des acteurs,
- d'identifier et de prototyper des solutions facilitant l'adhésion des citoyens,
- d'inspirer la rédaction de la charte territoriale des énergies renouvelables,
- et de faire des citoyens et riverains des acteurs de la transition du territoire.

La création d'un espace de partage, d'écoute et de collaboration a créé un lien fort entre les participants et a permis d'initier une dynamique citoyenne vertueuse qui contribue à l'acceptabilité des projets.

Ces premiers ateliers ont également permis d'identifier **les facteurs clés de succès dans la mobilisation d'un panel** :

- Créer du lien et de la confiance pour libérer la parole.
- Acculturer au sujet, identifier les idées reçues et apporter des réponses aux questions des participants.
- Développer l'empathie vis-à-vis des différents acteurs de la chaîne de valeur, amener le panel à changer de point de vue et à se mettre dans la peau des autres.
- Accompagner le panel dans la co-construction de solutions au travers de méthodes mobilisant l'intelligence collective.



**Le parcours idéal d'un projet de méthanisation et des solutions co-crées et prototypées par les citoyens au sein du Living Lab du Possible**

Téléchargez la présentation pour en savoir plus !

## UN PREMIER CYCLE D' ACTIONS AUTOUR DES ENJEUX DE LA MÉTHANISATION



1 <sup>re</sup> RENCONTRE Panel citoyen	ATELIER N°1 Panel citoyens Panel experts	VISITE SITE MÉTHANISATION Panel citoyens	ATELIER N°2 Panel citoyens	ATELIER N°3 Panel citoyens
<p><b>Lancement du cycle «méthanisation».</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Présentation de la démarche « Living Lab » et des enjeux de transition.</li> <li>Objectifs</li> <li>Calendrier</li> </ul>	<p><b>Acculturation à la méthanisation.</b> (Processus, chaîne de valeur, acteurs) et identifications de pistes de solutions.</p>		<p><b>Imaginer et formaliser des scénarii</b> pour atteindre 100 % de gaz vert en 2050.</p>	<p><b>Prototyper</b> les solutions <b>du parcours idéal</b> d'un projet de méthanisation.</p>



## UN PREMIER CYCLE D' ACTIONS AUTOUR DES ENJEUX DE LA MÉTHANISATION

Mars

Avril

Mai

Juin

Juillet

Août

COMMUNICATION SUR LIVING LAB DU POSSIBLE

RECRUTEMENT DU PANEL EN CONTINU

SENSIBILISATION DU PANEL AUX ENJEUX DE LA MÉTHANISATION

IMPLICATION :  
PISTES DE SOLUTIONS & PROTOTYPAGE

EXPÉRIMENTATION

### ATELIER N°4

C.Gouvernance  
Panel experts

### ATELIER N°5

Panel citoyens  
Panel experts

### ATELIER N°6

Panel citoyens

### ATELIER N°7

Panel citoyens  
C.Gouvernance  
Panel experts

#### Formaliser le parcours existant

lors du montage d'un projet de méthanisation.

- Identifier des solutions à destination des agriculteurs durant le montage du projet.
- Valider et enrichir les solutions du panel citoyen.
- Identifier les moments de vérité dans le parcours.
- Confronter le perçu expert et citoyen.

#### Imaginer et formaliser le parcours

pour monter un projet de méthanisation idéal.

#### Imaginer et produire une maquette

de l'environnement d'un méthaniseur.

#### Présenter et enrichir le parcours idéal

complet et les solutions prototypées.

**Clôture de la thématique**  
& présentation de la thématique 2022-2023.



### 3.3.3 Phase 3: Lancement du Living Lab



#### – OBJECTIF

La mise en œuvre et l'évaluation d'un premier projet collaboratif constituent **le dernier jalon avant d'entrer dans une nouvelle phase de maturité du Living Lab : celle de son développement.**

Le choix de poursuivre cette expérimentation et d'entrer dans une phase de croissance dépendra des résultats obtenus par le biais de ce premier projet, mais aussi de l'expérience vécue au sein du Living Lab. Ce jalon est donc matérialisé par un workshop spécifique.

#### – WORKSHOP : RETOUR D'EXPÉRIENCE SUR LE PROJET PILOTE

Ce workshop rassemble les partenaires fondateurs du Living Lab, les parties prenantes du projet et l'équipe du Living Lab. L'objectif est de partager les résultats du premier projet (sur la base des KPI définies en amont) et de faire un atelier « rétrospective ».

Basée sur l'intelligence collective, la « rétrospective » permet de partager les points positifs et les points à améliorer. Elle amène à décider collectivement des actions correctives à mettre en place au sein du Living Lab. Elle constitue un véritable levier d'amélioration continue et contribue à rendre l'écosystème du Living Lab autoapprenant.

## WORKSHOP LIVING LAB REX DU PROJET PILOTE



### WORKSHOP

- KPI projet + atelier « rétrospective ».
- Partenaires fondateurs du Living Lab.
- Partenaires projet pilote.
- Équipe Living Lab.



### LIVRABLES

- Points positifs.
- Points à améliorer.
- Actions correctives à mettre en place.
- Prochaines étapes.



### PHASE 4

**DÉVELOPPEMENT**  
du Living Lab



Le principe de la « rétrospective » mérite par la suite d'être systématisé au sein du Living Lab. Il importe de rester agile, de savoir s'arrêter et prendre du recul pour déceler les axes d'améliorations et les appliquer.

### Exemple du « **LIVING LAB GRDF CENTRE-VAL-DE-LOIRE** »

Le dispositif de Living lab en région Centre-Val de Loire est encore jeune, mais les premiers résultats sont encourageants. Nous avons déjà identifié de nombreux bénéfices pour GRDF et pour le territoire.



## 3.3.3 Phase 3: Lancement du Living Lab

### Les bénéfices pour GRDF

La mise en place du Living Lab a permis à GRDF :

- **de positionner le gaz dans le mix énergétique territorial** en intégrant les espaces d'échange, de décision et d'innovation autour des projets énergétiques locaux.
- **de renforcer l'ancrage local de GRDF** : les équipes ont pu tisser des liens avec de nouveaux acteurs, créer une relation de confiance et de collaboration.
- **de faire évoluer l'image de GRDF** en adéquation avec les enjeux actuels : les partenaires perçoivent GRDF comme une entreprise en avance sur les sujets innovants.
- **de mutualiser des moyens et de partager les risques** sur des projets innovants

Par ailleurs, l'exploration d'une nouvelle méthode de travail et d'une nouvelle posture vis-à-vis du territoire est une expérience enrichissante qui apporte une grande ouverture d'esprit et permet **d'accélérer les apprentissages et la transformation culturelle de notre entreprise.**

### Les bénéfices pour le territoire

La création d'une relation de confiance avec le panel citoyen a permis **de créer un espace de dialogue et de collaboration** sur des sujets jusqu'alors très clivants.

Les actions du Living Lab ont aussi permis de créer **un bruit positif autour des sujets de transition** et de valoriser une dynamique citoyenne constructive. Le Living Lab a prouvé que l'on pouvait parler d'énergie renouvelable sans affrontement.

Les premiers ateliers ont apporté **une meilleure perception des problématiques citoyennes sur le territoire** et ont permis de faire émerger des pistes de solutions pour faciliter l'implantation de nouveaux méthaniseurs.

### Les bénéfices pour les parties prenantes du Living Lab

Le Living Lab est également source de création de valeur pour les parties prenantes :

- **Pour le Campus des Champs du Possible**, cette nouvelle activité vient **renforcer le rôle stratégique du Campus dans la transition du territoire.** La communication autour du Living Lab et de la transition énergétique amène visibilité et notoriété auprès d'un public plus large.
- **Pour les agriculteurs**, très régulièrement en posture d'affrontement avec les citoyens, le Living Lab est **une opportunité de valoriser ce qu'ils font en termes de transition agroécologique** et de valoriser leur image sur ces sujets énergétiques.
- Enfin, concernant **le panel citoyen**, leur contribution au Living Lab leur permet de **se sentir utile et investi dans la vie de la cité** en apportant leur contribution au sein d'un collectif dynamique et constructif où chacun apprend des autres.

# LES CLÉS DU SUCCÈS D'UN PROJET DE CRÉATION DE LIVING LAB

Cette première expérience de création d'animation de Living Lab nous a permis d'identifier 4 facteurs clés de succès.



## DIAGNOSTIC TERRITORIAL

**Bien choisir le territoire d'expérimentation et son partenaire clé.** Cela passe par une phase de diagnostic territorial puis une phase de co-construction qui sont indispensables.



## PRENDRE LE TEMPS

**Prendre le temps de co-construire avec le(s) partenaire(s).**

La phase de gestation du Living Lab avec de nombreux points permettant d'aligner les partenaires sur des objectifs et une stratégie partagée est indispensable. Cette phase contribue à une posture de GRDF plus ancrée et plus impactante, vis-à-vis du politique et des partenaires, dans la transition énergétique du territoire.



## APPRENDRE À SE FAIRE CONFIANCE

**Apprendre à faire confiance à ses partenaires.**

La confiance est un élément clé, c'est un levier d'engagement et de co-construction sur un territoire. Aujourd'hui, le campus est monté en compétence sur les sujets de transition énergétique, et c'est lui qui porte cette dynamique en région Centre-Val de Loire.



## ACCEPTER DE SE METTRE EN RETRAIT

**Enfin, accepter de se mettre en retrait, d'être un catalyseur discret de la dynamique.**

Il faut accepter de se mettre en retrait, de laisser le Living Lab aux mains de ses animateurs et des citoyens pour créer un espace de liberté de parole, de collaboration et d'innovation.

À titre d'exemple, un formateur « Académie des gaz verts GRDF » est intervenu pour former les animateurs du Living lab, mais les équipes de GRDF n'étaient pas présentes lors des ateliers avec le panel citoyen. Par ailleurs, aucun logo GRDF n'apparaît sur les communications du Living Lab.

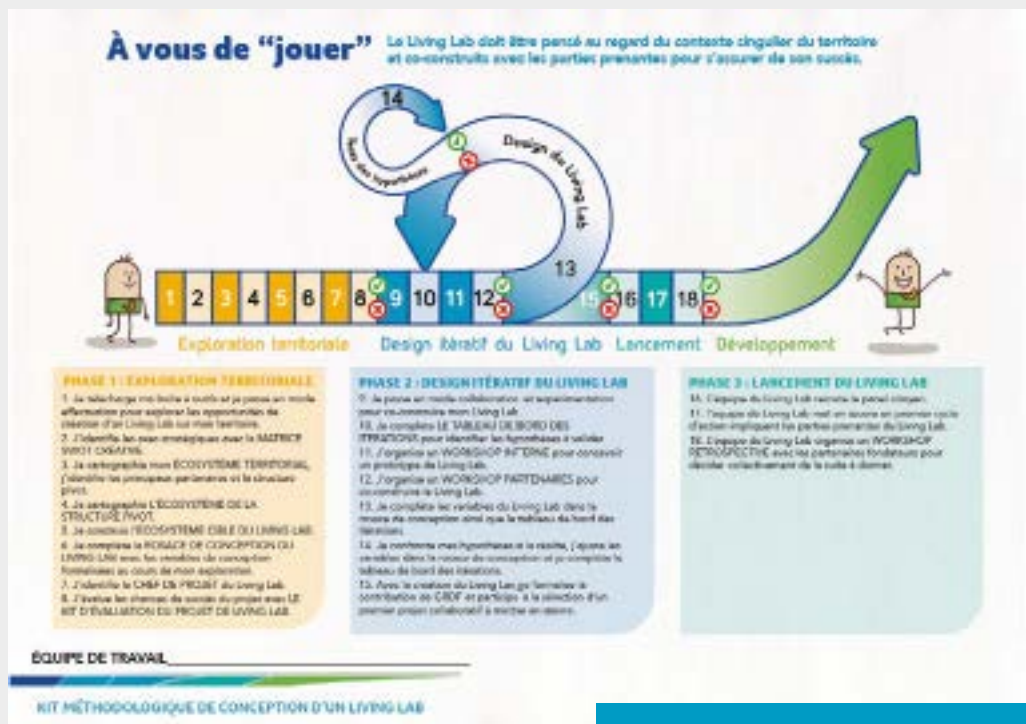
Ce type de projet n'est ni de la communication, ni du mécénat, ni de l'influence directe. C'est un projet de co-construction sur un temps long pour arriver à des solutions concrètes en phase avec les besoins du territoire.



# À vous de « jouer »

Le Living Lab doit être pensé au regard du contexte singulier du territoire et co-construit avec les parties prenantes, pour s'assurer de son succès.

Si vous êtes partant, téléchargez la boîte à outils et partez en exploration.



**Kit méthodologique de conception d'un Living Lab**

Téléchargez le kit méthodologique !

# CONCLUSION

Pour réussir la troisième révolution gazière, GRDF doit mener des changements profonds et rapides. Ils concernent à la fois les processus et technologies d'exploitation du réseau, la façon de réaliser ses métiers, d'interagir avec les parties prenantes de la filière gaz et de se mettre en mouvement tous ensemble, de manière collaborative. Le challenge est de taille. Il s'agit de garantir les services historiques de l'entreprise avec un haut niveau de sécurité et de satisfaction client, tout en innovant pour construire l'avenir de l'entreprise.

GRDF se trouve donc aujourd'hui face à la problématique de « l'entreprise ambidextre »<sup>24</sup> : **contrainte de concilier une exploitation performante de l'existant et l'exploration de nouveaux projets, de nouvelles manières de faire pour se transformer.** Elle doit réaliser les sauts technologiques et culturels indispensables pour mener à bien cette troisième révolution gazière.

La culture de l'entreprise GRDF repose sur un suivi du prescrit garant de la sécurité. Pourtant, toute dynamique exploratoire, tout projet innovant est de nature à bousculer l'existant. Dans ce contexte, et au regard du projet pilote développé en région Centre-Val de Loire, la mise en place de Living Labs GRDF permet de **créer des espaces de liberté** et d'expérimentation, d'offrir aux collaborateurs un espace protégé facilitant la prise d'initiative et autorisant le droit à l'erreur.

Un « Living Lab revisité par GRDF », adossé à un dispositif d'innovation territoriale existant, idéalement matérialisé par un lieu totem dédié, **constitue un espace séparé et protégé du reste de l'entreprise et des règles en vigueur.**

Cette entité distincte et autonome, entretenant un lien organique fort avec le reste de l'entreprise, permet de minimiser les conflits et les tensions ; elle offre un environnement propice au développement de projets divergents et novateurs.

*«Le succès (des Living Labs) dépendra en grande partie du talent et des relations de leurs équipes avec la Direction, de la capacité des porteurs de projet à trouver un équilibre entre autonomie et intégration et à convaincre les différentes entités opérationnelles de leur utilité»<sup>25</sup>.*

Les « Living Labs GRDF » doivent donc bénéficier d'une grande autonomie (espace dédié, règles et culture spécifiques, financement, gestion quotidienne...) tout en maintenant un lien étroit avec l'entreprise : les objectifs stratégiques et les portefeuilles de projets doivent rester alignés avec le projet d'entreprise.

Par ailleurs, il importe de maintenir un lien étroit et des collaborations entre les « Living Labs GRDF », **de les faire fonctionner en réseau.** Les projets incubés et développés avec succès sur un territoire doivent être valorisés et déployés sur l'ensemble de la « Région GRDF », puis dans les autres régions. Ce passage à l'échelle est une étape indispensable pour accélérer le développement du gaz vert et la transition énergétique des territoires.

La collaboration des équipes de GRDF au sein d'un écosystème varié et d'un espace dédié à l'innovation peut aussi contribuer à **insuffler un esprit et une culture différents.**

Dans ces écosystèmes d'innovation collaboratifs, la prise de risque et l'expérimentation sont encouragés, le droit à l'erreur est accepté, l'autonomie et les prises d'initiatives sont approuvées. De fait, les circuits décisionnels sont généralement très courts ; les équipes y gagnent en agilité. Le déploiement de dispositifs organisationnels de type Living Lab sur l'ensemble de nos régions peut donc aussi contribuer à la transformation de notre entreprise.

24. Tushman et O'Reilly III, 1996.

25. Traduction « Corporate Entrepreneurship » Novembre 2017 - Véronique Bouchard et Alain Fayolle



## À propos des auteurs du Livre Blanc

**Pascal Serra** et **Philippe Métais**, membres de la Direction R&D innovation et valorisation de GRDF et à l'initiative du projet de Living Lab.

**Emmanuelle Collin** est consultante en innovation, stratégie marketing et digitale au sein de l'agence Bee'Onde. Elle se positionne aux côtés des équipes pour faciliter la transformation des entreprises et catalyser les projets d'innovation.

Les auteurs remercient vivement :

- Caroline Renaudat – Directrice territoriale de la Région Centre-Val de Loire et chef de projet du premier Living Lab GRDF - pour son enthousiasme et son esprit pionnier.
- L'équipe GRDF de la région Centre-Val de Loire
- L'équipe du Campus les Champs du Possible
- Fawaz Maamari de l'agence Bee'Onde - pour ses suggestions pertinentes dans la formalisation du Kit méthodologique.
- Marie-Pierre Demarty - La plume agile - pour sa relecture attentive.
- L'équipe d'Aktan pour l'accompagnement de l'équipe du Living Lab dans le recrutement du panel citoyen, le design et l'animation des premiers ateliers de co-création.



Ce Livre Blanc est une publication de la Direction R&D innovation et valorisation de GRDF. Cette Direction, rattachée auprès de la Direction Générale de GRDF pilote et met en œuvre de manière agile une nouvelle politique d'innovation, levier majeur de transformation, de croissance et de compétitivité. Cette politique s'articule autour de :

- **La R&D** au service de la transition énergétique, de la performance industrielle et de la RSE.
- **Le financement de l'innovation** qui constitue un axe essentiel du développement.
- **L'innovation participative** visant l'identification de leviers de performance et la mise en œuvre de solutions innovantes au sein de l'entreprise.

- **L'innovation ouverte**, pour mieux identifier les problématiques des parties prenantes – notamment sur les territoires –, démultiplier les sources d'opportunités, co-développer des solutions innovantes avec des partenaires externes (startups, collectivités, entreprises partenaires, écosystème éducatif, associations...) et **faire des territoires des laboratoires d'innovation.**

Si la Direction R&D innovation et valorisation de GRDF pilote certaines actions en direct au niveau national, elle n'est pas maître d'ouvrage des dispositifs d'innovation sur les territoires. Concernant le projet de structuration d'une démarche d'innovation ouverte et décentralisée au travers d'un réseau de Living Lab, notre rôle est de catalyser les initiatives, de faciliter et d'accélérer les projets en nous appuyant sur des méthodes et des outils issus du monde entrepreneurial.

Une fois convaincus de la pertinence d'un dispositif de type Living Lab pour accélérer le développement du gaz vert et la transformation de notre entreprise, nous avons souhaité l'expérimenter et avons mené un projet pilote avec la région Centre-Val de Loire.

Cette première expérimentation a démontré que les « Living Labs revisités par GRDF » constituaient un dispositif d'innovation territoriale crédible, faisable et répliquable et nous a permis de formaliser un dispositif organisationnel cible et un kit méthodologique pour faciliter la création de Living Lab en région.

Ce « Livre blanc du Living Lab revisité par GRDF » est destiné aux équipes de GRDF qui souhaitent utiliser les méthodes de travail des Living Labs et expérimenter les bienfaits de ces laboratoires sur leurs écosystèmes locaux.



**Vous avez une question sur ce Livre Blanc,  
ou vous souhaitez nous partager votre expérimentation,  
écrivez-nous sur [innovation@grdf.fr](mailto:innovation@grdf.fr)**