

Research-Thesis: Mobilier le potentiel de l'université pour renforcer la transition des territoires: Un Living Lab au service de la durabilité de l'alimentation.

Auteur : Anciaux, Loïc

Promoteur(s) : Mertens de Wilmars, Sybille

Faculté : HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège

Diplôme : Master en sciences de gestion, à finalité spécialisée en management des entreprises sociales et Transition

Année académique : 2025-2026

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/25841>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

Mobiliser le potentiel de l'université pour renforcer la transition des territoires : Un *Living Lab* au service de la durabilité de l'alimentation.

Jury :
Promotrice :
Sybille MERTENS
Lecteur :
Bruno GEMENNE

Mémoire présenté par
Loïc ANCIAUX
En vue de l'obtention du diplôme de
MASTER EN SCIENCES DE GESTION
à finalité spécialisée en
Management des Entreprises
sociales et Transition
Année académique 2025/2026



Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier ma promotrice, Madame Sybille Mertens, pour son encadrement, son aide et ses conseils avisés.

Ma gratitude s'adresse également aux membres du Centre d'Économie Sociale. Leurs remarques et nos échanges ont grandement nourri ma réflexion.

Je suis très reconnaissant envers les personnes qui ont accepté de répondre à mes questions lors des entretiens. Leur expérience de terrain et leur point de vue sur les différentes thématiques abordées ont été une ressource essentielle pour mes recherches.

Une pensée toute particulière va à mes parents et à Lise pour leur soutien et leurs encouragements tout au long de ce mémoire.

Enfin, merci à Alexandre, Danis et Hugo pour les discussions et les moments partagés, en cours ou ailleurs, lors de ces dernières années.

Table des matières

TABLE DES MATIERES	5
1 LISTE DES ABREVIATIONS / GLOSSAIRE	7
2 INTRODUCTION	9
3 DYNAMIQUE ACTUELLE.....	11
3.1 CONTEXTE GLOBAL	11
3.2 CONTEXTE INSTITUTIONNEL	12
3.3 LE PROCESSUS DE CHANGEMENT DE MODELE DE GESTION	13
3.3.1 <i>Les limites du modèle externalisé.....</i>	<i>13</i>
3.3.2 <i>Un moment opportun.....</i>	<i>15</i>
3.3.3 <i>L'internalisation comme solution</i>	<i>17</i>
3.4 CONVERGENCE NATURELLE VERS LE MODELE DE <i>LIVING LAB</i>	18
4 REVUE DE LITTERATURE	21
4.1 INTRODUCTION	21
4.2 <i>LIVING LABS</i>	21
4.2.1 <i>Définition d'un Living Lab</i>	<i>21</i>
4.2.2 <i>Le rôle du Living Lab dans la transition</i>	<i>22</i>
4.2.3 <i>Mise en place et organisation d'un Living Lab.....</i>	<i>23</i>
4.3 <i>CAMPUS LIVING LABS</i>	23
4.3.1 <i>Les universités comme terreau d'innovation et de la transition</i>	<i>23</i>
4.3.2 <i>Définition du cadre d'un Campus Living Lab</i>	<i>24</i>
4.3.3 <i>Définition d'un Campus Living Lab.....</i>	<i>25</i>
4.3.4 <i>Typologie des Living Labs universitaires</i>	<i>26</i>
4.3.5 <i>Facteurs facilitateurs et défis à travers le cycle de vie</i>	<i>27</i>
4.3.6 <i>Recommandations pour assurer le succès d'un Living Lab</i>	<i>28</i>
4.4 UN <i>LIVING LAB</i> SUR LA THEMATIQUE DE LA DURABILITE DE L'ALIMENTATION	28
4.4.1 <i>L'impact de l'alimentation</i>	<i>28</i>
4.4.2 <i>Parties prenantes</i>	<i>29</i>
4.4.3 <i>Leviers et freins.....</i>	<i>30</i>
4.5 CONCLUSION	31
5 ANALYSE EMPIRIQUE	33
5.1 METHODOLOGIE	33
5.2 CAPITALISATION	35
5.2.1 <i>Dynamique opérationnelle</i>	<i>36</i>
5.3 PROBLEMATISATION	37
5.3.1 <i>Pré-problématisation</i>	<i>37</i>
5.3.2 <i>Tarification.....</i>	<i>38</i>
5.3.3 <i>Service Traiteur</i>	<i>38</i>
5.3.4 <i>Vending (distributeurs automatiques).....</i>	<i>39</i>
5.3.5 <i>Durabilité des assiettes – Recettes.....</i>	<i>40</i>
5.3.6 <i>Durabilité des assiettes – Fournisseurs.....</i>	<i>40</i>
5.3.7 <i>Ressources Humaines et Politique RH</i>	<i>41</i>
5.3.8 <i>Pédagogie et sensibilisation.....</i>	<i>42</i>
5.4 EXPERIMENTATION ET <i>ENROLLMENT</i>	43
5.4.1 <i>Introduction au dispositif</i>	<i>43</i>
5.4.2 <i>Gouvernance</i>	<i>43</i>
5.4.3 <i>Enrollment</i>	<i>46</i>
5.5 STRATEGIE ET TRAJECTOIRES FUTURES.....	47
5.5.1 <i>Documenter la transition</i>	<i>47</i>

5.6	RESULTATS ET DISCUSSION.....	47
6	CONCLUSION.....	53
6.1	RECOMMANDATIONS.....	53
6.2	LIMITES ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE	54
7	ANNEXES.....	55
7.1	ANNEXE 1 : SUPPORT DE PRESENTATION CONÇU POUR LES ENTRETIENS DE CARTOGRAPHIE DES ACTEURS	55
7.2	ANNEXE 2 : RESULTATS DES ENTRETIENS DE CARTOGRAPHIE DES ACTEURS POTENTIELS DES GROUPES DE TRAVAIL ET IDEES SUPPLEMENTAIRES.....	56
8	LISTE DES PERSONNES RESSOURCES	57
	BIBLIOGRAPHIE	59

1 Liste des abréviations / Glossaire

<i>Caterer</i>	Opérateur privé s'occupant de la restauration
CATL	Ceinture Alimen-Terre Liégeoise
CLL	<i>Campus Living Lab</i>
CPA	Conseil Politique Alimentaire
<i>Enrollment</i>	Processus d'identification, de mobilisation et d'engagement des parties prenantes.
GT	Groupe de Travail
ISOSL	Intercommunale de soins spécialisés de Liège
L'ASBL	ASBL des Restaurants Universitaires de Liège
LL	<i>Living Lab</i>
ODD	Objectifs de Développement Durables
ONG	Organisation non gouvernementale
RAP	Recherche action participative
UCLouvain	Université catholique de Louvain
ULiège	Université de Liège
<i>Vending</i>	Distributeurs automatiques

2 Introduction

Dans son ouvrage *Pour une décroissance prospère*, Malek (2025) postule une thèse fondamentale : l'alimentation ne doit plus être appréhendée sous le prisme exclusif de la rentabilité financière. Sa mission première doit se limiter à produire une nourriture saine, à préserver l'intégrité des écosystèmes et à assurer un revenu décent aux producteurs. Cette reconceptualisation de la valeur alimentaire trouve aujourd'hui un écho singulier au sein des institutions d'enseignement supérieur.

En tant qu'acteurs publics majeurs, les universités disposent d'une responsabilité sociétale évidente et d'un levier d'action puissant pour participer à la transition des territoires où elles sont implantées. Dès lors, l'enjeu central réside dans la capacité de l'institution à capitaliser sur son statut public pour intégrer structurellement la transition au cœur de ses propres processus opérationnels, en mobilisant une communauté interne dont les expertises scientifiques couvrent une multitude de secteurs. Le pôle de la restauration collective universitaire constitue, à ce titre, un terrain d'application idéal.

L'alimentation durable au sein des cuisines collectives représente en effet un axe stratégique incontournable pour opérationnaliser la transition des grandes organisations. D'un point de vue environnemental, ce défi exige de repenser les filières d'approvisionnement en privilégiant la relocalisation des achats, le soutien à une agriculture moins industrialisée et le partenariat avec des producteurs responsables. Il implique également d'interroger l'empreinte globale de l'assiette, ce qui se traduit par une évolution vers une cuisine moins carnée, une vigilance accrue quant aux modes d'élevage, ainsi qu'une lutte systémique contre le gaspillage alimentaire.

Sur le plan social, la problématique se cristallise autour de la double dimension de l'accessibilité et de l'équité. Il s'agit, d'une part, de garantir à l'ensemble de la communauté étudiante, et particulièrement aux profils les plus précarisés, un accès universel à des repas sains et abordables. D'autre part, cette transition implique une politique sociale ambitieuse et éthique à l'égard de l'ensemble des acteurs du projet, qu'il s'agisse des conditions de travail des fournisseurs en amont ou du personnel en interne.

Pour concrétiser cette double ambition environnementale et sociale, l'institution s'est toutefois longtemps heurtée à un modèle de gestion contraignant. Pendant plus de deux décennies, la gestion opérationnelle et la politique d'approvisionnement de la restauration universitaire ont été déléguées à des opérateurs privés successifs. Jusqu'alors, les verrous contractuels inhérents à cette logique de gestion externalisée limitaient fortement les marges de manœuvre de l'établissement.

C'est face à ces blocages contractuels que se situe la rupture historique de ce dossier : l'internalisation de la gestion des Restaurants Universitaires de Liège, actée en 2025, ouvre une fenêtre d'opportunité stratégique inédite. En reprenant directement les commandes opérationnelles, les responsables de la structure bénéficient d'une liberté d'action retrouvée. Ce changement de modèle permet d'aligner directement la politique de restauration avec la multitude de projets de transition menés simultanément dans la région liégeoise, transformant un pôle de service en un véritable levier d'utilité publique et de santé collective.

Cependant, pour traduire cette opportunité opérationnelle en une innovation sociale pérenne, la direction ne peut agir seule ; ce travail doit s'adosser à un cadre méthodologique centré sur la co-construction et l'intelligence collective. Comme le soulignent Filho et al. (2025), l'engagement des parties prenantes s'impose désormais comme un mécanisme clé pour propulser le développement durable au sein des établissements d'enseignement supérieur. Ce processus collaboratif génère des bénéfices structurels majeurs : il favorise le partage horizontal des connaissances, instaure une confiance mutuelle indispensable et implique directement les acteurs du terrain dans les dynamiques décisionnelles.

Pour opérationnaliser concrètement cet engagement sur le campus, le modèle du « *Living Lab* » (ou laboratoire vivant) s'impose comme la solution théorique et pratique idéale. Il définit un écosystème d'innovation ouverte où les utilisateurs co-crée et testent des solutions en conditions réelles. Appliqué à l'échelle universitaire sous la forme d'un *Campus Living Lab*, ce modèle présente la spécificité de mobiliser le corps académique (enseignants et chercheurs) non pas comme de simples observateurs, mais comme des producteurs de connaissances appliquées, capables de valider scientifiquement les trajectoires de transition de leur propre institution.

Ce mémoire s'insère précisément à la croisée de ces dynamiques institutionnelles et théoriques. Son ancrage se situe au point de rencontre de deux engagements majeurs de la Feuille de route Transition de l'établissement : d'une part, l'élaboration de scénarios d'avenir pour les cantines durables et, d'autre part, le Laboratoire des Transitions, dont la mission est précisément de favoriser de nouvelles méthodes de co-création de connaissances transdisciplinaires en liant la recherche académique aux acteurs de terrain.

Une interrogation centrale guide dès lors notre démarche : comment mobiliser concrètement le potentiel d'une université pour en faire un moteur de la transition sur son territoire ? C'est dans cette perspective que ce travail ambitionne de servir de guide méthodologique et opérationnel pour la mise en place d'un futur Living Lab dédié à la durabilité de l'alimentation au sein de l'Université de Liège.

Pour répondre à cet objectif de modélisation, notre démarche ne sera pas uniquement théorique ; elle s'appuiera sur une approche qualitative de terrain, résolument ancrée dans les principes de la recherche-action participative (RAP). Cette démarche itérative et appliquée vise à lier étroitement la rigueur de la recherche scientifique avec la résolution de problèmes managériaux et logistiques concrets (Pelt, 2013).

L'objectif fondamental de cette recherche est de formaliser une feuille de route opérationnelle pour fédérer les parties prenantes autour de cette transition alimentaire. À terme, ce dispositif a pour ambition de poser les jalons d'une dynamique déclinable à d'autres projets phares de l'université, ou à des initiatives similaires au sein d'autres organisations.

Pour explorer ces dimensions, notre cheminement s'articulera autour de quatre axes principaux. Le premier volet dressera une analyse du contexte global et des enjeux de durabilité propres aux universités, avant de resserrer la focale sur le contexte local, ses politiques de transition, ses acteurs clés et les mutations récentes du modèle de gestion des restaurants universitaires de l'institution. Sur le plan théorique, la revue de littérature, consacrée aux concepts de *Living Lab* (LL) et de *Campus Living Lab*, permettra de poser les fondements nécessaires à la construction d'un modèle adapté à l'alimentation durable collective. La section empirique, quant à elle, exposera d'abord une capitalisation des connaissances issues du terrain, suivie d'une pré-problématisation articulée autour de six défis opérationnels majeurs, afin d'analyser concrètement les modalités de déploiement de ce *Living Lab* (gouvernance et processus d'*enrollment*). L'ensemble de ce travail culminera enfin avec l'exploration des perspectives stratégiques futures et la discussion des résultats, s'appuyant sur les entretiens qualitatifs menés en vue de formaliser une cartographie dynamique des acteurs clés aptes à porter durablement cette transition.

3 Dynamique actuelle

3.1 Contexte global

Les accords de Paris, signés lors de la COP21 en 2015, ont pour but d'assurer la transition vers une société bas carbone. Ils se sont accompagnés de diverses mesures, telle que la limitation du réchauffement de la température moyenne de la planète bien en dessous de 2°C par rapport à l'ère préindustrielle. Cet accord marque une rupture historique en instaurant une universalité de l'action climatique, obligeant désormais l'ensemble des pays, développés comme émergents, à contribuer. Cette exigence est toutefois pondérée par le principe de responsabilité différenciée, qui ajuste les efforts selon les capacités et les vulnérabilités spécifiques de chaque État.

Concrètement, l'Union européenne vise une décarbonation quasi totale d'ici 2050 (réduction de 80 à 95 % des émissions par rapport à 1990), un objectif intégré à la stratégie fédérale belge (SPF Santé publique, Sécurité de la Chaîne alimentaire et Environnement, s.d.). L'Accord de Paris rend cette transition irréversible, mais sa mise en œuvre exige désormais de dépasser la seule approche climatique pour engager un dialogue sociétal large.

Quelques semaines avant la COP21 et les accords de Paris étaient mis en place 17 Objectifs de Développement Durable (ODD). Adoptés par l'ensemble des États Membres de l'ONU, ces objectifs s'inscrivent au cœur du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Ils constituent un appel universel à l'action, dépassant la dimension environnementale pour viser conjointement l'éradication de la pauvreté, la protection de la planète et l'amélioration des perspectives pour l'ensemble de la population mondiale (Nations Unies, s.d.).

L'imbrication de ces dimensions environnementales et sociales se retrouve au cœur du cadre conceptuel du Donut développé par Kate Raworth. Dans ce modèle, le plafond environnemental forme le cercle extérieur et représente les limites planétaires à ne pas dépasser, tandis que le plancher social forme le cercle intérieur et garantit un niveau de vie digne en couvrant les besoins essentiels. Bien que ce volet social soit issu d'un consensus politique, la littérature scientifique souligne qu'il est largement soutenu par diverses théories des besoins fondamentaux, légitimant ainsi la place de la justice sociale dans les politiques de transition (Recordon et al., 2025).

À la suite de ces nouvelles réglementations et les cadres mis en place, des pressions de la part des gouvernements ont été émises sur tous les types d'organisations, notamment les grandes institutions dont font partie les universités. Elles sont à la fois des consommatrices de ressources en croissance et d'importantes génératrices d'émissions au travers de l'ensemble de leurs activités. Cependant, la contrainte n'est pas uniquement réglementaire. Comme le relèvent Mazhar et al. (2017), les motivations sont également économiques et stratégiques : la volatilité des prix de l'énergie, les coûts liés au carbone et les risques de réputation incitent les établissements à agir, même en période d'incertitude économique.

Il apparaît ainsi que les universités, tout comme d'autres organisations, contribuent à certains problèmes, dont le dérèglement climatique, cependant elles font aussi partie de la solution. Comme le soulignent Filho et al. (2023), elles sont considérées comme une force motrice du changement, contribuant au développement des infrastructures et au progrès technologique, tout en façonnant, par l'éducation, les futurs citoyens de notre monde.

Si la mesure des impacts environnementaux reste nécessaire, la littérature récente invite les universités à dépasser une vision purement technique pour embrasser une responsabilité plus large. Face à cette complexité, l'institution ne peut plus agir de manière isolée ou uniquement descendante. D'après la

littérature récente synthétisée par Filho et al. (2025), l'engagement des parties prenantes s'impose désormais comme un mécanisme clé pour propulser le développement durable au sein des établissements d'enseignement supérieur. Cet engagement collaboratif génère des bénéfices structurels majeurs : il favorise le partage de connaissances et d'informations, instaure une confiance mutuelle et implique directement les acteurs dans les processus décisionnels.

Un tel alignement des intérêts permet non seulement de renforcer les relations institutionnelles et de créer une valeur partagée supérieure, mais il sert également à connecter les missions de l'université aux objectifs sociétaux plus larges. En replaçant l'institution au centre de cette dynamique relationnelle avec ses acteurs internes (étudiants, personnel) et externes (producteurs, tissu local), ce changement de perspective permet aux universités de jouer pleinement leur rôle unique de catalyseurs de la transition, tout en se différenciant stratégiquement pour assurer leur réussite à long terme.

Pour opérationnaliser cette dynamique, la littérature souligne que la durabilité universitaire ne peut plus se limiter aux seuls aspects techniques, mais doit être appréhendée de manière globale. En effet, d'après Filho et al. (2025) qui reprennent dans leur article la définition de Flint RW (2013), le développement durable se caractérise avant tout par une approche holistique : il vise l'amélioration de la qualité de vie globale tout en maintenant l'exploitation des ressources naturelles dans les limites de la capacité de régénération de l'environnement.

Cette définition met en lumière la double nature du défi pour une université. Il ne s'agit pas uniquement de gérer des infrastructures (énergie, bâtiments), mais de garantir le bien-être de la communauté (santé, justice sociale, accessibilité). Dès lors, la transition écologique ne peut être séparée des enjeux sociaux tels que la précarité étudiante ou l'accès à une alimentation saine. Contrairement à un changement purement technique, ces défis touchent directement aux comportements et aux interactions sociales, rendant les méthodes de gestion classiques insuffisantes.

Cette démarche collaborative et intégrée n'est plus une simple option, mais un levier stratégique identifié pour aligner les missions universitaires sur les impératifs de leur territoire. Cette nécessité d'innovation dans l'interaction avec le tissu local s'inscrit en résonance directe avec la Stratégie de Politique Alimentaire de la Ville de Liège (Ville de Liège, 2026), dont les dynamiques opérationnelles seront explorées plus tard. C'est cette articulation qui pousse aujourd'hui les institutions d'enseignement supérieur à repenser globalement leurs modèles de gestion, en traduisant ces exigences territoriales au cœur même de leur vision institutionnelle.

3.2 Contexte institutionnel

L'engagement de l'Université de Liège (ULiège) dans la durabilité s'articule de manière globale autour de son Plan Stratégique Institutionnel (2022-2026). Cette démarche vise à aligner les actions concrètes de l'établissement avec sa volonté de se positionner comme un acteur clé de la transition socio-environnementale. Comme l'indique ce plan dans la rubrique « Des campus laboratoires de la transition » (Université de Liège [ULiège], 2022, p. 22), les campus matérialisent l'ancrage territorial et la diversité des missions de l'établissement. Par leurs caractéristiques, ils constituent un terrain d'expérimentation idéal pour répondre aux défis actuels de la durabilité. Ces enjeux sont multiples : ils vont de la nécessaire diminution de l'empreinte environnementale à l'exploration de nouvelles pratiques de mobilité, de consommation, de travail et, bien entendu, d'alimentation.

C'est dans cette dynamique systémique que s'inscrit l'adoption de la Feuille de route Transition de l'Université de Liège en février 2025. Issue d'une démarche collective et soutenue par l'Académie de Recherche et d'Enseignement Supérieur (ULiège, 2025a), cette Feuille de route opérationnalise les ambitions de l'institution en se déployant sur cinq axes qui couvrent les missions universitaires et l'organisation interne. Chaque année, elle met en exergue des projets phares, parmi lesquels figure explicitement l'élaboration de scénarios d'avenir pour des cantines durables (ULiège, s.d.). C'est

précisément à l'échelle de ce pôle de restauration collective que le défi de la transition se matérialise aujourd'hui de manière concrète, directe et immédiate pour l'ensemble de la communauté universitaire.

Afin de bien appréhender le cadre de cette transition vers une alimentation durable, il apparaît essentiel de présenter les caractéristiques structurelles de l'Université de Liège, établissement dans lequel ce pôle repose. L'institution s'affirme comme une organisation publique d'envergure, rassemblant plus de 29 000 étudiants et 6 000 membres du personnel. Cette vaste communauté est répartie au sein de onze facultés, elles-mêmes implantées sur quatre campus distincts qui matérialisent l'ancrage territorial de l'établissement : le Centre-ville, le Sart-Tilman, Gembloux et Arlon (ce dernier ne disposant par ailleurs d'aucune structure de restauration).

C'est au cœur de cette organisation complexe que se déploie l'infrastructure de restauration de l'université. Celle-ci regroupe sept cafétérias, deux restaurants universitaires (selfs), un restaurant pour la direction, le restaurant du campus de Gembloux (le MESS), ainsi qu'environ septante distributeurs automatiques et les activités du service traiteur, le tout représentant un volume de production d'environ mille repas par jour. La distribution de ces flux est fortement centralisée : le site du B62 au Sart-Tilman, self principal où se trouvent les cuisines, concentre à lui seul six cents couverts quotidiens, le reste étant réparti sur les différents points de vente de l'université.

Depuis ses débuts, la gestion de ce pôle a connu différents modes d'opération. Créée en 1991 (Companyweb, s.d.), l'ASBL des Restaurants Universitaires de Liège a d'abord été gérée par l'institution elle-même. Néanmoins, en 2004, lors du mandat rectoral de Willy Legros et à la suite de divers changements structurels, la gestion des restaurants avait fait l'objet d'une externalisation, motivée par l'idée qu'une gestion par un tiers s'avérerait plus efficiente. À cette époque, la restauration était perçue par la nouvelle directrice financière comme une activité facilement externalisable, permettant de contribuer à assainir les comptes de l'université.

La prestation fut alors confiée, via des marchés publics, à des opérateurs privés successifs (des *caterers*), notamment Sodexo, ISS et enfin Compass. Un cahier des charges reprenant les attentes précises de l'ASBL concernant les menus (notamment les repas sociaux), la gamme d'aliments proposée et les horaires d'ouverture avait été mis en place afin de mettre en concurrence les sociétés sur la base de la qualité de leurs offres.

Au terme d'une vingtaine d'années de gestion externalisée, un retour à une gestion en interne par l'ASBL vient d'être acté en 2025. Des restructurations survenues préalablement ont constitué un véritable levier pour mener à bien cette transition. Notamment, la nomination de la Conseillère de la Rectrice à la Transition comme administratrice de l'ASBL et le changement de personne au poste d'administrateur de l'ULiège en 2024 ont levé les derniers obstacles politiques à ce projet.

3.3 Le processus de changement de modèle de gestion

3.3.1 Les limites du modèle externalisé

Ce retour historique à une gestion interne, acté en 2025, découle directement des limites structurelles du modèle d'externalisation, qui empêchait le déploiement d'une vision à long terme pour la transition (ULiège, 2025c). En effet, si l'université occupe un rôle de premier plan dans la formation des citoyens de demain et l'expérimentation de solutions durables (ULiège, s.d.), la rigidité du cadre contractuel privé est venue entrer en contradiction directe avec ces ambitions fondamentales.

Tout au long de cette phase d'externalisation, la satisfaction des consommateurs passait après la recherche de stabilité financière. En effet, les sociétés de restauration s'engageaient à long terme auprès de multinationales (pour des durées au-delà de cinq ans par exemple) sans en informer

l'institution, ce qui prolongeait ces contraintes commerciales exclusives même lors du renouvellement des opérateurs tous les quatre ans. Face à ces difficultés, les cahiers des charges ont été progressivement affinés, intégrant finalement des indicateurs liés à la satisfaction des consommateurs et, plus récemment, des questions sur la durabilité.

De fait, l'ASBL demeurant soumise à la réglementation des marchés publics, le précédent renouvellement contractuel n'a révélé que des avancées marginales de la part des prestataires. Si une attention particulière a pu être portée au gaspillage alimentaire et à l'intégration de légumes locaux à un taux de 100% dans les potages, ces initiatives restaient en décalage avec les impératifs concrets de la transition.

Ces légers progrès ne reflétaient pas la prise de conscience ni l'ambition stratégique vers laquelle l'université souhaite tendre (Liégeois, 2026). De nombreux axes d'amélioration, tels que le recours aux circuits courts de proximité, l'amélioration de la durabilité globale des recettes ou encore la refonte des contrats de distribution automatique (*vending*), constituaient des points de blocage persistants pour les *caterers*.

Au-delà des contraintes strictement contractuelles, un décalage a été observé concernant l'évaluation des attentes réelles de la communauté universitaire. Si l'intérêt des étudiants pour une transition alimentaire semblait en apparence limité, cette perception s'expliquait en partie par l'utilisation d'enquêtes de satisfaction dont le format n'était pas adapté aux nouveaux enjeux. En effet, les questionnaires historiques se concentraient sur des critères classiques et n'offraient pas ou peu l'opportunité d'exprimer un désir de durabilité croissante ou de végétalisation des assiettes.

A l'inverse, une étude menée en 2024 sur le campus de Gembloux a mis en évidence une dynamique tout autre : une proportion significative des étudiants se déclaraient prêts à accepter que la quantité de viande soit réduite dans certaines recettes pour faire baisser les prix ou encore pour améliorer la qualité d'autres recettes grâce aux coûts économisés.

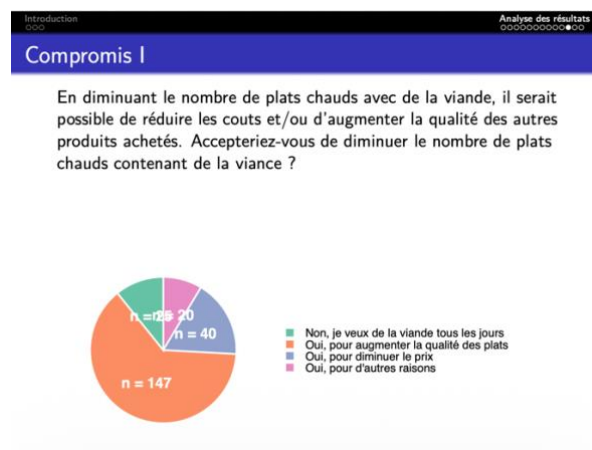


Figure 1 : Acceptation de la diminution des plats carnés par les usagers du Mess de Gembloux

Note. Tiré de « Enquête GxABT : Quel Mess voulez-vous ? » (diapositive 15) [Support de présentation], par GT Utilisateurs du Mess, 2024, Faculté Gembloux Agro-Bio Tech, Université de Liège.

La mise en lumière de ces divergences entre les indicateurs en place et les aspirations latentes des usagers a constitué un argument supplémentaire démontrant la nécessité de repenser globalement le modèle de gestion.

3.3.2 Un moment opportun

Si la nécessité d'un changement de modèle était ainsi démontrée sur le plan des usages, sa concrétisation politique exigeait de lever les fortes réticences internes. Comme souligné précédemment, la restructuration de la gouvernance opérée en 2024 a constitué le premier levier interne indispensable pour amorcer ce virage. En effet, les instances dirigeantes n'étaient en premier lieu pas favorables à l'internalisation, nourries par des craintes portant sur des thématiques variées allant de la sécurité de l'approvisionnement en circuit court et de la qualité des repas, jusqu'à la stabilité du budget et la gestion des ressources humaines, particulièrement complexe dans le secteur de l'Horeca.

Ces réponses et les opportunités découlant de ce nouveau modèle ont ainsi permis de légitimer la transition. Cependant, celle-ci n'aurait pas pu aboutir sans une conjoncture particulièrement favorable. De fait, l'Assemblée Générale de l'ASBL des Restaurants Universitaires de Liège étant constituée par les membres du Conseil d'Administration de l'Université, la présence de certains profils engagés a permis de stimuler l'idée d'internaliser tout en rassurant l'équipe rectoriale.

Ces personnes, souvent liées de près ou de loin à d'autres initiatives pour la transition, ont porté ce projet pour des raisons convergentes. On retrouve par exemple Jean Danis, impliqué au Conseil d'Administration d'Ucoopia (l'ONG des universités de Liège et de Bruxelles) ; Véronique Beauvois, administratrice chez NOVACITIS (structure qui a développé La Menuiserie, tiers-lieu pour la transition à Liège) ; ou encore Martine Evraud, représentante du personnel, qui a toujours soutenu les modèles de proximité en faveur du personnel.

Dans un cadre externe, le paysage s'est également mis en mouvement, favorisant la réflexion. Un acteur important fut Gary Van Loo, responsable des cantines à l'Université catholique de Louvain (UCLouvain), qui y a récemment réussi une transformation durable. L'idée initiale était de faire appel à ses services à la suite de son départ de l'UCLouvain afin d'entamer ce processus conjointement. Toutefois, l'appel à un consultant externe pour réaliser une étude de faisabilité a finalement poussé l'ULiège à opérer ce changement par elle-même.

Les derniers leviers ayant permis ce basculement s'appuient sur un écosystème d'initiatives locales particulièrement matures au sein du paysage liégeois. Pour guider l'analyse, ces dynamiques peuvent être structurées autour de trois grands volets : premièrement, l'existence d'un modèle opérationnel public de restauration durable à grande échelle (incarné par l'intercommunale ISoSL) ; deuxièmement, l'adossement à des cadres d'incitation régionaux (le Green Deal Cantines Durables) ; et troisièmement, la densification d'un tissu de gouvernance et d'animation territoriale propre à la région liégeoise (à travers la CATL et le CPA). C'est la convergence de ces trois forces qui a fini par crédibiliser la démarche de l'université.

La démonstration faite par Davide Arcadipane au sein de l'intercommunale ISoSL a prouvé qu'il était tout à fait possible de gérer des cantines durables approvisionnées en circuit court en province de Liège. Cette intercommunale liégeoise, initialement dédiée aux structures de soins, gère aujourd'hui l'alimentation d'un vaste réseau de 140 écoles et crèches réparties sur les 24 communes de la région (Balfroid, 2022). La structure y assure la préparation centralisée et la livraison quotidienne de près de 3 000 repas durables, démontrant ainsi la viabilité opérationnelle d'une logistique publique de circuit court à grande échelle.

Cette dynamique s'inscrit notamment dans le cadre du Green Deal Cantines Durables (Ville de Liège, s.d.). Initiée en 2019, cette stratégie ambitieuse et opérationnelle de la Région wallonne a pour objectif de garantir à chaque citoyen l'accès à une alimentation de qualité. Concrètement, ce dispositif accompagne les collectivités vers une restauration plus responsable en favorisant la végétalisation des

menus, l'adaptation à la saisonnalité, l'intégration de produits durables et la mise en place d'actions de lutte contre le gaspillage alimentaire à tous les niveaux de la chaîne.

Plus largement, l'accélération de l'urbanisation pousse les villes, et par extension les microcosmes que sont les universités, à assumer un rôle de premier plan dans l'élaboration de politiques alimentaires locales (Morgan, 2009 ; Sonnino, 2009, cités par Brons et al., 2022). À l'échelle liégeoise, cette responsabilité s'est construite en deux temps.

Dans un premier temps, la création en 2013 de la Ceinture Aliment-Terre Liégeoise (CATL) a permis d'impulser le mouvement et de fédérer les acteurs autour de la transition alimentaire. Cette ASBL s'est donnée pour mission de structurer et de dynamiser le système alimentaire régional à travers l'appui technique aux professionnels du secteur, le maillage des initiatives de circuit court et la sensibilisation citoyenne en tant qu'association d'éducation permanente (CATL, s.d. a). Agissant comme un organe central d'animation territoriale, la structure assure également le portage et la coordination d'instances clés de la gouvernance alimentaire locale.

Ce mouvement s'est doublé d'un ancrage culturel et citoyen fort à travers le festival « Nourrir Liège ». Cet événement annuel, qui s'étend sur deux semaines, propose plus de 150 activités (allant de conférences sur le droit à l'alimentation à des ateliers pratiques) pour sensibiliser le public aux enjeux de la souveraineté alimentaire. Au-delà de sa portée citoyenne, cette dynamique investit directement le milieu universitaire à travers une collaboration étroite avec l'ULiège matérialisée par l'initiative « Nourrir les Campus », laquelle propose des espaces de rencontre et de réflexion spécifiquement adaptés aux étudiants du supérieur.

Dans un second temps, cette dynamique a franchi un cap supérieur en 2022 avec la mise en place concrète de Hubs logistiques pour le circuit court. Ces infrastructures financées par la Région Wallonne sous l'impulsion de Christie Morreale (Économie Sociale, 2022), alors Vice-Présidente et Ministre wallonne de l'Emploi et de l'Économie sociale, sont venues opérationnaliser l'ambition territoriale.

Parallèlement, la gouvernance de cette transition s'est densifiée au sein du Conseil de Politique Alimentaire (CPA) de Liège Métropole, une instance de gouvernance démocratique que l'ULiège s'est engagée à porter conjointement avec la CATL et Liège Métropole. Premier du genre à l'échelle d'une agglomération lors de sa création en décembre 2022, le CPA facilite les échanges entre les divers acteurs du système alimentaire sur les 24 communes de l'arrondissement administratif (Liège Métropole, 2025).

Récemment renouvelée en février 2025 avec l'installation de 180 ambassadeurs, cette structure compte une participation de l'ULiège au cœur même de sa dynamique, l'institution y étant représentée par un membre de sa Cellule Développement Durable au sein de la coordination, un représentant de ses restaurants universitaires ainsi que par des chercheurs. Cet engagement permet à l'université de s'ancrer profondément dans le tissu local tout en contribuant activement à la transition vers un système alimentaire résilient, durable et favorable à la santé globale de sa communauté et de son environnement.

Le groupe de travail dédié à l'échange de bonnes pratiques entre les cuisines de collectivités en est une illustration concrète (CATL, s.d. b). Rassemblant de grands acteurs institutionnels tels que le CHC, le Centre Hospitalier Bois de l'Abbaye, ISO SL ou encore l'HelMo, ce groupe structure des partenariats opérationnels autour de trois défis clés : la végétalisation des repas, la sécurisation des volumes en circuit court et la réduction des emballages jetables.

3.3.3 L'internalisation comme solution

Afin d'inscrire l'université dans cette dynamique territoriale émergente et de sécuriser sa propre trajectoire opérationnelle, le Conseil d'Administration de l'ASBL Restaurants Universitaires de Liège a commandé une étude de faisabilité auprès d'un consultant spécialisé dans la question des cuisines collectives. Cette démarche, entamée en janvier 2025 et finalisée en mars de la même année, a donné lieu à un rapport qui présente de manière rigoureuse les risques liés à l'internalisation, tout en mettant en lumière l'ensemble des opportunités.

L'amélioration de la gestion financière est l'un des leviers principaux de cette transition. Le modèle économique actuel de l'ASBL repose sur un chiffre d'affaires annuel d'environ 3,6 millions d'euros. Cette activité est très saisonnière car elle suit le rythme des cours, avec des pics entre la mi-septembre et la fin novembre, ainsi que de février à avril.

Actuellement, les coûts globaux de fonctionnement s'élèvent à 4 380 000 euros. Pour garantir l'équilibre budgétaire de la structure, l'Université de Liège octroie un subside de fonctionnement annuel d'environ 750 000 euros, s'élevant plus précisément à 756 000 euros pour l'exercice 2025. Parallèlement à ce soutien à l'exploitation courante, l'institution assure la modernisation structurelle du service via une enveloppe d'investissement pluriannuelle de 600 000 euros sur quatre ans, dédiée au renouvellement des équipements.

Pour appréhender la structure de ces coûts globaux, il est essentiel de clarifier le fonctionnement de l'ancien régime de gestion externalisée, qui reposait sur un modèle opérationnel hybride. Contrairement à une sous-traitance intégrale, l'ASBL conservait la charge directe de son personnel opérationnel et administratif, représentant environ 30 Équivalents Temps Plein (ETP) en 2023 pour un montant de 1 739 000 euros (vendeurs au comptoir, aides-cuisiniers, caissiers, secrétariat et comptabilité). À ces charges de personnel s'ajoutaient également 212 000 euros de frais propres à l'exploitation de l'ASBL. Ces deux postes de dépenses figuraient ainsi déjà historiquement sous la responsabilité financière directe de l'institution.

À l'inverse, l'ASBL achetait à la société Compass un double service combinant l'approvisionnement en denrées alimentaires et un encadrement managérial sur site. Le *payroll* du prestataire se concentrait exclusivement sur sept profils de gestion, à savoir un gérant (*manager* de site), un adjoint, un responsable cafétérias et opérationnel, un responsable *Event* et *Vending*, deux chefs de cuisine chaude pour le site principal du B62, et une cheffe de cuisine pour le campus de Gembloux. Ce partage des fonctions se traduisait par une répartition précise des tâches : la gestion managériale directe sur site, les ressources humaines et l'exploitation des cuisines incombaient à Compass, tandis que le suivi administratif et financier courant restait assuré par le personnel de l'ASBL, l'Université conservant la supervision globale et les orientations en matière de durabilité.

Sous cet ancien régime, la facturation totale émise par Compass s'élevait à 2 429 000 euros. En l'absence d'un accès direct aux états financiers internes du prestataire, cette enveloppe a fait l'objet d'une reconstitution analytique par la direction de l'ASBL : elle se décompose en 1 540 000 euros pour les achats de marchandises, 570 000 euros pour les charges de personnel externe (les sept managers) et 96 000 euros de frais divers. Cet effort de projection met ainsi en évidence un bénéfice présumé d'environ 223 000 euros engrangé par la société privée.

Il convient de rappeler une spécificité contractuelle majeure de l'époque : bien que les bénéfices générés aient fait l'objet d'un partage entre l'ASBL et le prestataire en cas d'exercice positif, les éventuelles pertes opérationnelles étaient intégralement supportées par ce dernier (Mertens & Lambert, 2025).



Figure 2 : Répartition des coûts de fonctionnement et des revenus du modèle de restauration universitaire

Note. Tiré de « Analyse des possibilités d’internalisation de la restauration ULiège en vue d’une transition vers des cantines durables » [Support de présentation], par S. Mertens et A. Lambert, 19 mars 2025, Conseil d’administration de l’Université de Liège. Les données illustrées s’appuient sur le budget de l’année 2025.

Sur la base de ces simulations et des opportunités budgétaires identifiées, le basculement opérationnel a rapidement été formalisé par les instances universitaires. La notification officielle du renon a ainsi été adressée à la société Compass en mai 2025, fixant l’échéance pour la mise en œuvre effective du service internalisé au 1er janvier 2026. Désormais actée, la fin de cette gestion déléguée permet de réallouer ces ressources au profit du projet de transition.

La disparition de la marge commerciale externe, combinée à une optimisation des processus opérationnels (Mahy, 2025, p. 3), ne dégage pas de simples capacités de réinvestissement, mais permet de supporter structurellement un tout autre modèle économique. Ces marges de manœuvre financières ne sont plus captées par un tiers, mais sont allouées en partie à la transformation de la chaîne d’approvisionnement. L’objectif est de privilégier les circuits courts et les fournisseurs régionaux, afin de substituer progressivement la dépendance aux géants de l’agro-alimentaire par un modèle qui favorise la résilience locale.

Toutefois, la relocalisation des approvisionnements et l’optimisation financière ne constituent pas les uniques bénéfices de ce retour à une gestion internalisée. L’inclusivité et l’amélioration des conditions de travail du personnel s’inscrivent également au cœur du projet. L’équipe gestionnaire de l’ASBL affiche notamment la volonté de pérenniser l’emploi en offrant, sous réserve de viabilité opérationnelle, des contrats à durée indéterminée aux collaborateurs qui font preuve de polyvalence et de régularité. Cette démarche témoigne d’une forte ambition sociale, indissociable d’une transition durable réussie.

Au-delà de ces dimensions économiques et sociales, l’internalisation permet de répondre de manière transversale aux enjeux environnementaux, de santé publique et de sécurité alimentaire. Elle ancre durablement l’ULiège dans un réseau d’acteurs locaux dynamiques (Liégeois, 2026), à l’instar de la Ceinture Aliment-Terre Liégeoise et du Conseil de Politique Alimentaire de Liège. Ces partenariats structurants posent ainsi les bases d’une véritable gouvernance alimentaire territoriale, dont les différents défis opérationnels seront développés dans les sections suivantes.

3.4 Convergence naturelle vers le modèle de *Living Lab*

Comme l’a souligné le consultant engagé pour ce dossier lors d’un entretien en ligne, le projet d’internalisation n’a pas été initialement pensé comme un « *Living Lab* » (ou laboratoire vivant). Ce concept, qui désigne de manière générale un écosystème d’innovation ouverte où les usagers co-créent et testent des solutions en conditions réelles, n’était pas le point de départ de la réflexion. Toutefois,

le projet de l'ASBL en possède intrinsèquement de nombreuses caractéristiques, menant à une convergence naturelle vers ce modèle participatif.

L'université, en tant que microcosme de la société, constitue un terrain d'expérimentation particulièrement propice à ce type de démarche. Face aux urgences climatiques et sociales, les décisions ne peuvent plus uniquement reposer sur des concepts théoriques. C'est ici que l'approche intuitive du *Living Lab* prend tout son sens : en tant que modèle évolutif, il permet à des solutions concrètes d'être testées sur le terrain, ajustées en continu avec les parties prenantes, tout en fournissant une matière première précieuse pour enrichir la recherche académique dans de nombreux domaines (Liégeois, 2026).

Cette dynamique collaborative s'articule de manière directe avec les autres engagements de la Feuille de route Transition de l'établissement, notamment le « Laboratoire des Transitions ». Validé par le Conseil d'administration en mai 2024 et présenté officiellement en janvier 2025, ce centre d'appui transversal a été conçu pour promouvoir une recherche transdisciplinaire et prospective en faisant interagir étroitement les chercheurs avec les acteurs de la société civile (ULiège, 2024).

En croisant le projet d'élaboration de scénarios pour des cantines durables avec la mission de ce Laboratoire, une opportunité de renforcement mutuel se dessine. Le volet dédié à la restauration collective offre le terrain d'expérimentation empirique idéal en conditions réelles, tandis que le Laboratoire des Transitions est en mesure de fournir la rigueur et le cadre méthodologique requis pour soutenir des démarches concrètes basées sur la valorisation des savoirs de terrain.

En ce sens, l'internalisation n'est pas uniquement une solution pour passer à un modèle de restauration durable tout en respectant un cadre budgétaire strict. Elle constitue plutôt le levier structurel et l'opportunité de monter un *Living Lab* au sein de l'institution. La mise en place de ce type de laboratoire vivant permet d'ouvrir un espace où les questions de durabilité sont discutées collectivement, bénéficiant ainsi directement de l'expertise, des compétences et de l'engagement de la communauté universitaire. Cette dynamique collaborative favorise la position de l'université en tant qu'acteur de l'innovation sociale et de la transition. Sans le développement de ce modèle participatif, le processus de ré-internalisation risquerait de manquer sa dimension transformatrice et d'être réduit à la gestion d'un simple service de restauration internalisé.

Ce mémoire s'insère précisément dans cette dynamique. Il ne s'agit pas seulement d'étudier la mise en place de pratiques durables au sein des cantines, mais de comprendre comment ce projet pilote peut servir de pont entre l'action concrète sur le campus, l'ancrage territorial de l'université et la recherche académique. Dès lors, l'objectif est d'établir un cadre de réflexion méthodologique transférable. Ce travail pourra ainsi, entre autres, servir de référence pour guider d'autres projets phares de l'institution tout en enrichissant la recherche transdisciplinaire sur la gestion des transitions.

Cependant, si le projet semble naturellement se diriger vers ce modèle, le concept de *Living Lab* ne peut se limiter à un simple mot-clé. Pour transformer cette occasion en une réelle innovation sociale, il faut en maîtriser les rouages. Dès lors, avant d'étudier plus en détail les pistes pour l'ASBL, il convient d'explorer la littérature scientifique pour définir précisément le *Living Lab*, ainsi que son modèle universitaire, et comprendre son application concrète aux enjeux d'une alimentation durable.

4 Revue de Littérature

4.1 Introduction

Fort de ce contexte de transition et de l'opportunité structurelle qu'offre l'internalisation, il convient d'étudier les mécanismes du *Living Lab* en amont de la phase empirique. Ce chapitre de revue de littérature pose ainsi les bases théoriques nécessaires pour comprendre comment les institutions d'enseignement supérieur peuvent piloter le changement, en particulier dans le domaine de la durabilité alimentaire.

Pour ce faire, la réflexion s'articule autour de trois axes complémentaires. Dans un premier temps, il s'agit de définir le concept général de *Living Lab* et d'en identifier les principes fondamentaux issus de la littérature scientifique. Cet éclairage théorique sera, dans un deuxième temps, transposé aux spécificités de l'écosystème universitaire à travers le modèle du *Campus Living Lab*. Enfin, nous explorerons la manière dont cette démarche collaborative peut s'appliquer concrètement aux enjeux de la transition alimentaire collective. L'ensemble de ce socle conceptuel constituera la grille de lecture indispensable avant de confronter ces modèles aux données issues de notre terrain.

4.2 *Living Labs*

4.2.1 Définition d'un *Living Lab*

Face aux impératifs climatiques et sociétaux définis en introduction de ce mémoire, la mise en œuvre de mesures institutionnelles concrètes s'avère indispensable pour se rapprocher des Objectifs de Développement Durable (ODD). Pour opérer cette transition et repenser les modèles de gestion classiques, les approches participatives de type *Living Lab* s'imposent aujourd'hui dans la littérature comme une solution privilégiée.

Cependant, la définition précise d'un *Living Lab* reste complexe. Bien que le concept soit présent dans la littérature scientifique depuis plusieurs années, il ne fait toujours pas l'objet d'un consensus formel, ce qui peut en rendre l'appréhension délicate. Compagnucci et al. (2021) illustrent cette diversité en référençant un grand nombre de définitions existantes (voir **Tableau 1**). Malgré cette hétérogénéité, il est possible d'identifier des thèmes qui traversent la littérature, tels que les notions d'innovation, de contexte réel (*real-life / real-world context*), ainsi que les concepts de co-crédation, de coopération et de partenariat.

L'intérêt fondamental de ces concepts réside dans leur capacité à transformer les dynamiques de recherche classiques. L'immersion en contexte réel permet d'expérimenter et de valider les solutions directement au cœur des communautés, tandis que la co-crédation élève les parties prenantes au rang de co-producteurs actifs de valeur, dépassant leur rôle traditionnel de simples sujets d'étude observés. Cette innovation ouverte et centrée sur l'utilisateur s'opérationnalise enfin à travers un partenariat public-privé-citoyens (*Public-Private-People-Partnership*, le modèle des « 4P »), au sein duquel le *Living Lab* agit comme un intermédiaire stratégique capable d'aligner la recherche, les entreprises et les dynamiques territoriales face aux défis de la durabilité.

Afin d'établir un cadre théorique clair pour cette recherche, nous nous appuierons sur les travaux de Paskaleva et Cooper (2021), qui identifient deux définitions prédominantes dans la littérature scientifique actuelle :

- Une définition exhaustive décrit les *Living Labs* comme une méthodologie de recherche utilisant une approche collaborative pour développer un environnement ouvert. S'appuyant sur une infrastructure en réseau, ils favorisent l'innovation sous forme de co-crédation et de prototypage par le biais d'un partenariat impliquant l'interaction entre les utilisateurs et les parties prenantes, le tout pour tester et valider des processus dans des contextes réels.

- Une définition plus consensuelle et concise les présente comme un environnement collaboratif favorisant l'innovation de produits et de services développés par la (co)création avec les utilisateurs.

Tableau 1

Définitions du concept de Living Lab issues de la littérature

Definition	Sources
LLs include "a research methodology for sensing, prototyping, validating and refining complex solutions in multiple and evolving real-life contexts"	Eriksson et al. (2005)
An LL is "an experimentation environment in which technology is given shape in real-life contexts and in which (end) users are considered 'co-producers'"	Ballon et al. (2005)
An LL represents "an R&D methodology where innovations, such as new services and products, or application enhancements, are created and validated in collaborative, multi-contextual, empirical, real-world environments within individual regions"	de Leon et al. (2006)
LLs "are experimentation and validation environments characterized by early involvement of user communities, closely working together with developers and other stakeholders, and driving rapid cycles of ICT-based innovations"	Schaffers and Kulkki (2007)
LLs are "collaborations of public-private-civic partnerships in which stakeholders co-create new products, services, businesses and technologies in real-life environments and virtual networks in multi-contextual spheres"	Feurstein et al. (2008)
An LL is an innovation intermediary community which shares the view of a user innovation approach	Ståhlbröst and Bergvall-Kåreborn (2008)
An LL consists of a social configuration which is arranged for innovation creation by contact, communication and collaboration	Dutilleul et al. (2010)
An LL is an enhancement or implementation of public and user involvement, such as a public-private-people partnership (4Ps or quadruple helix)	(Arnkil et al., 2010; Ferrari et al., 2011; Molinari, 2011)
LLs are "open innovation intermediaries that seek to mediate between users, research, and public and private organizations, (and to) advance our concept of technology transfer by incorporating not only the user-based experimentation, but also by engaging firms and public organizations in a process of learning and the creation of pre-commercial demand"	Almirall and Wareham (2011)
LLs are "experimentation environments: (they) are physical regions or virtual realities where stakeholders form public-private-people partnerships (4Ps) of firms, public agencies, universities, institutes, and users all collaborating for creation, prototyping, validating, and testing new technologies, services, products and systems in real-life contexts"	Westerlund and Leminen (2011)
An LL is an innovation intermediary community which shares the view of a user innovation approach	Ståhlbröst and Kareborn (2011)
An LL is "a user-centered open innovation ecosystem integrating research and innovation within a public-private-people partnership (PPPP) through an iterative Experiential Design process"	Pallot and Pawar (2012)
An LL provides "a setting for collaborative innovation by offering a collaborative platform for research, development, and experimentation with product and service innovations in real-life contexts, based on specific methodologies and tools, and implemented through concrete innovation projects and community-building activities"	Schaffers and Turkama (2012)
An LL is a multi-actor innovation network which "employs heterogeneous roles and resources", "shares information to enable flexibility", "reveals undefined and later need", and where the "lack of strict objectives guides collaboration and outcomes"	Leminen and Westerlund (2012)
LLs are a way to catalyze regional systems of innovation, strengthening and making more effective the organization's innovation capabilities and reducing market-based risk	(Franz, 2015; Kviselius et al., 2009; McPhee et al., 2013)
LLs "represent a pragmatic approach to innovation (of ICTs and other artifacts), characterized by experimentation in real-life and active involvement of users"	Ballon and Schuurman (2015)

Note. Tiré de *Living Labs and user engagement for innovation and sustainability*, par L. Compagnucci, F. Spigarelli, J. Coelho et C. Duarte, 2021, *Journal of Cleaner Production*, 289, article 125721.

Pour les besoins de cette recherche, nous adopterons principalement la seconde approche, plus consensuelle, qui envisage le *Living Lab* comme un environnement collaboratif centré sur l'innovation par la co-création avec les utilisateurs. Toutefois, nous l'enrichirons en y intégrant la dimension méthodologique de la première définition.

Le *Living Lab* ne sera donc pas vu uniquement comme un lieu, mais aussi comme une méthodologie de recherche rigoureuse permettant de tester et valider des processus. Cette définition sera progressivement affinée dans les sections suivantes pour s'adapter à la spécificité des universités, avant d'être appliquée à notre cas d'étude sur la durabilité de l'alimentation et la restauration collective à l'ULiège.

4.2.2 Le rôle du *Living Lab* dans la transition

Au-delà de leur définition fonctionnelle, les *Living Labs* suscitent un intérêt croissant en tant qu'instruments stratégiques pour répondre aux défis sociétaux complexes, et plus particulièrement à l'impératif de transition durable (Evans et al., 2016). D'après l'article de Compagnucci et al. (2021), le développement durable ne peut devenir un moteur structurel d'innovation que s'il s'inscrit dans une approche foncièrement transdisciplinaire. Les méthodes d'innovation classiques, souvent centrées sur la technologie ou le marché, peinent à saisir les dimensions sociales et comportementales nécessaires à la transition écologique et sociale.

Pour comprendre l'intérêt des *Living Labs*, il faut revenir sur l'évolution des modèles de coopération. Initialement, le modèle de la Triple Hélice servait de référence pour le développement local en réunissant trois acteurs : l'industrie, l'université et le gouvernement. Cependant, cette collaboration

centrée uniquement sur l'innovation s'est révélée insuffisante pour répondre aux besoins complexes de la société actuelle.

C'est pourquoi le modèle a évolué vers la Quadruple Hélice. La différence majeure réside dans l'intégration d'un quatrième acteur : les citoyens. Dans cette approche, les citoyens ne sont plus considérés comme de simples bénéficiaires passifs, mais deviennent des acteurs clés de l'écosystème régional, co-créateurs de leur avenir.

Pour concrétiser cette transition et remettre le citoyen au centre, la Commission européenne soutient depuis 2006 le développement des *Living Labs*, envisagés comme des plateformes d'innovation et de connexion entre les acteurs de la quadruple hélice (Compagnucci et al., 2021). Ces structures offrent un cadre pour tester, valider et co-créer des solutions, s'inscrivant ainsi dans une dynamique de changement institutionnel transformateur qui associe des stratégies descendantes (*top-down*) et ascendantes (*bottom-up*) au service de la durabilité.

En tant que démarche de gouvernance collective et d'expérimentation, le *Living Lab* permet de stimuler l'apprentissage collaboratif en répondant directement aux besoins des usagers. Dès lors, l'évaluation des connaissances scientifiques générées intègre des impératifs fondamentaux de robustesse sociale, d'inclusivité et de durabilité, mettant en avant un potentiel spécifique pour ancrer profondément ces objectifs de transition au cœur même du fonctionnement de l'institution universitaire (Compagnucci et al., 2021).

4.2.3 Mise en place et organisation d'un *Living Lab*

La mise en place d'un *Living Lab* ne constitue pas un événement ponctuel, mais un processus continu et cyclique. Selon Herth et al. (2025b), ce développement se structure en quatre phases distinctes : la préparation, focalisée sur l'alignement des valeurs et l'identification des parties prenantes ; le démarrage, qui opérationnalise le projet via l'attribution des rôles et des infrastructures ; la création de valeur, cœur de l'activité dédié à la co-création active ; et enfin le transfert et la mise à l'échelle, visant à pérenniser les résultats et étendre les enseignements.

Tout au long de ce cycle de vie, des facteurs transversaux, tels que la gestion des parties prenantes, l'apprentissage, la gestion interne et la compréhension partagée, sont jugés essentiels par les experts pour assurer la viabilité du projet, bien que leur importance relative fluctue selon les étapes.

Néanmoins, la mise en œuvre de cette dynamique se heurte à des obstacles structurels, le défi majeur résidant dans la profondeur de l'engagement des utilisateurs. Comme le notent Compagnucci et al. (2021), il est souvent difficile en pratique de passer d'une simple consultation à une véritable co-création. Le cadre théorique de Kaulio (1998) permet d'ailleurs de distinguer l'approche « Concevoir pour » (*Design for*), où l'utilisateur fournit un retour passif, de l'approche « Concevoir avec » (*Design with*), où il devient un partenaire actif.

Cette distinction théorique constitue une grille de lecture essentielle pour notre analyse empirique. En effet, il semble que la stratégie de l'ULiège ait initialement davantage opéré selon une logique de « Concevoir pour ». Dès lors, notre étude s'attachera à décrypter cet écart en questionnant la gouvernance du projet : identifier avec qui la stratégie a été élaborée, et surtout, déterminer avec qui elle pourrait l'être pour tendre vers un véritable « Concevoir avec ».

4.3 *Campus Living Labs*

4.3.1 Les universités comme terreau d'innovation et de la transition

C'est précisément face à ces défis d'engagement et de complexité organisationnelle que le contexte académique offre une opportunité unique. Si le modèle de la Quadruple Hélice peut s'avérer lourd à

orchestrer à l'échelle d'une ville entière, il trouve un terrain d'application particulièrement propice au sein de l'université.

En effet, l'université ne se contente plus d'être un simple partenaire de recherche au sein du triptyque initial ; elle devient elle-même un candidat idéal pour accueillir, voire incarner, ces dynamiques de co-création dont parlait le modèle de Kaulio.

Dans cette perspective, l'objectif est d'utiliser les opérations du campus comme un levier stratégique pour accélérer la transition vers une économie durable d'un point de vue social et environnemental. Les établissements d'enseignement supérieur possèdent un potentiel significatif grâce à la combinaison de leurs missions d'éducation, de production de connaissances et d'orientation sociétale, renforcée par le souci d'exemplarité de leurs propres pratiques internes (Serrano-Bedia & Perez-Perez, cités dans Stuckrath et al., 2025).

Cependant, la mobilisation de ce potentiel se heurte souvent à des structures en silos. Une collaboration efficace entre les différentes unités opérationnelles et les facultés académiques est indispensable. C'est précisément pour combler ces lacunes de collaboration interne que les *Living Labs* ont émergé comme une solution privilégiée. Quand ils se déploient sur un campus, ces dispositifs bénéficient d'atouts uniques : la proximité d'infrastructures de recherche importantes, une culture inhérente de l'innovation et un accès direct à des connaissances de pointe (Cooper & Gorman dans Stuckrath et al., 2025).

Dans ce cadre spécifique, Herth et al. (2025b) posent le décor en définissant les *Campus Living Labs* (CLL) comme des approches systématiques de co-création transdisciplinaire. Cette notion est ici fondamentale : elle implique le dépassement des seules disciplines académiques pour intégrer activement l'expérience sur le terrain des acteurs non scientifiques (personnel opérationnel, usagers).

Ancrés dans des environnements réels, ces laboratoires visent ainsi à répondre à la complexité des défis sociétaux actuels. Au-delà de la simple expérimentation, ils se caractérisent par leur capacité à réunir, au sein même de l'institution, des parties prenantes hétérogènes, académiques, opérationnelles et externes, autour de solutions innovantes.

La portée de ces CLL dépasse les frontières physiques de l'institution. Ils visent à accélérer les transitions vers une durabilité élargie en intégrant, adaptant ou généralisant les solutions développées aux structures locales, renforçant ainsi le rôle de l'université en tant qu'acteur proactif du développement durable. En influençant le fonctionnement même de l'institution, le *Campus Living Lab* permet d'impacter l'environnement local au-delà du campus, contribuant de manière tangible à l'Agenda 2030 des Nations Unies et à ses 17 Objectifs de Développement Durable (Herth et al., 2025a).

Plus précisément, cette capacité à rayonner hors des murs repose sur la nature même des campus, appréhendés comme des espaces intermédiaires présentant des caractéristiques similaires à celles d'une ville. En combinant un environnement de laboratoire contrôlé à l'échelle institutionnelle tout en faisant partie intégrante de la ville à l'échelle territoriale, ils s'imposent comme des bancs d'essai (*testbeds*) adaptés pour tester des transitions sociétales plus larges, à l'instar de la transition énergétique vers des villes bas carbone. Les infrastructures et les ressources de l'université se transforment alors en une arène d'innovation et d'apprentissage, capable de traduire concrètement les concepts théoriques de durabilité en résultats tangibles pour le territoire (Herth et al., 2025a).

4.3.2 Définition du cadre d'un *Campus Living Lab*

Pour opérationnaliser ce potentiel et comprendre comment le concept est appréhendé par la communauté académique, il est nécessaire de se doter d'une grille de lecture structurée. À cet égard,

Stuckrath et al. (2025) proposent, à travers une revue de littérature intégrative, de conceptualiser le *Campus Living Lab* comme un système d'innovation global générant des connaissances à la fois tacites et expérientielles. Ce système s'articule autour de trois niveaux distincts et interdépendants : le Réseau, l'Approche et l'Endroit.

Le premier niveau, celui du réseau, positionne les *Living Labs* comme des structures d'innovation ouverte. S'affranchissant des hiérarchies institutionnelles traditionnelles, ils privilégient une communication directe et transparente pour faciliter la collaboration et la création de valeur. Dans cette configuration, le *Living Lab* agit comme un intermédiaire clé, favorisant l'apprentissage entre les parties prenantes tout au long de la chaîne de valeur. Ces réseaux s'incarnent typiquement dans le modèle de la Quadruple Hélice, intégrant les citoyens au triptyque université-industrie-gouvernement.

Sur le plan strictement académique, ce fonctionnement en réseau implique un glissement sémantique et méthodologique important : la collaboration ne doit plus être simplement multidisciplinaire ou interdisciplinaire, mais idéalement transdisciplinaire. Comme nous l'avons explicité précédemment, cette approche ne se limite pas au dialogue entre chercheurs, mais exige d'intégrer les savoirs de terrain. Selon Morton et al. (2015) (cités dans Stuckrath et al., 2025), cette transdisciplinarité est essentielle pour transcender les frontières sectorielles et produire des connaissances intégrées réellement au service de la société. À l'échelle de l'Université de Liège, cette posture conceptuelle fait directement écho aux orientations stratégiques récentes de l'institution, matérialisées par la création du Laboratoire des Transitions, qui vise précisément à créer les conditions propices à cette recherche transdisciplinaire en favorisant les interactions directes avec la société civile (ULiège, 2024).

Le second niveau définit l'approche. Le *Living Lab* ne se contente pas de connecter des acteurs, il déploie une méthode de résolution de problèmes multimodale et itérative, visant à combler le fossé persistant entre théorie et pratique. Ce niveau est dominé par le paradigme de la co-crétion, terme générique englobant un spectre d'activités collaboratives allant de la codécision et la co-planification à la co-conception. Stuckrath et al. (2025) soulignent particulièrement l'importance de la co-production, qui implique une collaboration active entre acteurs universitaires et non universitaires non seulement pour générer des connaissances, mais aussi pour induire des changements sociétaux tangibles. Il s'agit d'une innovation systémique visant à transformer les mentalités autant que les actions.

Enfin, le troisième niveau ancre le dispositif dans un endroit spécifique. Contrairement aux laboratoires traditionnels, les *Living Labs* se déploient dans des environnements réels, physiques ou virtuels, où les utilisateurs vivent ou travaillent. Cette immersion est indissociable d'une logique *user-driven* (pilotée par l'utilisateur), où ce dernier participe activement au développement de l'innovation, son rôle pouvant varier de la simple validation à une co-crétion complète. Il convient toutefois de distinguer l'espace d'expérimentation (qui peut aller d'un bâtiment universitaire à une ville entière) du territoire d'impact, ce dernier pouvant s'étendre à une échelle bien plus vaste, régionale, nationale ou transnationale.

4.3.3 Définition d'un *Campus Living Lab*

Fort de ce cadre d'analyse général, il convient désormais d'ajuster la définition du *Living Lab* pour l'appliquer spécifiquement au contexte universitaire. Il est important de noter que, à l'instar du concept global, il n'existe pas de consensus absolu sur une définition unique. Néanmoins, la littérature permet d'en esquisser les contours précis en l'analysant comme une transposition du modèle original.

En effet, les initiatives sur campus peuvent être considérées comme une sous-catégorie des *Living Labs*. Selon Herth et al. (2025a), les campus présentent un caractère intrinsèquement urbain : ils concentrent des infrastructures complexes, des logements, des points de restauration et des flux de consommation,

utilisés par une population variée. Tout comme les villes, les campus comportent une forte dimension politique, nécessitant le soutien explicite des décideurs. La poursuite d'une transition durable, oblige par exemple l'université à revoir ses impacts sur l'ensemble de sa chaîne d'approvisionnement, imposant une gestion systémique globale.

Cependant, le campus offre un terrain d'expérimentation privilégié par rapport à l'échelle d'une ville classique. Il bénéficie en effet d'une gouvernance plus centralisée et d'une propension naturelle à l'innovation de la part de ses usagers, notamment les étudiants (Herth et al., 2025a). Toutefois, cette ouverture théorique au changement reste à vérifier empiriquement, particulièrement dans le domaine de l'alimentation où les routines et les contraintes budgétaires peuvent, à l'inverse, constituer des freins à l'adoption de nouvelles pratiques.

Pour poser une définition pertinente, il convient de dépasser la simple notion de « laboratoire » (lieu clos d'expérimentation) pour viser une approche décloisonnée (Zen et al. dans Stuckrath et al., 2025). À cet égard, en croisant les différentes définitions proposées dans la littérature et notamment celle de Stuckrath et al. (2025) on peut en déduire que :

Le Living Lab universitaire est un environnement collaboratif centré sur l'innovation par la co-conception avec les utilisateurs ou les parties prenantes de l'organisation. Son but est d'intégrer le développement durable dans les processus de l'établissement en priorisant les besoins de la communauté universitaire, transformant ainsi le campus en un environnement d'apprentissage dynamique. Ce n'est pas qu'un lieu, mais une méthodologie de recherche permettant de tester et valider ces processus en conditions réelles.

Par ailleurs, la littérature scientifique introduit également la notion de « Campus en tant que *Living Lab* » (*Campus as a Living Lab*). Bien que ce travail ne s'intéresse pas directement à cette échelle institutionnelle globale dans un premier temps, Stuckrath et al. (2025) soulignent qu'il convient de distinguer conceptuellement le *Campus Living Lab* (CLL), qui désigne une initiative ciblée et structurée autour d'une thématique précise, du *Campus as a Living Lab*, qui incarne une approche systémique où l'ensemble de l'université devient un écosystème abritant plusieurs *Living Labs* interconnectés.

Dans le cadre de ce travail, notre recherche se concentre ainsi spécifiquement sur le déploiement d'un *Campus Living Lab* dédié à la durabilité de l'alimentation dans les cuisines collectives. Par souci de concision, le terme « *Living Lab* » sera privilégié dans la suite de ce document pour désigner ce *Campus Living Lab*.

L'objectif est de concevoir et d'ajuster la gouvernance de ce dispositif précis, avec l'ambition sous-jacente que le succès de cette première expérimentation serve de projet pilote pour engager, à plus long terme, la trajectoire de l'Université de Liège vers un modèle global et intégré de *Campus as a Living Lab*.

4.3.4 Typologie des *Living Labs* universitaires

Bien que le concept de *Campus Living Lab* offre un cadre d'analyse global, sa concrétisation opérationnelle peut prendre des formes variées selon les acteurs à la manœuvre et les objectifs visés. À cet égard, Stuckrath et al. (2025) identifient quatre modèles distincts de *Campus Living Labs*. Le premier modèle est le CLL Éducatif. Animé principalement par le corps enseignant, il utilise le campus comme un microcosme de la société dont le but premier est pédagogique : offrir aux étudiants des expériences d'apprentissage concrètes et ancrées dans le réel.

Le second, qualifié de “Banc d’essai” (*Testbed*), est dirigé par des chercheurs. Il vise à tester des connaissances théoriques ou de nouvelles technologies en contexte réel, transformant le campus en terrain d'expérimentation scientifique.

À l'opposé de ces modèles académiques, on trouve le CLL Communautaire, caractérisé par une approche ascendante (*bottom-up*). Ce type de structure est animé par les membres de la communauté (étudiants, personnel) pour résoudre des problèmes quotidiens, trouvant souvent son incarnation dans des initiatives militantes ou associatives locales qui émergent spontanément de la base pour répondre à des besoins non satisfaits par l'institution.

Enfin, le quatrième modèle est le CLL Stratégique. Piloté par les gestionnaires et le personnel opérationnel selon une approche descendante (*top-down*), il vise à atteindre les objectifs de durabilité fixés par la gouvernance de l'université. Cette typologie s'avère particulièrement éclairante pour qualifier notre objet d'étude : le projet d'alimentation durable au sein de l'ULiège.

Ce dernier correspond précisément à la définition du CLL Stratégique, s'agissant d'une initiative pilotée par l'administration pour répondre à des objectifs institutionnels. Toutefois, l'enjeu majeur de ce type de CLL réside dans son acceptation : bien qu'initié par le haut, le projet ne pourra réussir qu'en générant une adhésion et une co-crédation avec l'ensemble de la communauté universitaire (notamment la base étudiante et le corps professoral).

4.3.5 Facteurs facilitateurs et défis à travers le cycle de vie

Pour réussir cette articulation délicate entre impulsion stratégique et adhésion communautaire, il est nécessaire de comprendre les mécanismes de succès propres à ces structures. Herth et al. (2025b) ont identifié les facteurs facilitateurs favorisant le développement des CLL, en partant du postulat que les besoins d'accompagnement évoluent au fil du temps.

L'analyse de la phase de préparation révèle un constat parfois contre-intuitif : c'est le leadership qui émerge comme le facteur le plus crucial, surpassant les aspects techniques. Selon Aung et Hallinger (2023, cités dans Filho et al., 2025), ce leadership doit dépasser la simple gestion pour incarner une vision claire et instaurer une culture institutionnelle propice à la durabilité. Il est indispensable pour initier la dynamique et garantir une compréhension partagée du projet, parallèlement à la nécessaire sécurisation du financement.

Une fois la phase de démarrage enclenchée, si la compréhension partagée reste vitale, l'accent se déplace vers des facteurs plus opérationnels. La gestion interne, la coordination et la mise en œuvre concrète des processus de co-crédation deviennent centrales, marquant le début de l'apprentissage organisationnel.

Durant la phase de création de valeur, souvent sous-estimée dans la littérature, la gestion interne devient primordiale. Les besoins de coordination initiale diminuent au profit de l'application rigoureuse de méthodes collaboratives, où la qualité de l'environnement de travail détermine directement la capacité à produire de l'innovation.

Enfin, la phase de transfert et de mise à l'échelle est logiquement dominée par les facteurs d'évaluation et d'apprentissage. Pour réussir le changement d'échelle, la réactivation des réseaux de parties prenantes est essentielle afin d'étendre les opportunités à d'autres contextes. Herth et al. (2025a) notent d'ailleurs que le transfert reste un défi majeur s'il n'est pas explicitement intégré dès la planification initiale.

Cependant, le déploiement fluide de ce cycle de vie se heurte fréquemment à une réalité organisationnelle fragmentée au sein des universités. En effet, Graczyk, P. (2015) dresse un constat majeur : la coopération effective entre le milieu académique (chercheurs, enseignants) et le milieu opérationnel (gestionnaires du campus, services techniques) demeure rare.

Ce manque de collaboration ne relève pas nécessairement d'une mauvaise volonté, mais de barrières structurelles identifiées : l'absence d'une compréhension commune des enjeux, une méconnaissance réciproque des structures de coopération possibles et, facteur principal, le manque de ressources et de temps dédiés.

Le *Living Lab* apparaît alors comme l'outil médiateur idéal pour combler ce fossé. Il offre un espace structuré où les services opérationnels peuvent soumettre des problématiques concrètes que les universitaires peuvent traiter scientifiquement avec leurs étudiants. Bien que des initiatives isolées existent déjà, le potentiel de les fédérer au sein d'un cadre unifié reste largement sous-exploité.

4.3.6 Recommandations pour assurer le succès d'un *Living Lab*

Pour pallier ces risques de cloisonnement et assurer la pérennité du *Living Lab*, Graczyk, P. (2015) formule une série de recommandations stratégiques qui structurent la gouvernance du dispositif. Si Herth et al. (2025b) identifiaient le leadership comme l'étincelle nécessaire au démarrage, Graczyk (2015) insiste sur la nécessité de l'institutionnaliser par une gouvernance formelle.

Toutefois, dans un contexte universitaire déjà fortement structuré, il ne s'agit pas de réinventer la roue mais éventuellement de mettre en place un dispositif ad hoc temporaire, qui viendrait se greffer au projet et ferait ensuite le lien avec l'université. L'enjeu est d'assurer un ancrage institutionnel solide : l'initiative doit s'intégrer aux organes décisionnels existants tout en bénéficiant d'un soutien explicite de la direction.

Opérationnellement, cela ne se limite pas à une validation politique, mais exige la nomination d'un coordinateur ou facilitateur dédié pour superviser les projets, potentiellement appuyé par un groupe consultatif. Ce pilotage doit s'accompagner d'un effort constant de sensibilisation et d'engagement : il est crucial d'organiser des événements réguliers, tels que des ateliers de suivi, réunissant chercheurs, étudiants et staff technique pour aligner les intérêts souvent divergents.

Comme le souligne Vanmeerbeek (2018), le recours aux méthodes participatives s'avère déterminant du point de vue de la gouvernance. L'inclusion de l'ensemble des parties prenantes, y compris les usagers, permet de favoriser la co-création de solutions, constituant ainsi l'un des piliers majeurs des *Living Labs*.

Sur le plan de l'identité, le *Living Lab* doit clarifier ses objectifs à travers une proposition de valeur explicite pour toutes les parties prenantes. Cette identité doit s'incarner dans une "marque" visible, soutenue par une présence en ligne (portail numérique) centralisant les informations et servant de base de données pour les projets.

4.4 Un *Living Lab* sur la thématique de la durabilité de l'alimentation

4.4.1 L'impact de l'alimentation

La recherche considère désormais la restauration collective comme un levier stratégique capable de favoriser une transformation à grande échelle vers une alimentation saine, inclusive et durable le tout en réduisant l'impact environnemental des repas de plusieurs milliers de consommateurs (Speck et al. 2022). Ce potentiel est d'autant plus crucial que, selon le Rapport mondial sur la nutrition (2017), l'intégralité des 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) présente un lien direct avec la nutrition.

Dès lors, comme le soulignent Lopez et al. (2019), ce secteur possède la capacité d'induire des changements systémiques majeurs. En favorisant l'agriculture biologique et les circuits courts, il agit comme un accélérateur de transition vers des modes de vie plus sains et un système alimentaire résilient. Cette transition s'inscrit dans la stratégie « *Farm-To-Fork* » promue par la Commission Européenne, dont le but est d'améliorer les chaînes de valeur de l'agroalimentaire et ce dans leur entièreté (Bandi et al., 2025).

Concrètement, cette influence transformatrice s'exerce à deux niveaux. De manière directe, à travers l'élaboration des menus, les établissements réduisent immédiatement l'empreinte associée à la consommation de viande. De manière indirecte, ils agissent comme vecteurs d'évolution des habitudes en proposant des alternatives végétales savoureuses, démontrant qu'une cuisine durable peut être attractive. Cette expérience positive est susceptible d'inciter le consommateur à modifier durablement ses propres comportements d'achat et ses pratiques culinaires domestiques.

C'est précisément au cœur de cette dynamique que les établissements d'enseignement supérieur jouent un rôle prépondérant. En gérant un vaste éventail de points de restauration destinés aux étudiants et au personnel, les universités constituent un terrain d'application privilégié pour la mise en œuvre de ces stratégies d'approvisionnement durable (Kretschmer & Dehm, 2021).

À la lumière de la distinction établie par Filho et al. (2023), si des rénovations infrastructurelles (isolation, chauffage) suffisent à réduire l'empreinte carbone via des mesures souvent passives pour l'usager, la restauration collective s'inscrit, elle, dans une logique d'empreinte écologique et sociale bien plus complexe. Elle touche à la pression globale sur les ressources et, surtout, à la matérialité sociétale de l'institution.

Ainsi, même si l'impact environnemental de la cantine peut sembler inférieur à celui d'autres thématiques, elle se distingue par sa portée éducative et culturelle. Contrairement à une infrastructure technique, la cantine agit activement sur les habitudes quotidiennes d'une population dont les modes de vie sont en construction.

En exposant jour après jour les étudiants à une alimentation saine et accessible, l'université ne se contente pas de réduire ses émissions : elle forme les citoyens de demain tout en améliorant leur santé individuelle. C'est cette capacité unique à activer le levier comportemental et à ancrer des habitudes pérennes qui fait de la restauration universitaire un terrain d'expérimentation privilégié pour un *Living Lab*, complétant indispensablement l'approche technique.

4.4.2 Parties prenantes

Sur la base du cadre théorique établi par Kaulio (1998), l'analyse du projet de cantines durables révèle une prédominance initiale de l'approche « Concevoir pour » (*Design for*). Si cette méthodologie a été privilégiée pour répondre efficacement à des contraintes temporelles et opérationnelles lors du lancement, son évolution vers un modèle « Concevoir avec » (*Design with*) apparaît désormais comme une condition clé de la viabilité du projet. En effet, pour garantir l'appropriation des nouveaux services et leur adéquation aux besoins réels, les professeurs et les étudiants ne doivent plus être considérés comme de simples usagers, mais comme des partenaires intégrés au développement.

Cette nécessité d'inclusion est largement soutenue par la littérature. Dans leur synthèse des recherches récentes, Hennchen et Schäfer (2022) soulignent l'importance croissante d'associer l'ensemble de la communauté éducative pour créer des environnements alimentaires sains et durables. Au-delà de sa fonction pédagogique, cette communauté constitue en réalité un véritable écosystème de recherche, dont les compétences scientifiques et expertises spécifiques gagnent à être activement mobilisées. Alors que la gestion est souvent centralisée, de nombreux auteurs plaident pour que les usagers

(étudiants, professeurs et chercheurs) soient associés aux processus décisionnels et puissent peser concrètement sur les choix opérés, dépassant ainsi leur rôle passif traditionnel.

Pour analyser ces interactions, il est utile de mobiliser le concept de cohésion sociale. Hennchen et Schäfer (2022) le définissent comme la qualité et la quantité des liens entre les individus et les groupes, ce concept permet d'observer la nature des relations entre les différents acteurs de la restauration universitaire.

Cette cohésion est étroitement liée à la participation, qu'ils décrivent comme l'implication des individus dans les décisions d'intérêt commun. Dans notre cas, cela signifie donner aux membres de la communauté la possibilité d'influencer l'offre alimentaire, que ce soit par des retours d'expérience ou par leur présence dans des comités dédiés. C'est cette participation active qui rapproche le fonctionnement de la cantine de celui d'un *Living Lab*.

Enfin, le succès de la démarche dépend aussi de son ouverture vers l'extérieur. La mise en réseau via des plateformes régionales ou des conseils de l'alimentation est essentielle pour échanger sur les bonnes pratiques. Comme le notent Lopez et al. (2019), les réseaux sociaux facilitent ces flux d'information et le partage de vision.

4.4.3 Leviers et freins

L'analyse de la littérature permet d'identifier plusieurs facteurs critiques conditionnant la réussite de la transition vers un modèle de *Living Lab*. Ces facteurs se classent principalement en trois dimensions : les compétences humaines, l'équation économique couplée à la logistique, et la gouvernance participative.

Un frein majeur identifié par Lopez et al. (2019) réside dans le déficit de compétences techniques au sein des cuisines. Tant que les programmes de formation initiaux n'intègrent pas la cuisine végétale, les équipes actuelles nécessitent une formation continue pour acquérir le savoir-faire indispensable à la préparation de plats sans viande attractifs. Cette observation académique résonne fortement avec le diagnostic de terrain posé lors de l'internalisation : la population des cuisines est souvent peu formée, sujette à un turnover important et en demande d'équité sociale.

Un frein majeur identifié par Lopez et al. (2019) réside dans le déficit de compétences techniques au sein des cuisines. Toutefois, il ne s'agit pas uniquement d'un manque au niveau des menus et de leur confection, mais bien d'un problème global englobant la gestion des ressources humaines, le marketing et l'approvisionnement. Tant que les programmes de formation initiaux n'intègrent pas la cuisine durable, les équipes actuelles nécessitent une formation continue pour acquérir le savoir-faire indispensable à la préparation de plats sans viande attractifs. Cette observation académique résonne fortement avec le diagnostic de terrain posé lors de l'internalisation : la population des cuisines est souvent peu formée, sujette à un turnover important et en demande d'équité sociale.

Dès lors, positionner la transition durable des Restaurants Universitaires sous le modèle d'un *Living Lab* prend tout son sens : il permet de transformer la cuisine en un lieu d'apprentissage organisationnel, où la formation in situ et un management revalorisé répondent à la fois aux exigences culinaires (végétalisation, alimentation saine) et aux objectifs de durabilité sociale (stabilité des équipes, sécurité alimentaire). Ainsi, on confirme que le *Living Lab* ne se contente pas de respecter les limites planétaires, il renforce également le plancher social de l'institution en revalorisant des métiers souvent rendus invisibles.

La dimension économique constitue également une barrière significative. Si Lopez et al. (2019) notent que la disposition à payer en restauration collective reste globalement faible face à la forte pression

sur les prix, des leviers économiques encourageants existent spécifiquement au sein des écosystèmes universitaires. En effet, l'étude de Kretschmer et Dehm (2021) se concentre exclusivement sur l'enseignement supérieur en mobilisant l'ensemble des parties prenantes du campus : les usagers consommateurs (étudiants et personnel), les acteurs opérationnels (gestionnaires et équipes de cuisine) et les partenaires territoriaux (producteurs locaux). Leurs données indiquent que 34 % des usagers des cantines se montraient prêts à payer un supplément de 0,50 € à 1,00 € pour l'introduction d'options biologiques en 2017. De plus, une enquête menée en 2021 révèle que 48 % de ces participants accordent une importance majeure au fait de se procurer des aliments biologiques issus directement de leur région.

Pour concilier ces contraintes, une stratégie de compensation financière s'avère cruciale : la réduction de la part de viande (coûteuse) permet de dégager des marges pour investir dans des produits frais, locaux et de saison (moins onéreux) (Goggins, 2017). Cette approche valide la stratégie opérationnelle actuelle de l'université visant à atteindre les labels de durabilité par une végétalisation progressive des menus et une différenciation des prix entre les menus carnés ou non. Toutefois, Speck et al. (2022) alertent sur le risque d'une baisse importante de l'acceptation des consommateurs si le remplacement des ingrédients n'est pas effectué de façon réfléchie et graduelle.

Sur le plan logistique, Kretschmer et Dehm (2021) soulignent la difficulté pour les fournisseurs biologiques de gérer des chaînes d'approvisionnement fragmentées. Ils recommandent l'usage de plateformes de regroupement pour éviter des coûts administratifs disproportionnés. À cet égard, la situation liégeoise bénéficie d'un levier structurel intéressant avec la présence du Hub Circuit Court. Bien qu'actuellement en phase de démarrage, ce dernier a vocation à agir comme le facilitateur logistique préconisé par la littérature pour rationaliser les flux.

Enfin, les résultats de Hennchen et Schäfer (2024) démontrent que les établissements peuvent favoriser la participation active par la création de comités de restauration mixtes (enseignants, prestataires, élèves, parents). Ces instances assurent une mission de contrôle qualité, de régulation en cas de non-respect des clauses, et permettent de discuter des attentes mutuelles.

Toutefois, en transposant ce modèle au contexte universitaire, cet enjeu s'enrichit d'une dimension fondamentale : l'université ne constitue pas seulement un environnement de consommation, mais représente un véritable lieu de recherche et d'apprentissage transdisciplinaire. L'objectif avec le *Living Lab* sera donc, à terme, d'activer ces comités pour passer d'une simple consultation à une véritable co-gestion de l'environnement alimentaire, pleinement ancrée dans cet écosystème de recherche.

4.5 Conclusion

Cette revue de littérature met en évidence le rôle central des universités dans la transition durable. En tant que microcosmes sociétaux, elles disposent d'un potentiel unique pour tester des solutions innovantes à travers le modèle du *Campus Living Lab*. Parallèlement, la restauration collective s'affirme comme un levier de changement systémique majeur. Elle dépasse la simple gestion d'infrastructures pour toucher directement aux comportements de la communauté, à la santé publique et au développement des filières locales.

Toutefois, un constat majeur émerge de cette analyse : le croisement explicite entre la méthodologie participative du *Living Lab* et les défis opérationnels d'une cantine universitaire demeure une lacune scientifique. C'est précisément ce vide théorique que ce mémoire tente de combler.

En s'appuyant sur le cadre conceptuel qui vient d'être défini, la suite de ce travail basculera vers une démarche empirique centrée sur l'internalisation des restaurants de l'ULiège. Il s'agira d'explorer les mécanismes d'*enrollement* des différentes parties prenantes et d'analyser les grandes thématiques opérationnelles pré-problématisées. Cette approche de terrain nous permettra de déterminer

comment transformer concrètement cette décision de gestion en un véritable écosystème d'innovation sociale au service de l'alimentation durable.

5 Analyse Empirique

5.1 Méthodologie

L'appui théorique que fournit la revue de littérature sur le contexte d'internalisation conduit à une confirmation de la convergence naturelle entre le changement de la méthode de gestion des Restaurants Universitaires de Liège et le cadre du *Living Lab*.

Les éléments mis en lumière pour la création d'un *Living Lab* font d'ailleurs directement écho aux fondements d'une méthodologie de recherche éprouvée : la recherche-action. Comme le soulignent Roy & Prévost (2013), l'approche de recherche-action permet à la théorie d'appuyer le terrain, et parfois même d'en émaner. Elle propose une reconsidération de l'opposition classique qui règne entre la théorie et la pratique.

Les liens avec le prisme du *Living Lab* ne s'arrêtent pas là. John Collier (dans Roy & Prévost, 2013), affirme que les résultats d'une recherche sociale sont plus fructueux lorsqu'une approche multidisciplinaire est mise en place. Notamment en impliquant activement les acteurs et les parties prenantes du projet. La recherche-action s'avère pertinente dans les projets de gestion précisément parce qu'elle prend en compte les individus en réalisant la recherche avec eux et non plus sur eux (Reason & Bradbury dans Roy & Prévost, 2013). Ce statut de « co-chercheurs » rappelle les notions évoquées dans la littérature portant sur les *Living Labs*, telles que la co-crétation et la co-conception.

Cette posture théorique conforte pleinement la modélisation de l'internalisation des Restaurants Universitaires sous forme de *Living Lab*. Toutefois, pour que la transition soit effective, il est impératif de dépasser la gestion descendante. Étant donné que nous nous rapprochons du *Living Lab* Stratégique, l'impulsion institutionnelle doit impérativement s'articuler avec l'intégration du personnel opérationnel ainsi que celle des usagers afin d'assurer une refonte démocratique des processus alimentaires.

Dès lors, le plan d'action visant à transformer l'internalisation des restaurants en un premier *Living Lab* universitaire à l'ULiège suivra ces deux dimensions : le *Living Lab* offrira l'écosystème collaboratif et le cadre d'innovation, tandis que la recherche-action fournira la méthodologie opératoire et itérative pour mener à bien les expérimentations. Cette approche apparaît justifiée au vu des similitudes entre les deux cadres. En effet, ils comprennent chacun un processus cyclique qui se fonde sur quatre phases distinctes.

Dans le contexte spécifique du *Living Lab*, détaillé dans la revue de littérature, Herth et al. (2025b) structurent le déploiement en commençant par une phase de Préparation, suivie du Démarrage, de la Création de valeur et, enfin, du Transfert, dont l'objectif vise à assurer la durabilité des résultats.

En parallèle, bien que la recherche-action se caractérise par une grande flexibilité, son mécanisme est initié via une phase de Problématisation, elle permet de formuler collectivement le problème. Cette étape est suivie par la Planification, dédiée à l'étude et la constitution des stratégies d'amélioration. Le déploiement concret de ces stratégies s'opère ensuite lors de la phase d'Action, qui précède la phase de Réflexion et Capitalisation. C'est au cours de cette ultime analyse critique que les acteurs prennent conscience des évolutions réalisées et définissent de nouveaux objectifs (Roy & Prévost, 2013).

Tant que la problématique n'est pas considérée par les parties prenantes comme résolue, le cycle se répète. De plus, comme souligné précédemment, le cadre méthodologique et théorique de la recherche-action demeure ouvert et évolutif. S'affinant au gré des apprentissages réalisés lors de chaque itération.

Il convient ici de souligner la double dimension méthodologique de notre démarche. D'une part, le futur *Living Lab* adoptera intrinsèquement la recherche-action comme mode de fonctionnement à long terme. D'autre part, le processus même de ce mémoire s'inscrit dans cette démarche : nous appliquons la recherche-action pour concevoir l'architecture et la gouvernance du *Living Lab*. Notre recherche constitue ainsi la toute première boucle d'itération de ce vaste projet.

Pour les besoins spécifiques de ce travail, les modèles théoriques présentés seront hybridés pour s'adapter à la réalité du terrain. Ainsi, le plan d'action se déploiera selon des temporalités variables et mobilisera une diversité d'acteurs. Cette démarche empirique s'articulera autour de trois grandes phases d'intervention : premièrement, la Capitalisation et la Problématisation ; deuxièmement, l'Expérimentation et l'*Enrollment* ; et enfin, l'élaboration de la Stratégie et des Trajectoires futures.

Premièrement, l'analyse s'ouvrira sur une phase combinée de Capitalisation et Problématisation. Bien que la capitalisation clôturait classiquement un cycle de recherche-action, la maturité du projet d'internalisation et les diagnostics préalables permettent d'en faire ici un point de départ stratégique, sachant qu'elle retrouvera naturellement sa place en fin de processus. En s'appuyant directement sur cet état des lieux et cette expertise rassemblée, l'étape fondatrice ne se limite pas à un simple constat, mais exploite cette base pour initier la démarche.

C'est dans ce cadre que s'inscrit notre choix d'une approche mixte de recherche-action expérimentale. En principe, la Recherche-Action Participative (RAP) exige que l'élaboration des problématiques soit réalisée conjointement avec les acteurs. Néanmoins, l'ampleur des chantiers à structurer et les contraintes temporelles inhérentes à la réalisation de ce mémoire ont imposé la formulation d'une « pré-problématisation ». La thématique générale de la durabilité de l'alimentation a ainsi été déclinée en différentes thématiques opérationnelles afin de délimiter le périmètre d'action initial du futur *Living Lab*.

Cependant, cette structuration préalable n'a pas pour vocation de figer le cadre de travail. Comme le souligne Pelt (2013), le problème traité doit être commun à tous les participants pour rendre possible la co-construction de la problématique. Par conséquent, bien que cette pré-problématisation réponde à un enjeu général issu du contexte institutionnel, il est crucial de permettre sa réappropriation par les futurs co-chercheurs. Les axes établis pour les besoins de cette recherche seront donc voués à être rediscutés, déconstruits et ajustés collectivement une fois les acteurs réunis.

Deuxièmement, les étapes théoriques de planification et d'action seront fusionnées au sein d'une phase d'Expérimentation et d'*Enrollment*. Une fois les défis opérationnels balisés, cette étape se concentrera sur l'identification et la mobilisation des acteurs clés à associer au projet. Pour structurer cette démarche, le recrutement s'est appuyé sur une série d'entretiens qualitatifs en ligne, menés selon la méthode de l'échantillonnage par effet boule de neige (*snowball sampling*).

Cette approche s'avère particulièrement pertinente pour cartographier un écosystème institutionnel transversal, où les acteurs les plus investis sur une thématique n'apparaissent pas nécessairement dans les organigrammes formels. Comme l'expliquent Raifman et al. (2022), cette méthode repose sur le parrainage par les pairs : les chercheurs sélectionnent des participants initiaux qui désignent leurs pairs, lesquels font de même à leur tour. Ce parrainage est stratégique car il confie l'identification des acteurs aux membres mêmes de la communauté, qui possèdent une connaissance empirique de leurs réseaux internes et des dynamiques d'influence bien plus fine que ne pourrait l'offrir une simple identification descendante.

Concrètement, la sélection des participants s'est articulée autour de deux logiques complémentaires. D'une part, de manière intentionnelle, des structures institutionnelles transversales et incontournables telles que le Laboratoire des Transitions et le Green Office ont été directement ciblées dès le départ en

raison de leur rôle pivot au sein de l'établissement. D'autre part, pour cartographier et mobiliser l'écosystème académique plus large, le protocole de parrainage a été initié à partir d'un premier acteur clé (le point de départ ou « *seed* »), Sybille Mertens : membre de l'équipe rectorale et présidente du Conseil d'Administration des Restaurants Universitaires de Liège.

Lors de ce premier échange, S. Mertens a non seulement identifié les profils qu'elle jugeait indispensables de réunir autour des pré-problématiques de durabilité, mais a également fourni des contacts au sein de son propre réseau pour mener les entretiens suivants. Ces nouveaux interlocuteurs, issus de différentes facultés, ont à leur tour désigné d'autres acteurs cruciaux à intégrer aux futurs Groupes de Travail, amorçant ainsi une véritable dynamique de maillage.

Ces groupes constituent l'aboutissement de cette phase d'*enrollment* : s'ils rassemblent dans un premier temps les acteurs autour de la thématique centrale de la durabilité de l'alimentation, leur vocation première est de permettre à ces mêmes acteurs de s'approprier les défis opérationnels qui en découlent afin de les re-problématiser à l'aune de leur réalité de terrain. Les modalités pratiques de leur fonctionnement ainsi que leur place dans l'architecture décisionnelle du *Living Lab* seront détaillées ultérieurement, dans la section dédiée à la gouvernance.

Dans le cadre temporel de ce mémoire, le cycle d'entretiens a été volontairement délimité une fois les fondations du réseau établies. Toutefois, sur le plan conceptuel, ce processus a vocation à se poursuivre jusqu'à ce que la taille d'échantillon cible soit atteinte ou que la diversité des profils recherchés pour les groupes de travail soit réalisée (Raifman et al., 2022). Ainsi, le *Living Lab* s'appuie sur les interconnexions existantes tout en favorisant la création de nouveaux réseaux.

Finalement, l'objectif de cette phase n'est pas de lancer la mise en œuvre opérationnelle des projets, mais bien de structurer ce consortium de partenaires. Cette étape méthodologique constitue le socle d'une gouvernance partagée, garantissant que les futures politiques de durabilité soient perçues comme des solutions ancrées dans l'expertise du campus, et non comme de simples directives descendantes.

Enfin, l'étape de réflexion finale se matérialisera par une phase de Stratégie et Trajectoires futures. L'objectif sera de dépasser la simple observation expérimentale pour pérenniser l'innovation. Cette consolidation passera par la modélisation d'une structure de gouvernance propre au *Living Lab*, s'articulant directement autour des acteurs identifiés lors de la phase précédente. Cette architecture collaborative viendra nourrir l'élaboration du plan stratégique, garantissant ainsi le suivi rigoureux et l'ancrage institutionnel du processus de transition.

Toutefois, la validation et l'exécution de cette stratégie relevant exclusivement des instances décisionnelles (CA de l'ASBL), cette étape ne fera pas l'objet d'une mise en œuvre opérationnelle dans le cadre de ce mémoire. Comme détaillé ultérieurement, notre contribution de recherche consistera à préparer ce transfert, notamment en soulignant le « devoir de mémoire » indispensable à la répliquabilité de la démarche.

5.2 Capitalisation

Fort du contexte d'internalisation déjà bien amorcé, le processus de recherche-action débute par une phase de capitalisation. Les diagnostics préalables et les décisions actées par le Conseil d'Administration permettent de faire un constat clair : le retour à une gestion interne permet de lever les blocages structurels historiques liés au marché public externalisé (freins sur le choix des fournisseurs, l'élaboration des recettes ou la politique de santé publique). L'université a ainsi retrouvé sa pleine capacité d'action.

Cependant, si l'internalisation est une condition nécessaire à l'implémentation de notre *Living Lab*, elle n'est pas suffisante. C'est ici qu'émerge la problématique centrale de notre démarche : comment transformer ce changement de gestion en une véritable transition durable, intégrée et acceptée par l'ensemble de la communauté ?

Pour répondre à ce défi, la démarche de capitalisation s'appuie directement sur l'écosystème d'expertise propre à l'institution. En effet, les recommandations de l'Organisation Mondiale de la Santé ou les directives de la cellule régionale « Manger Demain » ne représentent pas de simples contraintes externes. Elles constituent la matière théorique déjà enseignée, étudiée et maîtrisée au sein de l'Université.

Que ce soit à travers les facultés de Médecine et de Médecine Vétérinaire pour les enjeux de santé publique, ou via Gembloux Agro-Bio Tech et HEC Liège concernant l'optimisation des circuits courts et des modèles économiques, l'ULiège dispose d'un socle de connaissances académiques de pointe. L'université bénéficie en effet, au sein de sa propre communauté, d'un vivier exceptionnel de professeurs et de chercheurs hautement qualifiés sur une grande diversité de sujets. C'est principalement cette force humaine et scientifique que notre démarche cherche à mobiliser. Le véritable enjeu de cette étape fondatrice consiste donc à capitaliser sur ce savoir latent pour le traduire en pratiques opérationnelles, permettant à l'institution d'appliquer ses propres enseignements afin d'obtenir des résultats probants en matière d'alimentation durable.

5.2.1 Dynamique opérationnelle

À la lumière de la littérature, il apparaît que le déploiement d'un Campus *Living Lab* Stratégique nécessite à la fois des ressources dédiées et un alignement des parties prenantes. Le cas de l'internalisation des restaurants dans les mains de l'ULiège offre précisément ces conditions favorables. Une condition inhérente au déploiement d'un *Living Lab* réside donc peut être dans une conjoncture propice et dans la présence d'acteurs stratégiques aux postes clés de l'institution.

Grâce à leur internalisation, les restaurants universitaires peuvent devenir un lieu central au sein de l'université, un premier pôle d'échange de savoirs tant théoriques et scientifiques qu'opérationnels. A titre d'exemple, un médecin vétérinaire récemment diplômé a aidé l'ASBL à obtenir une certification liée aux normes d'hygiène dans le cadre son travail de fin d'étude. Des liens entre les différentes facultés doivent être explorés afin que d'autres étudiants puissent participer, eux aussi, au développement du projet de cantine durable grâce à « des partenariats pédagogiques autour de la restauration » (ULiège, 2025c). La collaboration avec la communauté universitaire s'étend également à l'élaboration des menus, où les changements doivent se construire collectivement afin d'atteindre une adhésion globale du projet.

Le projet s'inscrit dans une trajectoire à cinq ans dont le rythme de mise en œuvre est appelé à s'intensifier progressivement. Ce processus impliquera une carte avec des choix restreints et ajustés selon les saisons, privilégiant les circuits courts grâce à des partenariats renforcés avec les producteurs locaux. Ces ajustements permettront à certains producteurs de « gagner en puissance » en devenant fournisseur d'une organisation telle que l'ULiège (Liégeois, 2026). En outre, une meilleure stabilité peut être atteinte grâce aux prévisions de volumes réalisées par l'université selon les quantités nécessaires pour les nouvelles recettes, permettant ainsi de limiter le gaspillage alimentaire lié aux incertitudes de production.

En s'inscrivant dans cette temporalité, il devient possible de se projeter dans la physionomie future de ce *Living Lab* universitaire. L'objectif central consisterait à porter la politique de durabilité à son terme en atteignant un ratio d'au moins 80 % d'aliments durables et de produits locaux (Mahy, 2025, p. 51). Dans cette perspective le *Living Lab* aura vocation à remplir son rôle de pont entre les acteurs de terrain

et la recherche académique, transformant cette collaboration transdisciplinaire en un moteur permanent d'innovation.

L'ambition est que l'université puisse ainsi devenir un pôle d'échange où l'alimentation saine et durable s'impose comme la norme absolue, rendant les anciens modèles de consommation obsolètes. Ce dispositif est conçu pour offrir un réservoir d'études empiriques pour la communauté étudiante, où les défis opérationnels de la transition nourriraient directement les enseignements, les cas pratiques et les sujets de recherche.

Au-delà de l'aspect académique, cet horizon permet d'envisager une mutation profonde de l'identité du service. En s'émancipant des modèles agro-industriels classiques, l'université viserait à consolider la sécurité alimentaire de ses usagers à travers une qualité nutritionnelle supérieure et un modèle économique équitable. Sur le plan humain, cette transition devrait insuffler une nouvelle reconnaissance pour les équipes de l'ASBL. En devenant un des supports principaux de la stratégie de durabilité, le service se transformerait en une vitrine de la transition, favorisant ainsi le sentiment d'appartenance et l'épanouissement du personnel.

Toutefois, pour garantir la pérennité de ce modèle, une structuration de la gouvernance dépassant le cadre de l'engagement bénévole actuel s'avère indispensable. Un organisme de support pourrait ainsi chapeauter des groupes de travail afin de libérer les acteurs de terrain de cette charge supplémentaire. La réussite de cet horizon dépendra de la réunion des parties prenantes adéquates, en concertation avec l'ASBL, autour des problématiques majeures liées à l'alimentation.

5.3 Problématisation

5.3.1 Pré-problématisation

Bien que ces premiers éléments témoignent d'un environnement globalement favorable, l'identification précise des parties prenantes à mobiliser nécessite au préalable de définir les défis opérationnels de cette transition afin de venir confirmer cette vision à long terme du projet. Concrètement, ces enjeux s'articulent actuellement autour de six axes stratégiques qui ont émergé de discussions communes avec S. Mertens (Administratrice) et A. Lambert (Responsable des Restaurants Universitaires).

Ces échanges ont également permis de hiérarchiser ces défis, bien que cette classification conserve une part de subjectivité, et de déterminer la dynamique opérationnelle à appliquer pour chacun d'entre eux. Concrètement, ces thématiques d'intervention se présentent dans l'ordre suivant : la tarification, le service traiteur, la durabilité de l'assiette, les distributeurs automatiques (*vending*), les ressources humaines et, enfin, la dimension pédagogique.

Il convient de rappeler que plusieurs de ces axes d'amélioration, tels que le recours aux circuits courts de proximité, l'amélioration de la durabilité globale des recettes ou encore la refonte des contrats de *vending*, constituaient des points de blocage structurels et persistants sous l'ancienne gestion externalisée. Le passage à un modèle internalisé offre désormais une liberté de manœuvre inédite pour lever ces verrous historiques et s'en saisir pleinement. La section suivante s'attache donc à problématiser chacun de ces axes afin d'en délimiter le périmètre.

Dans cette configuration, et pour accompagner la phase de re-problématisation évoquée précédemment, le *Living Lab* ne se positionne pas comme un fournisseur de solutions toutes faites, mais bien comme un facilitateur méthodologique et le moteur de la démarche participative. En mettant en place des outils collaboratifs adaptés, il facilitera cette dynamique où ces défis opérationnels seront affinés et validés par le consortium de parties prenantes (usagers, décideurs, chercheurs, fournisseurs) avant toute mise en œuvre expérimentale.

5.3.2 Tarification

Le premier enjeu de cette transition concerne la tarification. Actuellement, les prix des repas sont maintenus à un niveau accessible grâce aux subsides versés par l'université à l'ASBL. Si cette situation laisse a priori peu de marge de manœuvre, le subside étant plafonné à un peu plus d'un million d'euros, l'internalisation apporte une première solution directe : la fin du contrat avec l'ancien prestataire externe permet d'économiser sur les marges bénéficiaires qu'il réalisait (lorsque le résultat était positif, dans le cas contraire le gestionnaire épongeait les pertes), libérant ainsi une partie de ce budget. Malgré cette respiration financière, un défi de taille persiste.

D'un côté il est impératif de conserver une offre très accessible, notamment pour répondre à la demande de la Fédération des Étudiants, qui souhaite garantir un plat quotidien bon marché. De l'autre, l'introduction de produits durables et locaux ainsi qu'une politique sociale plus ambitieuse à l'égard du personnel engendrent des coûts supplémentaires qu'il faut pouvoir absorber.

Pour résoudre ce problème, plusieurs pistes peuvent être explorées. Il serait par exemple envisageable de mettre en place une tarification différenciée, avec des prix légèrement plus élevés pour le personnel afin de protéger le pouvoir d'achat étudiant. Une autre approche consisterait à appliquer un système de compensation financière, en augmentant le prix des repas jugés moins sains pour baisser celui des alternatives durables. Dans la même logique, diminuer la quantité de viande dans les recettes permettrait de dégager des économies ensuite réinvesties dans l'achat d'ingrédients non carnés de qualité.

Par ailleurs, une meilleure promotion et une simplification des aides alimentaires constituent un levier d'action important. Ce dispositif, destiné aux étudiants boursiers de la Fédération Wallonie-Bruxelles ainsi qu'à ceux bénéficiant d'une réduction des droits d'inscription octroyée par le Service Social, souffre actuellement d'un non-recours marqué. Pourtant, il permet d'accéder à des repas dans les restaurants et cafétérias de l'université via un crédit mensuel octroyé sur une application smartphone. En pratique, les modalités d'accès s'avèrent particulièrement contraignantes, l'étudiant devant réitérer sa demande chaque mois en complétant un formulaire en ligne accessible uniquement durant les deux premières semaines.

En outre, le service souffre d'un manque global de communication, les gestionnaires pensant faire des économies en limitant l'octroi de ces aides. Revaloriser cet accès permettrait de soutenir activement les étudiants précarisés ainsi que de remplir la mission d'inclusion et de sécurité alimentaire d'une alimentation durable. Cette démarche s'avère également avantageuse sur le plan économique : ces aides étant dans tous les cas financées, lever ces freins permettrait à l'ASBL de capter des financements institutionnels jusqu'ici insuffisamment exploités, récupérant ainsi un manque à gagner significatif pour les restaurants.

Enfin, il est essentiel de comprendre que cette problématique tarifaire ne peut être résolue de manière isolée. L'équilibre financier global nécessitera une optimisation des frais d'achats auprès des fournisseurs, ainsi que la capacité à générer des revenus complémentaires. A ce titre, le service traiteur représente un levier financier essentiel à mobiliser. Toutefois, son développement se heurte actuellement à quelques freins qui sont analysés dans le point suivant.

5.3.3 Service Traiteur

Le redéploiement du service traiteur constitue un levier de financement indispensable pour soutenir la viabilité économique de l'ASBL des Restaurants Universitaires de Liège. Actuellement, les restaurants disposent de l'infrastructure nécessaire pour assurer des prestations événementielles de grande

ampleur, allant de la conception de menus spéciaux à l'organisations de buffets, à l'instar de la mise à l'honneur des Docteurs à thèse en février 2026.

Cependant, une part significative des départements et du corps professoral continue de faire appel à des prestataires externes. Cette fuite de la demande s'explique en grande partie par un déficit d'image et un manque de confiance hérités des fonctionnements antérieurs. A cet obstacle réputationnel s'ajoute une contrainte structurelle majeure : la nature intrinsèquement cyclique de l'activité événementielle. Cette forte irrégularité de la demande rend les prévisions de rentrées financières incertaines, empêchant l'ASBL de se reposer sur des résultats fixes pour équilibrer son budget global.

L'enjeu est donc double : stabiliser ces revenus et regagner l'audience interne en démontrant la capacité de l'ASBL à fournir une prestation de haute qualité, ravivant ainsi un véritable sentiment de fierté institutionnelle. Pour inverser cette tendance plusieurs pistes d'expérimentation se dessinent.

Il s'agirait d'abord revaloriser ce pôle via une communication ciblée et l'application de tarifs préférentiels, dans la mesure du possible, pour les événements en interne. De plus, ce service représente un laboratoire adéquat pour tester des recettes locales plus élaborées que l'offre standard des restaurants et cafétarias, l'implémentation de sandwiches à la truite lors d'une récente commande en est d'ailleurs la preuve.

Une autre perspective novatrice consisterait à diversifier les activités en proposant des plats préparés à emporter pour le personnel. Afin de fidéliser cette clientèle et de garantir un flux de revenus régulier à la structure, ce service pourrait s'articuler autour d'un système d'abonnement. Inspirées de modèles ayant déjà fait leurs preuves (à l'image d'*HelloFresh*), différentes formules tarifaires seraient proposées, donnant droit à un nombre prédéfini de repas par mois.

Cette initiative présenterait ainsi un double avantage : libérer le personnel de la charge mentale liée à la préparation des repas en fin de journée, tout en assurant une prévisibilité financière et opérationnelle précieuse pour l'ASBL. Toutefois, la mise en œuvre de ce modèle d'abonnement spécifique devra faire l'objet d'une analyse approfondie avec les services juridiques et fiscaux de l'université afin d'en valider le cadre réglementaire.

Néanmoins, la réussite de ces défis repose sur une indispensable démarche d'écoute. Il sera crucial d'engager un dialogue constructif avec les bons acteurs afin d'identifier les frustrations passées et de cerner leurs attentes.

5.3.4 *Vending* (distributeurs automatiques)

La question des distributeurs automatiques implique de ne plus dépendre des multinationales et des produits ultra-transformés. L'objectif est de mettre fin aux contrats historiques, comme ceux avec Coca-Cola, pour trouver des alternatives en accord avec la vision de l'ASBL.

Pour ce faire il conviendra d'abord d'analyser ce que représente le *vending* dans les revenus de l'institution afin de déterminer si ces machines sont réellement nécessaires. A partir de ce constat, plusieurs scénarios pourront être établis : soit une suppression pure et simple du *vending*, soit la mise en place d'une offre alternative.

Cette dernière proposerait des collations meilleures pour la santé, des produits issus de filières durables et équitables (notamment pour le chocolat), ainsi que des boissons moins sucrées provenant de marques indépendantes ou locales.

Cette transition soulève toutefois des problématiques concrètes qu'il faudra anticiper : d'une part, les cadres juridiques entourant la rupture des contrats actuels ; d'autre part, la réaction des consommateurs, dont il faudra accompagner le changement de mentalité face à cette nouvelle offre dans une perspective de santé publique.

5.3.5 Durabilité des assiettes – Recettes

La première dimension de cette thématique concerne la transformation des recettes. Cette refonte est aujourd'hui fortement stimulée par des recommandations sanitaires globales, mais également par des incitants politiques locaux, notamment la Stratégie de Politique Alimentaire de la Ville de Liège (2025-2030). L'université s'associe à cette dynamique territoriale à travers son implication dans la gouvernance régionale, puisqu'elle porte conjointement le Conseil de Politique Alimentaire (CPA) de Liège Métropole.

Cependant, si l'introduction de produits durables et d'alternatives végétalisées semble évidente sur le papier, elle se heurte sur le terrain à de multiples freins logistiques, humains et financiers. Le défi majeur réside dans la résolution d'une dualité complexe : concilier l'exigence d'un prix de vente démocratique pour la communauté étudiante avec la nécessité d'offrir une juste rémunération aux producteurs.

Comme l'expliquent Justine Chanoine et Davide Arcadipane (Balfroid, 2022), repenser son offre de manière durable ne peut se décréter de manière brutale ; il s'agit d'un processus exigeant qui doit être pensé par étapes successives pour rester réaliste et soutenable pour les équipes en cuisine.

Enfin, la pérennité de ces nouvelles recettes dépendra inévitablement de leur acceptation par les consommateurs finaux. Il s'avérera donc indispensable de mettre en place des mécanismes de consultation, tels que des sondages réguliers sur les options de durabilité et de végétalisation, afin d'ajuster l'offre tout en garantissant l'adhésion de la communauté universitaire à cette transition.

5.3.6 Durabilité des assiettes – Fournisseurs

Cette transformation de l'assiette implique, au préalable, une révision stratégique de la gestion des fournisseurs. L'ASBL étant soumise à la réglementation stricte des marchés publics, l'élaboration d'une politique d'achat responsable constitue une étape incontournable. Pour aligner ces procédures avec les exigences de durabilité de l'institution et avec la Stratégie wallonne de commande publique responsable, un partenariat a été noué avec la cellule « Manger demain ». Cette collaboration permet de bénéficier d'un appui juridique spécialisé et d'accéder à des outils concrets pour intégrer les critères environnementaux dans les cahiers des charges (Mahy, 2025, p. 31).

Ce travail de fond s'inscrit pleinement dans l'approche du *Green Public Procurement* promue par la Commission Européenne, qui offre un cadre opérationnel précis afin de garantir la prise en compte des critères sociaux, environnementaux et éthiques au sein des marchés publics. Néanmoins, la réussite de cette politique par la demande souligne une condition indispensable : la nécessité de voir l'offre de produits locaux se structurer et augmenter en volume afin de pouvoir satisfaire les besoins importants de la restauration collective.

Toutefois au-delà du strict respect de ce cadre légal, l'enjeu est de construire des partenariats solides avec les fournisseurs locaux. Ces relations pourraient se traduire par des expérimentations concrètes, telles qu'une implication directe de l'institution dans le Hub alimentaire Liégeois, ou encore la mise à disposition de terres appartenant à l'ULiège au profit d'une stratégie agricole partagée. En associant ainsi agriculteurs, pouvoirs publics et acteurs de terrain, cette démarche rejoint la volonté de la Ville

de construire une gouvernance alimentaire territoriale capable de faire émerger des biens communs (Ville de Liège, 2026).

Illustrée par la participation active de l'université au Conseil Politique Alimentaire (CPA) aux côtés de Liège Métropole et de la Ceinture Alimen-Terre Liégeoise, cette dynamique démontre qu'en repensant sa chaîne d'approvisionnement, le *Living Lab* ne se contente pas de modifier ses achats. Il offre un terrain d'expérimentation en conditions réelles pour accompagner la transition vers un système alimentaire urbain plus résilient.

5.3.7 Ressources Humaines et Politique RH

Le volet des ressources humaines constitue un pilier central de l'internalisation, portant en lui un enjeu majeur de durabilité sociale. Le personnel de restauration de l'ASBL représente en effet une population souvent exposée à la précarité, sujette à un turnover important et à des taux d'absentéismes structurels.

Contrairement à l'ancienne gestion externalisée, la reprise en interne offre l'opportunité d'améliorer concrètement les conditions de travail, notamment en favorisant l'accès à des contrats à durée indéterminée. Toutefois, cette stabilisation se heurte à la réalité du calendrier académique : la chute d'activité durant les mois d'été et les périodes d'examens. Pour y pallier, une politique RH innovante doit être pensée.

Une piste de solution consisterait à créer des synergies avec les acteurs du réseau agricole local, par exemple via la création d'un groupement d'employeurs. Ce mécanisme permettrait par exemple de détacher le personnel chez d'autres entreprises du territoire durant la période estivale, garantissant ainsi une continuité d'emploi.

Parallèlement à la gestion du personnel, la politique relative aux étudiants jobistes constitue un second axe stratégique. Actuellement, le processus d'embauche souffre d'un manque de suivi opérationnel majeur : de nombreuses candidatures étudiantes restent sans réponse, soulevant un problème de gestion et de professionnalisme au sein de l'administration. Pourtant, ces profils s'avèrent indispensables à un double niveau. Ils sont non seulement utiles pour assurer les missions récurrentes au sein des restaurants, mais ils représentent également un renfort opérationnel idéal pour le développement du service traiteur (mise en place et service lors des événements).

Pour pallier ces défaillances administratives, plusieurs pistes d'améliorations peuvent être suggérées. Il serait par exemple envisageable de confier la gestion de ces CV à un étudiant jobiste, favorisant ainsi une approche pédagogique en choisissant un étudiant dans le domaine des ressources humaines.

Enfin, pour soutenir l'ensemble de ces travailleurs, le projet devra déployer des formations spécifiques, axées tant sur l'élaboration de la cuisine durable que sur le renforcement de la communication entre tous les membres de l'ASBL.

La structure rigoureuse du recrutement et cet encadrement renforcé poursuivent un objectif commun : fiabiliser les équipes afin de diminuer drastiquement le recours au personnel intérimaire. Sur le plan stratégique, l'aboutissement de cette politique RH met en lumière l'interdépendance des différents axes. En effet, comme évoqué dans les rubriques précédentes, la réduction de ces coûts d'intermédiation permettra de compenser les variations budgétaires induites par l'augmentation de la qualité de l'alimentation et l'achat de produits durables.

5.3.8 Pédagogie et sensibilisation

Le dernier enjeu de cette transition concerne la dimension pédagogique du projet et l'adhésion de la communauté universitaire. Pour que l'internalisation soit un succès, il est primordial de s'assurer de la bonne compréhension des étudiants et du personnel face aux changements opérés par l'ASBL. Cette démarche pédagogique vise à susciter leur adhésion par le biais d'une communication proactive, notamment en expliquant les nouvelles recettes, leurs origines et leurs bienfaits pour la santé comme pour l'environnement. Il s'agit d'un travail fondamental pour faire le pont entre la vision stratégique de l'institution et le quotidien des consommateurs.

Sur le plan opérationnel, cette sensibilisation a vocation à se matérialiser physiquement au sein même des lieux de restauration, les transformant en de véritables espaces de conscientisation. Avec l'appui potentiel d'acteurs institutionnels comme le Green Office, des campagnes de communication in situ pourraient être déployées. L'objectif est de diffuser des messages positifs et transparents liant directement le contenu de l'assiette à ses impacts environnementaux, sanitaires et socio-économiques.

À titre d'exemple, des affichages pourraient valoriser les partenariats en circuits courts en nommant les producteurs locaux, illustrer le développement de filières locales, ou encore mettre en avant l'impact positif d'une alimentation de qualité sur le bien-être et les bienfaits au quotidien. Par ce biais, le restaurant universitaire démontre à l'utilisateur qu'en privilégiant une alimentation saine, il s'inscrit dans un cercle vertueux alliant capital santé personnel, préservation de la biodiversité et soutien à l'économie locale.

Au-delà de cette sensibilisation, les infrastructures de restauration ont vocation à se transformer en de véritables laboratoires d'apprentissage et de recherche, permettant de combler le décalage souvent observé entre la théorie scientifique et la pratique de terrain. Cette ambition s'inscrit pleinement dans les principes de la recherche-action : chaque défi opérationnel (voir **Figure 3**) interroge directement les compétences pointues présentes au sein des facultés. Le projet devient ainsi un espace de co-production de connaissances où les enseignants et les chercheurs peuvent développer des savoirs académiques basés sur un terrain réel, tandis que les étudiants y trouvent un cadre d'application pratique pour leurs cursus.

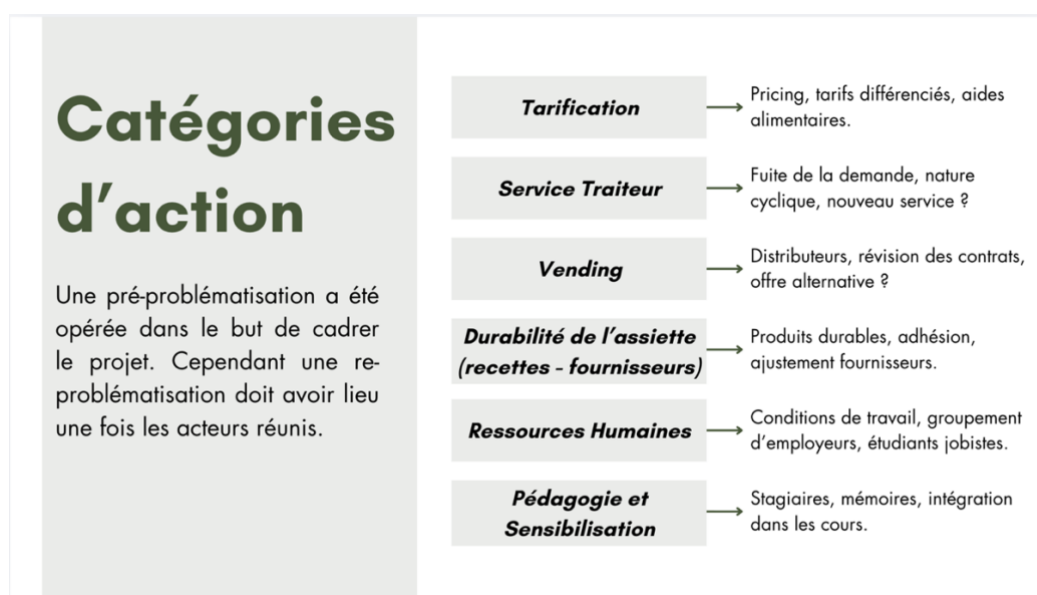


Figure 3 : Schéma récapitulatif des six problématiques soumises aux acteurs lors des entretiens

Note. Tiré du support de présentation conçu pour les entretiens de cartographie des acteurs (2026). La présentation complète est disponible en Annexe 1.

Cette interdisciplinarité, qui mobilise à la fois l'expertise des laboratoires et la dynamique étudiante, pourrait se traduire, par exemple, par l'implication de HEC pour la modélisation de stratégies marketing ou financières, de la faculté de Médecine Vétérinaire pour les protocoles de contrôle qualité, de la faculté de Médecine pour les analyses diététiques et nutritionnelles, ou encore de la faculté de Psychologie et des Sciences Sociales pour étudier les leviers de changement des habitudes de consommation.

Afin de garantir le dynamisme de cette synergie, l'articulation entre des projets de recherche appliqués et la mise en place de quotas d'étudiants stagiaires par quadrimestre assurerait un roulement régulier. Une telle collaboration structurelle ancrera durablement la restauration universitaire non plus comme un simple lieu de service, mais comme un écosystème d'expérimentation et de production de savoirs au service de la transition.

5.4 Expérimentation et *Enrollment*

5.4.1 Introduction au dispositif

Cette section marque le passage à la conception opérationnelle du dispositif. Il est important de préciser que dans le cadre de ce mémoire, l'Expérimentation correspond à l'élaboration et à la formalisation du cadre de gouvernance du *Living Lab*, plutôt qu'au lancement concret de ses activités.

À cet égard, cette démarche ne cherche pas à bouleverser l'organigramme de l'Université ou la gouvernance actuelle des Restaurants Universitaires. L'objectif n'est pas de remplacer les structures existantes, mais bien de concevoir une gouvernance sur mesure, spécifique au *Living Lab*. Celle-ci servira de véritable interface, reliant les dynamiques de terrain, portées par les acteurs investis dans chaque thématique, aux instances de décision supérieures.

Conçu comme un guide pratique, ce modèle vise ainsi à structurer et à faciliter ces nouvelles interactions. Pour présenter cette architecture, la suite de ce texte s'articulera en deux temps. Dans un premier temps, nous détaillerons le fonctionnement de cette gouvernance d'interface et la répartition des rôles. Dans un second temps, nous aborderons la phase d'*Enrollment*, en expliquant la méthode de cartographie utilisée pour identifier et mobiliser les acteurs indispensables au projet.

5.4.2 Gouvernance

La gouvernance du *Living Lab* s'articule autour de Groupes de Travail (GT) réunissant des acteurs directement concernés par sa thématique centrale : la durabilité de l'alimentation. Afin de réunir les profils les plus pertinents, la constitution de ces groupes s'appuie sur l'identification préalable des membres de la communauté universitaire. À titre exploratoire, et pour illustrer le fonctionnement concret de cette démarche de recrutement, de premiers entretiens ont été menés afin d'ébaucher une cartographie des acteurs clés.

Toutefois, fidèles à l'essence d'une démarche participative, ces groupes n'ont pas pour seule vocation d'exécuter un cahier des charges préétabli. Dès leur constitution, une attention particulière est accordée à la re-problématisation des enjeux. Il appartient aux acteurs de s'approprier les thématiques initialement suggérées pour les déconstruire, les affiner, voire en faire émerger de nouvelles, profondément ancrées dans les contraintes du terrain et les aspirations de la communauté.

Pour assurer le bon fonctionnement de ces groupes, certains membres peuvent endosser le rôle de « Pilote » d'un Groupe de Travail. Ce rôle permet d'encadrer le Groupe de Travail et de servir d'intermédiaire entre le GT et les autorités en charge du *Living Lab* ainsi que des Restaurants Universitaires de Liège. Il demande une implication plus importante, nécessitant un travail de préparation et de suivi en amont et aval des rencontres. Les réunions des groupes de travail pourraient

prendre place entre cinq et six fois par an. Au-delà du travail d'encadrement réalisé par le Pilote, il est attendu que chaque membre mène une réflexion individuelle entre les sessions. Ainsi, les réunions serviraient à mutualiser les avancées afin de voir dans quelle direction les groupes de travail se dirigent.

Idéalement articulée autour d'un cycle d'un an, la durée des groupes de travail s'ajuste toutefois à la nature de leurs défis. Ainsi, le groupe dédié au *vending* s'inscrira nécessairement sur un horizon plus long en raison de sa complexité juridique, sans perspective de reconduction une fois ses objectifs spécifiques atteints. À l'inverse, un chantier comme la tarification nécessitera un mandat annuel systématiquement renouvelé afin de réévaluer régulièrement la situation et de capitaliser sur les données. Cependant, indépendamment de ces variations temporelles, une production de livrable reste attendue à la fin de chaque cycle.

À titre d'exemple interne, cette démarche s'inspire du modèle opérationnel du projet de recherche ESCAP, déjà actif au sein de l'Université de Liège (F. Dethier et C. Moreau, communication personnelle, 9 avril 2026). À l'instar de leurs pratiques, ces livrables peuvent adopter diverses formes : rapports détaillés, brochures synthétiques favorisant l'accessibilité au grand public, outils méthodologiques d'aide à la répliquabilité, bases de données, ou encore cartes blanches adressées aux acteurs décisionnels. L'identification des leviers d'action constitue le cœur de ces productions, répondant ainsi directement à l'ambition d'essaimage du *Living Lab*.

Néanmoins, la vitalité de ces Groupes de Travail requiert un encadrement structurel rigoureux. Si Vanmeerbeek (2018) préconise d'assigner deux personnes à temps plein pour garantir le succès d'un *Living Lab*, la configuration de notre terrain présente une spécificité : une équipe ayant déjà la charge du projet d'internalisation, la démarche ne s'initie pas ex nihilo. Le besoin se situe davantage au niveau d'un appui stratégique complémentaire, capable d'assumer les dimensions transversales du projet qui échappent au périmètre d'action des Groupes de Travail et du Conseil d'Administration de l'ASBL. Pour combler ce besoin d'encadrement, il s'avère pertinent de mobiliser une structure interne capable d'endosser un rôle d'incubateur et de facilitateur.

C'est précisément ici que se réalise le croisement concret entre les deux projets phares de la Feuille de route Transition mis en lumière dès l'introduction de ce travail. Le Laboratoire des Transitions, inauguré au sein de l'Université de Liège, s'inscrit en lien direct avec le Plan Stratégique institutionnel dont il constitue l'un des axes fondateurs. Loin d'être une entité externe au dossier, il incarne l'écrin naturel où l'élaboration de scénarios d'avenir pour des cantines durables rencontre la recherche-action. Ses missions visent globalement à ancrer et à faciliter les approches transdisciplinaires et prospectives au sein de l'institution, en traduisant cette volonté d'impact par un accompagnement méthodologique rigoureux des projets liés aux enjeux du territoire.

Au-delà de ce rôle de soutien opérationnel, le laboratoire s'implique activement dans les missions fondamentales de l'université : il stimule la création d'enseignements dédiés, participe directement à la recherche et assure la diffusion ainsi que la vulgarisation des savoirs scientifiques (ULiège, 2025b). Dès lors, dans le cadre spécifique de ce *Living Lab*, plutôt que de se positionner comme une partie prenante classique, le Laboratoire opère véritablement comme un organe d'appui transversal et un garant de l'ingénierie collaborative, apportant l'accompagnement méthodologique indispensable pour structurer et animer ces dynamiques participatives.

S'il peut veiller au bon déroulement pratique, la rédaction systématique de procès-verbaux n'est pas sa vocation première. Il agit comme un véritable garant du dispositif, en veillant d'une part à son bon fonctionnement logistique (comme la mise à disposition de lieux de réunion), et d'autre part au maintien d'un cadre d'intelligence collective horizontal et inclusif. Son rôle est de s'assurer que les méthodes collaboratives employées permettent de neutraliser les rapports de force asymétriques

entre les différents profils d'acteurs (chercheurs, usagers et parties prenantes), tout en préservant un haut niveau d'exigence académique.

À ce titre, il confère au projet une double légitimité, à la fois scientifique et inter-facultaire, en veillant à ce que l'ensemble des expertises nécessaires soient conviées autour de la table. Par exemple, lors d'une réflexion sur la politique tarifaire d'un service, le Laboratoire des transitions s'assurera que le regard du marketing soit croisé avec celui d'un profil issu des ressources financières de l'institution. Enfin, tout en laissant une large autonomie aux groupes de travail, le Laboratoire intervient en support pour garantir la finalité du *Living Lab* : il s'assure que ces rencontres débouchent sur la production de connaissances et de livrables tangibles.

Au sommet de cette gouvernance, le pouvoir de décision et de dynamisation du projet demeure entre les mains du Conseil d'Administration (CA) de l'ASBL et de la responsable des Restaurants Universitaires, qui constituent l'organe exécutif. Chaque pôle de problématisation, et donc son Groupe de Travail, y est directement relié. Les propositions des GT sont transmises à la responsable des restaurants universitaires via le Pilote du groupe, qui se charge ensuite d'en faire le relai au CA pour validation et mise en œuvre.

Il est essentiel de préciser que cette proposition de gouvernance n'a nullement pour vocation de se substituer aux personnes qui ont piloté la stratégie d'internalisation, ni de les décharger de leurs prérogatives décisionnelles. Si le processus d'internalisation a constitué le premier moteur opérationnel de la transition des Restaurants Universitaires, l'architecture du *Living Lab* intervient comme une gouvernance complémentaire et stratégique venant s'ancrer sur cette dynamique. Son objectif est de transcender la simple gestion de ce nouveau modèle en l'inscrivant dans une véritable démarche d'intelligence collective.

En agissant comme un catalyseur, le *Living Lab*, structuré par cette gouvernance d'interface, se positionne comme un « tiers de confiance » garantissant une méthode de co-crédation rigoureuse mais adaptable (Fasshauer, 2022). En rompant avec un processus décisionnel qui peut parfois se retrouver isolé face à la complexité des enjeux de durabilité, ce dispositif permet de traiter plusieurs axes de réflexion simultanément, démultipliant ainsi la portée et l'impact de l'investissement initial des porteurs du projet d'internalisation.

De plus, cette approche participative facilite grandement l'acceptabilité et la conduite du changement. La co-construction des solutions vient solidifier et légitimer les décisions prises de manière collective, assurant de ce fait un véritable partage de la valeur créée entre toutes les parties prenantes. Ce fonctionnement permet également d'élargir la base d'ambassadeurs du projet. L'implication des acteurs, notamment des enseignants-chercheurs, favorise une mise en relation à travers différents écosystèmes et réseaux. Cette dynamique permet non seulement de relayer les productions en interne, mais offre également la possibilité qu'une innovation pensée localement puisse, à terme, être essayée et adaptée à d'autres contextes.

En effet, la participation à ces Groupes de Travail s'inscrit dans une véritable logique de bénéfice mutuel. En échange de son expertise, un professeur impliqué pourrait par exemple capitaliser sur les débats et les questionnements émergeant de son groupe pour actualiser ses enseignements, concevoir des travaux pratiques concrets, ou encore formuler des propositions de mémoires directement ancrées dans les réalités du terrain. Dès lors, pour que cette synergie institutionnelle opère pleinement, il est indispensable de réunir les profils les plus pertinents autour de la table. C'est en ce sens qu'une démarche d'identification a été menée, menant à la réalisation d'une cartographie des acteurs clés et soulevant la question stratégique de leur *enrollment*.

5.4.3 *Enrollment*

Une fois la cartographie des acteurs achevée, l'enjeu se déplace vers leur *enrollment* concret, c'est-à-dire leur engagement actif et durable au sein du projet. Sur le plan opérationnel, cette étape fondatrice doit se matérialiser par une réunion d'initiation marquant le lancement effectif du *Living Lab*. Cette rencontre est structurellement primordiale, car, d'après Pelt (2013), la dynamique d'un groupe se construit selon un processus en cinq étapes chronologiques : la formation, la confrontation, la normalisation, la production et enfin la dissolution. Ainsi, avant la tenue de cette première phase de formation, le groupe d'acteurs identifiés ne préexiste pas ; il ne constitue qu'un agrégat d'individus sans cohésion autre que l'attrait partagé pour la question de la durabilité de l'alimentation.

Pour transformer cet agrégat en un réseau collaboratif fonctionnel, l'intervention de facilitateurs, agissant comme des connecteurs, s'avère indispensable. Souvent perçus comme des pilotes de projet, ces individus possèdent l'avantage stratégique de maîtriser les thématiques de durabilité abordées tout en connaissant les différents acteurs en présence. Leur rôle est d'amener les bonnes personnes au bon endroit, de tisser des connexions pertinentes, et surtout de veiller à ce que chaque participant se sente légitime dans ses interventions. Ils agissent ainsi comme des référents capables de croiser les réseaux, facilitant le décloisonnement indispensable à l'approche transdisciplinaire de l'Université.

Cependant, réunir ces acteurs et instaurer un climat de confiance ne suffit pas à garantir leur investissement sur le long terme. En s'inspirant des dynamiques propres à la recherche-action et à la gestion du changement, il apparaît qu'un simple intérêt personnel pour la thématique ne permet pas de retenir un participant sur la durée. Les membres des Groupes de Travail expriment un besoin profond de reconnaissance et d'un espace d'expression valorisant.

Comme l'expliquent Brons et al. (2022) dans leur analyse de l'engagement des parties prenantes, pour favoriser une participation plus durable et significative, il est crucial que les participants perçoivent, et continuent de percevoir, les avantages concrets de leur implication. C'est en formalisant ces « retours sur investissement » que l'*enrollment* initial pourra se muer en un véritable engagement pérenne.

Cette nécessité d'adaptation est d'autant plus prégnante au regard de la méthode de cartographie utilisée. Si l'échantillonnage en boule de neige s'est avéré efficace pour structurer un réseau institutionnel solide, il présente le biais naturel de générer un agrégat majoritairement académique, regroupant principalement des chercheurs, des doctorants et des professeurs. L'*enrollment* de ces profils est naturellement facilité par l'existence de liens professionnels et par la perspective de mutualiser les expertises (par exemple, la récupération de données pour leurs propres recherches).

Cependant, cette dynamique interne ne suffit pas à capter la diversité requise par le *Living Lab*. Des méthodes d'*enrollment* spécifiques et différenciées doivent donc être déployées pour mobiliser deux autres catégories d'acteurs, dont les emplois du temps ou les motivations diffèrent : la communauté étudiante et les acteurs externes. Les leviers d'action et les formats de participation propres à ces groupes ont d'ailleurs été explorés lors des entretiens réalisés pour la cartographie et seront détaillés dans l'analyse des résultats.

Sur le plan empirique, le maintien de cette dynamique collaborative requiert donc une attention continue aux spécificités de chaque partie prenante. Comme le démontrent Schubert et al. (2026), la réussite d'un processus de *Living Lab* repose sur la reconnaissance mutuelle, une clarification progressive des rôles, l'instauration d'un climat de confiance et un dialogue continu entre tous les acteurs. Comprendre les motivations et les obstacles propres à chaque profil permet d'élaborer des stratégies d'engagement ciblées, soutenues par une gouvernance flexible et adaptative. En adaptant le recrutement, les activités et les niveaux de participation à ces divers besoins, le dispositif favorise une collaboration durable et garantit sa capacité de transformation à long terme.

Cette posture est d'autant plus essentielle que la recherche-action ne constitue en aucun cas une méthodologie d'implantation de changements téléguidés par une instance externe (Guillemette & Savoie-Zajc, 2012). Visant un idéal de démocratie et d'équité, elle repose intrinsèquement sur une dynamique de co-construction. Dès lors, l'*enrollment* ne se limite pas au recrutement d'un groupe de travail passif, mais consiste à légitimer des acteurs de terrain dans leur capacité à développer un regard critique sur leurs propres pratiques pour les améliorer collectivement.

5.5 Stratégie et Trajectoires futures

5.5.1 Documenter la transition

L'élaboration d'une feuille de route stratégique à moyen terme, par exemple sur cinq ans, s'avère indispensable pour structurer la transition des Restaurants Universitaires via le *Living Lab*. Cette stratégie globale a vocation à consolider les recommandations issues des différentes thématiques clés problématisées par les Groupes de Travail. L'enjeu est désormais de définir clairement la direction que l'ASBL souhaite prendre pour capitaliser sur ces réflexions et d'identifier les moyens d'y parvenir.

Cependant, il est primordial de préciser que la validation, la budgétisation et le pilotage de cette feuille de route relèvent exclusivement des prérogatives de la responsable des Restaurants Universitaires et du Conseil d'Administration de l'ASBL. Une fois les cycles de concertation et d'élaboration des livrables achevés au sein des Groupes de Travail, le *Living Lab* transmet ses propositions à la direction. C'est cette dernière qui reprend alors la main sur la création et l'exécution de la stratégie.

Néanmoins, si la décision finale incombe au Conseil d'Administration, le suivi de cette transition nécessite l'établissement d'un cadre d'évaluation continu au sein de la démarche participative. Comme le soulignent Petruzzelli et al. (2025), il est pertinent d'organiser un atelier spécifique visant à définir collectivement des métriques et des indicateurs de suivi. En déterminant conjointement des objectifs quantifiables, qu'ils soient nutritionnels, environnementaux ou sociaux, le *Living Lab* s'assure de garder une trace objective des actions menées, transformant de simples intuitions en données évaluables.

Cette démarche d'évaluation et de documentation répond à un enjeu fondamental de gouvernance : le devoir de mémoire. Si ce travail de fin d'études constitue le point de départ théorique et opérationnel du dispositif, il ne suffira pas à lui seul sur le long terme. Face au renouvellement inévitable des équipes encadrantes et des représentants étudiants dans les années à venir, maintenir une documentation rigoureuse et continue de chaque étape d'implémentation est la seule garantie pour transmettre les savoirs accumulés et assurer la pérennité du projet.

Enfin, cette documentation assidue est la condition nécessaire à la répliquabilité du modèle, qui se trouve au cœur même de l'approche *Living Lab*. Documenter finement la méthodologie, les consensus trouvés, ainsi que les freins rencontrés, permet de formaliser une expérience exploitable au-delà de son contexte initial. L'objectif final est de pouvoir partager cette expertise avec d'autres structures universitaires désireuses de s'en inspirer, ou de transposer cette même architecture de gouvernance participative à d'autres défis stratégiques internes de l'institution.

5.6 Résultats et discussion

Après avoir défini le cadre théorique du *Living Lab* et ses différentes phases, il s'agit à présent de confronter ce modèle aux réalités du terrain. Cette section analyse les résultats issus de nos entretiens afin de vérifier la pertinence du dispositif auprès des acteurs, d'ajuster la gouvernance initialement prévue et de formuler des pistes concrètes face aux freins identifiés.

La phase de collecte de données s'est appuyée sur une première liste de contacts issue du réseau de la conseillère de la rectrice à la transition environnementale et sociale. Au total, seize personnes ont été sollicitées pour un entretien, principalement par mail. Sur cet échantillon, la démarche a rencontré un

accueil très favorable. Une seule personne n'a pas donné suite, et une autre n'a pas pu y participer pour des raisons d'incompatibilité d'agenda. Un participant a quant à lui transmis ses réponses par écrit. Pour l'ensemble des autres contacts, les retours ont été positifs et la planification des entretiens s'est déroulée avec une grande fluidité.

Les échanges menés lors des appels se sont révélés particulièrement motivants. La réceptivité des acteurs au fil des discussions a permis de confirmer que l'idée de structurer la transition des Restaurants Universitaires sous la forme d'un *Living Lab* faisait pleinement sens au regard de leurs réalités de terrain.

L'analyse des entretiens révèle une disparité logique dans la densité des réponses obtenues. Les membres issus de facultés moins liées à la problématique de la durabilité de l'alimentation ont partagé un nombre plus restreint de contacts. À l'inverse, pour les personnes déjà fortement investies dans ces questions, les recommandations venaient très naturellement et des interconnexions se dessinaient d'elles-mêmes avec d'autres acteurs du réseau.

Au fil de ces échanges, une série d'acteurs est apparue de manière récurrente, mettant en exergue plusieurs nœuds centraux au sein de l'écosystème. Une sélection de profils se distingue particulièrement par leur fréquence de citation : une dizaine d'acteurs ont été mentionnés par plus de trois personnes distinctes. Cette convergence remarquable valide l'efficacité de la méthodologie de *snowball sampling* pour cartographier le réseau et illustre un consensus fort sur les expertises à mobiliser.

D'une part, une telle récurrence indique que ces profils clés constituent les piliers légitimes pour former le noyau fondateur du *Living Lab* dès sa réunion d'initiation. D'autre part, ce constat suggère la pertinence de poursuivre cette même démarche d'échantillonnage par réseau lors des phases ultérieures du projet, afin de continuer à étendre et affiner la cartographie des acteurs de manière itérative.

Néanmoins, l'observation globale de ces profils confirme empiriquement le biais institutionnel de notre méthode de recrutement, tel qu'anticipé dans notre modélisation. À l'exception notable de quelques structures civiles ou de fournisseurs locaux, ce réseau consolidé reste presque exclusivement académique, composé majoritairement de chercheurs, de professeurs et de services internes. La communauté étudiante générale et les travailleurs de terrain n'en ressortent pas spontanément. Ce constat corrobore la nécessité opérationnelle de concevoir des leviers d'action spécifiques pour pallier ce déficit d'*enrollment*.

Afin d'approfondir les dynamiques d'*enrollment* et de structurer les pistes opérationnelles soulevées dans les entretiens, l'analyse s'appuie de manière détaillée sur les contributions de cinq acteurs de l'écosystème. Les perspectives de quatre acteurs institutionnels anonymisés (la *Participante 1*, la *Participante 2*, la *Participante 3* et le *Participant 4*) sont ainsi croisées avec les orientations stratégiques partagées par le *Green Office*. Ce panel d'acteurs permet de confronter des regards transversaux pour formuler les leviers et les freins spécifiques à la mise en œuvre du *Living Lab*.

Pour faire face au déficit d'*enrollment* mis en évidence, l'analyse des entretiens permet d'abord d'identifier les freins spécifiques qui bloquent l'implication des parties prenantes les moins atteignables. Le *Green Office* appuie en premier lieu le conflit concernant les horaires des potentiels acteurs : les membres du personnel privilégiant des réunions sur le temps de midi pour préserver leurs obligations familiales en soirée, tandis que les étudiants ne sont généralement disponibles qu'en fin de journée, vers 18 heures avant de rentrer chez eux.

De plus, le personnel administratif technique et ouvrier fait face à un manque de temps institutionnalisé, son implication dans un projet à long terme requérant une autorisation hiérarchique explicite pour libérer des heures de travail afin d'éviter le recours à un bénévolat non rémunéré sur le temps libre. Du côté des acteurs économiques externes, tels que les fournisseurs locaux, l'obstacle réside principalement dans la saturation de leurs propres emplois du temps professionnels.

Enfin, le *Green Office* pointe un risque de biais socioculturel lié à l'« entre-soi » militant, susceptible d'intimider les nouveaux venus qui pourraient s'interroger sur leur légitimité, ce qui freine l'émergence de perspectives divergentes au sein du dispositif.

Face à ces barrières opérationnelles, une stratégie s'appuyant sur une diversité d'incitants doit être déployée pour mobiliser ces publics plus difficiles à capter, en initiant la démarche par une large enquête portant spécifiquement sur les services des restaurants universitaires afin de recueillir le ressenti direct des consommateurs (principalement les étudiants). Ce formulaire intégrerait une option permettant de signifier son intérêt pour la démarche en fin de questionnaire, l'objectif étant ensuite de recontacter les étudiants afin de voir s'ils sont motivés à l'idée de participer aux groupes de travail.

Cependant, pour cette communauté étudiante, les incitants doivent dépasser le cadre du simple bénévolat en proposant des avantages concrets, allant de récompenses matérielles comme des places de cinéma jusqu'à des repas offerts au sein des restaurants universitaires, voire une rémunération sous forme d'heures en contrat de jobiste pour les contributions régulières. C'est notamment pour toucher l'étudiant « lambda », qui ne fait partie d'aucun cercle ou ne dispose pas de statut particulier, qu'un mécanisme de tirage au sort adossé à ces incitants prendrait tout son sens, permettant de capter l'avis et l'implication du consommateur ordinaire.

Une idée allant dans ce sens était celle de la *Participante 1*, qui suggère la refonte de la plateforme institutionnelle de covoiturage *UGo* en une application globale de promotion de la durabilité. Ce dispositif intégrerait un système de gamification distribuant des points pour chaque comportement vertueux, comme le choix d'un repas végétarien, convertibles en rétributions directes sous forme de soupes ou de desserts gratuits, un projet informatique dont le codage pourrait lui-même faire l'objet de mémoires de fin d'études.

Dans une démarche plus institutionnelle, le *Participant 4* proposait la mise en place de kots-à-projets (comme c'est déjà le cas à Louvain-La-Neuve par exemple). Dans le cadre de leur projet, les étudiants s'engageraient à mettre en avant la durabilité (de l'alimentation notamment) au travers de leurs initiatives et ainsi à participer à certains GT, bénéficiant en contrepartie d'un incitant financier direct sous forme de loyer réduit. En parallèle de ce dispositif, l'octroi du statut d'« étudiant engagé » est avancé comme un autre levier pour valoriser l'implication régulière aux différents groupes de travail, offrant aux étudiants des aménagements académiques attractifs pour la flexibilité des horaires durant leur cursus.

Pour alléger les contraintes des acteurs externes, les propositions de la *Participante 3* et du *Green Office* s'additionnent afin de favoriser l'engagement. D'une part, le *Green Office* préconise d'assouplir les formats de participation en proposant un format de réunions hybrides en visioconférence pour ceux qui ne sauraient pas se déplacer. D'autre part, la *Participante 3* suggère d'instaurer un principe de représentativité interchangeable, permettant aux cercles, à une organisation ou une coopérative externe d'envoyer un délégué différent d'une séance à l'autre tant que l'information circule en interne. Toutefois, si cette représentativité interchangeable lève le frein de la disponibilité pour ces structures, elle pose un défi majeur pour la continuité des discussions et pour l'accumulation des connaissances partagées au sein des groupes.

Au-delà des incitants directs, les entretiens ont fait émerger de nombreuses idées complémentaires pour structurer la gouvernance, le fonctionnement et le contenu thématique du projet. Le *Green Office* se propose ainsi de piloter les futures enquêtes, de mener les actions de sensibilisation et de participer aux différents groupes de travail, affirmant de cette manière son rôle central d'organisateur transversal.

Pour poser des bases communes et neutraliser l'effet d'entre-soi abordé précédemment, le lancement des groupes de travail gagnerait à s'articuler en deux étapes distinctes lors d'une Assemblée Générale initiale. Dans un premier temps, une "Fresque de l'alimentation" animée par le Green Office servirait d'activité de *team building*. Ce dispositif permettrait à la fois de briser la glace et d'harmoniser le niveau d'information de tous les participants autour des enjeux globaux de la durabilité de l'alimentation. Dans un second temps, cette dynamique laisserait place à une première session de *brainstorming* collectif, visant à faire émerger spontanément les problématiques jugées prioritaires par les acteurs du terrain.

Ce n'est qu'à l'issue de cette phase de réflexion que les six axes de recherche pré-identifiés à l'issue de ce travail seraient officiellement présentés. Procéder de la sorte permettrait de recouper les intuitions du terrain avec les résultats de la recherche, garantissant ainsi que les groupes de travail finaux reposent sur des problématiques co-construites.

Pour pérenniser le dispositif sans essouffler les participants, les réunions suivraient un double rythme permettant de lier la vision du *Green Office* et celle de la *Participante 3*. D'une part, les séances restreintes, concentrées spécifiquement sur la recherche et la création de connaissances approfondies, s'organiseraient autour du noyau dur initial. Ce concept rejoint la perspective de la Participante 3, qui suggère de constituer les groupes de travail autour des « forces vives » de l'institution, à savoir les personnes capables de prendre des décisions et de faire changer les choses en interne.

D'autre part, les sessions ponctuelles et ouvertes à un public élargi permettraient d'intégrer des perspectives nouvelles et de solliciter des expertises extérieures. La *Participante 3* souligne en effet que les acteurs de terrain n'ont pas toujours beaucoup de temps à consacrer pour donner leur avis ; il est donc préférable de les solliciter de manière ponctuelle hors des groupes de travail pour éviter la lourdeur liée aux agendas différents.

La représentation étudiante devrait quant à elle croiser différents cercles aux sensibilités complémentaires, à savoir la Fédération des Étudiants pour veiller aux droits et à l'accessibilité financière des repas, le Cercle Campus Durable pour les critères écologiques, ainsi que des appels ciblés à l'attention d'étudiants présentant des spécificités particulières. À titre d'exemple, convier des profils comme des étudiants sportifs, *vegans* ou autre permettrait de croiser des régimes et des besoins nutritionnels précis avec les réalités de terrain, assurant ainsi une pleine inclusivité et un accès universel aux repas.

Ces réalités de terrain intègrent également les contraintes géographiques propres aux implantations de l'institution, un aspect soulevé par la *Participante 1* pour orienter les choix opérationnels du *Living Lab*. Elle souligne que la situation n'est pas la même entre les sites du centre-ville et ceux de la colline du Sart-Tilman, ce dernier se caractérisant par un « public captif » déconnecté des commerces de proximité. Selon elle, cet isolement géographique représente un levier pour instaurer une politique alimentaire plus stricte, en particulier concernant la distribution automatique (*vending*).

En effet, si l'université décidait de supprimer les contrats classiques avec les multinationales pour retirer certains produits de grande consommation (comme les sodas ou les confiseries), les étudiants du Sart-Tilman ne pourraient pas facilement aller chercher des alternatives à l'extérieur à pied ou en bus, contrairement aux campus du centre-ville situés à proximité immédiate de supermarchés ou d'autres commerces.

L'entretien mené avec le *Green Office* a également mis en lumière l'opportunité de les impliquer au côté de la Cellule institutionnelle Durabilité et Transition (dont ils font partie) pour assurer le portage opérationnel et la facilitation du projet. Cette proposition s'aligne directement sur la mission de la Cellule, chargée de déployer la stratégie de durabilité à l'échelle de l'université.

L'intérêt d'un tel fonctionnement repose sur la complémentarité des compétences mobilisées pour faire tourner les groupes de travail. D'une part, l'équipe de la Cellule apporte une expertise de niveau stratégique et un relais indispensable avec l'équipe rectorale. D'autre part, le *Green Office* dispose d'un savoir-faire éprouvé en matière d'organisation d'événements, d'animation de groupes et de mobilisation des communautés, ce qui permettrait de fluidifier la logistique et de décharger le Laboratoire des transitions pour ces tâches en particulier.

Enfin, concernant les axes stratégiques du *Living Lab*, les entretiens ont fait émerger une idée supplémentaire particulièrement pertinente. L'enjeu de la résilience du système alimentaire a été soulevé par la *Participante 2* comme une priorité stratégique pour la transition des Restaurants Universitaires. Cet enjeu est en effet très pertinent et se retrouve transversalement au sein de plusieurs problématiques discutées, bien qu'il mériterait en réalité son propre groupe de travail (GT) au sein de notre *Living Lab*. Néanmoins, cette thématique est déjà traitée à l'échelle provinciale par le Conseil Politique Alimentaire.

C'est ici que convergent les échanges menés avec la *Participante 3*, qui pointe du doigt l'intérêt de s'articuler avec cette instance externe afin de mutualiser certaines séances. Une telle synergie permettrait non seulement d'éviter la création de doublons redondants, mais également de capter et d'impliquer des acteurs externes qui ne se seraient pas mobilisés pour un GT exclusivement universitaire.

En effet, à l'échelle de la province, la Ceinture Alimen-Terre Liégeoise anime un groupe de travail (le GT 4) spécifiquement dédié à la sécurité alimentaire. Le diagnostic posé par ce groupe est clair : la vulnérabilité actuelle des chaînes d'approvisionnement résulte de choix macro-économiques historiques ayant sacrifié la robustesse du système au profit d'une efficacité financière à court terme (Ceinture Alimen-Terre Liégeoise, s.d. c).

Dès lors, la confrontation de nos résultats avec cet écosystème soulève un enjeu de gouvernance majeur pour le *Living Lab*. Dans une logique d'efficacité et pour faciliter l'*enrollment* des acteurs externes, dont nous avons souligné précédemment la contrainte des emplois du temps, le dispositif universitaire gagnerait stratégiquement à s'associer aux travaux du CPA en mutualisant certaines séances avec le GT 4 de la CATL. Cette synergie permettrait à l'ASBL des Restaurants Universitaires de Liège de s'appuyer sur une expertise territoriale déjà structurée, tout en positionnant l'Université comme un acteur proactif de la relocalisation et de la résilience alimentaire liégeoise.

6 Conclusion

En parvenant au terme de ce travail, il convient de retourner à l'interrogation centrale qui a guidé l'ensemble de la démarche : comment mobiliser concrètement le potentiel d'une université pour en faire un moteur de la transition sur son territoire ? L'analyse du terrain institutionnel et local apporte une réponse nette à cette problématique. Cette dynamique ne peut se concevoir de manière descendante ; elle repose fondamentalement sur la mobilisation des parties prenantes de l'université, qui se révèlent être des acteurs majeurs et des experts des sujets abordés. En prenant le cas d'étude de l'alimentation, ce mémoire a ainsi démontré que le déploiement d'un *Campus Living Lab* constitue un vecteur organisationnel idéal pour ancrer l'institution au cœur de la transition.

6.1 Recommandations

Sur le plan empirique, les entretiens exploratoires menés ont permis de confirmer la pertinence de la méthodologie proposée, structurée autour de groupes de travail thématiques. La méthode d'échantillonnage par réseau (*snowball sampling*) a mis en lumière un noyau fondateur légitime d'acteurs académiques et institutionnels, dont les expertises scientifiques se recoupent déjà spontanément sur des problématiques communes, ce qui augure un fonctionnement fluide de ces espaces de co-production de savoirs.

Ces échanges ont révélé un engouement particulièrement marqué de la part des participants, prêts à s'investir dans la production de connaissances appliquées aux défis de l'institution. L'analyse a ainsi permis de confirmer et d'affiner les six axes opérationnels pré-problématisés (tarification, service traiteur, durabilité de l'assiette, distributeurs automatiques, ressources humaines et pédagogie), tout en faisant émerger un septième enjeu transversal majeur dédié à la résilience et la sécurité du système alimentaire territorial.

Cependant, le terrain a également révélé un biais institutionnel marqué, le réseau consolidé restant presque exclusivement académique. Pour opérationnaliser ce dispositif et pallier ce déficit d'*enrollment*, les discussions ont confirmé l'intérêt de méthodes ciblées et la pertinence d'une pré-problématisation des différents axes. Plusieurs recommandations concrètes se dégagent : diversifier les incitants étudiants (contrats de jobistes, statut d'étudiant engagé ou kots-à-projets), intégrer des mécanismes de gamification via une application globale de la durabilité, et assouplir les formats de participation pour inclure les acteurs externes saturés.

En matière de gouvernance, l'analyse souligne la nécessité de motiver la Cellule Durabilité et Transition et le Green Office pour assurer l'animation et la logistique, aux côtés du Laboratoire des transitions pour porter et piloter durablement ce projet d'innovation ouverte.

Enfin, ce point crucial sur la résilience rappelle l'évidence d'une collaboration étroite avec le Conseil Politique Alimentaire (CPA) et ses groupes de travail thématiques, une instance régionale au sein de laquelle l'université s'implique déjà activement, évitant ainsi la création de doublons redondants et consolidant son ancrage territorial.

Ces résultats valident la proposition de recherche initiale : le modèle du *Living Lab* s'avère un cadre organisationnel fertile pour piloter le changement au sein d'une structure complexe en transformant la recherche scientifique en un levier d'action direct. Ses principes directeurs de gouvernance partagée, alliant résolution de défis managériaux et opérationnels et valorisation des savoirs, s'avèrent d'ailleurs tout à fait transposables à d'autres thématiques stratégiques de l'établissement, comme la lité ou l'énergie.

6.2 Limites et perspectives de recherche

Par sa nature projective et sa temporalité, ce travail comporte des limites. L'étude s'arrêtant avant la phase d'exécution, la suite laisse désormais place à la mise en place effective du dispositif sur le terrain. Afin de continuer à faire avancer le projet, l'implication future d'étudiants en stage ou dans le cadre de nouveaux mémoires constituerait un levier très pertinent pour poursuivre le déploiement du *Campus Living Lab* sur la base de la méthodologie développée. De plus, la stratégie d'alimentation durable des restaurants universitaires amorce seulement sa première phase. Loin de constituer un frein, cette temporalité spécifique offre une opportunité stratégique idéale où l'ensemble du dispositif reste à co-créer.

Enfin, si la forte contextualisation locale de cette étude complexifie la réplique exacte de ses conclusions, la transférabilité de sa démarche méthodologique ouvre des perspectives stimulantes. Les principes de gouvernance développés ici s'avèrent tout à fait adaptables à d'autres thématiques majeures de l'établissement, comme l'énergie ou le secteur de la mobilité, qui traverse actuellement un moment charnière avec le retour du tram en région liégeoise.

En définitive, en mobilisant le plein potentiel de l'université et de la diversité de ses acteurs, ce travail démontre que le *Campus Living Lab* dépasse le simple cadre d'un outil de gestion. Il s'affirme comme un écosystème dynamique où la co-création de connaissances et le croisement des savoirs de l'institution deviennent les moteurs essentiels d'une intelligence collective, capable de renforcer durablement le rôle de l'université en tant qu'acteur central dans la transition territoriale et de servir de référence pour d'autres institutions d'enseignement supérieur.

7 Annexes

7.1 Annexe 1 : Support de présentation conçu pour les entretiens de cartographie des acteurs

LIVING LABS UNIVERSITAIRES

L'université en tant qu'acteur de la transition, focus sur le cas de la durabilité de l'alimentation

Loïc Anciaux

Définition et but de la recherche

Le Living Lab (LL) universitaire est un **environnement collaboratif** centré sur l'innovation par la co-conception avec les utilisateurs. Son but est d'intégrer le développement durable dans les processus de l'établissement en priorisant les besoins de la communauté universitaire, transformant ainsi le campus en un **environnement d'apprentissage dynamique**. Ce n'est pas qu'un lieu, mais une **méthodologie** de recherche permettant de tester et valider ces processus en conditions réelles.

Le but de la recherche est d'analyser comment l'ULiège peut être au cœur de la transition dans le cadre de la durabilité de l'alimentation.



Enjeux du Living Lab

Le Living Lab représente un moyen de combler le manque de coopération entre le milieu académique et le milieu opérationnel.

Ce manque repose sur un besoin de compréhension commune des enjeux, d'où la nécessité de compréhension partagée du projet dès le lancement.

- Le LL universitaire permet de favoriser la production de connaissances et leur utilisation.

Le projet requiert un effort constant de sensibilisation et d'engagement.

Gouvernance

D'après Vanmeirbeek (2018), il convient d'assigner deux personnes à temps plein pour garantir le succès d'un Living Lab. Cependant ici, une équipe est déjà en charge du projet d'intériorisation. Il manque donc un appui communautaire pour résoudre les problématiques abordées avec la Responsable de l'ASBL de manière démocratique.

01
Membres GT

02
Pilote du GT

03
Autres ?

ACTEURS INTERNES, EXTERNES, ENTREPRISES
GROUPES DE TRAVAIL
RE PROBLÉMATISATION
PILOTE



Source : Vanmeirbeek, F. (2018). Guide des bonnes pratiques du Living Lab. (Sûlge - Université de Liège)

Cartographie des acteurs

Thématique principale du Living Lab
Durabilité de l'alimentation :

- Chercheurs
- Professeurs
- Parties prenantes
- Acteurs externes

Membres d'un Groupe de Travail ?
Pilote d'un Groupe de Travail ?

Catégories d'action

Une pré-problématisation a été opérée dans le but de cadrer le projet. Cependant une re-problématisation doit avoir lieu une fois les acteurs réunis.

Tarification	→ Pricing, tarifs différenciés, aides alimentaires.
Service Traiteur	→ Fuite de la demande, nature cyclique, nouveau service ?
Vending	→ Distributeurs, révision des contrats, offre alternative ?
Durabilité de l'assiette (recettes - fournisseurs)	→ Produits durables, adhésion, ajustement fournisseurs.
Ressources Humaines	→ Conditions de travail, groupement d'employeurs, étudiants jobistes.
Pédagogie et Sensibilisation	→ Stagiaires, mémoires, intégration dans les cours.

MERCI

7.2 Annexe 2 : Résultats des entretiens de cartographie des acteurs potentiels des Groupes de Travail et idées supplémentaires

Cartographie des acteurs									
Contact	Global	Tarifcation	Service Traiteur	Vending	Durabilité de l'assiette - Recettes	Durabilité de l'assiette - Fournisseurs	Rhetorique RH	Pédagogie et sensibilisation	Commentaires, recommandations et idées
HEC (Sybille Merfens)		Marketing : Laurence Dessart (pricing, sensibilisation des étudiants et des pairs aux papiers Café HEC (travail bénévole etc.) Hors HEC : service de qualité de vie des étudiants et aides étudiants	Marketing : Image, Benchaouk, écoute de la demande et collabore Étudiants en Sales (études de cas, stages) Cellule événementielle (Mardi-Noëlle) Chevalier ou stèle Forissau Sandra Delange ou Penne Neuprez pour Event HEC	Éthique : Frederic Duays (innovation sociale, alternatives soussues etc.) / Politique Vending HEC (similaire ?) / Conscience d'Éthique : Caeymaex	Vété (C Doum), Médecine, Gembloux (Yves Brostaux, Bernard Longdoz) / Santé publique	Supply Chain (évolution du Hub Logistique, fluidifier l'approvisionnement etc. - Sabine Limbourg) Droit Gestion pour les marchés publics (proposer des mémoires sur le sujet) Cellule d'Examen et de suivi des Achats, Marchés et engagements (Marchés publics Liège) Gembloux : Yves Brostaux, Bernard Longdoz, Kevin Maëchal, Haissam Jijakl Pilote : F. Neuprez évalue régulièrement	fredéc Naedenoen (groupements d'employés - spécialiste wallon sur la question) Direction RH Liège / Représentants des étudiants (ré-dé ou autre pour les jobsites)	Bruno Gernem / SLAB (Benenne la recherche et les cours) Daniel Faux, Tania Noël (Psycho) GreenOffice (Pilotes du GI)	
Gembloux (Kévin Morechal)		/	Agricovert	/	Florence Land, Yves Brostaux, Julien Noël (plus à l'ULiège)	Idem	/	Smart Gastronomy Lab (Dorothea Gollin)	
Gembloux (Haissam Jijakl)		Responsable cuisine Gembloux	Wasabi, Agricovert (externe)	DiversiFEMM (Mohamed Ayadi)	/	Haissam Jijakl, Agricovert	Responsables des contrats des employés	Kévin Maëchal (prise en charge de projets), Wasabi (H. Jijakl)	
Faculté des Sciences Sociales (Gautier Pette)		Représentation Étudiante, CATL, Kevin Morechal	Bruno Fiers, Sébastien Fatale (acceptation et mouvement social), François Méliand (résolution des conflits)	/	Nicolas Antoine - Mousiaux (santé publique)	Guénabél Deville (Festival Nour Liège, Pilote également)	Christophe Dubois, Gégory Jemine	Service Learning (G. Pette), Stéphane Grety, GreenOffice, Pierre Stessart (Adon), OneHealth, Benoît Pété	S'inspirer de la gestion des conflits : On crée le conflit et on gère ce qui se dégage de ce conflit, sur quel est-ce que les gens se disputent et ainsi de suite. On invite les acteurs pour discuter autour d'un sujet et élargir les points de vue.
Médecine Vétérinaire (Caroline Dorny)		Catherine Henst (biomatériaux / durabilité)	/	/	Nicolas Antoine - Mousiaux (santé publique), Jean-Luc Romick, Georges Daube Philippe Jacques, Christophe Recart (Gembloux)	Justine Eppe, Frédéric Rollin (FAHAR prod animales durables)	/	/	
Philo / Santé Publique (Florence Caeymaex)		/	/	/	Axelle Hoge (nutrition) + Nutritionistes CHU de Liège	/	/	Axelle Hoge (Mémoires santé publique) Corinne Chastier (Toxicologie)	Noter dans l'annuaire universitaire comme un message de communication pour attirer des messages, je sais pas, un petit truc, le mardi la semaine, ça vient de chez Joël Ruff, ça vient de les petits producteurs, ça vient de et en fait ça, vous souvenez-vous ?
Psycho (Tania Noël)		Tania Noël / Frederic Dorns (Psycho sociale, attitude, comportement, acceptabilité etc.) - Tarifcation / recettes / sensibilisation	Anne-Marie Elenne (Psycho de la santé)	/	/	Sébastien Douleup (Climatologie)	Isabelle Hamez (Psycho du travail), Céline Lecienq	Daniel Faux (Ucoopia), Clara Della Libera, Tania Noël, Sébastien Douleup (MOOC)	
Médecine / Santé Publique (Nicolas Antoine-Mousiaux)		Nicolas Paquet Édouard Louis, Véronique Delcamme, Nicolas Kozak, Antoine Chénier	/	/	Axelle Hoge, Jean-Luc Romick, Georges Daube, Caroline Dorny	Frédéric Rollin	/	/	Contacter les doyens pour faire une communication en conseil de faculté ?
Penne Neuprez		/	/	/	/	/	/	/	1) Mutualiser des séances de travail avec ceux organisés par le Conseil Politique Alimentaire (par exemple : GI éducation qui reprend des thématiques similaires au nôtre) 2) Pour les organisations (entreprises, coopératives, cercles etc. proposer que les personnes puissent changer d'atm à l'autre tant que les infos sont transmises (c'est si ça n'est pas identifié peut-être remplace) 3) Rechercher ou avoir des étudiants pour les faire participer à une session du GI ?
Sciences (Catherine Henst)		Jean-François Deleège, CAFET HEC, Gilles Periole (carnets durables Mousiaux-Safou), David Gabriel (Hélène, Les Petits Producteurs), Cercle Liégeois des Étudiants en médecine Vétérinaire, Pierre Ozer, Nicolas-Antoine Mousiaux	/	/	Max Lamy (docteur / sportif), Étudiants végé (Alice Lacroix), Catherine Henst (Analyse Cycle Vie), Axelle Hoge (nutrition), Bénédicte Mocheles (alimentation et santé)	Pascal Hennen (Tema Alter), CATL, Sylvie Gobert (pêche durable), Guénabél Deville	/	Alessia Vercio (Education permanente à la CATL), Aurore Bélin (GreenOffice et qualité de vie des étudiants), la MAdi, Delphine Buchel (Liège Cerveau), Bénédicte Mocheles, Benoît Pété (Sciences de la santé)	1) Mutualiser des séances de travail avec ceux organisés par le Conseil Politique Alimentaire (par exemple : GI éducation qui reprend des thématiques similaires au nôtre) 2) Pour les organisations (entreprises, coopératives, cercles etc. proposer que les personnes puissent changer d'atm à l'autre tant que les infos sont transmises (c'est si ça n'est pas identifié peut-être remplace) 3) Rechercher ou avoir des étudiants pour les faire participer à une session du GI ?
Sciences Appliquées (Véronique Beauvois)		REC, Centre d'Économie Sociale, Sybille Merfens	/	/	Véronique Beauvois	Pascal Hennen, CATL	/	/	Service Traiteur : pousser café à déchets qui contiennent beaucoup de plastique
Sciences Géographiques (Guénabél Deville)		Pierre Ozer (gestion des risques), Catherine Henst, Sylvie Gobert, Véronique Beauvois (service juridique), Cercles étudiants, PATO, Nicolas Antoine-Mousiaux, Béatrice Scholtes, David Gabriel	CESAME	/	Danielle Moutin (Nutrition HEC)	CATL, Tema Alter, Gaëlle de Culeux	Syndicats internes (conditions de travail)	GreenOffice, Guénabél Deville (service le matin), Stéphane Grety, Axelle Hoge	1) Instaurer un avis des cercles étudiants / des conditions pour ces cercles fonction qui obligent à participer au GI (mission GI pour un délégué alimentaire par exemple) 2) Rats à projet : durabilité de l'alimentation (lovers réduits ?) 3) Statut d'étudiant engagé si participation régulière aux GI
Droit (Aline Thiry)		Pierre Delverne, Kim Hendrickx, Hadrien Macq (chercheurs SPHAL), Gaëlle Lopez Ruysschaert (service juridique), Heaïr Porfuer, Lisa Grandjean, Delphine Gilman, Juliette Minet (non durable CHU), Pierre Ozer, Nicolas Antoine-Mousiaux	/	/	Hélène Dodion (docteur / goût / qualité des produits)	Christiane Jonet (CATL), Aline Thiry (résilience)	/	Colin Giesner (CORTEX - centre régional gestion de crise), Christiane Jonet	Ajouter un point supplémentaire sur la résilience de dans le secteur de l'alimentation (à voir si on ne peut pas coïncider avec le GI du CPA sur la sécurité alimentaire ?)
Médecine (Félix Scholtes)		/	/	/	Axelle Hoge	Nour Liège, Conseil Politique Alimentaire, / ISOL	/	Félix Scholtes, Claire Wilquet (Ucoopia), Pascal Deletoz (IFRES / Robustesse), Gautier Pette (Service Learning), Geneviève Philippe (mamama)	
Green Office		Penne Neuprez, Sophie Blain, Sylvie Gobert, Pierre Ozer, Guénabél Deville, Cercle Campus Durables, Hélène (David Gabriel), Sustainability Friends	Fédération des étudiants, Green Office	Cercle Campus Durables	GreenOffice, Bastien Bomans (Conseil Genre-Egalité)	Elisabeth Gué (CATL), Tema Alter,	/	GreenOffice, CPA	Pour attirer les étudiants : passer via les Cercles existants (Cercle Campus Durables, Féde, etc.), mentionner tous les incitants (récompenses, statut étudiant engagé, kot à projet rémunéré) pour maximiser les résultats. Le GreenOffice peut réaliser des sondages sur différents sujets, via ces sondages ils peuvent recueillir l'avis des gens mais aussi leur proposer de participer aux GI sur des sujets similaires.

8 Liste des personnes ressources

Date	Nom	Modalités de l'échange
Continu	S. Mertens	Accompagnement sur le sujet.
29/01/2026	D. Mahy	Échange sur l'étude de faisabilité qu'il a réalisé concernant l'internalisation.
13/02/2026	A. Lambert	Discussion « <i>brainstorming</i> » avec S. Mertens.
02/04/2026	K. Maréchal	Entretien pour cartographie des acteurs.
08/04/2026	H. Jijakli	Entretien pour cartographie des acteurs.
08/04/2026	S. Brunet	Échange sur le modèle du <i>Living Lab</i> et le Laboratoire des Transitions.
09/04/2026	G. Pirotte	Entretien pour cartographie des acteurs.
09/04/2026	C. Moreau et F. Dethier	Échange sur le fonctionnement des Groupes de Travail du projet ESCAP.
14/04/2026	C. Douny	Entretien pour cartographie des acteurs.
15/04/2026	F. Caeymaex	Entretien pour cartographie des acteurs.
15/04/2026	T. Noël	Entretien pour cartographie des acteurs.
24/04/2026	N. Antoine-Moussiaux	Échange par courrier électronique pour la cartographie des acteurs.
05/05/2026	P. Neuprez	Échange sur Nourrir Liège et les Campus ainsi que le CPA et ses Groupes de Travail.
06/05/2026	C. Henrist	Entretien pour cartographie des acteurs.
06/05/2026	V. Beauvois	Entretien pour cartographie des acteurs.
11/05/2026	A. Thiry	Entretien pour cartographie des acteurs.
11/05/2026	G. Devillet	Entretien pour cartographie des acteurs.
15/05/2026	F. Scholtes	Entretien pour cartographie des acteurs.
18/05/2026	Green Office	Entretien pour cartographie des acteurs et échange sur le <i>Living Lab</i> ainsi que l'organisation des Groupes de Travail.

Bibliographie

- Balfroid, L. (2022). *La modification des marchés publics pour davantage de produits alimentaires durables : Le cas d'ISOSL* [Analyse]. Ceinture Aliment-Terre Liégeoise.
- Bandi, E., Bavagnoli, F., & Tettamanzi, P. (2025). *Circular Economy, Short Food Supply Chain and Digitalisation Drive the Agri-Food Sector Transition Towards Environmental and Social Sustainability: A Literature Review*. Corporate Social-Responsibility and Environmental Management. <https://doi.org/10.1002/csr.70261>
- Brons, A., van der Gaast, K., Awuh, H., Jansma, J. E., Segreto, C., & Wertheim-Heck, S. (2022). *A tale of two labs: Rethinking urban living labs for advancing citizen engagement in food system transformations*. Cities, 123, Article 103552. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2021.103552>
- Ceinture Aliment-Terre Liégeoise [CATL]. (s.d. a). *À propos de la Ceinture Aliment-Terre Liégeoise*. Consulté le 21 mai 2026, sur <https://www.catl.be/>
- Ceinture Aliment-Terre Liégeoise. (s.d. b). *GT 5 : Échange de bonnes pratiques entre cuisines de collectivités*. Consulté le 21 mai 2026, sur <https://www.catl.be/gt-5-echange-de-bonnes-pratiques-entre-cuisines-de-collectivites/>
- Ceinture Alimen-Terre Liégeoise. (s.d. c). *GT 4 : Sécurité Alimentaire*. Consulté le 16 mai 2026, sur <https://www.catl.be/gt4securitealimentaire/>
- Compagnucci, L., Spigarelli, F., Coelho, J., & Duarte, C. (2021). *Living Labs and user engagement for innovation and sustainability*. Journal of Cleaner Production, 289, Article 125721. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.125721>
- Companyweb. (s.d.). *Restaurants universitaires de Liège (ASBL) - Liège (4000) - BE0445631262*. Consulté le 16 mars 2026, à l'adresse <https://www.companyweb.be/fr/0445631262/restaurants-universitaires-de-liege>
- Économie Sociale. (2022, 13 juillet). *3 nouveaux hubs logistiques pour le circuit court en économie sociale*. https://economiesociale.be/fil_actu/3-nouveaux-hubs-logistiques-pour-le-circuit-court-en-economie-sociale/
- Evans, J., Jones, R., Karvonen, A., Millard, L., & Wendler, J. (2015). *Living labs and co-production: university campuses as platforms for sustainability science*. Current Opinion in Environmental Sustainability, 16, 1–6. <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2015.06.005>
- Fasshauer, I. (2022). *Co-crédation de valeur et innovation sociale : l'exemple des living labs*. Décisions marketing, N° 108(4), 109-125. <https://doi.org/10.3917/dm.108.0109>
- Filho, W. L., Sigahi, T. F. A. C., Anholon, R., Rebelatto, B. G., Schmidt-Ross, I., Hensel-Boerner, S., FRANCO, D., Treacy, T., & Brandli, L. L. (2025). *Promoting sustainable development via stakeholder engagement in higher education*.
- Filho, W. L., Vidal, D. G., Dinis, M. A. P., Lambrechts, W., Vasconcelos, C. R. P., Molthan-Hill, P., Abubakar, I. R., Dunk, R. M., Salvia, A. L., & Sharifi, A. (2023). *Low carbon futures: assessing the status of decarbonisation efforts at universities within a 2050 perspective*. Energy, Sustainability and Society, 13(1), Article 5. <https://doi.org/10.1186/s13705-023-00384-6>

- Global Nutrition Report. (2017). *La nutrition au service des ODD : Rapport mondial sur la nutrition 2017*. Bristol, UK: Development Initiatives.
- Goggins G. *Developing a sustainable food strategy for large organizations: The importance of context in shaping procurement and consumption practices*. Bus Strat Env. 2018;27:838–848. <https://doi.org/10.1002/bse.2035>
- Graczyk, P. (2015). *Embedding a Living Lab approach at the University of Edinburgh*. The University of Edinburgh.
- GT Utilisateurs du Mess. (2024, 20 novembre). *Enquête GxABT : Quel Mess voulez-vous ?* [Support de présentation]. Faculté Gembloux Agro-Bio Tech, Université de Liège.
- Guillemette, S., & Savoie-Zajc, L. (2012). *La recherche-action et ses rapports de coconstruction de savoirs et de formation dans une perspective de professionnalisation entre acteurs praticiens et chercheurs*. Formation et profession (Sainte-Foy), 20(3), 14. <https://doi.org/10.18162/fp.2012.7>
- Henichen, B., & Schäfer, M. (2024). *Healthy, Inclusive and Sustainable Catering in Secondary Schools—An Analysis of a Transformation Process with Multiple Tensions*. International Journal of Environmental Research and Public Health, 21(3), Article 370. <https://doi.org/10.3390/ijerph21030370>
- Herth, A., Verburg, R., & Blok, K. (2025a). *The Innovation Power of Living Labs to Enable Sustainability Transitions: Challenges and Opportunities of On-Campus Initiatives*. Creativity and Innovation Management, 34(2), 427–442. <https://doi.org/10.1111/caim.12649>
- Herth, A., Verburg, R., & Blok, K. (2025b). *How can campus living labs thrive to reach sustainable solutions?* Cleaner Production Letters, 8, Article 100078. <https://doi.org/10.1016/j.clpl.2024.100078>
- Kretschmer, S., & Dehm, S. (2021). *Sustainability Transitions in University Food Service—A Living Lab Approach of Locavore Meal Planning and Procurement*. Sustainability, 13(13), Article 7305. <https://doi.org/10.3390/su13137305>
- Liège Métropole. (2025). *Conseil de Politique Alimentaire de Liège Métropole*. Consulté le 21 mai 2026, sur <https://liege-metropole.be/actions/conseil-politique-alimentaire/>
- Liégeois, M. (2026, 14 janvier). *Cantine, nouvelle recette*. Le Quinzième Jour. https://www.lqj.uliege.be/cms/c_20543299/fr/cantine-nouvelle-recette
- Lopez, V., Teufel, J., & Gensch, C.-O. (2020). *How a Transformation towards Sustainable Community Catering Can Succeed*. Sustainability, 12(1), Article 101. <https://doi.org/10.3390/su12010101>
- Mahy, D. (2025). *Étude sur l'internalisation de la restauration à l'Université de Liège* [Rapport de consultance]. Emulsio Consult.
- Malek, G. (2025). *Pour une décroissance prospère*. Payot.
- Mazhar, M. U., Bull, R., & Lemon, M. (2017). *Critical success factors for embedding carbon management in organizations: lessons from the UK higher education sector*. Carbon Management, 8(5–6), 379–392. <https://doi.org/10.1080/17583004.2017.1386533>

- Mertens, S., & Lambert, A. (2025, 19 mars). *Analyse des possibilités d'internalisation de la restauration ULiège en vue d'une transition vers des cantines durables* [Support de présentation]. Conseil d'administration de l'Université de Liège.
- Nations Unies. (s.d.). *Le programme de développement durable*. Objectifs de développement durable. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/development-agenda/>
- Paskaleva, K., & Cooper, I. (2021). *Are living labs effective? Exploring the evidence*. Technovation, 106, Article 102311. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102311>
- Petruzzelli, M., Amadori, S., Ihle, R., Fridel, M., & Vittuari, M. (2025). *Monitoring nutritional, environmental and social sustainability in school food settings: A three-dimensional score-based assessment tool*. Journal of Cleaner Production, 519, Article 146015. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2025.146015>
- Pelt, V. (2013). *Le groupe comme élément clé dans le processus de co-construction de la problématique lors d'une recherche-action en milieu scolaire*. Canadian Journal of Education, 36(4), 144.
- Raifman, S., DeVost, M. A., Digitale, J. C., Chen, Y.-H., & Morris, M. D. (2022). *Respondent-Driven Sampling: a Sampling Method for Hard-to-Reach Populations and Beyond*. Current Epidemiology Reports, 9(1), 38–47. <https://doi.org/10.1007/s40471-022-00287-8>
- Recordon, J., Gilloots, C., Brunner, D., & Fragnière, A. (2025). *The Doughnut framework: From theory to local applications in Switzerland—literature review & practical lessons*. Journal of Cleaner Production, 505, Article 145440. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2025.145440>
- Roy, M. & Prévost, P. (2013). *La recherche-action : origines, caractéristiques et implications de son utilisation dans les sciences de la gestion*. Recherches qualitatives, 32(2), 129–151. <https://doi.org/10.7202/1084625ar>
- Schubert, I., Sohre, A., Hearn, A. X., & Keshishian, N. M. (2026). *Differentiating motivations, barriers, and enablers of key stakeholder engagement in living lab processes: a Swiss case study*. Sustainability : Science, Practice, & Policy, 22(1). <https://doi.org/10.1080/15487733.2026.2659399>
- Speck, M., Wagner, L., Buchborn, F., Steinmeier, F., Friedrich, S., & Langen, N. (2022). *How public catering accelerates sustainability: a German case study*. Sustainability Science, 17(6), 2287–2299. <https://doi.org/10.1007/s11625-022-01183-2>
- SPF Santé publique, Sécurité de la Chaîne alimentaire et Environnement. (s.d.). *L'Accord de Paris*. Climat.be. <https://climat.be/politique-climatique/internationale/accord-de-paris>
- Stuckrath, C., Rosales-Carreón, J., & Worrell, E. (2025). *Conceptualisation of Campus Living Labs for the sustainability transition: An integrative literature review*. Environmental Development, 54, Article 101143. <https://doi.org/10.1016/j.envdev.2025.101143>
- Université de Liège. (2022). *Plan stratégique institutionnel de l'Université de Liège 2022-2026*.
- Université de Liège. (2024). *Institut des Transitions ULiège (Doc. 21.188/C.A. 15.05.2024)*. Note au Conseil d'Administration du 15 mai 2024.

- Université de Liège. (2025a, 5 mars). *Adoption de la Feuille de route Transition de l'Université de Liège*. ULiège Durable. https://www.durable.uliege.be/cms/c_20397485/fr/adoption-de-la-feuille-de-route-transition-de-l-universite-de-liege
- Université de Liège. (2025b, 10 octobre). *À propos du Laboratoire des transitions*. ULiège Durable. https://www.durable.uliege.be/cms/c_20465436/fr/a-propos-du-laboratoire-des-transitions
- Université de Liège. (2025c, 10 décembre). *Nouveau départ pour les restaurants universitaires dès le 5 janvier*. https://www.news.uliege.be/cms/c_20538700/fr/nouveau-depart-pour-les-restaurants-universitaires-des-le-5-janvier
- Université de Liège. (s.d.). *Feuille de route Transition de l'Université de Liège*. ULiège Durable. https://www.durable.uliege.be/cms/c_20375843/fr/faq-durable-engagement-feuille-de-route-transition-de-l-universite-de-liege
- Vanmeerbeek, P. (2018). *Guide des bonnes pratiques du Living Lab*. (ULiège - Université de Liège).
- Ville de Liège. (2026). *Stratégie de politique alimentaire : Législature 2025-2030* [Document stratégique].
- Ville de Liège. (s.d.). *La Ville de Liège, son Instruction publique et ISO SL unis pour des cantines durables*. Alimentation locale. <https://alimentation-locale.liege.be/actualites-alimentation-locale/cantines-durables>

EXECUTIVE SUMMARY

Facing the climate and social urgency, the University of Liège has adopted a strategic plan establishing a roadmap that includes the sustainable food strategy for its restaurants. This thesis examines how to concretely mobilize a university's community potential, and more specifically its research potential, to make it a driver of territorial transition. The objective is to guide the deployment of a Campus Living Lab (CLL) focused on this aspect, connecting this dynamic to other institutional and local initiatives in order to produce knowledge differently.

The literature defines the CLL as a collaborative research methodology integrating innovation through co-design with stakeholders, transforming the campus into a dynamic learning space (Stuckrath et al., 2025). To operationalize this framework, a qualitative action-research approach was adopted, relying on an exploratory mapping to validate the pre-problematized axes, the methodology, as well as the governance structure through thematic working groups, enrollment trajectories, and the future strategy.

The results confirm the relevance of the model. The interviews reveal a marked enthusiasm among academic stakeholders and a core group with converging visions, guaranteeing the functioning of future working groups. The analysis thus validates the pre-problematizations and formulates targeted enrollment strategies. The recommendations advocate for co-steering by the Laboratoire des Transitions and the Green Office. The next steps now make way for field deployment and the organization of a first meeting within the Campus Living Lab framework on food sustainability. Beyond food issues, this work proves that by uniting managerial challenges and the co-production of applied knowledge, the CLL establishes itself as a vector of collective intelligence. This model is transferable to other challenges such as mobility or energy, while serving as a methodological reference for other higher education institutions committed to the transition of their territories.

KEYWORDS: Living Lab, Campus Living Lab, Participatory Action Research, Social and Environmental Transition, Sustainable Food Systems, University Catering.

WORD COUNT: 22.937



Ecole de Gestion de l'Université de Liège