

Réseaux et coopérations dans le développement régional

Fiche pratique

03
13



regionuisse

Netzwerkstelle Regionalentwicklung
Centre du réseau de développement régional
Centro della rete di sviluppo regionale
Center da la rait per il svilup regional

Une initiative NPR de



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Secrétariat d'Etat à l'économie SECO

page 6

Utilité concrète
des réseaux et
des coopérations

page 14

Facteurs de
succès et défis

page 9

Création, pilotage
et gestion

page 20

Outils pour
la pratique

Les fiches pratiques regiosuisse synthétisent les connaissances actuelles et pertinentes pour la pratique sur divers thèmes relevant du domaine de la politique régionale et du développement régional en Suisse. Elles se basent notamment sur les expériences faites et les connaissances élaborées par le management du savoir regiosuisse, en particulier par les communautés du savoir-faire regiosuisse.

Les fiches pratiques regiosuisse s'adressent aux personnes actives dans le développement régional et à celles qui souhaitent avoir une vue d'ensemble de thèmes sélectionnés du développement régional.

Les groupes cibles de la fiche pratique « Réseaux et coopérations dans le développement régional » sont en particulier les personnes qui s'occupent, au niveau des régions et des cantons, de la mise en œuvre de la Nouvelle politique régionale (NPR) ou plus généralement de réseaux et de coopérations. Cette fiche pratique s'adresse en outre aux initiateurs de projets de développement régional, qui font souvent eux-mêmes partie de réseaux ou de coopérations, ainsi qu'à tous ceux qui souhaitent s'informer sous une forme concise sur les réseaux et les coopérations dans le cadre du développement régional.

Pourquoi une fiche pratique « Réseaux et coopérations dans le développement régional » ?

Cette fiche pratique

- ...> montre pourquoi la collaboration sous forme de réseaux et de coopérations est centrale dans le développement régional ;
- ...> résume les avantages qu'apportent les réseaux et les coopérations dans le développement régional ;
- ...> explique le fonctionnement ainsi que les tâches de pilotage et de gestion des réseaux et des coopérations ;
- ...> met en évidence les facteurs de succès et les défis des réseaux et des coopérations dans le cadre du développement régional ;
- ...> décrit d'autres formes de collaboration dans le domaine du développement régional.

Sommaire

Contexte	3
Réseaux et coopérations : clarification des notions et fonctionnement	4
Utilité concrète des réseaux et des coopérations pour le développement régional	6
Créer, piloter et gérer des réseaux et des coopérations	9
Facteurs de succès et défis des réseaux et des coopérations	14
Autres formes de collaboration	17
Outils pour la pratique	20
Indications des sources	21
Lectures conseillées	22

Impressum

Éditeur	regiosuisse – Centre du réseau de développement régional
Auteurs et auteures	Sebastian Bellwald Kristin Bonderer Tandiwe Erlmann Johannes Heeb
Photos	Priska Ketterer, Lucerne Couverture et page 6 : Nikolaus Loretan, Brigue Page 10 : IG Scarnuz Grischun
Conception graphique	Kurt Brunner
Impression	Valmedia AG, Viège Version mars 2013
	La fiche pratique « Réseaux et coopérations dans le développement régional » en allemand, français et italien peut être commandée au moyen du formulaire ou téléchargée depuis www.regiosuisse.ch .
Contact	Si vous avez des questions ou des remarques concernant cette fiche pratique ou si vous avez besoin de plus amples informations sur la Nouvelle politique régionale, nous vous prions de bien vouloir prendre contact avec nous.

regiosuisse – Centre du réseau de développement régional

Hofjistrasse 5
3900-Brigue
info@regiosuisse.ch
www.regiosuisse.ch
+41 27 922 40 88

Impression climatiquement neutre sur papier Rebello, recyclé à 100%

Déjà paru



Fiche pratique
Management régional

Les réseaux et les coopérations sont de plus en plus importants dans le développement régional actuel. Dans une société marquée par les changements structurels et une concurrence mondiale accrue, les formes de collaboration constituent des mesures importantes pour atteindre un poids suffisant sur le marché (masse critique), exploiter le potentiel de production régional, développer des innovations et mettre en place des chaînes régionales de création de valeur ajoutée (Hammer 2003). Les réseaux et les coopérations permettent notamment aux régions périphériques d'atténuer les inconvénients dus à leur situation géographique.

La Confédération a également reconnu la grande importance des réseaux et des coopérations pour le développement régional. Les coopérations et les réseaux (d'entreprises) régionaux ou suprarégionaux sont un thème clé de la Nouvelle politique régionale (NPR). Pour promouvoir durablement les innovations, la création de valeur ajoutée et la compétitivité, la NPR soutient diverses formes de collaboration – entre les régions et les cantons, entre les institutions publiques et privées, mais aussi entre les différents secteurs et branches de l'économie. Les coopérations doivent permettre d'exploiter des synergies, de trouver des solutions communes, de découvrir de nouveaux potentiels et de compléter les compétences.

La collaboration peut prendre de nombreuses formes (voir fig. 1). La présente fiche pratique se focalise sur les réseaux et les coopérations. L'expérience montre qu'ils sont au centre de la mise en œuvre des processus et des projets de développement régional. À titre de complément, cette fiche pratique fournit, dès la page 17, des explications et des exemples sur d'autres formes de collaboration, tels que clusters, plates-formes d'acteurs, communautés de pratique (CoP), communautés d'intérêt (Col) et organisations.

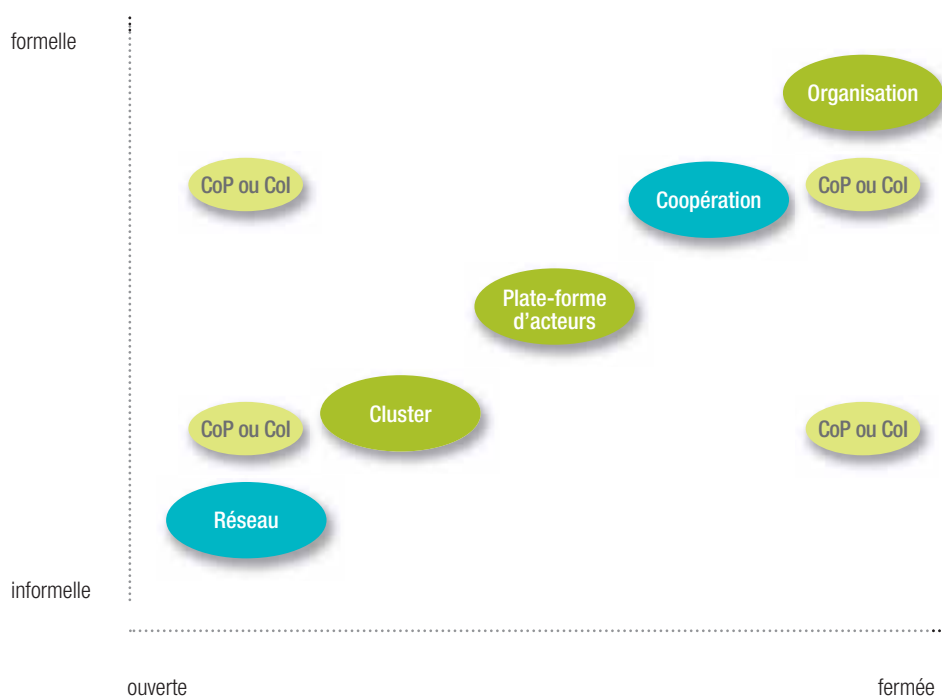


Fig. 1
Formes de collaboration
(source : regiosuisse)

Lecture : À une extrémité de l'échelle, il y a les réseaux, dont le fonctionnement est très informel et ouvert ; à l'autre extrémité, les organisations, groupes formellement indépendants et fermés. Les communautés de pratique ou d'intérêt (CoP et Col) oscillent entre collaboration ouverte et fermée et entre collaboration formelle et informelle.

Réseaux et coopérations : clarification des notions et fonctionnement

Dans la littérature, on trouve des définitions très différentes, suivant l'orientation, des notions de réseau et de coopération. Les tableaux suivants explicitent ce que la présente fiche pratique entend par ces deux formes de collaboration, ce qui les distingue, et la manière dont elles fonctionnent.

RÉSEAUX

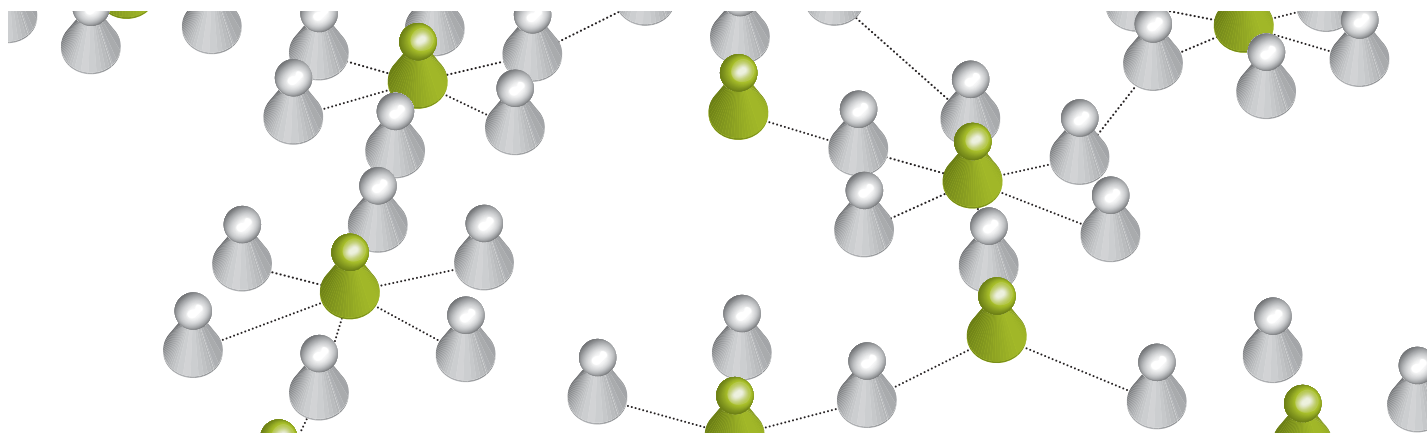
Mode de collaboration	<p>Les réseaux sont des systèmes sociaux fondés sur un intérêt de base commun. Ils se distinguent par des relations souples et non contraignantes entre les acteurs (personnes ou organisations).</p> <p>Les réseaux créent des possibilités de relations qui peuvent être activées le cas échéant, par exemple pour un projet commun ou pour résoudre un problème commun.</p>
Fonctionnement	<p>Nœuds et liens : L'image du filet de pêche peut servir à illustrer le fonctionnement d'un réseau : au sens le plus large, les réseaux se composent de nœuds (personnes, organisations) et de liens (relations). Les relations doivent être entretenues par la communication.</p> <p>Des réseaux se forment lorsqu'une communication ciblée intervient à l'intérieur d'un groupe caractérisé par des relations souples, c'est-à-dire quand la communication est utilisée pour créer des liens, élaborer des stratégies de résolution de problèmes ou développer des activités communes (Bauer-Wolf et al. 2008). La communication peut aujourd'hui passer par les canaux les plus divers (médias sociaux, autres moyens de communication modernes), bien que la communication personnelle directe reste indispensable pour le maintien de réseaux.</p>
Caractéristiques	<ul style="list-style-type: none">. Ouverture, absence d'obligations. Structure légère. Orientation thématique. Normalement à long terme, mais aussi possible en lien avec un projet. Requiert une certaine gestion
Utilisation	<p>Il faut établir une distinction de principe entre les réseaux personnels – le réseau de relations d'un individu – et les réseaux professionnels, qui ont un axe thématique déterminé.</p> <p>La présente fiche pratique se réfère aux réseaux professionnels tels que :</p> <ul style="list-style-type: none">. réseaux d'échange d'informations, d'expériences et de savoir-faire ;. réseaux spécifiques à un projet ou à une action : ils incluent tous les acteurs impliqués dans un projet ou concernés par un projet ;. réseaux d'innovation et de coopération : ils visent à interconnecter des partenaires et à déboucher sur des coopérations autonomes (souvent sur l'initiative du management régional).
Forces	<p>La force des réseaux réside dans la création de possibilités de collaboration concrète. Les réseaux sont donc une base décisive pour toute autre forme de collaboration : ils permettent d'entrer en contact avec les partenaires adéquats et importants.</p>
Effets	<p>La maxime selon laquelle « le tout est plus que la somme des parties » s'applique aussi aux réseaux : en plus de réunir ce qui existe, d'exploiter les synergies et de créer une conception partagée servant de base à l'action commune, ils suscitent de nouvelles idées de projets et voies de développement.</p>

Exemple de projet

Réseau de compétences « Constructions en bois et efficacité énergétique »

Ce projet NPR mis en œuvre dans la région de Lucerne-ouest relie le savoir-faire d'acteurs de la pratique et de la recherche. Il a pour objectifs de renforcer la compétitivité des acteurs locaux au moyen d'échanges d'expériences et de transferts de connaissances, de découvrir et d'exploiter des synergies et d'obtenir ainsi un meilleur positionnement sur le marché.

- www.bau-netzwerk.ch
- www.regiosuisse.ch/projets



COOPÉRATIONS

Mode de collaboration	Une coopération consiste en une collaboration réglée ou convenue par contrat entre des acteurs, organisations ou entreprises autonomes afin d'accomplir une tâche en commun.
Caractéristiques	<ul style="list-style-type: none"> . Souvent une démarche qui se base sur des réseaux existants . Collaboration formelle, réglée par contrat . Durée déterminée ; souvent spécifique à un projet, mais pas forcément . Structure claire et attributions réglées . Coopération additive : optimisation par regroupement (p. ex. acquisition ou commercialisation commune) . Coopération synergique : divers éléments font émerger quelque chose de nouveau
Utilisation	Les coopérations s'utilisent lorsqu'il s'agit de réaliser un projet concret qui requiert les compétences et les atouts de différents acteurs.
Effets	Les coopérations obtiennent en principe les mêmes effets que les réseaux. Mais les coopérations peuvent se transformer en structures à plus long terme et leurs effets sur le développement et la réalisation de projets peuvent aussi être renforcés.
Exemples de projets	<p>« Route de l'Absinthe »</p> <p>Ce projet INTERREG transfrontalier de la région du Jura (de Pontarlier à Noiraigue) fait collaborer paysans, distilleries, restaurants, musées et entreprises touristiques. Son but est de développer en commun une chaîne de création de valeur ajoutée pour l'absinthe et ainsi de préserver le paysage du Jura, de petites structures et un héritage culturel.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ www.routedelabsinthe.com ▶ www.regiosuisse.ch/projets <p>« Scarnuz Grischun »</p> <p>Dans ce projet, des producteurs agricoles fabriquent des spécialités régionales et les commercialisent sous un label commun – le « Scarnuz » (sac en papier) – par l'intermédiaire d'épiceries, d'exploitations agricoles et d'entreprises touristiques régionales. Créée en 2001, la communauté d'intérêts « IG Scarnuz Grischun » se compose aujourd'hui de six groupes régionaux ayant chacun son propre magasin à la ferme. Le projet fêtera déjà ses 20 ans en 2013.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ www.scarnuz-grischun.ch

Basé sur : Bauer-Wolf et al. 2008, CoSF « Régions » 2009, regiosuisse 2009

Utilité concrète des réseaux et des coopérations pour le développement régional

Les réseaux et les coopérations sont essentiels pour le développement d'une région, car le développement régional signifie : penser, planifier, réaliser et croître ensemble !

Maurizio Michael



Les coopérations et les réseaux sont importants à plusieurs égards pour le développement régional. L'exposé qui suit montre dans quels domaines la collaboration peut être particulièrement utile. Des exemples sélectionnés illustrent comment les coopérations et les réseaux sont organisés concrètement dans la pratique du développement régional.

Réalisation des projets plus compétente et plus efficace

Les acteurs individuels manquent souvent de ressources (temps, finances, compétences) pour réaliser seuls un projet de développement régional. Les coopérations qui émergent de réseaux offrent de nouvelles options, des possibilités de financement plus avantageuses et enfin des projets rentables. La collaboration – par exemple pour le marketing, la communication, le financement ou l'acquisition de produits – permet d'exploiter des synergies.

Exemple de projet «Werkraum Bregenzerwald»: Le projet «Werkraum Bregenzerwald» développe un marketing plus efficace à l'aide de coopérations dans le Bregenzerwald autrichien. Plusieurs menuiseries se sont associées et exploitent maintenant une exposition de meubles commune: le Werkraum. Elles participent aussi à des Salons sous cette marque commune qui renforce la notoriété des différentes entreprises bien au-delà des limites régionales.

► www.werkraum.at

Exemple de projet «LandHand»: «LandHand» est un projet de coopération transfrontalière dans le cadre d'INTERREG. Dans les régions suisses, allemandes et autrichiennes qui y participent, on pratique toujours l'artisanat dans le domaine du textile, de la cuisine et du jardin, mais il manquait jusqu'à présent une commercialisation ou un développement communs et modernes. Ce projet crée des transferts et des échanges de savoir intenses et efficaces. La mise en réseau internationale ainsi

Coopérations internationales

Les coopérations transfrontalières ou transnationales incluent des régions d'au moins deux pays différents. Elles offrent aux partenaires impliqués des opportunités et la confrontation avec d'autres points de vue, contribuent au développement commun d'approches innovantes et aident à accroître les débouchés. De plus, les coopérations internationales tiennent compte du fait que les régions et les espaces économiques, au sens d'espaces fonctionnels, dépassent souvent les limites administratives.

La politique européenne de cohésion encourage les coopérations transfrontalières et transnationales dans le cadre de la Coopération territoriale européenne (CTE). Le dialogue, la collaboration et la mise en réseau des régions doivent contribuer à réduire les disparités et à valoriser les potentiels régionaux. Les régions suisses peuvent participer aux projets de la CTE – les programmes INTERREG, ESPON et URBACT font partie intégrante de la Nouvelle politique régionale (NPR) depuis le 1^{er} janvier 2008. Le site Web www.interreg.ch fournit des informations supplémentaires.

Source : EC and ENRD 2007, StMLU 2003

que le marketing ciblé sont intensifiés. La qualification d'artisans « LandHand » et la promotion de nouvelles possibilités de revenu assurent le développement de nouveaux produits et de nouvelles offres. Les produits peuvent occuper des niches. Le potentiel régional est exploité, ce qui accroît la création de valeur ajoutée de la région.

- www.landhand.org
- www.regiosuisse.ch/projets

Création de valeur ajoutée

Les réseaux ou les coopérations sont la base de chaînes régionales de création de valeur ajoutée. Ils contribuent à ce que la fabrication ait lieu le plus possible dans la région, de la matière première au produit fini. Simultanément, les coopérations déploient souvent un effet multiplicateur – par exemple par le biais de services associés tels que le transport ou la distribution. Enfin, les coopérations sont aussi au service de la durabilité grâce à une réduction notable des transports.

Exemple de projet « Businet Rohrkolben » : Le réseau « Businet Rohrkolben (typha) », soutenu par des fonds NPR, se compose d'entreprises et d'organisations actives dans les domaines des matériaux de construction naturels et de la « bioénergie ». Avec l'organisation et l'amélioration de la chaîne de création de valeur ajoutée « typha », ce réseau contribue à la création régionale de valeur ajoutée.

- www.rohrkolben.ch
- www.regiosuisse.ch/projets

Environnement favorable à l'innovation grâce aux échanges de savoirs et d'expériences

Les réseaux et les coopérations réunissent divers acteurs aux compétences différentes et forment ainsi des plates-formes idéales pour échanger des expériences et générer de nouveaux savoirs. Ils permettent donc différentes formes de production du savoir. Le degré adéquat d'hétérogénéité des acteurs impliqués favorise l'innovation et accroît ainsi la compétitivité des institutions impliquées.

Exemple de projet « Appenzeller Innovationstechnologie » : Le projet NPR « ARinnotech » améliore les conditions du marché pour l'industrie du bois et de la construction, en créant un centre de compétences pour la construction optimisée au plan énergétique. Ce centre approfondit de nouvelles techniques innovantes et combine des techniques de conception et de construction combinées avec l'optimisation de la consommation énergétique et de la qualité de vie.

- www.arinnotech.ch
- www.regiosuisse.ch/projets



Promotion de l'orientation exportations

Les réseaux et les coopérations ne sont pas liés à un lieu. Lorsqu'ils intègrent aussi des membres extérieurs à la région, ils élargissent les possibilités de générer des projets axés sur l'exportation – un objectif central de la NPR.

Meilleure intégration des différents intérêts

Les coopérations et les réseaux régionaux permettent de prendre en considération et d'ajuster les intérêts des acteurs concernés à un stade précoce de développement des projets et à titre de préalable à l'action commune. Une telle intégration ne peut être envisagée que si les réseaux et les coopérations couvrent tout le champ d'action du projet.

Flexibilité accrue grâce à des échanges d'information rapides

Les membres de réseaux et de coopérations sont habituellement informés de bonne heure des développements de leur environnement, constatés par l'un de leurs membres. Cela permet de réagir aux changements plus rapidement et avec plus de flexibilité.

Meilleure conformité avec les exigences de la NPR

Dans le cadre de la NPR, il n'est possible de soutenir des entreprises individuelles qu'à certaines conditions. Il faut donc trouver des partenaires et mettre sur pied des coopérations concrètes pour les projets de développement régional.

Basé sur : ARE et regionsuisse 2011, CoSF «Romandie» 2011, StMLU 2003

Création de réseaux et de coopérations

Il n'est pas simple de trouver les bons partenaires pour une coopération. Des conditions de base importantes sont des intérêts ou des problèmes analogues, des sympathies personnelles, le besoin d'échanges et de transferts de savoir, etc. Les démarches suivantes sont en général nécessaires pour lancer une collaboration :

Prendre contact, faire connaissance : Au début, il s'agit d'établir des contacts et de développer une base de confiance pour la collaboration, à condition d'avoir des intérêts communs. Les lieux idéaux pour trouver des membres potentiels sont les congrès, les conférences ou les manifestations de mise en réseau, tels que les organise le management régional (voir aussi p. 11).

Choisir les partenaires : Avant de choisir les partenaires de la coopération, il s'agit de clarifier diverses questions (voir fig. 2) : L'accord est-il suffisant sur les aspects centraux ? Le partenaire éventuel est-il digne de confiance, transparent et ouvert ? Défend-il des valeurs analogues ? Où se situent ses forces et ses faiblesses ? Les rencontres personnelles sont précieuses pour y répondre.

Formuler les objectifs et clarifier les attentes : S'il existe une volonté de collaborer chez les partenaires potentiels, il convient d'élaborer une compréhension commune du système : Quels objectifs veut-on atteindre avec la collaboration ? Quelles sont les attentes par rapport à la collaboration ? Où se situent les priorités ?

Définir des processus et des contributions, créer des structures : Quand on est d'accord sur les objectifs, il faut définir la forme de la collaboration : Quelles contributions techniques, temporelles et financières les différents participants peuvent-ils fournir ? Quelles étapes de travail sont à accomplir et qui en prend la responsabilité ? Des contrats formels sont-ils nécessaires ?

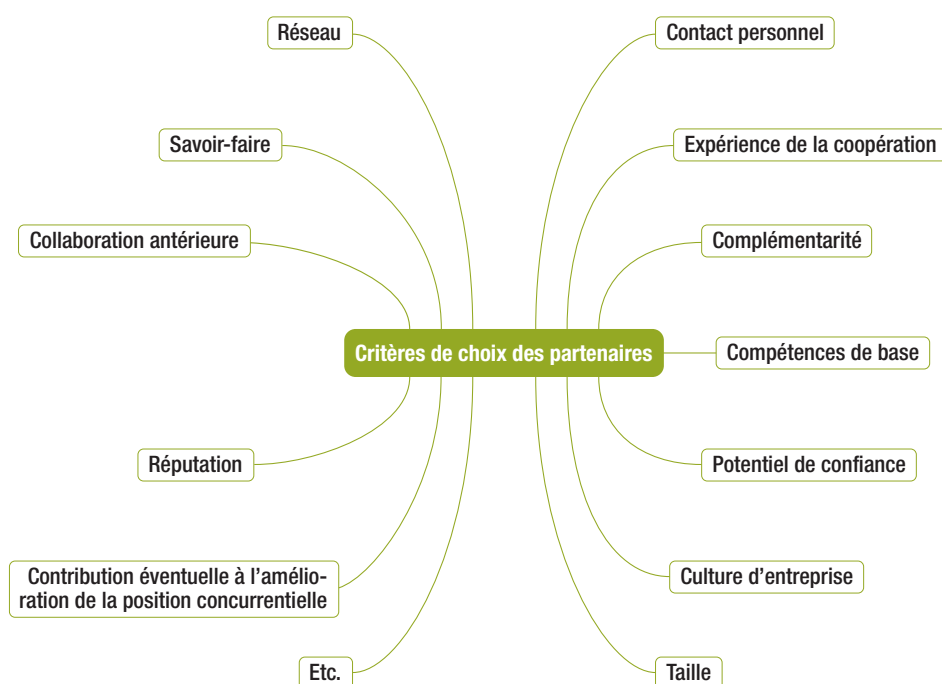


Fig. 2
Critères de choix des partenaires
(source : Michel 2009)

Les échanges dans le cadre de réseaux et de coopérations donnent de précieuses impulsions pour le développement autonome d'une région par le biais d'exemples de bonne pratique.

Karin Peter



Pilotage et gestion de réseaux et de coopérations

Les réseaux peuvent être très informels et souples. Mais des réseaux efficaces d'où émergent des coopérations et des projets concrets nécessitent en général un certain degré de pilotage et de gestion opérationnelle.

Le pilotage de la collaboration constitue une tâche collective, si possible assurée par une commission représentative des membres.

La gestion opérationnelle est une « unité organisationnelle » du réseau et de la coopération. Ses tâches se limitent en général à des services qui peuvent aussi être délégués à des partenaires externes. Ses tâches centrales sont : communication, administration, développement d'une communauté, contrôle de gestion et garantie de l'aptitude à rester techniquement à niveau.

Les responsabilités du pilotage et de la gestion opérationnelle sont à définir lors de la phase de consolidation. Elles peuvent être adaptées lors d'une phase ultérieure si nécessaire.

Pour garantir une organisation professionnelle et efficace, les réseaux et les coopérations, surtout ceux de grande envergure, ont besoin de ressources humaines et financières suffisantes (Pfefferkorn et al. 2010). Celles-ci peuvent être mises à disposition par une instance supérieure, par exemple un programme de développement régional, ou par les membres eux-mêmes. Dans ce dernier cas tout spécialement, il est primordial que les membres y trouvent une utilité concrète. Pour les projets de coopération, il est encore plus évident qu'un financement suffisant doit être disponible. Il s'agit plutôt de garantir ici que les avantages de la coopération soient équitablement répartis (voir aussi p. 15).

Rôles possibles du management régional dans les réseaux et les coopérations

Mettre en réseau des partenaires

Avec des occasions telles que petits déjeuners d'entrepreneurs, soirées, Salons régionaux, etc., les managements régionaux peuvent créer des plates-formes importantes pour réunir des partenaires potentiels et leur permettre de faire connaissance et d'avoir de premiers entretiens informels.

Lancer des réseaux et des coopérations spécifiques

Les managements régionaux peuvent si nécessaire lancer ou créer des réseaux et des coopérations, par exemple des réseaux régionaux d'entreprises.

Animer et gérer

Les managements régionaux peuvent gérer eux-mêmes les formes souples de collaboration telles que réseaux, plates-formes d'acteurs, communautés de pratique ou d'intérêt. Le savoir des *insiders* du management régional peut être avantageux. Pour résoudre certains problèmes, il existe toutefois aussi un risque de partialité. Dans ce cas, il vaut la peine de faire appel à des animateurs externes. Pour les formes plus étroites de collaboration – telles que coopérations ou organisations –, le management régional n'assume la plupart du temps que la tâche de mise en réseau au début du processus.

Pour des informations supplémentaires sur le thème du management régional, voir la fiche pratique « Management régional » sous www.regiosuisse.ch



Phases de vie des réseaux et des coopérations du point de vue de l'organisation

Il y a différentes fonctions et tâches à remplir durant les diverses « phases de vie » d'un réseau ou d'une coopération (voir ci-dessous). Les étapes de travail à accomplir au cours des différentes phases ne doivent pas forcément se dérouler dans l'ordre représenté. Les étapes de travail peuvent par exemple se chevaucher ou des étapes terminées peuvent regagner en importance lors d'une phase ultérieure. Un certain degré de flexibilité et la disposition à répéter des étapes sont souhaitables, dans le sens d'une réflexion continue.





Phase de vie	Tâches
<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Préparation et lancement</div> <div style="text-align: center; margin: 5px 0;">↓</div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Consolidation</div> <div style="text-align: center; margin: 5px 0;">↓</div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Fonction</div> <div style="text-align: center; margin: 5px 0;">↓</div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Transformation</div> <div style="text-align: center; margin: 5px 0;">↓</div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Évaluation</div> </div> <div style="position: absolute; left: -100px; top: 50%; transform: translateY(-50%); font-size: small;">Réflexion continue</div>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Identification de lacunes dans les connaissances et dans la mise en réseau ■ Identification de membres potentiels, prise de contact ■ Organisation de la rencontre initiale, lancement <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ■ Détermination commune d'objectifs et de méthodes de travail possibles ■ Clarification des rôles et des tâches ■ Construction des structures ■ Garantie des canaux de communication et du flux d'informations <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ■ Évaluation continue de nouveaux développements et de membres potentiels ■ Échanges d'expériences et de savoirs ■ Mise en réseau active des différents membres ■ Évaluation continue des objectifs, des thèmes, des tâches et des voies de communication ■ Éventuellement : élaboration de projets ou de produits de connaissance concrets <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ■ Éventuellement : formation de coopérations et de projets bilatéraux ou multilatéraux <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ■ Éventuellement : transformation en une collaboration plus formalisée par des affiliations, conversion d'un réseau en une coopération, etc. ■ Éventuellement : perte d'importance de la thématique traitée et donc diminution de la pertinence du réseau ■ Évaluation du travail accompli (éventuellement par des ressources externes)

Basé sur : Bellwald et al. 2011, regiosuisse 2010, Borkenhagen et al. 2004

Phases de vie du point de vue des processus

Suivant la phase où se trouve un groupe, des interventions spécifiques de la direction ou de l'animation sont nécessaires. La direction veille par exemple à ce que l'attention porte sur les membres lors de la « phase initiale », que les personnes ou les sous-groupes puissent positionner leurs intérêts lors de la « phase de lutte pour le pouvoir » et qu'il ne soit décidé des objectifs, des solutions, des concepts et des mesures qu'à partir de la « phase de différenciation » (Bühler 2013).

Le tableau d'ensemble suivant approfondit le thème des phases de vie du point de vue des processus :

Phases de vie		Défis	Tâches
Phase initiale ou d'orientation	Jauger 	Incertitude et peur ; dépendance par rapport à une direction ; étude de la situation et du comportement adéquat ; on teste le responsable du réseau ; il y a un besoin d'orientation et de structuration, on ne consacre guère d'énergie au thème concret	<ul style="list-style-type: none"> ■ Permettre aux personnes de faire connaissance (qui est présent ?) ■ Orientation par clarification des manières de travailler, des méthodes, etc. (comment travaille-t-on ?) ■ Clarification du dénominateur commun (que faire ensemble ?)
Phase de lutte pour le pouvoir	Lutter 	Propension à investir : mise au second plan de ses propres attentes au profit du réseau, chacun teste son statut dans le réseau, divergences de vues, formation de groupes ; des sentiments sont blessés ; le responsable du réseau devient le point de convergence de toutes les frustrations ; certains participants se sentent mal à l'aise et se retirent	<ul style="list-style-type: none"> ■ La lutte pour le pouvoir est normale : ne pas sanctionner, mais guider ■ Permettre le positionnement ■ Certains ne supportent pas la confrontation, il est donc indiqué de travailler en petits groupes ■ Absence de disposition aux engagements à long terme, résistance émotionnelle contre le travail exigé : établir le programme à court terme ■ Ne pas perdre de vue la formation de boucs émissaires
Phase de familiarité	Ordonner 	Développement d'une cohésion de groupe (sentiment d'appartenance à un groupe) ; il est possible de montrer les faiblesses et les forces, soutien mutuel ; on développe des objectifs communs et il devient possible de manier des thèmes tabous ; on établit des normes	<ul style="list-style-type: none"> ■ Le groupe peut maintenant planifier et (co)décider lui-même ■ Planifications à long terme possibles ■ Le goût pour l'expérimentation croît, on accepte aussi que quelque chose « rate » ■ La direction peut travailler avec des individus ou des sous-groupes et les soutenir
Phase de différenciation	Collaborer 	Le sentiment d'appartenance à un groupe et à la communauté axée sur l'objet est maximal ; l'individu paraît différencié par rapport au réseau, chacun peut se permettre d'avoir son propre avis ; les luttes pour le pouvoir sont rares ; propres stratégies de résolution des conflits ; il est possible d'admettre de nouveaux membres	<ul style="list-style-type: none"> ■ La direction passe au second plan, elle confie des tâches et des responsabilités ■ L'énergie du groupe est disponible pour du travail efficace de résolution des problèmes ; le groupe s'efforce de mener à bien la tâche ■ Reprendre les relations et les tâches avec l'extérieur
Phase des adieux	Se séparer	Les relations et les besoins sont comblés à un certain moment ; il est également possible de mettre un terme au réseau au cours des quatre phases précédentes, avant d'avoir atteint les objectifs communs	<ul style="list-style-type: none"> ■ Recomposer sans cesse les équipes de travail ■ Parler de la séparation et l'accepter ■ La direction est de nouveau là pour tout le monde

Source : Bühler 2013

Facteurs de succès et défis des réseaux et des coopérations

C'est un privilège considérable de pouvoir analyser les causes qui ont donné naissance à un projet similaire réussi. Dans un réseau de coopération, ces « confidences » sont possibles... et précieuses.

Georges Mariétan



Pour que les réseaux et les coopérations remplissent leur fonction, il faut tenir compte de différents aspects :

Vision commune : Une vision commune des objectifs de la collaboration – par exemple des produits et des effets que l'on veut obtenir – constitue une base pour trouver des solutions communes et réaliser des projets. Il est utile en outre que les membres communiquent ouvertement leurs objectifs individuels et que les différentes perceptions soient clarifiées.

Des accords confus et des objectifs vagues pour le réseau ou la coopération génèrent de l'insatisfaction. Si les membres perçoivent des défis ou des objectifs différents, il leur sera difficile d'établir entre eux un lien suffisamment fort. Il manque le « ciment », et le réseau ou la coopération court le risque de s'écrouler rapidement.

Confiance : Les réseaux et les coopérations qui ont du succès reposent sur la confiance. Celle-ci inclut l'esprit de compromis, l'engagement ainsi que l'acceptation mutuelle et le soutien des objectifs définis en commun. Des expériences de coopération antérieures, positives ou négatives, marquent de leur empreinte la disposition à coopérer au début des nouvelles coopérations.

Un comportement intéressé et l'esprit de compétition peuvent nuire durablement aux réseaux ou aux coopérations. Il est très difficile de restaurer une confiance détériorée.

Aptitude à coopérer : L'aptitude à coopérer est d'abord une disposition interne des membres – ils sont prêts à collaborer. Cela exige une certaine propension au risque, l'esprit de compromis et l'envie de communiquer.

Les membres qui ne s'engagent que superficiellement dans une coopération et ne mettent en avant que leurs propres intérêts rendent toute coopération difficile.

Transparence et ouverture : Les réseaux et les coopérations qui réussissent entretiennent des relations ouvertes à l'intérieur et une communication transparente avec l'extérieur. Les échanges internes de savoirs, d'expériences et de problèmes constituent la base pour l'élaboration de stratégies communes de résolution.

Les réseaux ou les coopérations qui ne donnent aucune information à l'extérieur et n'autorisent aucun regard de l'extérieur ne peuvent remplir leur fonction. Il en va de même lorsque les informations ne parviennent qu'à des membres sélectionnés.

Échanges diversifiés : Les réseaux et les coopérations qui fonctionnent bien reposent sur des interactions régulières – par échanges directs (face à face) ou à l'aide de moyens de communication modernes (courrier électronique, médias sociaux, etc.). Le choix de la forme d'interaction devrait répondre aux besoins et aux objectifs des membres.

Se concentrer sur une seule forme de communication comporte le risque d'exclure certains membres.

Diversité : Les réseaux et les coopérations bénéficient non seulement des intérêts communs qui relient les membres, mais aussi de la diversité de ces derniers (expérience, profil de compétences, réseau, priorités régionales, etc.). Plus la coopération ou le réseau est diversifié, plus il permet d'élaborer et de diffuser avec succès de nouvelles approches et stratégies de résolution. De plus, leur popularité est incontestablement plus grande.

De trop grandes différences entre les membres (influence, force, intérêts) peuvent entraîner des désaccords insurmontables et compromettre les solutions fondées sur le partenariat.

Gestion ciblée des connaissances : Les réseaux et les coopérations qui ont du succès poursuivent une gestion ciblée des connaissances. Ils disposent des structures d'information et de communication nécessaires pour exploiter et développer les connaissances disponibles, et pour mettre au jour les potentiels de connaissances inexploités des membres participants.

Les partenaires d'un réseau ou d'une coopération ont besoin de plates-formes sur mesure pour leurs échanges de connaissances afin de pouvoir les utiliser malgré le manque de temps. Une animation est nécessaire.

Utilité concrète pour les participants : Les réseaux et les coopérations doivent avoir une utilité concrète pour que les acteurs s'y engagent à long terme. L'utilité d'une coopération ne saurait être égale pour tous les participants. La question de la répartition des avantages est centrale justement pour les coopérations : comment optimiser le rapport coûts/avantages du point de vue des membres individuels ? Sur ce point, il faut passer par une procédure de répartition acceptée par tous les participants. Il n'y a pas de règles générales. Ces principes sont toutefois valables :

Si une partie a l'impression de donner plus qu'elle ne reçoit dans un réseau ou une coopération, sa disposition à collaborer peut diminuer, de manière abrupte selon les circonstances. L'utilité et les avantages varient au cours du temps et doivent sans cesse être reconsidérés. Pour pouvoir survivre comme organisme social, une coopération doit générer une utilité qui dépasse l'utilité individuelle des participants.

Structures et règles claires : Une collaboration qui fonctionne a besoin de structures et de règles claires. Ces règles sont la plupart du temps plus ouvertes dans un réseau que dans les coopérations : elles concernent les objectifs du réseau ou de la coopération, les structures de communication, l'utilisation ou la commercialisation du savoir-faire élaboré, les contributions et les coûts. Les attentes et les responsabi-

lités doivent être clairement définies. Dans les coopérations, les règles et les structures sont plus spécifiques et doivent être définies par exemple dans une convention de prestations ou de coopération ou dans un accord portant sur les valeurs.

La disposition à transmettre du savoir-faire au sein de réseaux ou de coopérations diminue lorsque les membres n'y participent pas tous ou quand on ignore comment les résultats ou les stratégies de résolution élaborés sont utilisés en fin de compte. Dans les coopérations, il est essentiel que tous les membres apportent la prestation convenue – sinon elles menacent d'échouer.

Direction : Les réseaux et les coopérations nécessitent une direction. C'est fréquemment une personne clé qui lance les projets et entraîne d'autres personnes avec elle (engagement initial) – parfois aussi malgré des résistances initiales. Il est donc indispensable que les personnes clés disposent de grandes compétences en matière de processus et de relations sociales.

Les réseaux et les coopérations où tous les participants se contentent d'attendre que « quelque chose se fasse tout seul » sont voués à l'échec.

Flexibilité : Les réseaux et les coopérations doivent s'adapter aux exigences actuelles et aux changements des conditions-cadres. Il faut donc développer des règles et des structures suffisamment flexibles. La capacité de réfléchir, d'apprendre et de changer revêt une importance centrale.

Les réseaux ou les coopérations courent le risque de se désintégrer s'ils ne s'adaptent pas aux changements des conditions-cadres et aux besoins du moment. Les règles et les structures doivent donc aussi être assez flexibles pour pouvoir réagir aux nouvelles circonstances.

Gestion opérationnelle et ressources financières suffisantes : Les réseaux ou les coopérations qui débouchent sur des collaborations et des projets concrets impliquent en général un certain degré de pilotage et de gestion opérationnelle ainsi que des ressources humaines et financières suffisantes (voir p. 10 et suivantes).

Sans un minimum de ressources humaines et financières, les réseaux et les coopérations ne peuvent fonctionner de manière professionnelle et efficace.

Langage : Les membres doivent être en mesure de se comprendre dans un langage commun, au-delà des limites sectorielles ou hiérarchiques. Un langage commun au sens de conception commune constitue en outre une condition pour établir la confiance.

À cause de différents jargons de branche, etc., les membres de réseaux ou de coopérations risquent de tenir un dialogue de sourds. Le défi consiste notamment à créer une langue commune tout en gardant suffisamment d'espace pour la diversité.

L'expérience montre que les réseaux et les coopérations sont les formes de collaboration les plus fréquentes dans les processus de développement régional. Pour compléter le propos, le texte qui suit présente d'autres formes importantes de collaboration.

CLUSTER

Mode de collaboration

Il faut distinguer deux formes de clusters :

Le cluster comme description d'une situation réelle

Concentration d'institutions dans l'espace (producteurs, sous-traitants, instituts de recherche, prestataires de services), née au fil d'une chaîne de création de valeur ajoutée ou en raison de conditions cadres économiques favorables

Le cluster comme stratégie

Forme de collaboration volontairement organisée pour créer des « avantages de proximité » et exploiter les synergies d'une chaîne de création de valeur ajoutée

Les exemples suivants se réfèrent au cluster comme stratégie.

Caractéristiques

- . L'appartenance peut être réglée formellement par le biais d'affiliations
- . Le cluster réunit différentes formes de collaboration (relations – informelles à formelles – de coopération, de recherche, de production ou de sous-traitance)
- . Axé sur le long terme
- . Gestion possible par une instance administrative supérieure

Utilisation

Les clusters s'utilisent surtout lorsqu'il s'agit de renforcer une collaboration spécifique à un secteur ou à une branche. Une collaboration ciblée permet de créer des « avantages de proximité », de promouvoir la gestion des connaissances et de parvenir à des synergies le long des chaînes de création de valeur ajoutée. Une certaine proximité physique des entreprises est indispensable à cet effet.

Exemples de projets

« Alps Bio Cluster »

Ce projet INTERREG B forme un réseau alpin de 750 entreprises du secteur des biotechnologies et de la technologie médicale. La base de ce cluster est l'industrie des sciences de la vie, vigoureuse dans les régions alpines participantes d'Allemagne, de France, d'Italie, d'Autriche et de Suisse, lesquelles ne disposent toutefois pas toutes de la taille critique nécessaire pour être compétitives au niveau mondial. La formation de ce cluster réunit les services de marketing, facilite la collaboration entre instituts de recherche et industrie, et améliore ainsi la capacité d'innovation des entreprises. Ce cluster permet en outre des contacts accrus et directs entre les différentes entreprises.

- ▶ www.alpsbiocluster.eu
- ▶ www.regiosuisse.ch/projets

« Nano-Cluster Bodensee »

Le « Nano-Cluster Bodensee » favorise, dans la région du lac de Constance, l'application économique de résultats de recherche dans les micro- et nanotechnologies au stade préconcurrentiel. Il lance, dirige et coordonne ainsi le développement de processus et de produits avec des instituts de recherche et des entreprises.

- ▶ www.ncb.ch
- ▶ www.regiosuisse.ch/projets



PLATES-FORMES D'ACTEURS

Mode de collaboration

Les plates-formes d'acteurs sont des forums où tous les membres d'un système d'action – c'est-à-dire toutes les personnes concernées par une mesure, un projet ou un problème – se rencontrent pour réfléchir à leur système. Les personnes peuvent clarifier leurs objectifs communs de développement et engager des processus de changement.

Caractéristiques

- . L'appartenance est réglementée, mais ouverte
- . Limitées dans le temps (centrées sur un problème ou un projet)
- . Spécifiques à un projet
- . Gestion éventuellement par une animation ou personne externe

Utilisation

Les plates-formes d'acteurs sont particulièrement utiles pour résoudre des problèmes en commun et tenir compte de divers intérêts.

Exemple de projet

Plate-forme d'acteurs « Stotzigwald »

La fonction protectrice du Stotzigwald (canton d'Uri) était fortement menacée par les dégâts dus au gibier et par le manque de rajeunissement qui en résultait. Les intérêts divergents de la chasse et de la foresterie n'étaient guère conciliables. La plate-forme d'acteurs Stotzigwald, à laquelle ont participé des personnes représentant différentes perspectives (chasseurs, forestiers-bûcherons, responsables des routes, etc.), a permis de trouver une solution qui tenait compte des différents intérêts pour conserver la forêt protectrice.

► Informations sur le projet : www.seecon.ch/de/projekte

COMMUNAUTÉS DE PRATIQUE (CoP) ET COMMUNAUTÉS D'INTÉRÊT (CoI)

Mode de collaboration	On appelle communautés de pratique (CoP) et communautés d'intérêt (CoI) des communautés de personnes confrontées à des défis analogues dans leur environnement professionnel ou partageant des domaines d'intérêt analogues. Alors que les CoP se focalisent plutôt sur l'élaboration de stratégies de résolution axées sur la pratique, les CoI mettent généralement en avant les échanges thématiques ou l'intérêt commun pour un thème.
Caractéristiques	<ul style="list-style-type: none">. L'appartenance peut être ouverte ou fermée. Limitées dans le temps, mais très longue durée de travail possible. Gestion de très informelle (par rotation) à professionnelle
Utilisation	Les CoP et les CoI sont des instruments utiles pour élaborer et échanger du savoir et des stratégies d'action ou pour discuter de problèmes dans un cercle de personnes qui partagent la même philosophie. Elles offrent en outre de bonnes possibilités de se mettre en réseau avec d'autres acteurs.
Exemple de projet	<p>Communautés du savoir-faire regiosuisse</p> <p>regiosuisse a mis sur pied les communautés du savoir-faire regiosuisse (CoSF) afin de renforcer et de promouvoir les échanges de savoirs et la mise en réseau de différents acteurs pour la mise en œuvre de la NPR. Les membres des CoSF se rencontrent en général plusieurs fois pour échanger des expériences sur un thème donné, générer du savoir et agrandir leur réseau personnel.</p> <p>► www.regiosuisse.ch/savoir</p>

ORGANISATIONS

Mode de collaboration	Les organisations se distinguent par des structures formelles dotées d'objectifs supérieurs et de missions qui en dérivent ainsi que par une répartition claire des tâches.
Caractéristiques	<ul style="list-style-type: none">. Collaboration formelle. Durée de vie normalement illimitée. Attributions fixes
Utilisation	Les organisations sont la forme la plus aboutie de collaboration. Elles résultent d'un groupement fixe de différents acteurs. Leur but est non seulement le projet commun, mais aussi la collaboration pour une durée illimitée dans le cadre d'un objectif ou d'un modèle d'affaires plus général.
Exemple de projet	<p>cewas</p> <p>Ce projet soutenu par la NPR est un centre destiné aux <i>start-ups</i> et à la formation dans le domaine de la gestion durable de l'eau. En collaboration avec des partenaires régionaux et internationaux, ce centre situé à Willisau (LU) forme des spécialistes et les rend capables de mettre en œuvre leur propre idée commerciale.</p> <p>► www.cewas.org</p> <p>► www.regiosuisse.ch/projets</p>

Basé sur : Bauer-Wolf et al. 2008, CoSF « Régions » 2009, regiosuisse 2009

Outils pour la pratique



Le site Internet de regiosuisse (www.regiosuisse.ch) fournit des informations complémentaires qui peuvent être utiles pour créer des réseaux ou des coopérations dans les domaines du développement régional, du management régional et de la politique régionale.

¹ Pour les liens correspondants, voir la version numérique de cette fiche pratique sur www.regiosuisse.ch

² État : janvier 2013

❖ Indications sur une sélection d'outils pratiques que vous trouverez sur le site Web de regiosuisse¹ :

Base de données des projets NPR : La base de données des projets NPR fournit des informations sur les quelque 300 projets² (y compris interlocuteurs) lancés depuis début 2008 dans le cadre de la NPR et de la Coopération territoriale européenne (CTE). Les mots-clés « réseau » ou « coopération » permettent de consulter une sélection de projets spécifiques.

Vue d'ensemble d'autres banques de données de projets dans le domaine thématique du développement régional

Adresses des responsables de la NPR auprès de la Confédération, des cantons, des régions ainsi que des centres pour la Coopération territoriale européenne (INTERREG, ESPON, URBACT)

Manifestations de réseautage et offres de formation continue dans le domaine du développement régional : En tant que Centre national du réseau de développement régional, regiosuisse encourage la mise en réseau et la collaboration de toutes les personnes qui s'engagent en faveur du développement régional. Les manifestations

de regiosuisse offrent l'occasion d'échanger des connaissances et des expériences ainsi que d'élargir ou de renforcer son propre réseau. Les indications sur les offres actuelles de formation de base ou complémentaire de regiosuisse et d'autres fournisseurs se trouvent sous la rubrique « Formation » ou sur le calendrier des manifestations de *regiosuisse.ch*.

Publications (guides, manuels, etc.) sur les thèmes des coopérations, de la collaboration transfrontalière, etc.

Fiche pratique « Management régional »: La fiche pratique regiosuisse « Management régional » regroupe le savoir, les expériences et les résultats sur le thème du management régional. Elle montre notamment ce qui peut être réalisé à l'aide de réseaux dans le cadre du développement régional et les facteurs qui contribuent au succès du travail en réseau.

Groupe LinkedIn « Public Regional Management »: Dans le groupe lancé par regiosuisse sur le réseau social LinkedIn, les personnes intéressées peuvent échanger en toute simplicité sur les thèmes en lien avec le développement régional et la politique régionale, et étendre leur propre réseau.

Indications des sources

Vous trouverez les indications des sources concernant cette fiche pratique à l'adresse suivante : www.regiosuisse.ch/fiche-pratique/reseaux.

Lectures conseillées

BAUER-WOLF, S., PAYER, H. & SCHEER, G. (2008):

Erfolgreich durch Netzwerkkompetenz. Handbuch für Regionalentwicklung. Wien, New York: Springer.

Les réseaux sont un instrument décisif de pilotage du développement régional. Ce livre met en évidence des possibilités de renforcer l'innovation et la vigueur économique régionales, de piloter des processus de développement régional et d'organiser de manière efficace un apprentissage commun à l'aide de réseaux. Nombre d'exemples et d'études de cas illustrent le succès des méthodes et des approches.

BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ARBEIT (BMWA) (2003):

Gemeinsam stärker – Kooperationen planen und durchführen. Ein Leitfaden für kleine und mittlere Unternehmen. Berlin: BMWA. [Accès le 03.12.2012]

Un manuel très utile pour la planification et l'organisation concrètes de coopérations. Pas à pas, il décrit les stratégies d'intervention, dévoile les problèmes et les obstacles, et résume les conseils pour réussir les coopérations.

BORKENHAGEN, P., JÄKEL, L., KUMMER, A., MEGERLE, A. & VOLLMER, L.-M. (2004):

Netzwerkmanagement. Berlin: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsfor- schung e.V. [Accès le 03.12.2012]

Axé sur la pratique, ce très bon guide de gestion des réseaux expose à l'aide d'exemples l'organisation et le fonctionnement de différents réseaux en Allemagne. Le réseau « Erdgeschichte », qui a pour but de créer un tourisme durable sur la base des thèmes de la géologie et de la géographie est particuliè- rement intéressant pour le domaine du développement régional.

CARDINAL, L. (1998):

Comment bâtir un réseau de contacts solide. Montréal: Les Éditions Transcontinental.

Ce livre fournit une multitude de conseils et d'exemples pratiques pour créer un réseau solide sur la base de ses propres contacts.

ECOPO, ARD FRANCHE-COMTÉ, COMPAS MANAGEMENT, GRET (2009):

Préparer une démarche de co-développement économique à l'échelle de l'Arc jurassien franco-suisse. Étude réalisée pour la Conférence TransJurassienne (CTJ). Neuchâtel et Besançon. [Accès le 27.02.2013]

L'objectif de cette étude est d'identifier et de proposer des collaborations concrètes entre les acteurs de l'Arc jurassien franco-suisse dans le domaine industriel. Sur la base d'un diagnostic détaillé, l'étude identifie de nombreux potentiels et complémentarités, mais aussi des difficultés et des obstacles aux collaborations transfrontalières. Finalement, 19 pistes d'action, priorisées en fonction de leur faisabilité et de leur impact, sont proposées pour renforcer le cluster transfrontalier.

EUROPEAN COMMISSION (EC) – AGRICULTURE AND RURAL DEVELOP- MENT & EUROPEAN NETWORK FOR RURAL DEVELOPMENT (ENRD) (2007):

Leader Transnational Cooperation Guide. Brussels: EC & ENRD. [Accès le 03.12.2012]

Ce document fournit sous une forme claire une multitude d'informations sur la collaboration transfron- talière. Il met en évidence son utilité, décrit la phase de planification, d'implémentation et d'évaluation et propose pour toutes les démarches des instruments pratiques et concrets à télécharger.

GROSSMANN, R., LOBNIG, H. & SCALA, K. (2007):

Kooperationen im Public Management. Theorie und Praxis erfolgreicher Organi- sationsentwicklung in Leistungsverbänden, Netzwerken und Fusionen. München: Juventa Verlag.

Ce volume discute des possibilités d'organiser des coopérations et de les développer avec succès dans le domaine des prestations publiques. Il fournit une orientation de base à l'aide d'expériences pra- tiques, d'études de cas et de théorie.

PFEFFERKORN, W., LEITGEB-ZACH, M. & FAVRY, E. (2010):

Studie : Kooperation in der ländlichen Entwicklung : Erfolgsfaktoren und Stolpersteine. Wien : Rosinak & Partner. [Accès le 27.02.2013]

Cette étude a examiné des coopérations dédiées au développement rural dans le cadre du programme européen LEADER et a analysé les principaux facteurs de succès et obstacles des coopérations sur la base d'une vaste enquête.

SPARTE INFORMATION & CONSULTING
DER WIRTSCHAFTSKAMMER
OBERÖSTERREICH (WKO) (2011):

Netzwerk-Handbuch. Wettbewerbsvorteile durch Kooperation. 3., überarbeitete Auflage. Linz : WKO. [Accès le 27.02.2013]

Cette publication donne un bon aperçu de la nature des réseaux et des coopérations. Elle décrit leurs avantages et leurs inconvénients, ainsi que leurs conditions-cadres. Elle donne des inputs concernant la gestion de la coopération. Ce manuel propose en outre des listes de contrôle concrètes pour la création d'un réseau et tout un ensemble de liens utiles.

newsletter

travail d'information

communautés du savoir-faire

site Web

congrès spécialisés

conférences

réseau de recherche

Acquérir des CONNAISSANCES et les valoriser

publications spécialisées

relations publiques

formation-regiosuisse

monitoring des régions

regiosuisse

Netzwerkstelle Regionalentwicklung
Centre du réseau de développement régional
Centro della rete di sviluppo regionale
Center da la rait per il svilup regional

Une initiative NPR de



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Secrétariat d'Etat à l'économie SECO

regiosuisse – le Centre du réseau de développement régional – offre divers produits et services qui permettent de générer, d'adapter et d'échanger des connaissances en ligne avec la Nouvelle politique régionale (NPR). Vous trouverez plus d'informations à ce sujet à l'adresse suivante :

regiosuisse – Centre du réseau
de développement régional
Hofjistrasse 5
Case postale 75
3900-Brigue
Tél. +41 27 922 40 88

info@regiosuisse.ch
www.regiosuisse.ch

regiosuisse a été lancé en 2008 sur mandat du Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO) comme mesure d'accompagnement pour la mise en œuvre de la NPR. Le centre du réseau est géré par PLANVAL AG en collaboration avec des partenaires et des sous-traitants de toute la Suisse.