

## Feuille de résultats #01

CoSF

«Concevoir des projets NPR et Interreg efficaces»

# Concevoir des projets NPR et Interreg efficaces

## SOMMAIRE

<b>1</b>	<b>Informations sur la manifestation</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>Buts et procédure</b>	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>FAQ: l'essentiel en bref</b>	<b>3</b>
<b>4</b>	<b>Défis dans la conception de projets NPR et Interreg</b>	<b>4</b>
<b>5</b>	<b>Approches opérationnelles et facteurs de réussite</b>	<b>5</b>
	5.1 Accompagnement de la conception de projets	5
	5.2 Développement d'une culture de la créativité	7
	5.3 Développement d'une culture de l'erreur	10
	5.4 Développement d'une culture du réseau et de la coopération	11
	5.5 Particularités de la collaboration intercantonale et entre territoires	12
<b>6</b>	<b>Conseils de lecture et références</b>	<b>13</b>
	Conseils de lecture	13
	Références	16



## Feuille de résultats

Cette feuille de résultats résume les inputs, idées, pensées et résultats les plus importants des séances de la communauté du savoir-faire «Concevoir des projets NPR et Interreg efficaces». Outre une vue d'ensemble des principaux défis, cette feuille contient également une boîte à outils qui propose aux actrices et acteurs du développement régional des approches et des outils importants à tous les niveaux territoriaux, et ce, afin de soutenir la conception de projet et d'influer positivement sur l'environnement pour ce qui est de la culture de la créativité, des erreurs et de la coopération. La présente feuille de résultats s'adresse toutefois également aux autres actrices et acteurs du domaine du développement régional et de la politique régionale qui s'intéressent au thème de la «conception de projet».

## 1 INFORMATIONS SUR LA MANIFESTATION

Communauté du savoir-faire (CoSF) «Concevoir des projets NPR et Interreg efficaces»

### Type de manifestation

Communauté du savoir-faire, 4 journées de séance (séance double le 26 août)

### Date et lieu

2 mai 2014, Hotel Bern, Berne

26 juin 2014, Maison des Halles, Neuchâtel

26 août 2014, Hotel Flora, Lucerne (2 séances parallèles)

### Contact

Johannes Heeb (johannes.heeb@regiosuisse.ch)

### Animation et documentation des résultats

Abgottspon Marie-Christin

Erlmann Tandiwe

Heeb Johannes

Modoux Michel

Ramseier Silja

Staubli Denise

### Participants

Baumann-Hauser Rudolf, Baumann Consulting Lucerne

Berz Thomas, Verein seeland.biel/bienne

Bittner-Priez Véronique, Service de la coopération, République et Canton du Jura

Büeler Stefan, Volkswirtschaftsdirektion Uri

Forster Michael, Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur

Frank Christian, ITZ InnovationsTransfer Zentralschweiz

Hartmann Reto, REV Sarneraatal

Höhn Charles, Standortförderung Knonauer Amt

Holke Tilman, Kanton Luzern

Keller Joel, Staatskanzlei St.Gallen

Kopp Margrit, REV Nidwalden & Engelberg

Küchler Willy ITZ, InnovationsTransfer Zentralschweiz

Küng Brigitte, Schweizerisches Institut für Entrepreneurship, HTW Chur

Maissen Carmelia, regioViamala

Marty Peter, ZHAW / IUNR

Mattli Christian, Urner Gemeindeverband, Regionalentwicklung

Parvex François, SEREC

Pfister Roland, Universität St. Gallen

Probst Thomas, Office fédéral de l'environnement (OFEV)

Radke Thomas, Internationale Bodensee Konferenz (IBK)

Rechsteiner Ulrich, Amt für Wirtschaft und Tourismus Kanton GR

Roth Jürgen, Agridea

Saggio Sabina, Verein St.Galler Rheintal

Schnell Klaus-Dieter, Internationale Bodensee Konferenz (IBK), Geschäftsstelle

Schweizer Dominik, Credit Suisse

Spilker Martin, Region Luzern West

Stutz Hans Peter, Stutz Consulting GmbH

Weiss Miriam L., EURAC research

### Téléchargement du document

[www.regiosuisse.ch/download](http://www.regiosuisse.ch/download)

### Langues

Les feuilles de résultats des communautés du savoir-faire regiosuisse paraissent en allemand et en français.

### Page de titre

Netzwerk Allgäuer Kräuterland. Photo: seecon.



Les participants de la communauté du savoir-faire «Concevoir des projets NPR et Interreg efficaces», le 26 août 2014, à Lucerne.

## 2 BUTS ET PROCEDURE

La conception de projets efficaces et durables représente l'un des principaux défis pour la NPR et Interreg. La communauté du savoir-faire (CoSF) s'est penchée dans le cadre de trois séances sur les questions clés concernant la conception des projets et son environnement; dans ce contexte, elle a identifié et élaboré les connaissances y relatives ainsi que les approches pratiques et les instruments permettant de soutenir ce processus, en collaboration avec les actrices et les acteurs du développement régional. La CoSF s'est focalisée sur la phase de conception d'un projet – de la collecte des idées à la soumission du projet proprement dite – ainsi que sur les instruments qui sont particulièrement importants pour cette phase. La mise en œuvre du projet ne faisait en revanche pas l'objet des débats.

La CoSF a identifié dans le cadre de ces trois séances les principaux défis que pose la conception de projets NPR et Interreg, a rassemblé les premières esquisses de solutions et approfondi avec des exposés d'experts les approches particulièrement pertinentes. La présente feuille de résultats met l'accent sur les aspects qui ont été discutés plus à fond et qui sont particulièrement pertinents pour la phase de conception des projets. Sont présentés d'une part le *processus* de conception d'un projet et les approches correspondantes. Sont présentés ensuite l'*environnement* de la conception d'un projet et les cultures qui entourent cette dernière, notamment en matière de créativité, d'erreur et de coopération, ainsi que des approches et des instruments pertinents pour leur pilotage.

## 3 FAQ: L'ESSENTIEL EN BREF

### Quels défis se posent-ils dans la conception de projets NPR et Interreg?

- Seuls quelques actrices et acteurs de base se considèrent comme des moteurs du développement régional. La disponibilité et la capacité de mettre en place des coopérations sont limitées. A cela s'ajoute le fait qu'une véritable culture du risque fait défaut et qu'il y a peu de marge de manœuvre pour des nouvelles idées.
- On constate donc qu'il y a peu de coopérations qui se mettent en place «depuis la base» pour concevoir des projets.
- Les processus de développement de projets sont la plupart du temps complexes pour ce qui est en particulier de la définition de la thématique et de l'implication des acteurs susceptibles d'y être intéressés. Les organes responsables du développement régional sont sollicités dans ce contexte pour fournir un soutien proactif.
- Les acteurs qui peuvent jouer un rôle dans des projets ainsi que les organes de développement régionaux ne disposent souvent pas des capacités et des ressources nécessaires pour concevoir des projets.

### Quelles approches pratiques peut-on envisager...

- **pour accompagner la conception d'un projet?** La conception d'un projet correspond en principe aux impulsions orientées vers une thématique spécifique et à la mise en place de coopérations ad hoc. L'accompagnement de ce processus par une personne spécifique est ici primordial; une personne qui

suit les différentes étapes de ce processus, du démarrage à la mise en œuvre du projet en passant par la requête de financement. L'identification des lacunes au niveau des connaissances, des compétences et de la mise en réseau, la sélection structurée des partenaires et la prise de contact ainsi que la définition commune des objectifs, des processus et des structures contribuent à ce qu'un processus soit efficace. Une stratégie régionale constitue ici un cadre particulièrement bienvenu pour ce processus. → voir chapitre 5.1

- **pour développer une culture de la créativité?** Les méthodes favorisant la créativité doivent être intégrées dans les instruments de gestion existants. Les changements liés à des solutions créatives suscitent souvent des craintes chez les participants et les personnes concernées. La focalisation sur des changements mineurs au début permet d'atténuer ces craintes et d'augmenter la probabilité que d'autres changements soient acceptés. Les personnes susceptibles d'accepter les changements doivent être motivées à s'engager en présentant de bonnes idées. Ces personnes et d'autres exemples de créativité intéressants, souvent ailleurs, peuvent inspirer et motiver les actrices et les acteurs. → voir chapitre 5.2
- **pour développer une culture de l'erreur?** Si l'on entend utiliser les erreurs à des fins d'optimisation, il faut que des instruments permettant de les identifier et de les traiter soient intégrés dans la gestion. Un comportement exemplaire du management et d'autres faiseurs d'opinion est crucial dans ce contexte. La tolérance au risque pour des projets ainsi que la tolérance aux erreurs dans des comptes rendus correspondants peuvent être augmentées si les projets font l'objet d'une évaluation réaliste quant à leurs risques, les moyens d'atténuer leurs effets et à leurs résultats. Ceci crée la confiance nécessaire entre les partenaires contractuels. → voir chapitre 5.3
- **pour développer une culture du réseau et de la coopération?** La condition pour une collaboration efficace dans des réseaux et des coopérations dans le cadre de projets est de disposer d'une compétence interculturelle. La collaboration dans les groupes de projets correspondants exige de l'empathie et la capacité de gérer les différences qu'apportent dans le processus les membres du groupe de projet, ainsi que de les considérer comme des ressources. La capacité à changer de perspective est particulièrement importante ici. Des «règles de la collaboration» devraient en outre être définies très en amont du projet. → voir chapitre 5.4
- **dans la collaboration intercantonale, transfrontalière et transnationale?** Il faudrait utiliser les structures existantes pour la conception du projet dans les espaces fonctionnels et, là où de telles structures font défaut, identifier et institutionnaliser des partenariats stratégiques et productifs. Dans les projets, il est important de trouver des dénominateurs communs. L'implication précoce de tous les partenaires pertinents ainsi que l'explicitation des différences permettent leur acceptation par tous et la prise en compte de ces dernières comme autant de ressources précieuses. La simplification des processus (de décision) garantit l'engagement efficient des ressources et diminue les obstacles au début du projet. Un fonds commun destiné au développement de projets facilite l'émergence d'idées dans les espaces fonctionnels. → voir chapitre 5.5

#### 4 DÉFIS DANS LA CONCEPTION DE PROJETS NPR ET INTERREG

La conception de projets NPR et Interreg est étroitement liée aux acteurs et aux institutions pertinentes pour la thématique choisie, ainsi qu'aux conditions-cadres et aux potentiels d'une région. La conception des projets a souvent pour cadre des groupes sociaux ouverts, qui se caractérisent par des exigences et des points de vue différents. Le terrain propice à l'émergence de projets est donc marqué par différentes «cultures», qui – comme lorsqu'une plante germe et grandit – peuvent favoriser ou, au contraire, freiner l'émergence et le développement d'un projet. C'est dans cet environnement régional et dans le processus de conception d'un projet que les participants de la CoSF ont identifié les principaux défis, à savoir:

- **Peu de coopérations dans des projets «venant d'en bas»:** La conception d'un projet «à partir du bas» par des entreprises et des communes est trop rare. Seuls quelques-uns de ces acteurs du terrain se considèrent comme des moteurs du développement régional, tandis que les entreprises ne connaissent pratiquement pas les possibilités de financement ou sont trop peu intéressées à des projets régionaux. Ceci s'explique notamment par le fait que la disponibilité et la capacité à mettre sur pied des coopérations sont limitées.

- **Absence de culture marquée du risque:** Les projets novateurs sont souvent liés à des risques. La disponibilité à prendre ces risques ou goût du risque, n'existe pas et il y a donc moins de marge pour de nouvelles idées. Les idées potentiellement fructueuses peuvent ainsi être tuées dans l'œuf.
- **Absence d'accompagnement du processus et développement de structures:** Souvent, des structures, des instances ou des processus de conception de projets font défaut. Les processus de développement de projets sont le plus souvent complexes pour ce qui est de la définition de la thématique et de l'implication des actrices et acteurs susceptibles d'y être intéressés: ceci est particulièrement vrai dans la collaboration intercantonale, transfrontalière et transnationale. Les organes responsables du développement régional sont donc sollicités – notamment en raison du développement limité «par le bas» – pour soutenir proactivement la conception de projets via une mise en contact avec des partenaires, un conseil et des moyens financiers (avant-projets).
- **Manque de ressources, de savoir-faire et de connaissances:** Souvent, les acteurs potentiels et les organes de développement régionaux ne disposent pas des capacités et des ressources nécessaires pour concevoir des projets. Ceci s'observe en particulier dans le domaine de la collaboration entre territoires et intercantonale, qui est caractérisée par des structures et des processus complexes. Par ailleurs, les acteurs potentiels connaissent trop peu les possibilités de la NPR et d'Interreg ainsi que les autres instruments de financement.

Dans les chapitres suivants, on présentera les approches et les instruments qui ont été considérés comme particulièrement pertinents par la CoSF pour faire face aux défis mentionnés ci-dessus. Le chapitre 5.1 porte sur les approches qui privilégient l'accompagnement de la conception de projets. Les sections 2 à 5 du chapitre 5 thématisent les approches qui peuvent influencer positivement sur l'environnement de la conception d'un projet afin de créer un terreau fertile pour cette dernière. La section 5.5 aborde enfin les particularités de la collaboration intercantonale et entre territoires. Le thème de manque de ressources, de savoir-faire et de connaissances n'a pas été approfondi via un exposé d'expert et n'est donc abordé qu'en marge dans la présente feuille de résultats.

## 5 APPROCHES OPERATIONNELLES ET FACTEURS DE REUSSITE

### 5.1 Accompagnement de la conception de projets

La conception de projets telle que décrite ici correspond en principe aux impulsions thématiques et la mise en place de coopérations ad hoc. Ces dernières peuvent soutenir la conception de projets et élargir le «champ de recherche» pour de possibles idées de projets. Elles contribuent à créer une masse critique de connaissances, de savoir-faire et d'expériences afin d'exploiter au mieux les potentiels régionaux et de développer des innovations (voir également REGIOSUISSE 2013: [Fiche pratique «Réseaux et coopérations dans le développement régional»](#)). Ceci est particulièrement important pour la conception de projets NPR qui privilégient la coopération interentreprises.

#### Approches pour l'accompagnement de la conception de projets

Les participants ainsi que l'expert Rudolf Baumann-Hauser ont, dans le cadre de leur traitement de ce thème, insisté tout particulièrement sur le *lancement* de coopérations, c'est-à-dire sur l'activation des acteurs d'un projet (1 à 3). Ce point est complété par les étapes de la *consolidation* d'une coopération jusqu'à la présentation du projet (4 à 5) tiré de REGIOSUISSE 2013:

1. **Identifier les opportunités et les potentiels:** Celui qui lance un réseau ou une coopération devrait avant toute chose être au clair sur les opportunités et les potentiels disponibles en propre, ainsi que ceux de ses éventuels partenaires. Il est primordial à ce stade d'identifier les lacunes au niveau des connaissances, de savoir-faire et de la mise en réseau. Les connaissances sur sa propre région peuvent être présentées au moyen d'une analyse SWOT ou d'une autre méthode comparable: il est important ici d'affiner son regard, de renforcer ses points forts et de transformer les défis en autant de chances. Les participants recommandent d'impliquer dans le processus des «connaisseurs de la scène» tels que des esprits novateurs et des entrepreneurs. Il serait également judicieux, en plus des analyses, d'organiser des concours d'idées et des ateliers créatifs qui pourraient faire ressortir des opportunités et les potentiels d'une région. Des analyses comparatives, des exemples de bonne pratique et des initiatives trouvés dans d'autres régions peuvent enfin fournir des inputs importants pour identifier des idées de projets.

2. **Choix des partenaires et prise de contact:** Une matrice des acteurs concernés permet d'identifier les partenaires possibles. Il faudrait poser les questions suivantes pour sélectionner les participants (REGIOSUISSE 2013): «Sommes-nous d'accord sur les objectifs et les aspects clés du projet? Peut-on faire confiance au partenaire potentiel? A-t-il les mêmes valeurs? Quelles sont ses forces et ses faiblesses? La «chimie» fonctionne-t-elle?» Des entretiens de vive voix sont indispensables pour clarifier ces questions. On veillera dans ce contexte à choisir l'environnement et l'endroit appropriés. Les meilleurs endroits pour aborder des partenaires de projets potentiels et échanger des idées sont des conférences, des groupes de réflexion ou encore des rencontres de réseau (p. ex. petits déjeuners d'entreprise) (REGIOSUISSE 2013).
3. **«Période de digestion»:** Une prise de contact peut susciter de l'insécurité et des craintes chez la personne et/ou l'organisation concernées. Des questions telles que «vais-je être dépendant du partenaire si je participe à un projet?» ou encore «ai-je suffisamment de ressources pour participer à ce projet?» peuvent tout à fait se poser. Afin de permettre ce genre de questions, il faudrait toujours laisser s'écouler un certain temps pour «digérer». On peut évidemment revenir à la charge, mais avec toute la prudence qui s'impose, quoiqu'il faille veiller à ne pas trop en faire et à se fixer des limites.
4. **Formulation des buts et clarification des attentes** (REGIOSUISSE 2013): Si les partenaires potentiels sont d'accord de collaborer ensemble, il faut prendre en compte leur besoin en matière d'orientation et d'organisation. Pour ce faire, il faudrait définir les buts qui doivent être atteints par la collaboration envisagée, les indicateurs nécessaires pour vérifier si ils sont atteints ou non, les attentes sur le plan de la collaboration et les priorités.
5. **Définition des processus, des inputs et des structures** (REGIOSUISSE 2013): Une fois les buts définis, il est important pour la présentation du projet d'esquisser la forme de collaboration envisagée: quelles ressources humaines, techniques, temporelles et financières les différents participants pourront-ils fournir? Quelles sont les tâches et qui en est responsable? On présuppose ici que les personnes impliquées sont disposées à partager des idées et des tâches. Le bénéfice du partenariat doit être reconnaissable par toutes les parties concernées. C'est ainsi que des synergies entre les partenaires pourront être exploitées pour le plus grand bénéfice de tous, et des coopérations à long terme mises sur pied.

#### Facteurs de réussite

Les participants considèrent les facteurs ci-après comme cruciaux pour la conception d'un projet efficace (c.-à-d. le *lancement* et la *consolidation* des coopérations dans le cadre d'un projet).

#### Facteurs de réussite *Lancement*:

- **Des lignes directrices comme cadre de développement:** Des lignes directrices et une stratégie pour une région peuvent être un moteur important pour la conception ou le refus d'idées de projets. D'une part, elles permettent d'explicitier les potentiels de développement, de définir les grandes lignes pour de bons projets de développement régional et de créer des incitations pour initier des projets. D'autre part, elles recèlent toutefois également le danger que des projets soient tués dans l'œuf, si les directives en matière de développement sont interprétées de manière trop étroite. Si les actrices et les acteurs pertinents sont impliqués assez tôt dans le processus d'élaboration de lignes directrices régionales, cela permet de connaître les besoins et les capacités de ces mêmes acteurs régionaux, et de créer dans la foulée des plateformes pour des idées de projets, qui peuvent être «remplies» facilement par des acteurs régionaux. Les lignes directrices et les stratégies doivent faire l'objet d'une réflexion régulière et, le cas échéant, être adaptées aux conditions-cadres changeantes.
- **Accompagnement par une «personne qui s'occupe du projet»:** Les managements régionaux ou d'autres organes de développement régional remplissent souvent dans la phase de lancement une «fonction d'étrier» importante pour l'émergence d'idées de projets et de coopérations (étant donné que dans cette phase les structures formelles font défaut, une gestion de projet à proprement parlé n'est pas encore possible ni judicieuse). Ils découvrent des potentiels cachés, mettent en réseau et créent la confiance entre les partenaires de projet tout en favorisant la consolidation des coopérations.
- **Animation de réseaux présumés:** Dans les petites régions, on a tendance à penser que tout le monde se connaît et que des réseaux naissent spontanément dans différents domaines. Comme les expériences des

participants l'ont montré, cela n'est souvent pas le cas. Il est donc important, dans la phase de lancement d'un projet, de contacter et regrouper les personnes impliquées, qu'elles le sachent ou non, dans des réseaux utiles au projet.

- **Investissement dans des entretiens individuels:** S'ils prennent beaucoup de temps, les entretiens individuels sont de toute première importance. Ces derniers permettent justement de convaincre certains acteurs de participer et/ou de soutenir directement un projet. L'expérience des participants montre que les entretiens individuels sont très importants, également pour les projets entre territoires. Ils contribuent à ce que les différents côtés et intérêts se comprennent mieux, ainsi qu'à identifier assez tôt et à résoudre d'éventuels potentiels de conflits dus à des raisons culturelles.
- **Élargissement de la cible du projet:** Il est important, pour l'identification des idées de projets, d'ouvrir le plus possible la perspective, de telle sorte que l'on puisse explorer et envisager toute la palette d'idées et de formes de projets possibles. Il faut garantir par là que les potentiels, les synergies et les possibilités de subventions soient couverts.

#### **Facteurs de réussite *Consolidation:***

- **Compréhension commune du projet:** Pour créer une compréhension commune d'un projet, il faut, de l'avis des participants, que les partenaires du projet soient impliqués très tôt. Ceci garantit que leurs besoins, leurs expériences et leurs connaissances sont disponibles, et que le soutien et l'acceptation du projet n'en seront que plus importants. Il est utile dans ce contexte de définir un modèle d'efficacité commun, où les effets voulus et les objectifs du projet sont définis (voir également la feuille de résultat «Travail orienté vers l'efficacité dans la NPR»).
- **Savoir-faire de l'équipe de projet:** Des équipes de projets efficaces ont besoin de vastes compétences techniques, méthodiques et sociales, auxquelles s'ajoute la capacité de «penser de manière non conformiste». Les équipes doivent être qualifiées et/ou soutenues pour les tâches qu'elles sont appelées à assumer dans le cadre de la conception des projets. La capacité de travailler de manière interculturelle, l'ouverture vers d'autres idées et méthodes de travail, ainsi que des règles claires et souples facilitent grandement le travail.
- **Fonctions clés de l'équipe de projet:** D'une manière générale, il est judicieux d'impliquer dans l'équipe de projet des acteurs de différents domaines et exerçant différentes fonctions. Si cela n'est pas possible, il faudrait alors compenser avec un suivi assuré par des personnes externes.
  - Les personnes qui disposent de l'expérience pratique correspondante procèdent à l'indispensable vérification, à faire passer le test de l'idée de projet à la réalité.
  - Les expertes et les experts seront impliqués de manière ciblée pour des thèmes spécifiques afin de donner leurs commentaires sur le projet envisagé.
  - Certains acteurs du projet assument le rôle de l'«avocat du diable» et suivent le déroulement du projet d'un regard critique, et montrent le cas échéant les risques possibles.
  - Des aspects importants du projet seront dans la mesure du possible examinés selon le principe du double regard (binôme).
  - La «personne qui s'occupe du projet», qui a les compétences, le temps et la motivation, fait avancer les travaux dans la bonne direction.

## **5.2 Développement d'une culture de la créativité**

Le caractère innovant des projets est une condition indispensable pour obtenir un soutien financier de la NPR (voir également le magazine [«regioS 09»](#)). Le développement d'innovations requiert une culture ouverte, libre de toute crainte, qui laisse suffisamment d'espace pour exprimer des idées (même folles). Une telle culture de la créativité ne peut exister que si elle est vécue; c'est justement ici que résident les gros défis. Une mesure importante pour parvenir à une culture de la créativité vécue est donc le pilotage conscient, autrement dit, l'intégration de méthodes de créativité dans les instruments de gestion dont disposent les institutions (services, programmes, entreprises, etc.) du développement régional.

### **Approches pour développer une culture de la créativité dans les institutions**

Les solutions créatives entraînent des changements. Mais comment peut-on faire disparaître les craintes? Les participants proposent plusieurs approches, qui sont

énumérées ci-dessous. Ici également, on peut en principe appliquer différentes méthodes de la gestion du changement<sup>1</sup> (voir à ce propos les conseils de lecture).

- **Regard partagé vers l'avenir:** Il faudrait, comme base pour une culture de la créativité, qu'une organisation se penche activement sur l'avenir et qu'elle développe une «vision partagée du futur». Le point de départ de cette vision est en règle générale un problème auquel on est confronté et qui nécessite que l'on envisage un changement. Sur la base de la vision naissante et/ou de la prise de conscience d'un problème ou d'un potentiel, par exemple généré par une modification des facteurs externes, on peut développer de nouvelles idées de projets et les évaluer.
- **Focalisation sur des changements globaux:** Le fait que, dans la phase de conception du projet, l'on se focalise d'abord sur de petits changements qui vont toucher au quotidien les actrices et les acteurs concernés, permettra à ces derniers de comprendre et d'apprécier à sa juste valeur la plus-value que peuvent représenter les changements. Ceci augmente la probabilité que d'autres changements soient acceptés et qu'une culture de la créativité puisse voir le jour et s'épanouir.
- **Convaincre des acteurs qui sont d'accord à faire des changements:** Les processus de changements dépendent des individus qui y sont impliqués. On peut distinguer ici différents types d'individus, qui seront plus ou moins d'accord de procéder à des changements, qui aimeront prendre des risques ou qui feront preuve d'un esprit d'innovation. Les personnes qui sont d'accord de procéder à des changements et qui ont de bonnes idées doivent être motivées à s'engager. Des subventions pourraient être envisagées ici comme incitations, à condition que les obstacles pour la soumission du projet ne soient pas trop importants. Les acteurs qui résistent aux changements devraient en revanche, et en toute circonstance, être maintenus éloignés des processus de changement, puisqu'ils peuvent déclencher un effet multiplicateur négatif (ATKISSON 2011).
- **Visite de projets réussis:** La visite collective de projets réussis peut influencer positivement la culture de la créativité, et inspirer et motiver les actrices et les acteurs à développer eux-mêmes des projets dans leur région.

#### Méthodes de créativité

Selon l'expert Roland Pfister, il existe cinq principes de créativité qui sont déterminants pour la conception d'idées (voir également EPLER ET AL. 2014):

- *comprendre*: connaître la situation et les causes des problèmes
- *fluidifier*: remettre en question les hypothèses de base
- *changer*: changer de perspective, de domaine, de niveau pour trouver des solutions
- *relier*: combiner des idées de manière judicieuse
- *traiter*: améliorer les idées en trouvant des solutions pour leurs points critiques et en clarifiant les questions de détail

Le développement d'idées comporte trois **phases** dans lesquelles ces principes et les méthodes correspondantes s'appliquent. On présentera ci-après les méthodes pertinentes du point de vue des participants. Celles-ci peuvent s'appliquer à différents niveaux du développement régional (Confédération, canton, région, réseaux, coopérations, etc.), car ce ne sont pas seulement les organes responsables d'un projet qui doivent être créatifs, mais il faut également trouver des solutions créatives au niveau du programme lui-même.

- **Phase d'activation** («comprendre» et «fluidifier»): Cette phase est nécessaire au lancement d'idées de projets pour un problème d'un nouveau genre, pour résoudre des dilemmes – en cas de contraintes techniques ou de restrictions – ou lorsqu'on ressent le besoin d'explorer de nouvelles voies. Il est important, dans cette phase, de faire preuve de la sensibilité nécessaire pour favoriser des moments créatifs. Les participants recommandent en particulier pour cette phase un environnement favorable à la créativité, comme des excursions ou des balades, ou encore des entretiens individuels, des discussions autour d'une table ou des apéritifs. Une méthode d'activation que l'on peut utiliser au début d'un processus de créativité est la méthode dite du «**partage d'esquisses**». Cette méthode permet de détendre l'atmosphère dans un groupe de projet et

<sup>1</sup> Change management en anglais.

stimule la créativité. Le «partage d'esquisses» consiste à donner à chacun une feuille blanche, où chacun y écrit une idée de projet et qu'il transmet ensuite plus loin. La personne suivante dessine l'idée, cache le texte écrit et transmet la feuille plus loin. La personne suivante traduit à nouveau le dessin en un texte explicitant l'idée de projet. Le processus est répété jusqu'à ce que chaque feuille soit revenue au point de départ. Pour terminer, chaque personne présente sa feuille et les idées qui y sont décrites.

- **Phase de développement** («fluidifier», «changer» et «relier»): Il s'agit, dans la phase de développement, de trouver le plus d'idées diverses possible. La tâche consiste à produire immédiatement de bonnes idées quand on est pressé par le temps. Il peut être utile ici de développer des idées d'abord individuellement, puis de les partager avec le groupe. Il est primordial pour cette phase qu'il y ait une bonne animation, des suggestions et une atmosphère ouverte et constructive. On considère la méthode «**Scamper**» comme étant particulièrement prometteuse pour le développement régional, étant donné qu'elle s'attache d'abord aux combinaisons possibles des ressources, des fonctions, etc. existantes pour développer quelque chose de nouveau à partir de ce qui existe. Les idées sont traitées selon les étapes suivantes:
  - *Substitute* (remplacer une idée par une autre)
  - *Combine* (combinaison d'une idée avec une autre)
  - *Adapt* (adapter une idée à une autre)
  - *Modify* (modifier une idée)
  - *Put to another use* (utiliser une idée à une autre fin)
  - *Eliminate* (rendre l'idée insensée)
  - *Reverse* (inverser l'utilité de l'idée)
- **Phase d'élaboration** («relier» et «affiner»): Dans cette phase, les idées développées sont traitées et optimisées. Il est important ici de confronter les idées à la critique et de développer cette dernière en conséquence. La pugnacité et la discipline sont de toute première importance durant cette phase. Le «**mind-map à deux**» est une méthode intéressante dans ce contexte. Deux personnes reportent, sans parler entre elles, leurs idées sur un mind-map, puis chacune commente et complète les idées de l'autre personne. Au terme du processus, on se met si possible d'accord sur les deux meilleures idées.

### Facteurs de réussite

Pour pouvoir mettre en œuvre une gestion de la créativité et établir une culture de la créativité qui soit efficace, les participants considèrent que les facteurs ci-après sont primordiaux:

- **Culture de groupe propice**: Il faut mettre en place une «culture de groupe», qui permet l'application des méthodes présentées ci-dessus. Les projets NPR et Interreg regroupent en général des actrices et des acteurs les plus divers, et il faut donc d'abord que la confiance s'installe avant que les membres puissent exprimer de nouvelles idées originales.
- **Mise à disposition des ressources**: Mettre en place une culture de la créativité requiert des ressources spécifiques. Il faut donc décider en toute connaissance de cause de créer l'espace nécessaire pour les méthodes correspondantes. Il faut réserver des fenêtres horaires spécifiques ou planifier des méthodes dans le processus de travail. Mandater une personne externe (le «fou du roi») peut donner une impulsion au processus de créativité et motiver les protagonistes. Afin d'assurer la continuité, on considère toutefois comme nécessaire de désigner une personne externe qui sera responsable de ce thème.
- **Eviter les «exercices alibi»**: Dans le domaine du développement régional, les actrices et les acteurs les plus divers sont souvent impliqués dans la conception de nouvelles idées. Les idées développées ne sont toutefois pas toujours suivies jusqu'au bout, sans que les raisons en soient explicitées. Cela entraîne de la frustration et de la déception chez les personnes impliquées. On perd ainsi les acteurs clés qui s'engagent pour une région. Il est donc important de mettre en place une bonne communication: les actrices et les acteurs impliqués doivent être informés sur ce qui se passe avec les idées proposées et quelles sont les raisons pour lesquelles certaines sont développées et d'autres non. Et chaque séance doit apporter sa valeur ajoutée à chaque participant (ERG Theory).

### 5.3 Développement d'une culture de l'erreur

Pour renforcer la disposition à prendre des risques et une culture constructive de l'erreur, il faut mettre en place une culture qui considère l'erreur et/ou l'échec comme une chance. La disposition à prendre des risques est une condition essentielle pour l'émergence d'une culture de l'erreur, étant donné que les projets qui présentent un potentiel – et pour lesquels des erreurs ou un échec ne peuvent être exclus a priori dans la phase de conception déjà – sont tout de même abordés. Une culture constructive de l'erreur permet de reconnaître les erreurs au niveau de l'exécution ou de l'output et de l'outcome (voir également la [feuille de résultats «Travail orienté vers l'efficacité dans la NPR»](#)). La valeur d'une culture de l'erreur réside concrètement dans le fait que l'on peut apprendre des erreurs faites et qu'on peut les utiliser comme autant de chances pour optimiser des projets ou des innovations ainsi que pour concevoir de futurs projets. Ensuite, la reconnaissance précoce des erreurs permet également de stopper le processus qui y a conduit et de minimiser ainsi les coûts qui peuvent en résulter (SCHÜTTELKOPF 2013). Une culture de l'erreur ne peut toutefois être vécue que si les institutions concernées les intègrent dans les instruments de gestion existants.

#### Approches pour développer une culture de l'erreur dans les institutions

Les participants ont mentionné les approches suivantes dans ce contexte. D'autres méthodes pertinentes de la gestion du changement peuvent être consultées dans les conseils de lecture donnés à la fin de cette feuille de résultats.

- **Implication du management et des faiseurs d'opinion:** Le management doit soutenir le processus de changement. La méfiance à l'égard des changements de la part du management et de l'équipe peut être surmontée en demandant par exemple à une personne externe (neutre) de faire une évaluation. Cette perspective externe doit permettre d'estimer la plus-value d'une culture de l'erreur et les instruments possibles. Il est également important que le comportement du management et des autres faiseurs d'opinion soit exemplaire, dans ce sens que ces derniers admettent par exemple leurs propres erreurs et qu'ils acceptent d'y revenir lorsqu'on le leur fait remarquer. La mise en place d'une culture de l'erreur dans sa propre organisation est une condition pour construire une culture de l'erreur transentreprises, par exemple entre des partenaires contractuels.
- **Culture de l'erreur dans les programmes NPR:** Jusqu'à quel point un programme NPR peut-il se permettre une culture de l'erreur? Du point de vue des participants, cette question doit en fait être discutée au niveau stratégique. Il s'agit de déterminer jusqu'à quel point des échecs sont autorisés dans le cadre de la NPR. Si l'on considère la phase du programme NPR 2016-2023 ainsi que la structure des modèles d'efficacité et des audits, cette question est primordiale, puisqu'elle soulève un aspect essentiel pour la compréhension commune de la NPR.
- **Tolérance des erreurs au niveau des requêtes et des comptes rendus de projets:** Lors de la sélection des projets, il faut distinguer entre l'adéquation à la NPR et la marge d'erreur des projets. Cette dernière ne devrait pas constituer un critère d'exclusion. Les standards minimaux pour le controlling du projet, des analyses du risque, des avant-projets ainsi que l'analyse systématique des projets qui ont échoué sont donc d'autant plus importants. La définition de «points de rupture» dans les projets est également importante; il s'agit ici de définir le dernier moment possible où une tâche critique doit être exécutée, comme la création d'un organe responsable d'un projet. Après l'approbation d'un projet, il faudrait organiser des séances de controlling régulières (p. ex. tous les trois mois). Toutes ces mesures permettent d'avoir une estimation réaliste du projet et de susciter la confiance nécessaire entre les partenaires contractuels.

#### Instruments de la gestion des erreurs

L'exposé de Johannes Heeb (voir également TOMOFF 2014) a montré quelques étapes simples pour apprendre des erreurs de manière professionnelle.

- **(Re)connaître les erreurs:** Lorsque des erreurs sont reconnues, elles perdent de leur dimension négative et peuvent être transformées en expériences positives. Avant qu'elles puissent être reconnues, elles doivent bien évidemment d'abord être identifiées, ce qui peut se faire avec des instruments de monitoring et d'évaluation ainsi que le modèle d'efficacité. Si les objectifs au

niveau exécution, output et outcome sont définis et que les projets sont évalués régulièrement quant à l'atteinte de ces objectifs, alors on peut reconnaître les erreurs. Le contrôle de l'atteinte des objectifs peut se faire au moyen d'indicateurs de performance ou de standards de qualité. Il vaut également la peine de demander une évaluation «critique mais amicale» ou le point de vue d'une personne externe. Cela étant, les causes des échecs sur le plan des effets et des impacts ne sont pas toujours explicables au niveau opérationnel, et donc de l'organisation chargée de la mise en œuvre; les échecs peuvent en effet également s'expliquer par des circonstances extérieures.

- **Analyser la cause des erreurs:** Au lieu d'accuser des collaborateurs (qui est coupable?), c'est la cause de l'erreur qui devrait être recherchée (pourquoi l'erreur a-t-elle été commise?). Si les erreurs sont «dépersonnalisées» et qu'elles «appartiennent donc à tous», la disposition à prendre des risques et la culture de l'erreur peuvent être renforcées. On trouvera sur le site [www.thefailcon.com](http://www.thefailcon.com) des exemples de projets de différentes start-ups qui ont échoué et les enseignements qui peuvent en être tirés. D'après l'exemple de FailCon, on peut rassembler dans un «livre des erreurs» les erreurs faites dans le cadre d'un projet et les enseignements qu'on en a tirés. Il serait judicieux également, dans cette même optique, d'analyser systématiquement les exemples de mauvaises pratiques tirés de la NPR et d'Interreg et d'en obtenir des enseignements utiles. La personne responsable de tels processus d'apprentissage au sein d'un projet est ce que l'on appelle un «chargé des erreurs». Celui-ci peut motiver les collaborateurs avec des mesures comme un «Error Award» (relever l'erreur qui a apporté le plus au projet ou à l'organisation).
- **Se lancer dans le prochain projet avec élan et enthousiasme:** Les erreurs ne doivent pas limiter le potentiel et freiner le projet suivant. Au contraire, les expériences faites grâce à la gestion des erreurs doivent être prises en compte dans la conception des futurs projets. Les bénéfiques que l'on en tire contribuent finalement à lancer de nouveaux projets.

#### Facteurs de réussite

Pour les étapes vers une culture constructive de l'erreur, que nous avons mentionnées ci-dessus, il convient de prendre en compte les facteurs suivants (SCHÜTTELKOPF 2013).

- **Chercher les causes et non pas les coupables:** Au lieu de demander «qui a fait ça / qui est responsable?» (recherche du coupable), on demandera «quelles sont les causes? / Comment cela s'est-il passé?» (recherche des causes).
- **Rechercher l'amélioration et non pas la punition:** Au lieu de dire «cela aura des conséquences!», on demandera «que pouvons-nous mieux faire?» / «comment pouvons-nous corriger les erreurs?».
- **D'antagoniste à protagoniste:** Au lieu de dire «vous devez maintenant réfléchir le plus rapidement possible à une solution», on proposera «nous trouverons certainement une bonne solution ensemble!».

#### 5.4 Développement d'une culture du réseau et de la coopération

C'est dans la gestion des réseaux et des coopérations que résident les plus gros défis de la conception de projets, et ce, tout particulièrement dans les projets interentreprises et, surtout, intercantonaux et entre territoires. Les coopérations voient la participation de nombreux acteurs et actrices différents, qui ont des points de vue différents et des exigences spécifiques (REGIOSUISSE 2014), et ce, en particulier pour ce qui est de la manière d'envisager la collaboration. La compétence interculturelle est une condition importante pour une collaboration réussie en réseaux (lors du *lancement* de projets) et dans les coopérations formalisées (lors de la *consolidation* de projets), autrement dit la capacité d'interagir de manière réfléchie et appropriée avec des personnes d'une autre culture (BERTELSMANN STIFTUNG 2006). On partira ici d'une notion de culture élargie, c'est-à-dire d'un «contexte global du comportement humain» (BOLTEN, 2004, in: BERTELSMANN STIFTUNG 2006) qui peut se manifester chez les individus, dans les organisations, les cantons, etc.

#### Approches pour développer une culture du réseau et de la coopération dans les institutions

La mise en place d'une culture de coopération dans sa propre institution est une condition sine qua non pour une collaboration interentreprises, intercantonale, transfrontalière ou transnationale efficace. Il est possible ici aussi d'utiliser

différentes méthodes de gestion du changement (voir à ce propos les conseils de lecture). Il s'agit en particulier, pour ce qui est des projets réalisés dans le cadre de la NPR et d'Interreg, d'acquérir une compétence interculturelle. La collaboration au sein des groupes de projets concernés exige de l'empathie et la capacité d'affronter les différences que les membres de ces groupes apportent dans le processus, ainsi que de les interpréter comme autant de chances et/ou de ressources. Pour que cette diversité puisse être exploitée dans le cadre d'un projet, il faut dès le début d'un processus rendre explicites les points suivants (adapté d'après BERTELSMANN STIFTUNG 2006):

- **Appréciation et exploitation de la diversité, de la capacité d'empathie et de la tolérance de l'ambiguïté:** Une personne est capable d'empathie lorsqu'elle perçoit les manières de penser et d'agir «étrangères» comme telles, et qu'elle est en mesure de les accepter et/ou de maîtriser sa crainte de ces dernières (BERTELSMANN STIFTUNG 2006). La tolérance de l'ambiguïté signifie que l'on autorise des différences culturelles, que l'on accepte d'être confronté à d'autres perceptions et que l'on mène une réflexion systématique sur les expériences faites dans ce contexte, sans les juger (BERTELSMANN STIFTUNG 2006). Celui qui est tolérant à l'ambiguïté peut accepter que plusieurs opinions se côtoient.
- **Réflexion et relativisation du cadre de référence:** Par réflexion et relativisation du cadre de référence, on entend la capacité à changer de perspectives. Une approche intéressante ici est l'établissement et l'échange de tableaux des rôles et des contextes (quelles sont mes/tes valeurs? Mes/tes buts? Quel est mon/ton réseau de référence).
- **Éviter les infractions aux règles:** Pour pouvoir collaborer de manière constructive, il est important de définir ce qu'il est convenu d'appeler des «règles de jeu de la collaboration», et ce, dans la phase du projet qui précède le dépôt de la demande. Les règles du jeu sont importantes pour que les organes responsables ne se retirent pas dès le début parce que des infractions aux règles les ont déçus. Il conviendrait par exemple de définir des règles de jeu pour les questions suivantes.

#### Les règles de la collaboration

Quelles sont nos valeurs clés?  
 Comment et à quelle fréquence communiquons-nous?  
 Que communiquons-nous? Qui donne quelles informations à l'extérieur?  
 Comment les décisions sont-elles prises?  
 Quels rôles sont nécessaires et qui les assume?  
 Quelles sont les attentes concernant la présence et l'indemnisation?  
 A quel point les délais sont-ils contraignants?  
 Qui a accès à quelles informations?  
 Comment résolvons-nous les conflits?  
 Quelles sont les sanctions prévues si les règles de jeu ne sont pas respectées ou si les prestations ne sont pas fournies?  
 Comment mettons-nous fin à une collaboration?  
 Autres questions à expliciter par l'équipe de projet..

### 5.5 Particularités de la collaboration intercantonale et entre territoires

Etant donné que pour les projets intercantonaux et entre territoire les organes responsables doivent en principe également être intercantonaux ou représentatifs des différents territoires, ils exigent, outre une bonne dose de compétence interculturelle, également des efforts de coordination supplémentaires pour initier des projets et les consolider. Dans le domaine de la collaboration intercantonale et entre territoires, c'est la coordination des niveaux régionaux, cantonaux et nationaux qui place les acteurs face à de gros défis. A cela s'ajoutent les procédures de requête complexes – et souvent différentes – ainsi que les ressources limitées pour faire face au surcroît de travail de coordination.

Les participants à la CoSF énumèrent en outre, en lien avec les approches mentionnées aux sections 5.1 à 5.4, les approches suivantes pour faire face aux défis particuliers qui peuvent se présenter dans un contexte intercantonal et

de collaboration transfrontalière et transnationale:

- **Utiliser ou créer des structures suprarégionales:** Le processus de la conception de projets peut être déclenché et/ou encouragé si des structures existantes sont utilisées pour la génération de projets dans des espaces fonctionnels (c.-à-d. mettre en réseau, sensibiliser, motiver des acteurs) (exemples: Route du Cœur, Conférence NPR de Suisse centrale). Les formats de ces plateformes doivent prendre en compte les approches mentionnées plus haut (p. ex. atelier du futur avec des méthodes «creability»). Là où aucune plateforme n'existe, il faut, compte tenu des ressources limitées, lancer des partenariats stratégiques et productifs, et les institutionnaliser. Les organes responsables du développement (p. ex.: Confédération, cantons) jouent un rôle encore plus décisif de moteurs dans la collaboration intercantonale et entre territoires (mot-clé «pilotage par le haut»).
- **Trouver des dénominateurs communs et exploiter la diversité:** Là où cela est possible, il faut trouver des dénominateurs communs dans les projets. Il faudra également, selon les circonstances, adapter certains documents de référence. Là où cela n'est pas possible, il faut accepter les différences et faire preuve de tolérance face aux incontournables ambiguïtés. L'implication en amont déjà de tous les partenaires de projet pertinents et la mise en évidence des différences (si nécessaire avec un accompagnement professionnel) permet de créer l'acceptation nécessaire et d'interpréter les différences comme de précieuses ressources.
- **Pilotage simplifié:** Les processus de décision dans la collaboration intercantonale et entre territoires sont particulièrement complexes et requièrent du temps. Une simplification de ces processus (p. ex. via une extension des compétences de la direction du service) permet une affectation efficiente des ressources et réduit les obstacles qui empêchent le lancement de projets. Une stratégie transrégionale commune, avec un fonds pour le développement de projets, facilite en outre la conception d'idées dans un contexte où les ressources sont limitées (p. ex.: Espace Mont-Blanc, stratégie CTF Autriche-Italie).

## 6 CONSEILS DE LECTURE ET REFERENCES

### Conseils de lecture

- BERTELSMANN STIFTUNG (ed.) (2006): Interkulturelle Kompetenz – Schlüsselkompetenz des 21. Jahrhunderts? Thesenpapier der Bertelsmann Stiftung auf Basis der Interkulturellen-Kompetenz-Modelle von Dr. Darla K. Deardorff. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

Die Bertelsmann Stiftung erstellte auf Basis der Interkulturellen-Kompetenz-Modelle von Dr. Darla K. Deardorff Thesen zur Interkulturellen Kompetenz und die grafische Darstellung der Lernspirale Interkulturelle Kompetenz. Das Thesenpapier soll Anlass geben zur Diskussion und kann als Grundlage dienen für die methodische Projektentwicklung bei interkulturellen Projektteams.

- DURANCE, PH. & MOUSLI, M. (2010): Créativité et innovation dans les territoires. Les Rapports du Conseil d'analyse économique. France: Conseil d'analyse économique. Téléchargement: [www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/104000479/](http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/104000479/)

Les réflexions de ce rapport s'appuient sur le travail collectif d'un groupe de travail commun au Conseil d'analyse économique, à la DATAR et à l'Académie des technologies. S'appuyant sur de nombreux exemples, ce rapport a pour but d'identifier et de faire connaître les nouvelles formes d'innovation de toute nature qui peuvent améliorer les deux dimensions du développement des territoires: compétitivité et attractivité. Les travaux ont porté non seulement sur l'économie de production et sur les pôles de compétitivité à vocation exportatrice, mais aussi sur les pôles d'attractivité fondés, en grande partie, sur la qualité de vie et de services des territoires. Vingt-cinq contributions complètent le rapport et en explicitent les principaux messages.

- EPPLER, M. J., HOFFMANN, F. & PFISTER, R. A. (2014): Creability. Gemeinsam kreativ – Innovative Methoden für die Ideenentwicklung in Teams. Stuttgart: Schäfer-Pöschel Verlag.

In «Creability» werden 30 wirkungsvolle Methoden präsentiert, um im Team in kürzester Zeit Ideen zu entwickeln und Probleme zu lösen. Das Buch fokussiert auf visualisierende Techniken, die besonders förderlich sind für die

Kreativität der Teilnehmenden. Die Methoden werden illustriert mit grafischen Vorlagen, Tipps, Erfolgsgeschichten und Beispielen.

- JINNOVE.COM (2012): Méthodes Créatives. Lille: jinnove.com. Téléchargement: [www.jinnove.com/Les-outils-pour-innover/Comment-Innover/Generation-d-idees/Methodes-creatives](http://www.jinnove.com/Les-outils-pour-innover/Comment-Innover/Generation-d-idees/Methodes-creatives)

Ce site web met à disposition un ensemble de méthodes qui ont paru pertinentes pour susciter la créativité mais il existe aussi d'autres méthodes qui méritent sûrement qu'on s'y attarde davantage. De plus, toutes ces méthodes ne sont pas à prendre séparément. Il est fortement recommandé de coupler une méthode avec une ou plusieurs autres.

- MARSHALL, A., ROOIJ, M. DE, BISCOTTI, M. (2013): Insatiable Innovation. From Sporadic to Systematic. Executive Report. USA: IBM Global Services. Téléchargement: <http://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/en/gbe03568usen/GBE03568U SEN.PDF>

In this report, we will focus on the evolving role of innovation and its impact in today's complex business environment. Specifically, we will identify what financially outperforming organizations are doing differently to foster innovation: How are they optimizing their innovation mix to balance among product, operations and business model innovation? How are they embracing business model innovation? How are they expanding external partnerships to facilitate more value-creating innovation? Finally, we will outline the steps necessary to develop a systematic innovation approach – to more effectively drive growth, efficiency and financial outperformance.

- REGIOSUISSE (2014): Guide pratique pour un développement régional réussi. Expériences issues de la Nouvelle politique régionale (NPR). Berne: regiosuisse. Téléchargement: [www.regiosuisse.ch/guide-pratique](http://www.regiosuisse.ch/guide-pratique)

Le guide pratique offre des connaissances pratiques et actuelles dans le domaine du développement régional et de la NPR. La publication contient une description détaillée des différentes étapes du processus dans la mise en œuvre de projets. Une «boîte à outils et à thèmes» approfondit les aspects particulièrement importants et contient une sélection d'instruments et de méthodes qui facilitent une planification, une mise en œuvre ou un accompagnement réussis de projets NPR et de développement régional.

- REGIOSUISSE (2014): Magazine regioS 09: L'innovation: un élément essentiel de la Nouvelle politique régionale. Berne: regiosuisse. Téléchargement: [www.regiosuisse.ch/regios](http://www.regiosuisse.ch/regios)

Ce numéro de «regioS» montre quel rôle joue la NPR dans la promotion de l'innovation et comment elle vient compléter d'autres formes d'encouragement.

- REGIOSUISSE (2013a): Feuille de résultats 1 Communautés du savoir-faire (CoSF) NPR orientée vers l'efficacité. Travail orienté vers l'efficacité dans la NPR. Berne: regiosuisse. Téléchargement: [www.regiosuisse.ch/download](http://www.regiosuisse.ch/download)

La feuille de résultats résume les principaux inputs, idées, réflexions et synthèses des séances de la communauté du savoir-Faire «NPR orientée vers l'efficacité». Elle est conçue comme un guide et montre les différentes étapes du travail orienté vers l'efficacité ainsi que les particularités de son application dans le cadre de la NPR. Cette feuille de résultats peut être utile aux responsables de programmes et de projets pour fixer des buts appropriés, définir des indicateurs et des processus pour le pilotage et l'évaluation de leurs programmes et de leurs projets.

- REGIOSUISSE (2013b): Fiche pratique «Réseaux et coopérations dans le développement régional». Berne: regiosuisse. Téléchargement: [www.regiosuisse.ch/fiches-pratiques/reseaux](http://www.regiosuisse.ch/fiches-pratiques/reseaux)

La fiche pratique synthétise les connaissances actuelles et pertinentes pour la pratique sur le thème «réseaux et coopérations» et montre de manière synthétique les bénéfices concrets qu'apportent des réseaux et des coopérations, comment ces derniers sont créés et gérés et quels facteurs il convient de prendre en considération pour que la collaboration porte ses fruits.

- SCHAEFER, J. (2014): Lob des Irrtums. Warum es ohne Fehler keinen Fortschritt gibt. München: C. Bertelsmann.

Emotionen und Denkfaulheit bestimmen die persönlichen Entscheidungen. Unser Denken ist fehlerhaft und irrational, dafür aber kreativ und effizient. Doch unser Selbstbild scheut sich enorm vor Fehlern. Schaefer zeigt auf, wie fehlerintolerant wir sind, wieso das so ist und was dies für Folgen hat. Er erklärt das Versuch- und Irrtum-Spiel der Evolution, denn ohne Fehler entsteht keine Vielfalt und ohne erlebten Irrtum gewinnt man nicht Mut für Neues. Folglich bildet das Scheitern die Basis des Erfolgs.

- SCHÜTTELKOPF, E. M. (2013): Lernen aus Fehlern. Wie man aus Schaden klug wird. Freiburg: Haufe.

Die Autorin erläutert anschaulich, wie sich Fehler als Chance oder als Lernimpuls nutzen lassen. Sie erklärt auch, wie man mit Fehlern individuell und konstruktiv umgehen kann und zeigt auf, wie man als Führungskraft richtig auf Fehler reagiert, Kritik übt, konsequente Verhaltensänderungen bewirkt und im Team aus Fehlern lernt.

- STÖWE, Ch. & KEROMOSEMITO, L. (2004): Führen ohne Hierarchie – Laterale Führung. Wie Sie ohne Vorgesetztenfunktion Teams motivieren, kritische Gespräche führen, Konflikte lösen. Wiesbaden: Gabler.

Projektleiterinnen und -leiter sowie Fachvorgesetzte lernen praxiserprobte Werkzeuge kennen, damit sie ihre Mitarbeitenden schnell einschätzen, sie motivieren, Verhaltensweisen verändern, konstruktiv Kritik anbringen und Konflikte lösen können, um ihre Ziele mit dem Team zu erreichen. Das Buch enthält viele Beispiele und Checklisten für die tägliche Praxis.

TOMOFF, M. (2014): 5 Schritte, professionell aus Fehlern zu lernen. Téléchargement:

[www.tomoff.de/5-schritte-professionell-aus-fehlern-lernen/](http://www.tomoff.de/5-schritte-professionell-aus-fehlern-lernen/)

Tomoff zeigt auf, dass Fehler etwas Gutes sind, obwohl man sich teilweise dafür schämt oder ärgert. Er zeigt fünf Schritte, wie man aus Fehlern lernen und sie als Helfer anerkennen kann.

- ULRICH, H. & PROBST, G. J. B. (1988): Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln. Ein Brevier für Führungskräfte. Bern: Haupt.

Gefragt ist heute eine ganzheitliche Denkweise, die auf einem breiten Horizont basiert, grössere Zusammenhänge und viele Einflussfaktoren berücksichtigt und weniger isolierend und zerlegend ist wie üblich. Das Buch stellt Bausteine des ganzheitlichen Denkens und eine Methodik vor, wie wir unsere komplexen Probleme bewältigen können, die geprägt sind durch beispielsweise Vernetztheit, Rückkoppelung und Instabilität. Es dient als Praxisleitfaden für Führungskräfte zur Bewältigung solcher komplexen Problemsituationen.

### Méthodes de la gestion du changement

- ATKISSON, A. (2011): The Sustainability Transformation: How to Accelerate Positive Change in Challenging Times. London: Earthscan.

At the heart of the book is AtKisson's potent ISIS Method, used by business, governments, and organizations around the world. ISIS – Indicators, Systems, Innovation, Strategy – helps professionals, students, and amateurs alike to put sustainability to work and accelerate change, even when facing difficult circumstances.

- OSTERHOLD, G. (2002): Veränderungsmanagement. Wege zum langfristigen Unternehmenserfolg. Wiesbaden: Dr. Th. Gabler.

Viele Veränderungsprozesse scheitern, weil sie nur auf Einzelaspekte abzielen und wesentliche Zusammenhänge vernachlässigen. Die Mitarbeitenden sind demotiviert, und der angestrebte Erfolg bleibt aus. Veränderungsmanagement stellt ein integriertes Konzept zur langfristigen Sicherung des Unternehmenserfolgs vor. Es weist den Weg zu Kreativität statt Stress, zu Vertrauen und Respekt statt Kontrolle. Im Mittelpunkt steht die Unternehmenskultur. Sie äussert sich im Dialog mit dem Kunden und im Dialog zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden. Das Buch bietet konkrete Hilfestellung, um die Balance zu finden zwischen Kundenorientierung, Mitarbeiterzufriedenheit und Unternehmenszielen.

- DOPPLER, K. & LAUTERBURG, C. (2008): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt: Campus Verlag.

Anschaulich und detailliert beschreiben Doppler und Lauterburg, dass moderne Unternehmensstrukturen eine team- und kundenorientierte Kultur erfordern. In ihrem Buch zeigen sie auf, wie eine solche Haltung etabliert werden kann. Sie beschreiben die Phasen von Veränderungsprozessen, die zentralen Handlungsmaximen sowie die wichtigsten Situationen, die im Verlauf solcher Change-Prozesse auftreten: Eine Praxishilfe für Veränderungsmanagerinnen und -manager.

- STOLZENBERG, K. & HEBERLE, K. (2009): Change Management. Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten – Mitarbeiter mobilisieren. Heidelberg: Springer.

In Zeiten des globalen Wandels sind einschneidende Veränderungen für Unternehmen an der Tagesordnung. Change-Manager sind diejenigen, die in ihrer täglichen Praxis Veränderungen in Organisationen begleiten und gestalten. Während meist die Frage im Fokus steht, wie eine Veränderung fachlich-strukturell durchgeführt werden muss, scheitern viele Veränderungsprojekte daran, dass das A und O eines erfolgreichen Change-Managements nicht bedacht wird: Wie holt man die betroffenen Mitarbeitenden ins Boot und wie motiviert man sie, die Veränderungen mitzutragen? Das praxisbezogene Buch zeigt auf, wie ein Veränderungsmanagement fachlich und psychologisch erfolgreich gestaltet wird.

#### **Exposés d'experts** (Téléchargements: [www.regiosuisse.ch/savoir](http://www.regiosuisse.ch/savoir))

- BAUMANN-HAUSER, R. (2014): Aktivierung von Projektakteuren. Baumann Consulting Lucerne.
- BERZ, T. (2014): Generierung erfolgreicher NRP-Projekte: regionale Sicht. Verein seeland.biel/bienne.
- BITTNER-PRIEZ, V. (2014): Concevoir des projets dans la collaboration transfrontalière. Service de la coopération, République et Canton du Jura.
- HEEB, J. (2014a): Fehlerkultur – Wie man aus Schaden klug wird. regiosuisse.
- HEEB, J. (2014b): Generierung erfolgreicher NRP-Projekte: Sicht Projektträger. regiosuisse.
- HEEB, J. (2014c): Umgang mit verschiedenen Projektkulturen. regiosuisse.
- HOLKE, T. (2014): Herausforderungen bei der Projektgenerierung interkantonalen NRP-Projekte. Ein Input aus der Praxis. Kanton Luzern, Amt für Raum und Wirtschaft.
- PFISTER, R. A. (2014): Kreatives Problemlösen und Ideengenerierung. Creability – Gemeinsam kreativ. Institute for Media and Communications Management, University of St. Gallen.

#### **Références**

- BERTELSMANN STIFTUNG (ed.) (2006): Interkulturelle Kompetenz – Schlüsselkompetenz des 21. Jahrhunderts? Thesenpapier der Bertelsmann Stiftung auf Basis der Interkulturellen-Kompetenz-Modelle von Dr. Darla K. Deardorff. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- EPPLER, M. J., HOFFMANN, F. & PFISTER, R. A. (2014): Creability. Gemeinsam kreativ – Innovative Methoden für die Ideenentwicklung in Teams. Stuttgart: Schäfer-Pöschel Verlag.
- REGIOSUISSE (2014): Guide pratique pour un développement régional réussi. Expériences issues de la Nouvelle politique régionale (NPR). Berne: regiosuisse.
- REGIOSUISSE (2013): Fiche pratique «Réseaux et coopérations dans le développement régional». Berne: regiosuisse.
- SCHÜTTELKOPF, E. M. (2013): Lernen aus Fehlern. Wie man aus Schaden klug wird. Freiburg: Haufe.
- TOMOFF, M. (2014): 5 Schritte, professionell aus Fehlern zu lernen.