

regiosuisse – filière de formation en management régional (MR)

Cours : « Compétence régionale »

Condensé des trois jours de cours du 21 au 23 septembre 2009

BUT DU RÉSUMÉ

Ce papier présente de manière condensée quelques affirmations et enseignements centraux du cours. On en tire des conclusions pour le travail quotidien de management régional (MR). Celles-ci doivent servir d'aide mémoire pour la mise en œuvre des thèmes abordés.

AFFIRMATIONS CLÉS ET CONSÉQUENCES

Le thème du premier cours était la « Compétence régionale » : à savoir la connaissance de la région, de ses structures, particularités, enjeux, actrices et acteurs. Le thème a été abordé d'un point de vue plus organisationnel et formel que de celui du contenu. Nous nous sommes occupés des tâches du management régional et des prémisses nécessaires à leur exécution, du cadre institutionnel dans lequel il évolue ainsi que des actrices et acteurs à intégrer dans les travaux. En résumé le thème du cours était le « Who is who » d'une région.

Nous n'avons pas abordé de quelle manière (méthodes) les potentiels spécifiques à une région ainsi que les chances et les risques pouvaient être appréhendés (ce que le Prof. Ratti a décrit par les notions de territorialité et globalité) qui font aussi partie de la connaissance régionale ou compétence régionale. Des objectifs de développement prometteurs et les programmes d'activités qui leurs sont liés peuvent être conçus sur la base de ces informations. Lors de la préparation du cours nous sommes partis de l'idée que des conceptions de développement à long terme existent ou se préparent dans la plupart des régions et avons décidé de nous concentrer davantage sur le « comment » de leur mise en œuvre que sur le « quoi » des potentiels et objectifs. Les discussions qui ont eu lieu ont cependant montré qu'il y avait aussi des besoins en matière du « quoi ».

Les exposés et discussions des trois jours ont permis (selon la direction du cours) de faire ressortir les affirmations suivantes :

Affirmation clé 1 : Le management régional s'exerce sur un terrain « mouvant »

Une région repose souvent sur un regroupement volontaire de communes et ne constitue pas un niveau institutionnel étatique. Les régions n'ont donc que peu de compétences (de mise en œuvre) et peu de tâches attribuées par la loi. Contrairement aux administrations publiques et entreprises privées les régions ne sont pas des institutions organisées de manière hiérarchique. Un management régional ne peut donner d'ordres à d'autres actrices et acteurs ce qui exige d'autres compétences managériales que dans les entreprises et administrations hiérarchisées.

Le pilotage d'un management régional est souvent constitué de représentant-e-s des communes qui constituent la région. Il en résulte deux champs de conflits (potentiels) :

1) Les représentant-e-s des communes doivent défendre les intérêts particuliers de leur commune avant ceux de la région. Ceci peut créer des conflits d'objectifs entre les communes et la région, dans lesquels le pilotage régional est impuissant, et qui peuvent bloquer le management régional. On en déduit qu'il est avantageux de constituer des organes de pilotage recrutés de manière plus large que seulement dans les communes.

2) Dans le même ordre d'idée, comme le management régional est souvent professionnel alors que le pilotage est de milice, on peut se demander qui dirige qui en réalité.

En plus du terrain « mouvant » sur lequel il exerce son activité le management régional doit faire face à des attentes très différentes et parfois mal définies. Ces tâches découlent souvent de l'évolution historique de l'organisation. Il y a un danger objectif que les communes (ou les niveaux supérieurs) délèguent aux régions des tâches peu valorisantes ou conflictuelles.

Conséquences :

- Les compétences nécessaires au MR se basent plus sur l'initiation, la motivation et l'accompagnement que sur le « pilotage ».
- Lors de l'attribution de chaque tâche le MR doit déterminer si elle est réalisable dans le cadre institutionnel donné ou non.
- Les compétences, règles du jeu et interactions entre le niveau de pilotage et opérationnel doivent être régulièrement thématiques et adaptées.
- Un management régional ne doit pas se laisser instrumentaliser par des groupes d'intérêts et doit essayer de ménager des marges de manœuvre à l'intérieur du contexte institutionnel qui lui est donné.
- Quand la situation l'exige, un MR doit être capable de prendre en main lui-même certaines tâches au service du développement régional.

Affirmation clé 2 : Le MR atteint son maximum d'efficacité quand il arrive à mobiliser les actrices et acteurs régionaux pour son développement et que ceux-ci contribuent par leurs décisions et comportements à la mise en œuvre des objectifs régionaux.

Le MR peut atteindre un effet multiplicateur important s'il réussit à concevoir un processus de développement qui implique les actrices et acteurs importants. De tels processus seront aussi mieux portés par les personnes concernées ce qui contribuera à leur durabilité. Un RM devra donc toujours se demander quelles activités et projets il veut exécuter lui-même et dans quels cas il est plus indiqué de prendre le rôle d'initiateur ou de défricheur.

Conséquences :

- Les processus doivent être conçus systématiquement dans cette optique (sera traité dans le cours sur le management des processus).
- Il faut construire et entretenir systématiquement les relations avec les actrices et acteurs important-e-s pour le MR (sera traité dans le cours sur le management des réseaux).
- Un MR doit impliquer les actrices et acteurs de manière habile sans les instrumentaliser (un MR doit être intelligent, pas rusé !).
- La communication d'un MR doit insister sur le fait que la tâche du MR n'est pas d'agir seul mais que les effets positifs sont presque toujours le résultat d'une interaction de plusieurs actrices et acteurs (qui s'attribueront volontiers le succès de l'opération!).

Affirmation clé 3 : L'identification de la population et des actrices et acteurs à leur région est la condition de base pour leur disponibilité à participer à la mise en œuvre des objectifs régionaux.

Vu les conflits d'objectifs vécus par les représentant-e-s des communes entre les intérêts communaux et régionaux, il est fondamental pour le MR que la population soit sensible aux préoccupations régionales et supporte les mesures proposées. (Les représentant-e-s communaux seront d'autant plus enclins à les adopter qu'ils se sentent soutenus par la base.) Une population fortement identifiée à sa région s'intéresse plus aux intérêts régionaux.

L'identification à la région favorise la disponibilité à s'engager pour elle. Le MR en a particulièrement besoin, dans le sens décrit ci-dessus.

Une identité régionale forte et les réseaux qui y sont liés représentent aussi une condition favorable du développement économique. Un réseautage horizontal fort (non hiérarchique) favorise la naissance de nouvelles idées et innovations.

L'insistance sur l'identité régionale ne doit cependant pas conduire la région à se fermer ou même s'opposer à ce qui vient de l'extérieur ou aux nouveautés !

Conséquences :

- Il faut découvrir quels sont les points centraux qui cristallisent l'identité régionale de manière à permettre au MR de les thématiser en connaissance de cause.
- Les plans d'action doivent aussi prévoir des activités qui contribuent au renforcement, au maintien ou au développement ultérieur de l'identité régionale.
- L'identité est un aspect à prendre en compte lors de la conception de toutes les activités du MR (particulièrement dans le cadre de la communication).

Affirmation clé 4 : La tâche du MR est de faire converger les caractéristiques et potentiels de la région, la conscience des actrices et acteurs ainsi que les chances et enjeux engendrés par les développements d'importance prioritaire.

Le Prof. Ratti a présenté le triangle « territorialité » « globalité » et « identité régionale » comme modèle et a recommandé d'éviter de se concentrer sur la seule identité régionale. Dans le jargon de la politique régionale, la territorialité correspond aux « potentiels endogènes ».

Le triangle peut être lu de la manière suivante dans l'optique du MR : Il faut tenir compte des trois aspects de manière équilibrée pour obtenir un développement régional réussi sur le long terme.

- *Territorialité – Identité* : Les potentiels régionaux ne se laissent valoriser que s'ils se répercutent dans la conscience, la perception de soi et les idées d'actions des personnes qui vivent et

s'engagent dans la région.

- *Identité – Globalité* : Identité régionale ne doit pas être confondue avec égocentrisme. La Région doit rester ouverte à la nouveauté et l'intégrer à l'existant.
- *Globalité – Territorialité* : Les véritables potentiels de développement doivent être jugés sur la base des chances et risques qui découlent de tendances et nécessités d'ordre supérieur ou globale.

Conséquences :

- Il faut toujours tenir compte des aspects de la territorialité, de l'identité et de la globalité dans la détermination des objectifs à long terme et dans la conception des programmes d'activité.
- Chaque activité peut aussi être passée au crible de ce triangle durant les travaux de mise en œuvre.

Affirmation clé 5 : Le MR suppose une démarche opportuniste dans le cadre de lignes directrices clairement tracées.

Le développement régional est un processus lent et à long terme. Une région ne peut pas se repositionner tous les cinq ans ; ni les tendances lourdes, ni la perception de soi (voir le « triangle » ci-dessus) ne se modifient à court terme. Des objectifs à long terme dans lesquels on peut avoir confiance sont nécessaires à un développement régional efficace et crédible. Ceux-ci ne doivent cependant pas être formulés de manière trop étriquée. Comme le MR dépend en grande partie de décisions prises par des tiers agissant librement, il n'est pas toujours possible de suivre une ligne droite. Il faut d'autant plus utiliser les opportunités qui permettent de faire un pas dans la direction désirée. De manière imagée ces pas peuvent aller en « zig-zag » le long de la ligne tracée.

Conséquences :

- Il est censé de suivre plusieurs directions en parallèle. Quand les travaux dans une direction sont stoppés par une décision ou l'absence d'une décision extérieure, il est ainsi toujours possible de continuer le travail dans un autre domaine. Ceci permet aussi de concentrer les efforts dans les domaines qui offrent les opportunités les plus prometteuses.
- Les objectifs à long terme ne doivent pas être fixés sur la base des programmes d'impulsion. Les programmes d'impulsion doivent être considérés comme des opportunités qui peuvent être utilisées au service des objectifs de la région.
- Lors des accords avec des mandataires ou bailleurs de fonds il faut éviter de se laisser emprisonner dans des objectifs trop étriqués vu la forte dépendance de décisions provenant de l'extérieur.

Affirmation clé 6 : Une / un manager régional-e doit être capable d'assumer différents rôles et être à l'aise dans des contextes variés

A l'extérieur la / le manager régional-e doit être la / le représentant-e de la région et la personnifier. A l'intérieur au contraire elle / il doit endosser divers rôles : exécutant-e, motivateur-trice, coach, éminence grise, etc.

Un-e MR est en contact avec des actrices et acteurs très différents et doit être capable de les rencontrer émotionnellement. C'est le seul moyen de les impliquer dans les processus de développement régional. Ceci suppose que la / le MR est capable d'apparaître dans divers milieux et d'y adapter son aspect, son comportement et sa rhétorique. D'un autre côté sa position doit rester claire et sans compromis (il ne faut pas donner l'impression de « tourner sa veste » en fonction des interlocuteurs).

Conséquences :

- Lors de la préparation de séances ou rencontres il faut (lors de la rencontre précédente) clarifier son rôle, préparer son argumentation, son apparence et sa rhétorique.
- Lors d'entretiens il faut faire attention aux rôles attribués aux interlocuteurs-trices. En cas de besoin (s'il y a des malentendus) il faut clarifier explicitement des rôles de chacun-e.

Affirmation clé 7 : Un RM doit connaître les actrices, acteurs et institutions importants pour chaque sujet de même que leurs comportements.

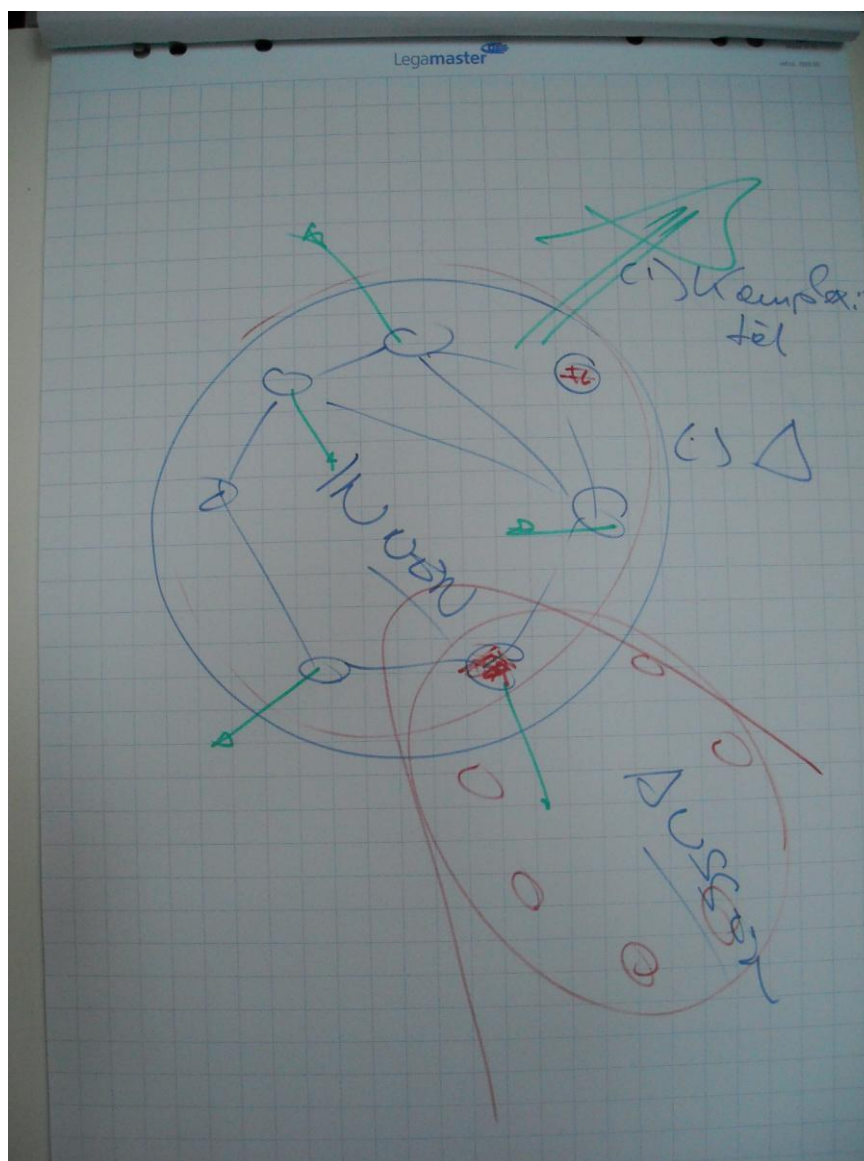
Comme le succès d'un RM dépend très fortement de sa capacité de s'insérer de manière intelligente dans le réseau des personnes qui comptent, il est fondamental de bien les connaître. Les connaissances sur les actrices et acteurs peuvent être situées à divers niveaux :

- Qui sont les actrices et acteurs importants pour quels thèmes et sujets ?
- Quelle position ou attentes ont ces actrices et acteurs vis-à-vis d'un projet ou processus déterminé ? (Christian Haberfellner a concentré son intervention sur ce niveau.)
- Quelle est leur perception de cette situation, de ce projet ? (Johannes Heeb en a parlé dans son intervention.)
- Quels sont leurs logiques d'action et de qui dépendent-elles ou ils ? (Comme aide mémoire vous trouverez en annexe le flipchart dessiné par Chr. Haberfellner lors de son intervention.)

Conséquences :

- L'analyse des participant-e-s doit être comprise comme une tâche continue (à actualiser et compléter).
- Les analyses des participants contiennent des commentaires sensibles sur les partenaires et doivent donc être des instruments de travail confidentiels.
- Toujours essayer de se mettre dans la situation des partenaires de discussion; apprendre à connaître et comprendre leurs fonctionnements. Les différentes perceptions de situations identiques doivent être mises en avant et considérées dans les processus de travail.
- Il faut thématiser les divergences de perceptions et les contraintes d'action.

ANNEXE : Protocole photographique du flipchart que Christian Haberfellner a dessiné pendant son intervention :



Explications :

- Le cercle bleu représente la frontière du système du management régional, les points bleus dans le cercle représentent les participants importants.
- Chaque participant se meut aussi dans d'autres systèmes et est redevable à d'autres institutions qui se trouvent hors du système « Réseau du développement régional ». Ceci est visualisé pour un participant au moyen du cercle rouge.
- Pour impliquer intelligemment un / une partenaire de réseau dans le développement régional il faut connaître les dynamiques et logiques auxquelles il / elle est soumis-e en dehors du « Réseau du développement régional » et comment il / elle perçoit le processus du développement régional de ce point de vue.

Téléchargement de ce condensé en allemand et français sous : www.regiosuisse.ch/formation/filiere-mr