

UNIVERSITÉ DE NEUCHÂTEL
FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES ET SOCIALES

RESSOURCE ET DÉVELOPPEMENT :
UNE APPROCHE INSTITUTIONNELLE ET TERRITORIALE

THÈSE

PRÉSENTÉE À LA FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES ET SOCIALES
POUR OBTENIR LE GRADE DE DOCTEUR ÈS SCIENCES ÉCONOMIQUES

PAR

LEÏLA KEBIR

Madame Leïla Kebir est autorisée à imprimer sa thèse de doctorat ès sciences économiques intitulée :

« Ressource et développement : une approche institutionnelle et territoriale ».

Elle assume seule la responsabilité des opinions énoncées.

Neuchâtel, le 2 juin 2004

Le Doyen
de la Faculté des sciences économiques
et sociales

Michel Dubois

Avant-propos

La thèse présentée ici cristallise plusieurs années de recherche, de rencontres, d'échanges, d'apprentissages, de travaux et de questionnements partagés. Aussi, en avant propos je tiens à remercier très chaleureusement toutes les personnes qui de près ou de loin ont contribué à l'aboutissement de ce projet.

J'adresse tout d'abord ma profonde gratitude au Professeur Denis Maillat et au Directeur de recherche Olivier Crevoisier, de l'Institut de recherches économiques et régionales de Neuchâtel, pour la confiance qu'ils m'ont accordée. Sans le suivi, le soutien et les ressources qu'ils m'ont apportés tout au long de ce travail, ni l'expérience engrangée durant mes années d'assistantat à l'IRER, ce travail n'aurait pu aboutir.

J'exprime également toute ma reconnaissance au Professeur Peter Maskell de la Copenhagen Business School, qui m'a accueillie dans son équipe pendant une année. Les échanges que nous avons eus et ses conseils utiles ont été précieux à mon cheminement.

Ce séjour très enrichissant au Danemark a été financé par le Fonds national de la recherche scientifique suisse et la Commission de recherche de l'Université de Genève, que je remercie ici.

La thèse présentée s'appuie sur des travaux effectués dans le cadre de la sixième enquête du Groupe de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs « Ressources naturelles et culturelles, milieux et développement local ». Je remercie vivement l'ensemble des membres du Groupe pour les échanges riches et stimulants qu'ils m'ont amenée à partager. Je remercie également les personnes qui ont donné de leur temps et répondu à mes questions lors de l'enquête de terrain. Sans leur précieuse participation ce travail n'aurait pu prendre corps!

Un grand merci au Professeur François Hainard de l'Université de Neuchâtel, au Professeur Bernard Pecqueur de l'Université Joseph Fourier de Grenoble I et à Véronique Peyrache-Gadeau, Maître de Conférence à l'Université de Chambéry, tous trois membres de mon jury de thèse.

Je salue et remercie chaleureusement Alain, Claudia, France, Françoise, José, Martine, Nicolas, Sonia, Sophie-Hélène et tous mes autres collègues et compagnons de route de l'IRER avec qui j'ai partagé les difficultés (et les joies) qui ont jalonné ce travail! Je remercie tout aussi chaleureusement David, Régina, Frédéric, Christian et Nathalie, pour les riches discussions que nous avons eus au détour de conférences et d'écoles doctorales partagées. Cette liste ne serait complète sans les « danois » Sacha, Sylvia, Henrich et Henrik, Ian, Lars, Lars Bo, Mark, Måns, Patricia, Tina et Tine, qui m'ont chaleureusement accompagnée à Copenhague alors que je mettais les Oh combien difficiles dernières touches à ce travail. Rigtig mange tak!

Enfin un immense merci à ma famille, à Bertrand, et à mes proches amis, pour leur soutien, leurs encouragements permanents... et leur patience!

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	9
1.1 Problématique.....	9
1.2 Note épistémologique.....	14
1.2.1 Les épistémologies positivistes et constructivistes.....	15
1.2.2 Conclusion.....	19
1.3 Organisation de l'ouvrage	19
PARTIE I : RESSOURCE ET DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL	21
2. LA NOTION DE RESSOURCE	23
2.1 La ressource, un méta-système.....	23
2.1.1 Le méta-système ressource.....	23
2.1.2 La ressource et son organisation.....	27
2.1.3 Pour une typologie des dynamiques des ressources	32
2.2 Pour une approche territoriale et opérationnelle de la ressource	38
2.2.1 La dimension technique ou l'enchaînement concret des processus.....	38
2.2.2 La dimension socio-institutionnelle ou les acteurs et les modes de coordination	39
2.2.3 La dimension territoriale ou l'inscription spatio-temporelle des processus	41
3. LA NOTION DE RESSOURCE DANS LES THÉORIES DU DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL	46
3.1 Trois approches des ressources	46
3.1.1 L'approche par les flux.....	48
3.1.2 L'approche structuraliste.....	49
3.1.3 L'approche par les dynamiques d'acteurs	52
3.2 Théories du développement régional et dynamique des ressources	54
3.2.1 La dimension technique des ressources.....	55
3.2.2 La dimension socio-institutionnelle des ressources.....	55
3.2.3 La dimension territoriale des ressources	56
PARTIE II : DYNAMIQUE DES RESSOURCES, L'ÉTUDE EMPIRIQUE	61
4. MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE EMPIRIQUE	63
4.1 Démarche de l'étude empirique.....	63
4.2 Choix des études de cas.....	64
4.3 Méthode d'enquête	66
4.3.1 Nombre et choix des personnes rencontrées.....	66
4.3.2 Contenu et durée des entretiens.....	67
4.3.3 Analyse et structure des études de cas.....	67

5. LES MINES D'ASPHALTE DE LA PRESTA.....	69
5.1 L'évolution technique de la ressource	69
5.1.1 Les processus de création et de destruction de la ressource	69
5.1.2 Les processus d'identification et de mise en œuvre de la ressource.....	71
5.2 Les acteurs de la dynamique des ressources.....	76
5.2.1 Les acteurs	76
5.2.2 La nature des relations.....	78
5.3 Les dimensions technique, socio-institutionnelle et territoriale des mines d'asphalte	80
5.3.1 La dimension technique de la ressource	82
5.3.2 La dimension socio-institutionnelle de la ressource	82
5.3.3 La dimension territoriale de la ressource.....	82
5.4 Synthèse	84
6. LE SAVOIR-FAIRE HORLOGER DE L'ARC JURASSIEN ET SON PATRIMOINE	86
6.1 L'évolution technique de la ressource	87
6.1.1 Les processus de création et de destruction de la ressource	87
6.1.2 Les processus d'identification et de mise en œuvre de la ressource.....	90
6.2 Les acteurs de la dynamique des ressources.....	94
6.2.1 Les acteurs	94
6.2.2 La nature des relations.....	98
6.3 Les dimensions technique, socio-institutionnelle et territoriale du savoir-faire horloger et de son patrimoine	99
6.3.1 La dimension technique de la ressource	101
6.3.2 La dimension socio-institutionnelle de la ressource	101
6.3.3 La dimension territoriale de la ressource.....	102
6.4 Synthèse	103
7. LE(LES) SAVOIR-FAIRE BANCAIRE(S) GENEVOIS.....	106
7.1 L'évolution technique de la ressource	107
7.1.1 Les processus de création et de destruction de la ressource	107
7.1.2 Les processus d'identification et de mise en œuvre de la ressource.....	115
7.2 Les acteurs de la dynamique des ressources.....	117
7.2.1 Les acteurs	117
7.2.2 La nature des relations.....	122
7.3 Les dimensions technique, socio-institutionnelle et territoriale du (des) savoir-faire bancaire(s)	123
7.3.1 La dimension technique des ressources.....	125
7.3.2 La dimension socio-institutionnelle des ressources.....	125
7.3.3 La territorialité de(s) ressource(s).....	126
7.4 Synthèse	127
8. LE SOL À BIENNE, LE CAS DE L'« AIRE RENFER ».....	130
8.1 L'évolution technique de la ressource	130
8.1.1 Les processus de création et de destruction de la ressource	130
8.1.2 Les processus d'identification et de mise en oeuvre de la ressource	133

8.2	Les acteurs de la dynamique des ressources.....	137
8.2.1	Les acteurs.....	137
8.2.2	La nature des relations.....	141
8.3	Les dimensions technique, socio-institutionnelle et territoriale de l'aire Renfer	142
8.3.1	La dimension technique de la ressource	144
8.3.2	La dimension socio-institutionnelle de la ressource	144
8.3.3	La dimension territoriale de la ressource.....	145
8.4	Synthèse	146
9.	DYNAMIQUES, TERRITOIRES ET MODES DE COORDINATION DES RESSOURCES : UNE SYNTHÈSE DES RÉSULTATS.....	148
9.1	Des contrastes et des similitudes	148
9.2	Les dynamiques des cas étudiés	152
9.3	Dimension socio-culturelle et territoriale de la ressource, pour un enrichissement du modèle conceptuel.....	155
9.3.1	Pour une typologie des modes de coordination des ressources	155
9.3.2	Pour une dynamique des territoires de ressources	160
9.4	Conclusion de la recherche empirique.....	165
	CONCLUSION	167
10.1	Dynamique des ressources et développement régional quels enjeux?.....	168
10.1.1	Dynamique des ressources et enjeux	168
10.1.2	Implication en terme de politique de développement régional.....	176
10.2	Apports et limites de la recherche et recherches futures	177
	RÉFÉRENCES	181

LISTE DES FIGURES

Figure 1 :	La ressource, un processus relationnel entre un objet et un système de production	25
Figure 2 :	La ressource et son organisation	28
Figure 3 :	Typologie des dynamiques des ressources.....	33
Figure 4 :	La chronologie des mines d'asphalte	70
Figure 5:	Le collectif d'acteurs de la mise en valeur touristique des mines d'asphalte de La Presta.....	77
Figure 6 :	Dynamique et territorialité des mines d'asphalte de La Presta	81
Figure 7 :	Les mines d'asphalte, une dynamique de mise en valeur.....	85
Figure 8 :	La chronologie du savoir-faire horloger et son patrimoine.....	88
Figure 9 :	Le collectif d'acteurs de la mise en valeur touristique du savoir-faire horloger et de son patrimoine	95
Figure 10 :	Dynamique et territorialité du savoir-faire horloger	100
Figure 11 :	Le savoir-faire horloger vers une dynamique de mise en valeur.....	105
Figure 12:	La chronologie du savoir-faire bancaire en matière de négoce international.....	108
Figure 13:	La chronologie du savoir-faire bancaire en matière de gestion de fortune privée	112
Figure 14:	Le collectif d'acteurs du savoir-faire bancaire en matière de financement du négoce international	118
Figure 15:	Le collectif d'acteurs du savoir-faire bancaire en matière de gestion de fortune privée.....	120
Figure 16 :	Dynamique et territorialité des savoir-faire bancaires en matière de financement du négoce international et de gestion de fortune privée.....	124
Figure 17 :	Le savoir-faire bancaire en matière de financement du négoce international, une dynamique de croissance renouvelable	128
Figure 18 :	Le savoir-faire en matière de gestion de fortune privée, une dynamique de croissance renouvelable	129
Figure 19 :	La chronologie de l'aire Renfer	131
Figure 20 :	Le collectif d'acteurs de la réhabilitation de l'aire Renfer.....	138
Figure 21 :	Dynamique et territorialité de l'aire Renfer	143
Figure 22 :	Le sol en milieu urbain : de l'obsolescence à la mise en valeur.....	147
Figure 23 :	Les dynamiques des cas étudiés.....	153
Figure 24 :	Les modes de coordination des ressources observées	157
Figure 25 :	Les territoires des ressources observées.....	160

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Les épistémologies positivistes et constructivistes	16
Tableau 2: Ressources et développement régional : trois approches	47
Tableau 3: Liste des études de cas	64
Tableau 4: Tableau récapitulatif des résultats d'enquête	149
Tableau 5: Dynamique des ressources et développement régional	169

INTRODUCTION

La production culturelle a cela en commun avec la production industrielle qu'elle doit exploiter une matière première. Il s'agit dans les deux cas d'une activité extractive, à partir de la culture ou de la nature. Et les ressources culturelles, comme celles de la nature, peuvent être surexploitées.

(Rifkin, 2000, 403)

1.1 PROBLÉMATIQUE

La thèse proposée ici se veut une contribution à la compréhension de *la relation entre ressource et développement*. Elle investit cette relation en proposant, d'une part, une approche institutionnelle (relationnelle) et territoriale de la notion de ressource et, d'autre part, une analyse de cette relation à l'échelle régionale.

La relation entre ressource et développement n'est pas une préoccupation nouvelle et suscite plusieurs débats. Il y a tout d'abord le débat portant le rôle prépondérant des ressources naturelles en tant que facteur de développement.

Si le rôle des ressources naturelles suscite débat (Gunton, 2003) des éléments tels que le capital, les capacités managériales et le cadre institutionnel (pour ne mentionner qu'eux) apparaissent pour certains plus fondamentaux (Hirschman, 1959).

Le deuxième débat qui prolonge en quelques sorte le premier renvoie à la problématique suivante : le développement s'effectue-t-il sur la base des ressources existantes (donc rares compte tenu des besoins illimités des individus) que l'on alloue et gère au mieux ou au contraire s'agit-il plutôt, comme Hirschman (1959) le suggère, d'activer des

ressources *latentes* mal ou non utilisées ? La thèse proposée s'inscrit clairement dans cette perspective selon laquelle l'important pour le développement n'est pas l'allocation des ressources qui existent mais la révélation et l'utilisation de ressources latentes non explorées. Ce qui nous intéresse c'est précisément de comprendre la manière dont se révèlent, s'activent et se maintiennent les ressources. Plus particulièrement comment cela se traduit à l'échelle régionale.

Plusieurs raisons nous conduisent à nous interroger à ce propos.

Premièrement l'abaissement croissant des frontières nationales et la transformation de la répartition des activités économiques et des hiérarchies spatiales (Piore et Sabel, 1984, Storper, 1992, OCDE, 1993, OCDE, 1995, Veltz, 1996, Scott, 1998, Rallet, 2000, Scott et Storper, 2003) mettent en exergue la compétitivité interrégionale et avec elle le rôle des ressources en tant que facteur de compétitivité¹. Dans ce contexte, les phénomènes tels que la création et le renouvellement des ressources (savoirs et savoir-faire principalement) apparaissent centraux au maintien et au développement des systèmes de production (Lundvall, 1992, Maillat, et al., 1993b, Colletis et Pecqueur, 1994, Maillat, 1996, Morgan, 1997, Maskell et Malmberg, 1999, Crevoisier, 2001, Bathelt, et al., 2002, Camagni, 2002, Camagni et al., 2004).

La ressource, bien que souvent considérée comme un facteur important du développement régional, reste floue (sur ce qui fait ressource et ce qui ne le fait pas notamment). Elle est évoquée dans ces travaux sans être définie et approfondie. Comme beaucoup de notions utilisées en économie, la ressource n'est pas univoque. Sa nature, son rôle, son statut, ses propriétés, etc. dépendent largement de l'approche choisie par le chercheur. Aussi on dispose de peu d'outils analytiques permettant de comprendre pourquoi et comment les ressources émergent, se font et se défont, ni de quelle manière elles participent du développement régional. Elles apparaissent en effet, le plus souvent de manière implicite, en tant que présupposé. Qu'est-ce qui donne à un objet le statut de ressource ? Qu'est-ce qui fait qu'en un temps donné, en un lieu donné telle montagne,

¹ Ceci entre dans la problématique de la compétitivité en général. On retrouve la même préoccupation au niveau de l'entreprise où la constitution d'avantages spécifiques et l'adaptation continue est nécessaire (Voir à ce propos notamment la *Ressource based approach*, Foss 1997).

telle pente devienne une ressource touristique ? Comment se créent et se maintiennent ces ressources ? À quelle échelle géographique s'opèrent ces processus ?

Deuxièmement, la création, l'activation et le maintien des ressources ne concernent pas seulement les régions fortes de systèmes de production industriels constitués, mûrs, en quête de compétitivité internationale. Ils concernent également les régions en difficulté ou dans lesquelles des activités ou systèmes de production sont en émergence. La reconversion de régions industrielles en sites touristiques (Damien et Sobry, 2001, Virassamy, 2002), le développement de nouvelles activités fondées sur les ressources naturelles et culturelles (Camagni et al., 2004) soulèvent également des questions. Comment se réinventent les objets laissés à l'abandon ? Comment se créent, à partir de ce qui est, de nouvelles activités porteuses de développement ? Comment gère-t-on les éventuels conflits d'usages (agriculture/tourisme) ? Comment constitue-t-on sur la base de ressources disparates une offre cohérente (Pecqueur, 2000) ? Qui sont les acteurs impliqués ?

Enfin, on ne peut parler ressources sans penser également la destruction de celles-ci. Épuisement, rareté, accès, distribution, dégradation de l'environnement en général (naturel, construit, culturel, etc.) sont des problèmes globaux qui remettent en question la pérennité des modes de production, des modes vie, ainsi que les grands équilibres naturels, avec tout ce que cela implique en terme de problèmes d'équité et des disparités du développement. Ces phénomènes soulèvent toute la problématique des formes de gouvernance appropriées des ressources (Zuindeau, 1994, Benhayoun, et al., 1999). On peut également se demander si tout peut faire ressource ? Quels sont les effets de la marchandisation d'un objet ? Cela contribue-t-il à le faire perdurer ou au contraire le dénature-t-il ? Rifkin (2000) soulève la question de la mobilisation croissante de ressources culturelles dans les activités économiques (biens culturels, communautaires, etc.). Boltanski et Chiapello (1999) posent notamment la problématique de la marchandisation croissante des « hommes dans ce qu'ils ont de plus humains » (Boltanski et Chiapello, 1999, 567) et la nécessité, dans le contexte du capitalisme actuel (fondé notamment sur l'organisation en réseau), de poser des limites à ce phénomène. Selon ces auteurs, la marchandisation doit être exclue lorsque « il serait

contraire à la *dignité propre* du bien d'être « dénaturé » par le codage, transformé en produit ou, si l'on veut, 'aliéné' » (Boltanski et Chiapello, 1999, 575).

La thèse proposée investigate *la notion de ressource et plus particulièrement la relation entre ressource et développement à l'échelle régionale*. Il s'agit, d'une part, de comprendre la manière dont les ressources sont créées, activées et maintenues et, d'autre part, d'identifier leurs potentiels et limites sur le développement régional de manière à proposer des pistes de politique de développement régional.

Elle part de l'idée que les ressources constituent un processus relationnel entre un objet² (connaissance, matière première, etc.) et un système de production (Hunker, 1964, Raffestin, 1980, De Gregori, 1987, De Montgolfier et Natali, 1987). La relation s'établit au moment où une intention de production est projetée sur l'*objet*. C'est alors que l'objet qui constitue une entité propre (un arbre est un arbre) devient ressource, c'est-à-dire un intrant mobilisable dans le cadre, par exemple, du système de production de meubles (un arbre est du bois). La ressource est relationnelle, elle ne pré-existe pas. Il s'agit d'un construit situé dans le temps et dans l'espace. Ce qui fait ressource aujourd'hui peut ne plus faire ressource demain (d'où la disparition de métiers devenus obsolètes, l'abandon de mines devenues non rentables). De la même façon, ce qui fait ressource ici ne le fait peut être pas ailleurs (la neige ne fait pas recette partout).

La recherche investigate la dynamique de la ressource, à savoir la manière dont objet et système de production interagissent et font évoluer la ressource (renforcement, affaiblissement de la relation). L'exploitation d'un champ ne permettant pas le renouvellement de l'objet sol peut entraîner la destruction de la ressource. L'absence de neige récurrente peut remettre en question la viabilité des stations de moyenne montagne. L'évolution peut également être positive. Le développement d'une industrie peut entraîner la création de centres de recherche et de formation et générer ainsi l'enrichissement et le développement des savoir-faire.

La conception des ressources proposée ici se distancie des approches fonctionnelles ou instrumentales des ressources selon lesquelles la ressource est une marchandise à

² Le terme d'objet ne désigne pas ici une « chose ». Il désigne ici une entité (ou système). Il présuppose une existence propre indépendante de toute utilité marchande.

allouer. Crevoisier (1993a) défend l'idée, à l'instar des classiques et marxistes, que les savoir-faire ne peuvent être appréhendés comme une marchandise comme les autres, c'est-à-dire sans considérer les individus qui les possèdent. La gestion des ressources met selon lui en jeu non seulement les caractéristiques de la ressource « marchandise » (rentabilité, coûts de constitution, etc.) mais également les attitudes et les stratégies de ceux qui les détiennent. Cette approche a pour conséquence que le marché seul ne suffit pas à appréhender la manière dont les savoir-faire sont produits, alloués et consommés (Crevoisier, 1993a). Dans la thèse proposée ici, on étendra cette idée à l'ensemble des ressources. Ainsi, quelle que soit la ressource (savoir-faire, matière naturelle, artefact, etc.) elle sera considérée comme mettant en jeu un *objet* – ce dernier participant de son évolution car il définit, avec le système de production, ses limites et ses potentialités techniques (le rythme des saisons et la topographie participent de la définition de l'offre d'une station de ski par exemple).

Rares sont les objets qui n'ont de signification que pour les acteurs du système de production. Un site naturel qui constitue une ressource touristique est aussi un écosystème dont la conservation peut être précieuse pour des amoureux de la nature. Aussi on ne peut considérer les ressources sans prendre en compte les stratégies des acteurs qui, sans pour autant posséder l'objet, y projettent autre chose qu'un usage économique. Enfin la ressource s'inscrit dans un territoire et met en jeu des relations de proximité/distance qui conditionnent également les potentiels et les limites de la ressource.

La recherche présentée s'articule autour des deux propositions suivantes. La première est que la ressource constitue un interface entre objets et système de production. La deuxième, que la ressource en tant que processus met en jeu :

- Une technique : comment réalise-t-on cette relation ? Va-t-on couper du bois dans la forêt la plus proche si oui à quel rythme? Selon quelle méthode ? Va-t-on plutôt mettre en place une pépinière ? Etc. La dimension technique de la ressource renvoie ainsi à tous les investissements de *mise en ressource* (aménagement, mise en scène, rénovation, etc.).
- Un collectif d'acteurs : va-t-on créer une pépinière au sein de l'entreprise? Va-t-on s'organiser avec d'autres producteurs de meubles ou simplement importer du bois ?

La dimension socio-institutionnelle renvoie à la manière dont est coordonnée la relation objet/système de production.

- Un territoire : dans quel espace/temps se déroule la ressource ? Quel est la division spatiale des processus de création, identification, mise en œuvre et destruction de la ressource? À quelle échelle se déroulent-ils ? La dimension territoriale renvoie à la façon dont la ressource s'inscrit dans le territoire.

Le propos qui va suivre explore la thèse suivante : *la région en tant que territoire actif, c'est-à-dire lieu d'émergence des dynamiques d'acteurs favorables à l'innovation et à la constitution de la ressource, constitue l'espace dans lequel les processus de coordination et d'intégration propres aux ressources trouvent une unité de lieu et de temps.*

1.2 NOTE ÉPISTÉMOLOGIQUE

L'objectif principal de la recherche est de comprendre la relation entre ressource et développement régional. Plus précisément, il s'agit :

- de proposer et de confronter un cadre conceptuel permettant de comprendre la manière dont les processus de création, de destruction, d'identification et de mise en œuvre des ressources s'articulent, se coordonnent dans le temps et dans l'espace ;
- de mettre en évidence les différents rapports au territoire qu'entretiennent les ressources et identifier leurs conséquences en terme de développement régional ;
- d'envisager, à la lumière des points précédents, des pistes en terme de politique de développement régional.

Le cadre conceptuel ou définition opérationnelle de la ressource envisagée s'inscrit dans l'approche systémique telle que développée par Morin (1977) et Varela (1989). À ces auteurs on empruntera les concepts de *système*, de *méta-système*, d'*organisation*, de *structure*, d'*autonomie* et de *boucle opérationnelle*.

Ces derniers nous permettront d'aborder la ressource en tant que système autonome, à savoir doté d'une dynamique ou organisation propre lui permettant de maintenir sa cohérence. C'est précisément cette dynamique, c'est-à-dire l'enchaînement des

processus constitutifs de la ressource (création, destruction, identification et mise en œuvre) qui doivent être analysés en regard des objectifs fixés.

Dans notre cadre de recherche, ce que nous allons observer, ce ne sont pas tant les composants du système (objet et système de production) qui constituent la ressource que les interrelations dynamiques entre les composants. Approcher la ressource comme un système autonome opérationnellement clôt fait que ce n'est pas sa finalité³ qui nous intéresse ici mais plutôt son organisation⁴. Ce choix méthodologique n'est pas sans conséquences. Il sous-entend un choix épistémologique à savoir un ensemble de notions implicites et explicites qui déterminent la perspective de l'observation (Varela, 1989). Ce choix sous-tend l'ensemble de la démarche car il détermine les trois aspects suivants (Rakotoarijaonina, 2001):

- la nature de la connaissance produite (reflète-elle une réalité indépendante du chercheur, ou plutôt la réalité construite par le chercheur?);
- le processus par lequel cette connaissance est créée (la méthode);
- la valeur et le statut de cette connaissance (est-elle valable? Enseignable ? Est-elle scientifique ?).

1.2.1 Les épistémologies positivistes et constructivistes

La recherche proposée s'inscrit dans une approche de type constructiviste. Cette approche se distingue, selon Le Moigne (1999), des approches positivistes/réalistes⁵ par les hypothèses fondatrices, les principes méthodologiques et les critères de validité qu'elle suggère. Le tableau 1 et le texte qui suivent présentent de manière schématique (et forcément partielle) les approches positivistes et constructivistes telles que proposées par Le Moigne (1999).

³ Par finalité on entend la performance du système (emplois, valeur ajoutée ou croissance générés par l'utilisation de la ressource).

⁴ C'est-à-dire la manière dont la ressource émerge et évolue.

⁵ Le Moigne (1999) utilise volontairement le pluriel pour signifier l'existence de sous-approches. Son analyse met en évidence le dénominateur commun que sont les hypothèses fondatrices de ces approches.

TABLEAU 1: LES ÉPISTÉMOLOGIES POSITIVISTES ET CONSTRUCTIVISTES

	ÉPISTÉMOLOGIES CONSTRUCTIVISTES	ÉPISTÉMOLOGIES POSITIVISTES
HYPOTHÈSES (AXIOMATIQUE)	<p>Phénoménologique</p> <p>La réalité est celle que le sujet expérimente. Elle est totalement dépendante du sujet qui la construit</p> <p>Téléologique</p> <p>Les intentions du sujet sont ici à prendre en compte. Sa construction du réel dépend de la finalité (du projet) dans lequel s'inscrit l'expérience</p> <p>La connaissance est un processus, l'identification de fonctions</p>	<p>Ontologique</p> <p>La réalité existe, c'est une vérité connaissable que l'on peut décrire. Indépendamment de l'observateur qui la décrit</p> <p>Déterministe</p> <p>La réalité est régie par des liens de cause à effet déterminés par des lois que l'on cherche à mettre en évidence</p> <p>La connaissance est un résultat, une explication</p>
« OBJET D'ÉTUDE »	<p>Phénomène, « objet » en action (l'interaction du sujet avec l'objet)</p> <p>Pour quoi ? À fin de (fin plausible)</p>	<p>Objet</p> <p>Pourquoi ? Parce que (la cause probable)</p>
PRINCIPES MÉTHODOLOGIQUES	<p>Modélisation systémique</p> <p>Description de l'action dans son contenu</p> <p>Modélisation de l'acte</p> <p>Action intelligente</p> <p>Tâtonnement, schématisation, Résolution de problème</p>	<p>Modélisation analytique</p> <p>Analyse de l'objet</p> <p>Décomposition l'objet</p> <p>Modélisation</p> <p>Raison suffisante</p> <p>Déduction</p>
CRITÈRE DE VALIDITÉ DE LA CONNAISSANCE PRODUITE	<p>Vérité construite (possible)</p> <p>Adéquate, argumentée, enseignable</p>	<p>Vérité objective</p> <p>Démontrée (observation et expérimentation) certification</p>

Source, Kebir effectué à partir de Le Moigne (1999).

a) Les hypothèses

Chez les constructivistes la réalité connaissable est la réalité que le sujet (le chercheur) expérimente (hypothèse phénoménologique). Elle est donc dépendante de celui-ci. La connaissance se crée dans l'interaction entre le sujet et le phénomène à connaître. Elle se développe en même temps que se développe la capacité de création de connaissance du sujet. L'une ne précède pas l'autre. « L'intelligence (et donc l'action de connaître) ne débute ainsi ni par la connaissance du moi, ni par celle des choses comme telles, mais par celle de leur interaction ; c'est en s'orientant simultanément vers les deux pôles de cette interaction qu'elle organise le monde en s'organisant elle-même » (Piaget, 1937,

311). La connaissance produite dans le cadre de cette recherche comprend ainsi à la fois le résultat de la recherche et le processus de recherche lui-même.

Cette conception du réel est très différente de celle des positivistes pour qui le réel existe indépendamment de l'observateur. La réalité est objective et ne dépend en rien de celui qui l'observe (hypothèse ontologique).

La conception de la réalité a pour corollaires les hypothèses téléologiques et déterministes. Dans le premier cas, la manière dont la recherche construit le réel dépend de la finalité du projet de connaissance (dans quel but développe-t-on la connaissance ?). Cette hypothèse admet l'idée d'une connaissance construite, dépendante des intentions de celui qui l'a produite. Elle s'oppose à l'hypothèse déterministe positiviste selon laquelle le réel existe de manière objective et est régi par les lois de cause à effet. Il peut ainsi non seulement être décrit mais également expliqué de façon unique et permanente.

b) « L'objet » ou phénomène d'étude

Les constructivistes étudient l'objet en action : l'interaction du sujet avec l'objet. La connaissance apparaît comme un processus actif. Ce que l'on identifie ce sont des fins plausibles (le pour quoi) ainsi que des fonctions (fonctionnement et finalité). « Ceci sans jamais prétendre à l'exhaustivité » (Le Moigne, 1999, 81). La connaissance produite propose donc un sens qui sans prétendre couvrir tous les sens possibles représente au moins celui du sujet. Les positivistes, par contre, étudient un objet réel. La connaissance qu'ils développent de cet objet constitue un résultat. Ils cherchent l'explication, les causes probables (le pourquoi).

c) Les principes méthodologiques

Le Moigne (1999) identifie, dans les deux cas d'épistémologie, deux principes méthodologiques. Les constructivistes cherchent avant tout à décrire l'action dans son contexte (principe de modélisation systémique) de manière complexe. Ici, la création de connaissance se constitue par tâtonnement, raisonnement dialectique et schématisation suivant le principe d'action intelligente. « J. Dewey (...) désignait par 'action intelligente' le processus cognitif par lequel l'esprit construit une représentation de la

dissonance qu'il perçoit entre ses comportements et ses projets, et cherche à inventer quelques réponses ou plans d'action susceptibles de restaurer une consonance souhaitée (...) ce que l'on appelle couramment 'résolution de problème' » (Le Moigne, 83-84).

Les positivistes, quant à eux, procèdent par analyse. Ils décomposent en autant de catégories ou parties possibles l'objet d'étude afin de pouvoir modéliser la réalité observée (principe de modélisation analytique). Ils suivent également le principe de raison suffisante selon lequel la réalité est explicable par déduction. C'est ainsi, selon Le Moigne (1999, 30), que « la logique déductive acquiert-elle un statut disciplinaire privilégié dans le champ des connaissances : non seulement elle permet d'ordonner les énoncés décrivant la réalité dégagée à l'aide du principe de la modélisation analytique, mais en outre elle assure que cet ordonnancement (« longue chaîne de raisons toutes simples »), étant lui-même naturel ou réel, rend indiscutablement compte et raison de cette réalité ».

d) Critères de validité

Les critères de validité de la connaissance varient selon les approches choisies. Chez les constructivistes, la connaissance produite constitue une vérité construite. Pour qu'elle soit valable, la connaissance doit être adaptée à la situation donnée. Elle doit permettre de « résoudre le problème ». Elle doit également être argumentée de manière que l'interlocuteur puisse la comprendre, se l'approprier, la réutiliser et la réadapter. En ce sens la connaissance doit pouvoir être enseignée. L'interlocuteur du chercheur doit pouvoir la comprendre. « Elle est reproductible à partir du moment où le chercheur veille scrupuleusement à expliciter les finalités auxquelles il prétend se référer lorsqu'il construit les connaissances qu'il considèrera et communiquera comme enseignable » (Rakotoarijaonina, 2001, 94). La connaissance n'est pas valable universellement en tout lieu et toute époque. Elle est intrinsèquement liée au chercheur, à l'observateur.

Chez les positivistes par contre la connaissance constitue une vérité objective. Elle doit être démontrée. « L'observation et l'expérimentation de cette réalité permettront de certifier par 'vérification empirique et déductive' la vérité de connaissances formulées (...) » (Le Moigne, 1999, 34). La connaissance est reproductible et transmissible, elle est déliée de tout observateur.

1.2.2 Conclusion

La thèse proposée s'inscrit clairement dans une approche constructiviste. La ressource n'est pas considérée comme un objet réel, existant de manière indépendante. Elle est envisagée comme un construit. Il s'agit d'une représentation d'un phénomène perçu. Elle constitue un système complexe. Sa définition, les contours qui lui sont donnés, ses frontières, sont définis de manière contextuelle en regard des objectifs de la recherche et donc en relation avec mes intentions.

Toujours dans la perspective des objectifs de la thèse, l'approche systémique paraît la mieux appropriée pour approcher la ressource de manière pertinente par rapport aux questions posées. En effet, il ne s'agit pas de décomposer la ressource, d'analyser chacun de ses composants. Il s'agit plutôt de comprendre les interrelations entre ces différents éléments. La manière dont ils s'enchaînent, s'organisent, se coordonnent dans le temps et dans l'espace. Les études de cas permettent d'observer plusieurs ressources dans leur contexte, de construire une image, de donner un sens aux dynamiques et aux expériences observées.

L'exhaustivité n'est pas recherchée, ni prétendue. Les résultats avancés sont liés au processus de création de ces mêmes résultats. En ce sens ils sont inhérents à la démarche de recherche. Aussi, leur validité dépend de leur pertinence à répondre aux questions posées. Elle dépend également de sa capacité à faire sens auprès d'un cercle d'interlocuteurs.

1.3 ORGANISATION DE L'OUVRAGE

La recherche propose un modèle conceptuel de la ressource fondé sur une approche institutionnelle et territoriale afin de pouvoir intégrer les différentes dimensions des ressources (technique, socio-institutionnelle, territoriale) et de pouvoir établir le lien avec le développement régional. Ce modèle conceptuel est ensuite discuté et envisagé à la lumière de différents modèles proposés par la littérature relative au développement régional. Il est également confronté à l'analyse empirique de ressources mobilisées dans le cadre d'activités industrielle, touristique, financière et de promotion immobilière.

La thèse est divisée en deux parties. La première partie présente le cadre théorique de la recherche. Le *chapitre 2* fixe le cadre conceptuel (approche de la notion de ressource) qui constitue la pierre angulaire de la recherche. Le *chapitre 3* aborde la question de la notion de ressource dans les théories du développement régional. Ce chapitre propose une relecture de différents modèles de développement régional. Il présente les différentes réponses suggérées par la littérature notamment en ce qui concerne la manière dont les ressources s'articulent, se coordonnent et s'inscrivent dans le territoire.

La seconde partie, empirique, présente quatre études de cas de ressources. L'objectif est, d'une part, de confronter la pertinence du cadre conceptuel en tant qu'outil d'analyse et, d'autre part, d'explorer la manière dont les dynamiques des ressources se déroulent dans le concret. Cette deuxième partie débute par un exposé de la méthode (*chapitre 4*). Elle est suivie du cas des mines d'asphalte de la Presta (*chapitre 5*), du savoir-faire horloger de l'Arc jurassien et son patrimoine (*chapitre 6*), des savoir-faire bancaires genevois (*chapitre 7*) et du sol à Bienne (*chapitre 8*). Cette deuxième partie se termine avec le *chapitre 9* qui présente une mise en perspective des résultats obtenus.

Enfin, la recherche se termine par une conclusion proposant (*chapitre 10*) une discussion sur les enjeux de la dynamique des ressources en terme de développement régional et sur les implications en terme de politique de développement régional.

PARTIE I : RESSOURCE ET DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL

*Resources are not, they become; they are not static but expand and contract
in response to human wants and human actions
(Zimmermann, 1951, 15)*

La notion de ressource prend, dans la littérature relative au développement régional, des contenus différents et renvoie à des problématiques diverses. Elle renvoie dans certains cas aux facteurs de production et à la problématique de l'allocation. Dans d'autres, la ressource constitue un facteur de pouvoir. Ce sont alors les implications socio-institutionnelles de la ressource et son rôle dans le développement des disparités de développement qui sont mis en exergue. Enfin, elle constitue un facteur compétitif. C'est alors la relation au territoire de la ressource qui est mise en évidence notamment avec la problématique de l'avantage spécifique ancré localement.

Les différentes approches des ressources mettent l'emphase sur des questions ou problématiques spécifiques. Elles révèlent des visions, des perspectives différentes, toutes constitutives de la ressource. L'objectif de la recherche étant de comprendre l'articulation ressource-développement régional, il s'agit d'envisager une approche «ouverte» de la ressource permettant d'intégrer les différentes dimensions suggérées par ces trois approches : les dimensions technique, socio-institutionnelle et territoriale.

Cette première partie propose donc une approche relationnelle et territoriale de la ressource. Le *chapitre 2* présente le cadre conceptuel de la recherche. Le premier point présente une approche systémique de la ressource (2.1). Il propose également une typologie fondée sur la manière dont objet et système de production interagissent et font de ce fait évoluer la ressource. Enfin une approche territoriale et opérationnelle de la ressource est envisagée (2.2). Le cadre proposé est ensuite discuté du point de vue de théories du développement régional (*chapitre 3*). La discussion met en évidence trois différentes approches des ressources (approche par les flux, approche structuraliste et approche par les dynamiques d'acteurs) (3.1). Elle explore également la manière dont les dimensions socio-institutionnelle et territoriale de la ressource y sont abordées (3.2).

2. LA NOTION DE RESSOURCE

Le cadre conceptuel proposé s'inspire des approches institutionnelles (Ayres, 1943, Zimmermann, 1951, Hunker, 1964, De Gregori, 1987) ainsi que des travaux de De Montgolfier et Natali, 1987 et Raffestin (1980). La ressource est envisagée comme un méta-système mettant en relation un objet (savoir-faire, matière première, artefact, etc.) et un système de production produisant un bien ou un service.

Elle est envisagée comme un méta-système ressource. Le premier point de ce chapitre (2.1) en décrit l'organisation. Il propose une définition de ses composants (objet et système de production) ainsi que de leurs interrelations. Il explore également la manière dont s'articulent les composants et comment, de ce fait, évolue la ressource (typologie des dynamiques de ressource). Le point 2.2 propose une définition opérationnelle et territoriale de la ressource permettant l'analyse de cas concrets.

2.1 LA RESSOURCE, UN MÉTA-SYSTÈME

2.1.1 Le méta-système ressource

La ressource est entendue ici comme un processus relationnel entre un objet et un système de production⁶. Le lien (la ressource) se crée dès l'instant où une intention de production est projetée sur l'objet en question (avec ceci je peux produire cela). La ressource apparaît donc comme un moyen dont dispose l'homme pour son usage (inspiré de Bourrelier et Diethrich 1989) plus spécifiquement, il s'agit d'un objet qui, *potentiellement*, peut servir, être utile dans un processus de production de biens ou de services.

Dans cette perspective, font ressource les objets mis en jeu dans le processus *technique* de production (matières premières, connaissances techniques, savoir-faire, énergie, patrimoine, etc.). Les éléments relatifs à la coordination des ressources (formes

⁶ Cette définition se rapproche de celle de Penrose (1995), dont les travaux ont inspiré le développement de la « ressource based approach of the firm ». Elle développe dans le contexte de l'entreprise une approche de la ressource très intéressante. Elle distingue très clairement la ressource et les services rendus par la ressource. À la différence de l'approche proposée, elle considère en tant qu'intrant les services rendus et non la ressource en elle-même. Cependant si les mots sont différents, l'idée est similaire, et à *service* on pourrait substituer *usage*, et *ressource* le terme *objet*. Dans les deux cas il y a l'idée qu'un élément peut faire usage multiple pour autant qu'il soit identifié comme tel.

d'organisation, règles, etc.) ne sont pas considérés comme des « objets » mais comme des « modes de coordination ». Ils sont également analysés, mais en tant que qu'organisateur, régulateur, manager, de la relation objet-système de production que constitue la ressource⁷.

Cette approche relationnelle de la ressource rejoint celle de De Montgolfier et Natali (1987), selon laquelle, « c'est dans une approche purement économiste que tout espace est considéré, où qu'il soit, comme une ressource potentielle » (op.cit., 171). Si l'espace constitue un milieu de vie avant tout, « c'est l'activité économique et sociale qui transforme ce milieu de vie en ressource, à un moment et pour un temps donné, en l'affectant à un ou plusieurs usages particuliers » (op.cit., 171). Elle s'inscrit également dans les approches institutionalistes (Ayres, 1943, Zimmermann, 1951, Hunker, 1964, De Gregori, 1987) selon lesquelles les ressources constituent un processus relationnel entre une matière, la technologie et la science (De Gregori, 1987).

Le couplage⁸ objet/système de production se produit lorsque les acteurs d'un système de production identifient l'objet comme étant un intrant potentiel à la production d'un bien ou d'un service (avec cette mine abandonnée, on peut créer un musée et produire une

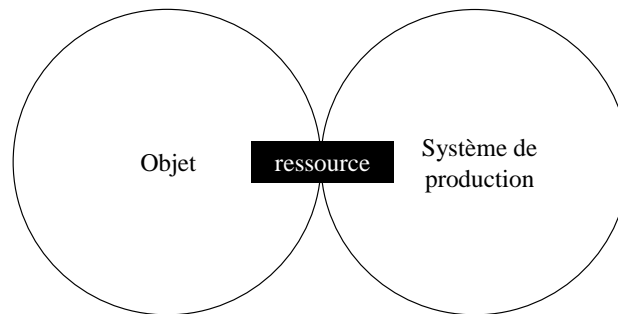
⁷ La conception des ressources proposées ici se distancie de celles proposées dans le cadre de travaux de la « competence theory of the firm » (qui englobe notamment la « ressource based approach of the firm » du management stratégique (Foss, 1997)) et de Lawson (1999) (qui propose une application intéressante de cette approche à la région). Ces approches cherchent à comprendre ce qui fait (et entretient) l'avantage compétitif des entreprises (et respectivement de la région). Elles distinguent (non sans débats sur ce qui est quoi) les ressources : actifs (tangibles ou intangibles), observables, auxquels on peut donner une valeur et donc que l'on peut échanger (brevet, terrain); des « capabilities » (ou « compétences ») non observables (donc intangibles) et non échangeables (Hoopes, et al., 2001). Pour d'autres, les « capabilities » sont spécifiques et ancrées à l'entreprise. Pour Makadok (2001), elles permettent une meilleure productivité des ressources. Lawson précise que la différence entre les ressources intangibles et les « compétences » est que les premières sont « externes » (les guillemets figurent dans le texte original de Lawson) et « exploitables » alors que les deuxièmes sont « internes » et « constitutives ».

Contrairement à ces auteurs, nous assimilons ici ressources, « capabilities » et « compétences » lorsqu'ils sont identifiés (spécifiquement - savoir technique horloger - ou en tant que tout - savoir-faire horloger, savoir technique et compétences incluses) comme entrant dans la production d'un bien ou d'un service. Cependant lorsque ressource, « capabilities » ou encore « compétences » désignent des éléments relevant de l'organisation de l'entreprise ou de la région (milieu, règles, système managérial, etc.), ils sont assimilés dans notre cadre conceptuel aux modes de coordination.

⁸ Il y a couplage lorsque le comportement d'un système est fonction du comportement d'autres unités. Ceci sans pour autant que les systèmes en question perdent leur identité (d'après Varela, 1989).

attraction touristique). La ressource apparaît dans ce contexte comme un processus créatif, un construit⁹. La figure 1 illustre cette relation.

FIGURE 1 : LA RESSOURCE, UN PROCESSUS RELATIONNEL ENTRE UN OBJET ET UN SYSTÈME DE PRODUCTION



Kebir/2004

Cette relation objet/système de production constitue un méta-système, c'est-à-dire un « système résultant des interrelations mutuellement transformatrices et englobantes de deux systèmes antérieurement indépendants » (Morin, 1977, 139). Objet et système de production sont les deux éléments¹⁰ constitutifs de ce méta-système. Lui-même constituant un système c'est-à-dire « une unité globale organisée d'interrelations entre éléments, actions ou individus » (op.cit., 102).

Comme tout système, ce qui caractérise la ressource c'est son organisation, c'est-à-dire « l'agencement de relations entre composants ou individus qui produit une unité complexe ou système, dotée de qualités inconnues au niveau des composants ou individus. L'organisation lie de façon interrelationnelle des éléments ou événements ou individus divers qui dès lors deviennent les composants d'un tout. Elle assure solidarité et solidité relative à ces liaisons, donc assure au système une certaine durée en dépit de perturbations aléatoires. L'organisation donc : transforme, produit, relaie, maintient » (Morin, 1977, 103-104). Elle imprime la dynamique du système.

⁹ On se distancie ici des approches positivistes (néoclassiques par exemple), selon lesquelles la ressource est réifiée, c'est-à-dire existant en tant que chose, indépendamment de toute activité humaine.

¹⁰ Un élément est ici plus qu'une simple unité. Relatif au système dont il fait partie, il s'agit d'un système faisant partie d'un système. En tant que partie d'un système il est considéré comme élément, ce qui n'enlève en rien sa qualité initiale de système (d'après Morin, 1977, notes de bas de page, 102). Par exemple, un poisson est, en tant qu'être vivant, un système complexe. Il est également un élément de l'écosystème du lac.

L'organisation de la ressource est caractérisée par une *boucle opérationnelle*, c'est-à-dire par « des processus a) dépendants récursivement les uns des autres pour la génération et la réalisation des processus eux-mêmes et b) constituant le système comme une unité reconnaissable dans l'espace (le domaine) où les processus existent » (Varela, 1989, 86). La ressource est envisagée ici comme un système dans lequel des objets sont créés, détruits, identifiés comme utiles et mis en œuvre dans le cadre de la production de biens ou de services. Ces différents processus s'enchaînent en une boucle constituant un réseau indépendant. C'est la boucle opérationnelle. Si celle-ci est interrompue alors la ressource disparaît¹¹. Par exemple, lorsqu'une ressource est surexploitée, la pression exercée par le système de production empêche le processus de création de s'effectuer. La boucle peut à terme être rompue si l'objet n'arrive plus à se reconstituer.

La ressource ainsi organisée constitue un système autonome. Selon Varela (1989, 86), « les systèmes autonomes sont des systèmes mécanicistes (dynamiques) définis en tant qu'unité par leur organisation ». Ils sont opérationnellement clos. Ces systèmes engendrent eux-mêmes l'organisation qui les définit comme une unité (Grosjean, 2001, 63-64) « Cette organisation est un processus dynamique qui lui assure, et permet de maintenir, une cohérence propre. L'autonomie caractérise des systèmes qui maintiennent une propre identité. Elle permet par conséquent au système d'interagir avec son environnement tout en conservant sa cohérence ».

Un système opérationnellement clos engendre des comportements de type autonome qui permettent la conservation de l'identité. « Si un organisme est opérationnellement clos, notre description de sa finalité importe peu, car son comportement est tel que toutes les transformations et tous les changements qu'il peut subir sont subordonnés à la conservation de son identité » (Varela, 1989, 90).

Envisager la ressource en tant que système autonome signifie qu'elle suit une dynamique qui lui est propre. La manière dont elle évolue dépend de la façon dont son organisation appréhende et répond aux changements survenant dans l'environnement. Ainsi, une ressource peut croître c'est-à-dire la relation objet-système de production se

¹¹ Pour Varela (1989), c'est là la caractéristique des systèmes autonomes. La rupture de la boucle opérationnelle entraîne la disparition de l'unité.

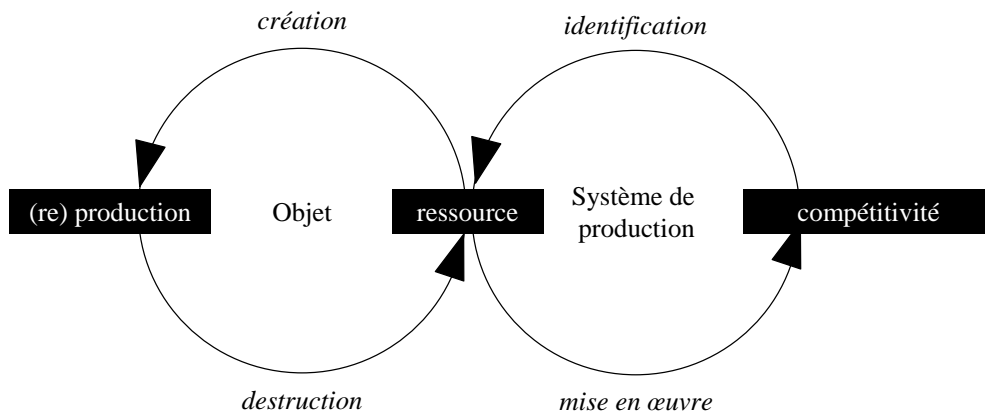
renforcer ou au contraire décroître (affaiblissement de la relation) selon la manière dont s'organise le couplage objet/système de production.

2.1.2 La ressource et son organisation

L'organisation de la ressource correspond, on l'a vu, à un ensemble de relations et de composants interreliés. Cet ensemble (ou réseau) est spécifique au phénomène ressource. Il définit la ressource. Comme le précise Varela (1989, 41), lorsqu'il explique la différence entre l'organisation et la structure d'un système, « les composants peuvent être quelconques aussi longtemps que leurs interrelations satisfont à un ensemble de conditions souhaitées ». Si l'organisation est l'invariant, le dénominateur commun de toute ressource, la structure est l'organisation telle qu'elle se manifeste matériellement, dans le concret observable C'est en quelque sorte la ressource spécifiée. Si toute ressource est le couplage entre un objet et un système de production (organisation), le savoir-faire horloger de l'Arc jurassien (et pas un autre) sera conçu comme le couplage spécifique entre des connaissances techniques relatives à la fabrication de montres et le système de production horloger de l'Arc jurassien. Ce que l'on observe concrètement ce sont les structures de cette organisation, c'est-à-dire l'ensemble des relations effectives entre les composants présents d'une ressource concrète dans un espace donné (Varela, 1989).

Ainsi, quels que soient ses composants, la ressource sera toujours considérée ici comme un couplage entre un objet et un système de production animé par les processus de création et destruction de l'objet, d'identification et de mise en œuvre de celui-ci par un système de production. La figure 2 illustre l'organisation de la ressource.

FIGURE 2 : LA RESSOURCE ET SON ORGANISATION



Kebir/2004

a) *L'objet*

Est considéré ici comme objet tout élément (au sens décrit précédemment) présent dans l'espace. Un objet devient ressource lorsqu'il est identifié comme intrant mobilisable dans un processus de production de bien ou de service.

En tant que système, tout objet a un cycle de vie propre, de sa *création* (émergence) à sa *destruction* (mort). Les principaux processus de création et de destruction sont les grands cycles naturels pour ce qui est des objets matériels ; l'apprentissage et l'oubli dans le cas des objets immatériels ; la combinaison de ceux-ci pour ce qui est des artefacts. L'enjeu ici est celui du maintien ou du renouvellement de l'objet.

Le processus de renouvellement se distingue de celui du maintien car il implique une transformation qualitative de l'objet. Le maintien ne suggère qu'une reproduction à l'identique¹².

Si l'objet est un élément de la ressource, il constitue avant tout un système à part entière doté d'une identité ou autonomie propre. Avant de fournir une planche, un arbre est un arbre. Ceci même lorsqu'il est planté à cette fin¹³. Dans ces conditions, la réalité de

¹² Cette distinction se révélera pertinente notamment dans le cas des savoir-faire. Dans certains cas, celui-ci se reproduit, se transmet tel quel. Dans d'autres au contraire la reproduction implique une adaptation continue aux changements intervenant dans le contexte dans lequel évolue la ressource.

¹³ De Gregori (1987) est très clair à ce sujet lorsqu'il avance l'idée que les êtres vivants ont des droits (*rights*) au-delà des services qu'ils nous rendent. Selon lui, lorsque l'on fait référence à ces droits, on ne devrait plus alors, par souci de cohérence, parler des êtres en question en terme de *ressources*.

l'arbre, sa nature, ses limites et potentialités participent de l'évolution de la ressource. Aussi, le fait qu'il fasse ressource n'exclut pas qu'il entretienne par ailleurs d'autres relations avec d'autres systèmes. Il ne peut donc être réduit à sa seule finalité économique. Les montagnes, les paysages, les savoir-faire font ressource, certes, mais s'intègrent également dans des milieux naturels, sociaux, culturels, etc.

On se distancie ici des approches qui ne considèreraient la ressource que dans sa dimension instrumentale, occultant alors toute autre relation, finalité ou importance que l'objet-ressource peut avoir par ailleurs et en soi. On se rapproche de la critique écologiste¹⁴ « qui constitue actuellement l'une des seules positions d'où la pluralité et la singularité des êtres, qu'ils s'agissent d'êtres humains, d'êtres naturels et, dans certaines versions, d'artefacts, soient affectées d'une valeur en soi. » (Boltanski et Chiapello, 1999, 576).

b) Le système de production

Le système de production désigne l'ensemble des acteurs impliqués dans l'identification et la mise en œuvre de la ressource en vue de la production d'un bien ou d'un service (entreprises, centres de recherche et de formation, institutions publiques, etc.). Il désigne également l'ensemble des relations que ces acteurs entretiennent à l'intérieur et à l'extérieur du système.

Le système de production est le lieu de l'*identification* et de la mise en œuvre des ressources. C'est en effet dans le système de production que naissent les intentions de production à l'origine du processus d'identification. Ces intentions évoluent selon les perceptions et les représentations que les acteurs ont du système de production et de l'environnement en général¹⁵.

Le processus par lequel les ressources sont créées est autant idéationnel que matériel (De Gregori, 1987). Pour Raffestin (1980) la capacité d'identification des acteurs est liée aux connaissances et expériences pratiques précédemment acquises.

¹⁴ Voir à ce propos Latour (1995).

¹⁵ En ce sens, on se distancie ici de l'hypothèse de rationalité parfaite qui implique une adéquation complète entre l'information (issue de l'environnement) et la réalité de cet environnement. Les perceptions et représentations sont déterminantes dans l'identification de ce qui fait ressource ou pas.

En effet, la ressource résulte de la relation entre un acteur, une pratique (médiatisée par le travail) et une matière. La pratique est entendue comme une séquence complexe de connaissances acquises précédemment et/ou surgissant dans l'action, elle n'est pas stable. Elle évolue dans le temps et dans l'espace et ne se limite ni à la science ni à la technologie. « Sans pratique, la matière demeure un pur « donné » inerte et ses propriétés sont latentes. Sans pratique la matière n'est pas dévoilée en tant que champ de possibles : sans pratique aucune relation, aucun rapport avec la matière et partant aucune production » (Raffestin, 1980, 204).

Le système de production constitue également le lieu de la mise en œuvre des ressources. Elles y sont actualisées, transformées et utilisées. La logique prévalant est celle de la production de biens et de services. Elle est soumise notamment aux contraintes de la pression concurrentielle du contexte économique.

Cette pression peut se traduire par deux formes de stratégie : la compétitivité par les coûts et la compétitivité par différenciation de l'offre (Porter, 1990, Porter, 1998, Michalet, 1999). Ces deux formes coexistent, voire se complètent. Elles ne produisent cependant pas les mêmes effets sur la relation objet/système de production. Selon Pyke et Segenberger (1992), lorsque la première stratégie est choisie, la « voie basse », l'objectif des entreprises est avant tout de minimiser les coûts de la main-d'œuvre et de déréguler le marché du travail. Ce qui a pour conséquence à terme d'empêcher le renouvellement des ressources (main-d'œuvre qualifiée). Cette stratégie entraîne une dynamique de développement destructive « downward spiralling cycle ». Par contre, lorsque la compétitivité s'appuie sur l'amélioration de l'efficacité et sur l'innovation, il y a meilleure utilisation des ressources. Le maintien de cette « voie haute » s'appuie, selon ces auteurs, sur le maintien de bonnes conditions de travail. Les modes de coordination jouent un rôle important ; ils garantissent une organisation favorable à la mise en œuvre et au renouvellement des ressources.

c) Interrelations et boucle opérationnelle

Objets et systèmes de production agissent les uns sur les autres. Les activités des systèmes de production affectent les objets et les objets conditionnent le développement

des systèmes de production. Ils interagissent ou co-évoluent (Norgaard, 1994). En ce sens la relation n'est pas neutre.

Les objets peuvent être détruits (démolition, dissipation, oubli) ou créés (apprentissage sur le tas) au travers du processus de mise en oeuvre. L'identification d'un nouveau besoin (besoin d'une main-d'œuvre qualifiée) peut entraîner la création d'objets (centres de formation et de recherche). La destruction d'objets modifie le champ des possibilités ce qui affecte le processus d'identification et ainsi de suite.

L'innovation tient une place centrale. Elle détermine ce qui fait/ne fait plus ressource. Elle participe des intentions et des perceptions des acteurs, au premier rang desquels figure l'entrepreneur. Ainsi, selon De Gregori (1987, 1247) « Resources are not fixed and finite because they are not natural. They are a product of human ingenuity resulting from the creation of technology and science ». En tant que processus d'apprentissage, l'innovation permet d'ouvrir le champ des possibles et transforme la perception que l'on a des objets. Elle participe ainsi grandement des processus de création et d'identification des ressources. Selon Raffestin (1980, 204) « un changement de pratique constitue un rapport nouveau à la matière d'où résulte la probabilité de mettre en évidence de nouvelles propriétés.

Le lien objet/système de production évolue en fonction non seulement de sa dynamique interne mais également en fonction du contexte dans lequel il se déroule. Interconnectés, objets et systèmes de production sont également en relation avec d'autres systèmes tels que les écosystèmes, le système social, d'autres objets, des systèmes de production concurrents, etc. Un poisson peut être à la fois du système de production halieutique (en tant que ressource), en lien avec l'écosystème du lac (en tant que prédateur), à un second système de production (en tant que ressource touristique), au système culturel (en tant qu'ingrédient typique de la cuisine locale). Le système de production halieutique sera connecté au marché national (voire international), au système de production touristique, au système social (à travers la main-d'œuvre), etc. Ces relations diverses vont affecter plus ou moins la ressource halieutique. Tout dépend de la façon dont le poisson et le système de production vont intégrer (ou non) et s'adapter (ou non) aux signaux qu'ils perçoivent. Si un nouveau prédateur est introduit (accidentellement par exemple) dans le lac, le nombre de poissons pourrait diminuer au

point que l'activité de pêche perde de son attrait économique. Inversement si l'activité devenait plus lucrative (demande croissante) le système de production pourrait passer à des modes de pêche plus intensifs ce qui pourrait menacer la reproduction des poissons.

La ressource n'est pas établie une fois pour toutes. Il s'agit d'un ajustement, d'une réarticulation permanente de la relation objet/système de production impulsée par le changement. En tant que méta-système elle réunit deux éléments (systèmes) qui ont des rythmes, des spatialités et des logiques différents, parfois complémentaires (objets et système de production se renforcent mutuellement), parfois antagonistes (ils se contraignent). Aussi, l'évolution ou la dynamique de la ressource (la manière dont elle évolue) dépend précisément de la manière dont ces rythmes et logiques s'articulent et sont articulés notamment par les modes de coordination (marché, hiérarchie, réseau) et de gestion. Elle dépend également des changements intervenant, d'une part, au sein même des deux éléments et, d'autre part, au niveau de la relation qui les unit et des relations qu'ils entretiennent avec d'autres systèmes. Ainsi, l'évolution des ressources va de pair avec des phases de *couplages* (création de lien, de ressource) de *découplages* (suppression du lien existant) ou au contraire des *recouplages* (constitution d'un nouveau lien à partir d'un même objet ou d'un même système de production) qui transforment les ressources en objets et réciproquement (Kebir et Crevoisier, 2004).


La typologie qui va suivre explore la façon dont objet et systèmes de production s'articulent et les conséquences que cela a sur la ressource (la relation, le couplage qui les unit).

2.1.3 Pour une typologie des dynamiques des ressources

La ressource telle que proposée ici évolue et suit des dynamiques différenciées selon que l'un ou l'autre de ces composants impulse la relation. Selon Kebir et Crevoisier (2004), les ressources suivent quatre types de dynamiques. Ces dynamiques se caractérisent par la manière dont s'articulent objet et système de production et sur les conséquences de cette articulation sur la ressource, à savoir si la relation se renforce ou au contraire s'affaiblit. La figure 3 illustre ces dynamiques.

FIGURE 3 : TYPOLOGIE DES DYNAMIQUES DES RESSOURCES

Effet (sortie)	DÉVELOPPEMENT DE LA RESSOURCE	RÉGRESSION DE LA RESSOURCE
Moteur (entrée)		
LA DYNAMIQUE DU SYSTÈME DE PRODUCTION (SP) ENTRAÎNE ...	<i>Cas I</i> ...positivement l'objet CROISSANCE RENOUVELABLE	<i>Cas II</i> ...négativement l'objet ÉROSION/ÉPUISEMENT
LA DYNAMIQUE DE L'OBJET ENTRAÎNE...	<i>Cas III</i> ...positivement le système de production: MISE EN VALEUR	<i>Cas IV</i> ...négativement le système de production PÉNURIE



Source : Kebir et Crevoisier (2004)

La colonne de gauche constitue l'*entrée* du tableau. Elle indique lequel des deux composants de la ressource entraîne la dynamique de la ressource. En d'autres termes lequel est moteur. Est-ce l'objet qui, par ses effets sur le système de production, entraîne le développement de la ressource (par exemple, l'existence de ruines romaines incitera le développement d'activités touristiques, l'abandon d'un terrain industriel permettra la création d'une nouvelle zone résidentielle) ? Est-ce l'inverse : parce qu'un système de production existe, on développe de nouveaux savoir-faire (la nécessité de rester compétitif entraîne la création de centres de formation ainsi que de recherche et développement) ?

La première ligne constitue la *sortie* du tableau. Elle indique l'évolution de la ressource concernée. La relation objet/système de production se développe-t-elle ou au contraire régresse-t-elle ? Les deux flèches indiquent le sens de lecture du tableau : d'abord horizontal puis vertical. Par exemple, lorsque la dynamique du système de production entraîne positivement l'objet (lecture horizontale), cela a pour effet le développement de la ressource (lecture verticale). Quatre configurations différentes apparaissent, chacune correspondant à un type de dynamique. On distingue ainsi la dynamique de croissance renouvelable (cas I), la dynamique d'érosion et/ou d'épuisement (cas II), la dynamique de mise en valeur (cas III) et la dynamique de pénurie (cas IV).

a) Dynamique de croissance renouvelable (cas I)

La ressource suit une dynamique de *croissance renouvelable* lorsque la dynamique du système de production entraîne positivement celle de l'objet. Le système de production favorise la création, le renouvellement et la reproduction de l'objet. La ressource se développe, se maintient et se renforce. Les processus d'identification et de mise en œuvre de la ressource sont établis. L'enjeu se situe dans le maintien de l'équilibre entre création et destruction de l'objet. C'est le cas par exemple d'un système de production qui a atteint une certaine taille, qui est stable ou en croissance et qui a besoin de ressources clairement identifiées et pour lesquelles il existe, dans la région dans laquelle il déploie ses activités, un marché constitué (marché du travail par exemple). Le problème consiste dès lors à organiser la reproduction à plus large échelle de ces ressources. Par reproduction, on entend une création de ressources qui compense plus ou moins leur destruction. La reproduction peut se faire à l'identique des ressources antérieures. Elle peut également impliquer un renouvellement des ressources selon les besoins spécifiques du système de production (création de nouvelles filières de formation).

La reproduction des ressources implique le plus souvent un investissement. Il s'agira par exemple de la mise en place d'un centre de formation et de recherche pour assurer la reproduction d'un savoir-faire, la rénovation, l'entretien et le réaménagement du patrimoine construit, etc.

b) Dynamique d'érosion et/ou d'épuisement (cas II)

Contrairement au cas précédent, la dynamique du système de production affecte négativement celle de l'objet; la ressource régresse, il s'agit d'une dynamique *d'érosion et/ou d'épuisement*. L'érosion et l'épuisement sont aussi bien physiques (destruction de l'objet) qu'économiques (phénomène d'obsolescence). Les processus d'identification et de mise en œuvre s'affaiblissent et se détériorent. Cette dynamique se rencontre par exemple dans les cas de systèmes de production en crise structurelle. Les ressources mobilisées sont devenues, avec le temps, obsolètes (épuisement économique), ce qui

entraîne, à cet endroit et à cette époque, le découplage d'avec l'objet.¹⁶ Cette dynamique se rencontre également dans le cas de systèmes de production qui surexploitent les ressources qu'ils mobilisent au point d'en menacer le renouvellement.

La dynamique d'érosion et/ou d'épuisement entraîne à terme une détérioration de la ressource associée à un système de production en déclin voire en faillite. Les objets dont la durée de vie est supérieure à celle des cycles de production qui ont disparu (bâtiments, machines, pâturages, personnes détenant des savoir-faire, galeries de mine, institutions de formation et de recherche, etc.) subsistent dans leurs dimensions extra-économiques : culturelle, naturelle, sociale, etc. S'ils perdent leur utilité économique dans le contexte en question (ils peuvent en avoir dans un autre contexte), ces objets peuvent rester porteurs de valeurs pour le milieu local.

Trois cas de figure peuvent être envisagés : dans le premier cas, ces objets sont oubliés et se dégradent au rythme de leurs caractéristiques physico-chimiques et des contraintes de leur environnement (les champs ou les bâtiments deviennent des friches, les savoir-faire s'oublie ou disparaissent avec les individus qui les portent, les outils se dégradent, etc.). Dans le deuxième cas, ils peuvent être délocalisés et trouver ailleurs de nouvelles utilités économiques plus ou moins valorisantes (les savoir-faire émigrent avec les personnes qui les véhiculent, les objets mobiliers peuvent être déplacés et réaffectés, etc.). Ils sortent ainsi du potentiel ressource du contexte originel. Enfin, dans le troisième cas, ils sont incorporés au « patrimoine », à l'héritage culturel ou paysager d'un lieu. Leur entretien est alors assuré par des logiques autres qu'économiques : ils deviennent patrimoine, objets de musée, réserves, etc. La prolongation de la vie de ces objets dépend alors des valeurs dont ils sont porteurs par ailleurs, valeurs qui justifient leur entretien. Ces objets sédimentent dans le territoire.

¹⁶ Une ressource peut devenir obsolète ici mais ne pas l'être ailleurs. En effet la délocalisation de certaines activités productives peut entraîner l'obsolescence de certains savoir-faire ici, la valorisation du même savoir-faire là bas.

c) Dynamique de mise en valeur (cas III)

La dynamique de mise en valeur correspond à la situation dans laquelle l'évolution de l'objet entraîne positivement celle du système de production (il suscite le développement de l'activité productive par exemple). La ressource se développe. L'objet est présent et disponible (les processus de création et de destruction sont établis). Par contre le système de production se constitue. L'activité est nouvelle, l'identification de la ressource n'est pas encore stabilisée (la ressource va-t-elle réellement contribuer à la production d'un bien ou service compétitif?) ni le processus de mise en œuvre (le processus de production du bien ou service est en phase d'organisation et de mise place).

La dynamique de mise en œuvre intervient typiquement dans les cas de couplage ou de recouplage d'objets préexistant dans le territoire. Ces objets, issus de processus naturel, sociaux, culturels sont affectés à de nouvelles activités productives. Lorsque ces objets ont connu des affectations précédentes, un temps peut être nécessaire avant qu'une réaffectation puisse se produire. Il faut en effet que l'objet change de sens aux yeux des acteurs pour qu'ils puissent imaginer, identifier, de nouvelles combinaisons productives.

Ceci est particulièrement important du point de vue territorial. La ressource, en tant que processus collectif, est caractérisée par des mises en relations multiples entre différents acteurs. Ainsi, une mise à distance est souvent nécessaire. Il n'est pas toujours aisé pour les acteurs de se représenter l'intérêt que les objets dont ils disposent peuvent avoir aux yeux de clients ou de partenaires potentiels extérieurs. Dubet (1994) montre à ce propos comment cette mise à distance est un préalable indispensable à la mise en valeur des compétences spécifiques des immigrés.

Dans le contexte du développement régional, une proximité « organique » avec certains objets (patrimoine construit, savoir-faire traditionnels, patrimoine historique, etc.) peut provoquer des blocages significatifs de ce point de vue en empêchant le développement de nouvelles ressources. Dans ce cas, le milieu peut devenir bloquant. À noter que cette proximité peut aussi participer de la protection de certains objets d'une sphère marchande parfois trop ambitieuse.

Les dynamiques de mise en valeur des ressources s'incarnent souvent dans des projets de petite envergure qui mobilisent des énergies, des financements et des forces très diverses et généralement insuffisants. Ces projets souvent peu monétarisés s'appuient sur le bénévolat, dans l'attente d'un développement futur important. Souvent déçu, cet espoir sert cependant parfois l'émergence de formules radicalement nouvelles. C'est ainsi que « se recréent de nouveaux cadres d'accumulation (produits ou services nouveaux qui connaissent un important développement par la suite). Pensons à toutes les « petites histoires » d'innovations nées dans les garages. Qui aurait pensé, il y a vingt ans que le tourisme à la ferme ou le tourisme « industriel » connaîtraient un développement important ? » (Kebir et Crevoisier, 2004, 273-274).

La question cruciale qui se pose ici est celle de l'investissement de « mise en ressource » nécessaire au départ de toute mise en valeur. Qui endosse le risque des coûts irrécouvrables que sont les rénovations, mise en forme (aménagement, mise en scène, sécurisation de sites), de valorisation (création de guides, plaquettes, d'une image, etc.), d'insertion (adaptation des savoir-faire à de nouvelles activités, à de nouvelles formes d'organisation, etc.)?

d) Dynamique de pénurie (cas IV)

La dynamique de pénurie correspond au cas où la dynamique de l'objet affecte négativement celle du système de production (il limite la production par exemple). La ressource régresse. L'objet manque, ce qui provoque une situation de pénurie. Dans certains lieux et à certains moments, des intrants indispensables peuvent faire défaut ou ne plus être disponibles en quantités suffisantes. Par exemple, la dévalorisation et la désertion de certains métiers, le désintérêt des institutions de financement pour certaines activités, la surexploitation d'une population de poissons, etc. peuvent à terme provoquer la pénurie d'objets et remettre en question la croissance ou l'existence même d'un système de production.

Ce quatrième cas est le plus instable. En effet, une situation de pénurie, si elle n'est pas très rapidement dépassée (importation, constitution sur place) conduit au découplage, à la dissolution de la ressource en question. Soit, il y a substitution de l'objet soit, il y a abandon de l'activité.

2.2 POUR UNE APPROCHE TERRITORIALE ET OPÉRATIONNELLE DE LA RESSOURCE

Le point précédent a proposé une définition de la ressource ainsi qu'une typologie décrivant les dynamiques de celle-ci. Il s'agit à présent d'envisager la manière dont ces éléments se traduisent dans le concret, plus précisément de présenter les critères permettant d'analyser la manière dont les ressources s'inscrivent dans le territoire et par-là même comprendre la relation entre ressource et développement régional.

La ressource a été jusqu'à présent envisagée en tant que concept, qu'organisation. Ce qui s'observe dans le concret, se sont les structures de cette organisation, c'est-à-dire les formes particulières que celle-ci prend dans l'espace (Varela 1989). Or cette forme se manifeste à trois niveaux différents :

- le niveau technique (manifestation concrète et physique de la ressource);
- le niveau social (acteurs et réseaux impliqués dans la manifestation de la ressource);
- le niveau territorial (dimension spatio-temporelle de la ressource).

2.2.1 La dimension technique ou l'enchaînement concret des processus

La dimension technique de la ressource correspond à la manière dont l'objet et le système de production s'articulent concrètement et matériellement dans l'espace. Il s'agit des procédés par lesquels s'effectuent les processus constitutifs de la ressource. À savoir la création de l'objet (apprentissage, processus géochimique, etc.), la destruction de l'objet (oubli, dégradation, dissipation, érosion, etc.), l'identification de la ressource (découverte, innovation, sérendipité), la mise en œuvre de la ressource (processus technique de production) dans lequel entre la ressource.

Il s'agit aussi des contraintes techniques posées par la nature de l'objet (temps de constitution du savoir-faire, matériaux, etc.) et du système de production (organisation productive, taille, localisation, etc.).

La dimension technique de la ressource se manifeste également dans la *mise en ressource* elle-même, à savoir dans la manière dont s'effectue techniquement le couplage objet/système de production. La création d'une ressource implique souvent

des investissements de mise en forme qui permettent au couplage de s'effectuer. En effet, sans restauration ni aménagement, un ancien bâtiment peut être difficile à mobiliser en tant que musée ; sans défrichage, un lopin de terre ne peut servir de champ par exemple.

La dimension technique renvoie à l'aspect concret et matériel de la ressource. Elle revêt ainsi trois aspects relatifs :

- à la structure de la ressource (la manière concrète dont la ressource est créée, détruite, identifiée et mise en œuvre);
- à la nature de l'objet et du système de production et aux contraintes/potentialités qu'elles posent;
- au couplage objet/système de production, aux aménagements et investissements de base que celui-ci entraîne.

2.2.2 La dimension socio-institutionnelle ou les acteurs et les modes de coordination

La ressource telle qu'envisagée ici est une propriété donnée à certains objets par les acteurs économiques. Elle porte une dimension socio-institutionnelle. Selon De Gregori (1987), cette propriété résulte des « *human capabilities* ». Ce sont en effet les humains qui par leurs idées transforment l'environnement à des fins utiles. Pour Raffestin (1980, 203), c'est « l'homme qui, par son travail (énergie informée), 'invente' les propriétés de la matière. Les propriétés de la matière ne sont pas données mais 'inventées' car elles résultent d'un processus analytique, longtemps empirique, déclenché par l'homme qui soumet la matière à des opérations diverses ».

Dans ces conditions, la ressource constitue un construit humain. Elle n'existe pas en soi, en dehors de la représentation que s'en fait l'humain. La ressource ne constitue pas une substance. Elle n'est pas une *chose* (De Gregori, 1987). Il s'agit d'un processus. Elle participe de la vision que les acteurs ont du monde matériel et cognitif, de ce qui peut être ou qui est utile au développement économique, de ce qui ne l'est pas. En ce sens la ressource dépend de la capacité des acteurs à réinventer et reconsidérer les opportunités ainsi que les contraintes du monde qui les entoure.

La ressource ne se réduit cependant pas à la production d'une idée sans quoi seul le processus d'identification serait constitutif de la ressource ! La ressource implique également la mise en œuvre/l'existence d'un processus de production. L'organisation et la mise en forme de ce processus implique l'intervention de différents acteurs (partenaires, financiers, etc.). Ces derniers ne s'engageront que s'ils identifient également la ressource, s'ils perçoivent l'opportunité qu'elle représente. Il n'est pas rare que des ressources soient abandonnées ou entrent en souffrance par manque d'identification. Par exemple, il peut être difficile de développer des activités touristiques dans une région à tradition agricole ou industrielle alors que des attractions potentielles existent (neige, paysage, patrimoine, etc.). Ce sera le cas notamment si trop peu de personnes (investisseurs, main-d'œuvre potentielle, politiques, etc.) perçoivent le tourisme comme une « réelle » activité économique ou que les attractions potentielles ne sont pas considérées comme des ressources potentielles. Il sera en effet difficile, pour les porteurs du projet, de réunir les forces nécessaires au développement du tourisme.

La dimension socio-institutionnelle (collective) de la ressource pose par ailleurs la question des modes de coordination de la ressource. À savoir la manière dont sont coordonnés les différents processus constitutifs de la ressource.

Les modes de coordination¹⁷ participent de l'organisation technique et sociale du lien objet/système de production. Ils font la ressource, tout comme la ressource fait les modes de coordination. Par exemple, des droits de pêche fixent la quantité de ressource pouvant être prélevée. Selon l'espèce de poisson, les prescriptions pourront être différentes.

Les modes de coordination émanent du système de production lui-même (contrats, accords, règles conventions) ou sont imposés de l'extérieur (système de protection de la nature, du patrimoine, lois nationales, accords avec d'autres systèmes de production, prix du marché, etc.). Ils apparaissent ainsi comme autant de tentatives de stratégies, de manières de gérer les antagonismes et les complémentarités inhérents à la ressource.

¹⁷ Les modes de coordination ne sont pas considérés ici comme des ressources car ils ne constituent pas des intrants à proprement parler, ils participent de l'organisation de la ressource.

La distinction entre mode de coordination et ressource n'est pas toujours immédiate, notamment dans le cas des spécificités culturelles. On peut par exemple considérer le secret bancaire à la fois comme un mode de coordination des activités et comme une ressource (en tant qu'image, prestation, etc.) du système de production financier suisse. Cependant, la distinction de ces deux « faces de la même pièce » est nécessaire pour isoler ce qui relève d'une part de l'intrant de ce qui relève de l'organisationnel.

Les trois modes de coordination classiques envisagés sont : le marché, la hiérarchie et le réseau. La coordination par le *marché* se fait au travers des transactions marchandes, par la confrontation de l'offre et de la demande et les mécanismes de la concurrence. La coordination par la *hiérarchie* s'effectue au travers de l'organisation interne des entreprises ou institutions du système de production. La coordination par le *réseau* ou la *coopération se fait au travers* d'institutions (règles et conventions) formelles ou informelles. Ces modes de coordination ne sont pas exclusifs et vont même souvent de pair. Distincts, ils sont complémentaires voire concurrents (Honsberger, 1999).

La dimension socio-institutionnelle de la ressource renvoie donc :

- à un collectif d'acteurs (l'ensemble des acteurs impliqués dans la création, la destruction, l'identification et la mise en œuvre, la coordination de la ressource);
- à des modes de coordination.

2.2.3 La dimension territoriale ou l'inscription spatio-temporelle des processus

La dimension territoriale correspond à la manière dont la ressource s'inscrit dans le temps et dans l'espace.

En tant que méta-système, la ressource s'inscrit dans un contexte. Elle est située dans un espace et un temps donné. Ce qui fait ressource aujourd'hui ne le fait pas forcément demain, de même que ce qui est ressource ici ne l'est pas forcément ailleurs.

Aussi, les propriétés attribuées usuellement aux ressources telles que renouvelable ou épuisable, spécifique ou générique, naturelle ou culturelle, donnée ou construite, etc. décrivent chacune des manières particulières que les ressources ont de s'inscrire dans

l'espace et dans le temps (Kebir et Crevoisier, 2004). Elles sont relatives par rapport à un temps et un espace donné.

La renouvelabilité d'une ressource dépend en effet de la temporalité considérée. L'asphalte, non renouvelable à l'échelle humaine, le devient à l'échelle géologique. Le savoir-faire horloger, renouvelable, ne l'est pas durant le temps nécessaire à sa transmission d'une personne à l'autre (Kebir et Crevoisier, 2004).

De la même manière, la spécificité d'une ressource est toujours relative à un espace considéré. Une ressource peut être spécifique à l'échelle régionale, nationale, mais pas internationale. Certains musées à thème liés à des activités passées ou présentes (musées industriels par exemple) peuvent avoir un caractère tout à fait unique à l'échelle régionale et nationale. On pourra cependant retrouver le même type de musées dans une région étrangère qui aurait un vécu similaire (écomusées liés aux mines). Plus généralement le caractère spécifique des ressources renvoie au degré de singularité de la ressource, à son caractère plus ou moins unique au territoire (Crevoisier, 2001). Il renvoie également au degré d'ancrage de la ressource à savoir au montant plus ou moins élevé des coûts de transfert (ou de transaction¹⁸) d'un éventuel redéploiement de la ressource à l'extérieur de la région. Plus une ressource est dédiée à un usage particulier, plus ses coûts de transferts (ou de transaction) sont élevés, plus la ressource est

¹⁸ Ce critère renvoie à la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1985, Williamson, 1996). Cette théorie met en évidence les problèmes de coordination rencontrés par des acteurs (l'acheteur et le fournisseur) dans le cadre de transactions qui impliquent ce que Williamson appellera dans un premier temps des « investissements spécifiques » (Williamson, 1979) puis des « actifs spécifiques » (développement d'une machine spécialisée permettant la fabrication du composant dont l'acheteur a besoin, formation d'une main d'œuvre qualifiée, etc.). Les actifs (ou ressources mises en œuvre dans notre jargon) sont ici spécifiques à la transaction. Ils sont difficilement redéployables (coûts trop élevés par rapport aux bénéfices du transfert) dans une autre transaction et ne peuvent être fournis que par un nombre limité de fournisseurs. La spécificité des actifs a pour conséquence qu'acheteur et fournisseur sont captifs de la transaction. S'engageant le plus souvent à long terme, ils vont se prémunir d'éventuels comportements opportunistes en choisissant un mode de gouvernance approprié (intégration verticale, formes de contrats appropriés, etc.). Williamson, suggère donc que la spécificité des ressources fait que 1) les acteurs sont peu nombreux et captifs (rareté, non replicabilité) 2) qu'il y a risque de comportements opportunistes (étant donné les avantages que cela procure aux deux protagonistes de la transaction) et donc nécessité de modes de coordination autres que le marché. La transposition de ce modèle à la région (les ressources ne sont alors plus spécifiques à une transaction mais à une région) ne pose pas de problèmes particuliers pour ce qui est du premier point. Le deuxième est par contre plus difficile à envisager. Il supposerait que la région a une position de force par rapport aux entreprises qui se servent des ressources spécifiques et surtout quelle peut, en adoptant un comportement opportuniste, obtenir une rente. Ceci est peut être envisageable pour des ressources dont elle contrôlerait l'exploitation (mine, puits de pétrole, par exemple) mais plus difficilement envisageable pour des savoir-faire, un patrimoine, etc.

spécifique et ancrée (Colletis et Pecqueur, 1994, Pecqueur, 2000). On peut ainsi dire que pour qu'il y ait spécificité, il faut, d'une part, que l'unité de lieu des processus de création et de mise en œuvre de la ressource soit nécessaire et, d'autre part, que la ressource contribue, de par sa rareté, à la compétitivité du bien ou du service produit.

Le caractère naturel d'une ressource fait référence au fait que l'objet est issu d'un processus de production non-humain. La ressource étant le produit d'une relation, elle n'existe pas à l'état naturel. Par contre la matière naturelle, elle, existe bel et bien (Becht, 1975, Raffestin, 1980). Le caractère « naturel » renvoie également au fait que la création de la ressource est attachée à un écosystème particulier. De la même façon, une ressource culturelle est issue d'une expérience collective, attachée à un groupe situé également dans le temps et dans l'espace. À propos des ressources culturelles, Rifkin (2000, 411) précise que « arrachée à son contexte géographique, l'expérience culturelle n'est plus que l'ombre d'elle-même ».

Si objets et systèmes de production se rencontrent dans l'espace pour former la ressource, il n'y a pas forcément complète unité de lieu des différents processus constitutifs de la relation (création, destruction, identification, mise en œuvre). Une ressource peut être créée ici et mobilisée là bas (phénomène de fuite des cerveaux, circulation des matières premières, etc.). Elle peut être identifiée ici et être issue de là-bas (division internationale du travail) et ainsi de suite.

Le caractère situé de la ressource renvoie aux notions d'ancrage et de mobilité et bien entendu à la notion de territoire¹⁹. De par le fait que les ressources sont relationnelles et construites, elles occupent et composent un espace-temps particulier. Ce dernier résulte de l'interaction entre la ressource et son contexte. « Pour dire les choses de manière séquentielle, les processus qui définissent une ressource se déroulent à partir d'un territoire qui constitue, au départ, la *matrice* de ces relations (par exemple la présence

On se heurte ici à des limites légales (liberté de commerce et d'industrie par exemple) et sans doute aux limites de l'analogie.

¹⁹ La notion de territoire est entendue ici comme la représentation (collective ou individuelle) d'un espace géographique (Raffestin, 1980). Selon Raffestin (1980, 133) « l'espace représenté n'est donc plus l'espace, il est l'image de l'espace ou mieux du territoire vu et/ou vécu. L'espace devenant territoire dès qu'il est pris dans un rapport social de communication ». Ceci sachant que cet espace n'existe qu'en fonction des intentions que les acteurs lui portent et que le territoire, plus qu'un simple lien entre des individus et un espace, renvoie aux relations que ces individus ont avec d'autres individus (op cit.).

d'une montagne et l'intention des habitants d'en tirer un revenu touristique). Ensuite, ces mêmes processus produisent une *empreinte* sur le territoire (par exemple la construction d'installations de remonte-pentes). Cette empreinte devient à son tour la matrice des développements subséquents (par exemple la création d'une école de ski) et ainsi de suite »²⁰ (Kebir et Crevoisier, 2004, 266). La dimension territoriale de l'évolution des ressources se révèle à trois niveaux différents. Premièrement, la ressource émane d'un territoire particulier : le territoire matrice, véritable terreau de l'activité présente. Deuxièmement, elle marque de son empreinte le territoire en question. En effet, « ici et maintenant, les processus économiques sont liés à la fois à l'héritage du passé et aux capacités présentes des entrepreneurs et autres acteurs à se projeter dans le futur » (Kebir et Crevoisier, 2004, 266). Troisièmement, la ressource met en jeu des mobilités et des ancrages permettant ou empêchant l'articulation entre les objets et les systèmes de production.

Dans ce contexte, la dimension territoriale des ressources renvoie à :

- la temporalité des processus constitutifs de la ressource (sont-ils contemporains ou s'enchaînent-ils dans le temps);
- la spatialité de ces processus (dans quel territoire se déroulent-ils?).

Le chapitre 2 a proposé un modèle conceptuel selon lequel la ressource constitue un méta-système composé d'un objet et d'un système de production, animé par des processus de création, destruction, identification et mise en œuvre. Il est également suggéré l'existence de quatre formes de dynamique : les dynamiques de croissance continue, d'érosion/épuisement, de mise en valeur et de pénurie. Enfin, le chapitre 2 a proposé une définition opérationnelle de la ressource articulée autour des trois éléments qu'elle met en jeu : une technique (dimension technique), un collectif d'acteurs (dimension socio-institutionnelle) et un territoire (dimension territoriale).

²⁰ On se rapproche ici de l'idée de *création technologique* telle que posée par Kline et Rosenberg 1986 et Gaffard 1990. Les ressources, tout comme l'innovation, sont régénérées à partir d'une part de l'héritage et, d'autre part, de la projection dans le futur du projet de l'entrepreneur.

L'étape suivante de cette première partie consiste en la confrontation de la définition de la ressource proposée aux grandes théories du développement régional. Elle analyse l'apport de ces théories sur la manière dont se déroulent et s'enchaînent les processus de création, destruction, identification et mise en œuvre, sur les modes de coordination associés ainsi que sur l'inscription territoriale de ceux-ci.

3. LA NOTION DE RESSOURCE DANS LES THÉORIES DU DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL

Les théories du développement régional s'articulent autour de la question fondatrice des disparités et des inégalités de développement. Pourquoi certaines régions sont-elles riches, d'autres pauvres, fortes ou faibles, motrices ou à la traîne, peuplées ou désertées? Quels sont les mécanismes à l'origine de ces différences? Quelles sont les forces motrices du développement régional?

Au-delà des principales réponses que ces théories apportent à ce propos, des visions du monde qu'elles proposent et des moteurs de développement qu'elles identifient, ce qui nous intéresse, c'est précisément l'approche des ressources qui y est développée. À savoir : leur rôle dans le développement régional, les enjeux qui y sont associés, la temporalité envisagée, l'échelle et les modes de coordination privilégiés. Qu'est-ce que ces théories et modèles nous indiquent quant aux dimensions technique, sociale et territoriale des ressources?

3.1 TROIS APPROCHES DES RESSOURCES

On peut distinguer trois approches différentes des ressources dans la littérature relative au développement régional (tableau 2) : l'*approche par les flux*, l'*approche structuraliste* et l'*approche par les dynamiques d'acteurs*.

L'approche par les flux se retrouve dans le *modèle néoclassique de la croissance régionale* (Ohlin, 1933, Borts et Stein, 1964) et le *modèle de la croissance géographique* (Krugman, 1991). L'approche structuraliste se retrouve dans la *théorie des pôles de croissance* (Perroux, 1955), les *analyses centre-périphérie* (Friedmann, 1972), la *division spatiale du travail*, l'*école de la régulation* (Swyngedouw et Kesteloot, 1989, Boyer, 1992, Boyer et Saillard, 1995) et la *ville globale* (Sassen, 1991). Enfin, l'approche par les dynamiques d'acteurs rassemble les *théories du développement endogène* (Benko et Lipietz, 1992, Courlet et Pecqueur, 1992, Garofoli, 1992, Camagni, 1995, Maillat, 1998, Crevoisier, 2001), et la récente *approche par la learning region* (Lundvall, 1992, Florida, 1995, Macleod, 1996, Morgan, 1997, Simmie, 1997, Maskell et Malmberg, 1999).

TABLEAU 2 : RESSOURCES ET DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL : TROIS APPROCHES

	APPROCHE PAR LES FLUX	APPROCHE STRUCTURALISTE	APPROCHE PAR LES DYNAMIQUES D'ACTEURS
VISION DU MONDE	Monde d'échange	Monde polarisé fait de centres et de périphéries	Mosaïque de systèmes de production
MOTEUR DU DÉVELOPPEMENT	Échange	Configuration hiérarchique et dynamique de diffusion	Dynamique locale et ressources endogènes
RÔLE DES RESSOURCES	Facteur de production	Enjeu de pouvoir	Facteur de compétitivité
ENJEU	Allocation optimale	Inégalité de répartition contrôle et allocation	Renouvellement/création
MODE DE COORDINATION PRIVILÉGIÉ	Marché	Hiérarchie	Réseau
TEMPORALITÉ PRIVILÉGIÉE	Succession	Succession/simultanéité	Succession/simultanéité
ÉCHELLE PRIVILÉGIÉE	Indifférente	Nationale, internationale	Locale, régionale
CHRONOLOGIE DES AUTEURS			
ANNÉES 30	Modèle de l'échange interrégional (Ohlin)		
ANNÉES 50		Pôles de croissance (Perroux)	
ANNÉES 60	Théorie de la croissance régionale (Bort et Stein)		
ANNÉES 70		Centre-périphérie (Friedmann) Division spatiale du travail (Aydalot)	
ANNÉES 80		École de la régulation (Boyer, Swingedouw et Kesteloot)	Développement endogène (GREMI, Becattini, Courlet, Garofoli, Pecqueur),
ANNÉES 90	Modèle de concentration géographique (Krugman)	Villes globales (Sassen)	Learning regions (Florida, Macleod, Maskell, Morgan, Simmie)

Kebir/2004

3.1.1 L'approche par les flux

L'approche par les flux se fonde sur les mouvements de biens et de facteurs de production. Que ce soit dans la théorie de l'échange interrégional (Ohlin, 1933) ou dans la théorie de la croissance régionale (Borts et Stein, 1964), le monde régional y apparaît comme un ensemble d'espaces à dotations factorielles initiales différentes. L'échange libre, ce flux par qui le bien ou le facteur arrive, constitue la pierre angulaire de la croissance régionale (on y parle de croissance et non de développement). Les différences de dotation en facteurs de production existent entre les espaces; elles sont données. L'échange de biens et de services (pour autant que les coûts de transport le permettent) ou la mobilité des facteurs (selon les hypothèses retenues) font qu'à terme les effets de la dotation initiale s'amenuisent voire disparaissent.

Cette approche se retrouve actualisée dans les années nonante dans le cadre des travaux de la nouvelle géographie économique qui questionnent le rôle des économies d'échelle dans la localisation des activités économiques. Ces travaux montrent qu'en cas de concurrence imparfaite (Krugman, 1991, Krugman, 1998), de rendements d'échelle élevés et de facteurs mobiles, l'activité économique se concentre en certains points. Dans l'approche par les flux, c'est donc l'échange (rendu possible ou non) qui est au cœur de la problématique et qui constitue le moteur du développement régional.

Les ressources constituent des facteurs de production dont la distribution dans l'espace est donnée par l'histoire. Tout comme leur dotation qui est fixe. Dans cette perspective les processus de création, de destruction et d'identification sont exogènes, c'est-à-dire non expliqués par les modèles. L'enjeu est d'atteindre l'allocation la plus optimale possible (compte tenu des coûts de transport et des rendements d'échelles) de manière que les productivités marginales s'égalisent à travers l'espace et que les revenus des facteurs s'équilibrent.

Les ressources étant héritées du passé, les processus de création, de destruction et d'identification précèdent forcément la mise en œuvre. La ressource est clairement identifiée, la fonction de production est définie (on sait que l'objet A, identifié comme facteur de production X participe de la fonction de production du bien Y). La problématique est celle de l'organisation optimale de la mise en œuvre et de la

distribution à travers l'espace. La mobilité des facteurs est définie par le modèle. L'espace n'a pas de rôle spécifiant sur les ressources, ceci à quelque niveau que ce soit.

Cette vision est intéressante, notamment dans le cas de ressources *a priori* mobiles telles que les matières premières, la main-d'œuvre non qualifiée, etc. Elle ne permet cependant pas de comprendre la manière dont les ressources se créent, s'identifient et se renouvellent, ni de comprendre leur relation au territoire qui se réduit ici à un espace abstrait. Elle n'envisage qu'une forme de coordination qui est la coordination par le marché.

3.1.2 L'approche structuraliste

L'approche structuraliste s'inscrit dans une vision du monde polarisée faite de régions centres et de régions périphériques dominées et marginalisées. Cette vision émergera dans les années cinquante et soixante marquées par les questions du développement inégal et de l'existence de centres industriels puissants. Ces derniers inspireront la théorie des pôles de croissance (Perroux, 1955) et, par la suite, les analyses de type centre-périphérie (Friedmann, 1972) ou les théories du développement polarisé.

La théorie des pôles de croissance de Perroux (1955) voyait dans l'industrie motrice (agglomérée ou non) un moteur de croissance qui allait entraîner dans son sillage d'autres industries ou secteurs d'activités. Elle décrivait l'existence d'une hiérarchie entre les secteurs fondée sur les rapports de force existant entre ces derniers, en d'autres termes, sur l'inégalité de ces derniers face à la croissance. L'espace jouait un rôle subsidiaire. Dans les analyses centre-périphérie, les centres (pôles ?) sont clairement situés géographiquement (Friedmann, 1972). L'existence de hiérarchies spatiales (et non plus entre secteurs) est mise en évidence. Les centres exercent tutelle et pouvoir sur des périphéries plus ou moins consentantes mais néanmoins le plus souvent soumises. Le développement est alors polarisé à savoir marqué par un phénomène de concentration dans l'espace des activités de pouvoir (puissance économique, élites). La capacité des centres à réunir les ressources matérielles et humaines nécessaires à l'innovation (de l'idée initiale à sa mise en œuvre) participe de leur pouvoir (Friedmann, 1972). Les ressources apparaissent comme « moyens au service de ». Ceci

notamment lorsqu'il s'agit pour les centres de déployer les ressources psychologiques, matérielles et coercitives nécessaires à l'assise de leur pouvoir sur les périphéries (Friedmann, 1972). Elles sont un instrument de pouvoir. En servant la production des activités innovatrices elles servent indirectement la domination des régions périphériques.

Les années septante verront la crise et la fin de l'hégémonie du modèle d'organisation centré sur la grande entreprise industrielle. La *division spatiale du travail* (Aydalot, 1976, Aydalot, 1985) questionnera les origines du modèle centre-périphérie. Il proposera un modèle fondé sur la différenciation du facteur travail liée aux différences de coût de reproduction de la main-d'œuvre, lui-même relatif aux *coûts de renouvellement de la main-d'œuvre différents selon les espaces*. « Le centre apparaît comme l'espace d'origine du mode de production dominant et en expansion, alors que la périphérie est le siège des anciens modes de production détruits et qui n'ont laissé subsister que des éléments épars que le centre utilisera à son profit ». (Aydalot, 1985, 144). Les espaces se différencient donc en fonction de leurs ressources et de leurs modes de vie. La division spatiale du travail laisse entrevoir un système d'utilisation des ressources mis en œuvre sur un espace large dépassant les frontières régionales (voire nationales) et contrôlé dans des centres concentrant des activités et des modes de vie plus sophistiqués.

Dans les années quatre-vingt, les travaux de l'école de la régulation tenteront de mettre en lumière les origines structurelles de la croissance et ses différences à travers le temps et l'espace. En questionnant les régimes d'accumulation (concept plutôt macro-économique), cette théorie mettra en évidence l'existence de systèmes stables (fordisme, spécialisation flexible) favorisant la reproduction des ressources nécessaires à leur pérennité. Ces systèmes favorisent certains espaces au détriment d'autres qui sont abandonnés en périodes de crise (ils en deviendraient obsolètes). Ceci alors que des espaces autrefois vierges sont investis. Des ressources sont abandonnées, d'autres créées. En ce sens la théorie de la régulation se concentre sur le système de régulation. Elle n'explique pas le pourquoi de l'émergence d'un nouveau mode d'accumulation et donc de l'émergence de nouvelles ressources.

Dans les années nonante, cette approche trouvera un nouveau relais dans les travaux de Sassen (1991) relatifs au phénomène de la métropolisation. On y décrit l'apparition de villes globales ou « super-centres » qui concentrent les activités de contrôle rendues nécessaires par une division internationale du travail s'étendant dans un espace toujours plus large. Ces « super-centres » opèrent à deux titres. Ils constituent le lieu dans lequel se développent les systèmes de production spécialisés dans les services tertiaires supérieurs; ils concentrent les ressources qui permettent la coordination et le contrôle des activités industrielles globalisées.

Selon l'approche structuraliste, les inégalités territoriales sont liées aux relations hiérarchiques existant entre les régions et la dynamique de diffusion qu'elles induisent entre les régions-centre et les périphéries associées (Aydalot 1985). C'est donc la structure de l'organisation économique à travers l'espace qui est fondamentale. Les ressources ne sont pas au centre de la problématique. Elles expliquent, dans les débuts, la localisation historique des centres (situés proches de matières premières) et justifient en partie la force de ces derniers. Aydalot (1976), ira plus loin en expliquant la division du travail par le différentiel du coût de renouvellement de la main-d'œuvre. Les ressources (naturelles, matérielles ou humaines), tout en étant facteur de production, constituent avant tout un enjeu de pouvoir qui s'articule ainsi autour de leur inégalité de distribution à travers l'espace. Elles apparaissent à la fois données et construites. Les centres bénéficient en effet à la fois des ressources héritées et de leur capacité à les attirer et à les renouveler.

La dynamique spatiale des ressources est impulsée par les mouvements de diffusion et de concentration orchestrés par les centres. Schématiquement, les ressources se répartissent à travers l'espace en fonction des besoins et de la force des centres (souvent au détriment des périphéries). L'espace n'est pas neutre. Il est porteur de relations de pouvoir et de domination et donc d'inégalités face au développement.

Dans l'approche structuraliste, la dynamique des ressources, à savoir les processus de création, de destruction, d'identification et de mise en oeuvre sont définis au sein de la structure. Elle dépendra ainsi de l'organisation des systèmes de production, voire des régimes d'accumulation, au-delà donc des dynamiques d'acteurs.

3.1.3 L'approche par les dynamiques d'acteurs

À partir des années quatre-vingt, une autre vision émerge : celle d'un monde composé en mosaïque où tout système de production territorialisé spécialisé peut trouver une place pour autant qu'il fasse preuve d'innovation et qu'il demeure compétitif. L'émergence de régions fortes, déconnectées de tout centre, met en évidence l'existence de dynamiques d'acteurs locales propices à l'innovation et propres aux régions. Ces dynamiques sont analysées de manière approfondie et donnent lieu à l'émergence de plusieurs nouveaux concepts (renouveau des districts industriels, milieux innovateurs, systèmes locaux de production, etc.). Certaines dynamiques (districts industriels notamment) s'inspireront des travaux de Marshall (1890) qui mit en évidence, dans ses travaux sur la localisation et la concentration géographique d'activités spécialisées, le rôle des logiques territoriales dans le développement (Maillat, 1998). Dans l'approche par les dynamiques d'acteurs, les acteurs et les institutions font le développement, au-delà des structures. Si les ressources (savoir-faire, connaissances, informations, etc.) apparaissent primordiales, elles ne sont pas investiguées de front : c'est ce que les acteurs locaux en font qui apparaît primordial.

L'approche par les milieux innovateurs (Aydalot, 1986, Camagni et Quevit, 1992, Maillat et Perrin, 1992, Ratti, et al., 1997, Crevoisier, 2001, Camagni et al., 2004) par exemple, propose une forme d'organisation favorable à la création et au renouvellement des ressources. En ce sens, le milieu innovateur constitue une sorte d'idéal type à partir duquel il est possible de rendre compte de l'évolution d'une région. Les systèmes qui gagnent sont ceux capables de générer une dynamique d'apprentissage (permettant le renouvellement des savoir-faire) et une dynamique organisationnelle de type milieu, à savoir un collectif d'acteurs capables de générer les solutions et les réponses aux problèmes qu'ils rencontrent. Pour ce qui est des ressources, plusieurs éléments ressortent. Premièrement, les ressources sont pour la plupart localisées, ancrées dans le territoire. Elles ne sont pas mobiles ni substituables au sens néoclassique du terme. Deuxièmement, les ressources sont des facteurs de différenciation et participent de la compétitivité de la région ainsi que de son attractivité. Elles sont dans certains cas spécifiques à la région, au-delà de l'entreprise et en deçà de la nation. Troisièmement, certaines formes d'organisation sont favorables à la mobilisation, à la création et au

renouvellement des ressources immatérielles. Enfin, l'activité économique génère la création de savoir-faire spécifiques au travers de processus d'innovation.

Les recherches articulées autour des dynamiques d'acteurs et des institutions associées se prolongent dans les années nonante avec une entrée en force des ressources dans les discours relatifs au développement régional. La problématique de la compétitivité des systèmes de production et de la concurrence spatiale s'exacerbe, les ressources apparaissent comme facteur de développement car elles participent de la spécification des espaces (Colletis et Pecqueur, 1994, Colletis-Wahl, 1995). En effet, le démantèlement des frontières nationales confronte les systèmes de production à une concurrence directe croissante. Elle met régions et territoires, espaces et systèmes de production face à la question existentielle de ce qu'ils sont, de ce qu'ils ont, de leur identité, de ce sur quoi ils peuvent s'appuyer pour se définir et se différencier des autres, tout en s'insérant dans le jeu de l'échange.

On relèvera dans ces développements théoriques les propositions relatives à *l'économie de l'apprentissage* et de la *learning region* selon lesquelles les ressources immatérielles sont mises au centre du développement. Lundvall et Johnson (1994) soutiennent l'idée que la connaissance constitue la ressource fondamentale de l'économie et, par conséquent, que l'apprentissage en est le processus fondamental. Important plus ici les processus de création (apprentissage) que les processus d'allocation de ressources. En terme de développement régional, le renouvellement et la création de ressources apparaissent comme les facteurs-clé du développement. À noter que la structure institutionnelle et les formes d'organisation occupent un rôle déterminant dans la mise en continuité des ressources avec les systèmes de production et les marchés internationaux.

Selon l'approche des ressources proposée ici, les inégalités territoriales existent et sont transcendées par les dynamiques d'acteurs et les ressources qu'elles engendrent. La ressource, bien que centrale, n'est pas définie clairement, l'emphase étant mise sur la compréhension des mécanismes relatifs aux dynamiques d'acteurs locales, ceci en relation avec les marchés finaux et/ou le changement technologique. Font ressource des éléments aussi différents que les savoir-faire, les ressources naturelles, le capital, les formes d'organisation. Quoi qu'il en soit la ressource apparaît essentiellement comme

un facteur d'innovation, donc de compétitivité que les acteurs doivent composer et renouveler. L'espace devient, dans ce contexte, un espace de spécification des ressources. C'est un espace actif. Les ressources sont à la fois construites et données, elles résultent des dynamiques d'innovation et d'apprentissage d'aujourd'hui et d'hier. Elles se constituent au niveau des systèmes de production territoriaux et sont contrôlées, au moins partiellement, localement (sans quoi on retomberait dans le modèle centre-périphérie).

La dynamique des ressources apparaît de manière endogène. La création d'objets s'effectue au travers de différents processus d'apprentissage inhérents au processus de production. La destruction d'objets se fait au travers des processus d'oubli (*forgetting*) (Johnson, 1992). Le processus de création de ressources (identification d'objets) et de mise en œuvre apparaît sous les traits des processus d'innovation.

L'approche par les dynamiques d'acteurs propose des clés quant à la manière dont objets (savoir essentiellement) et systèmes de production s'articulent et se coordonnent à travers l'espace. L'apprentissage et l'innovation permettent une analyse des ressources en terme de processus. En effet qu'est ce que l'apprentissage si ce n'est la création de nouveaux objets. Qu'est ce que l'innovation sinon la création d'une nouvelle ressource c'est-à-dire l'identification d'un objet existant et l'organisation de sa mise en œuvre ? Les modèles proposés fournissent des pistes quant à la manière dont s'enchaînent les processus de mise en œuvre-crétion (avec les phénomènes de *learning-by-doing*), identification-crétion-mise en oeuvre (ou comment les dynamiques d'acteurs sont à même de générer les objets dont elles ont besoin), identification-destruction (phénomène de l'oubli nécessaire parfois à l'émergence de nouvelles ressources), etc. Elles mettent toutefois l'accent sur l'identification et la création d'objets et non sur la mise en œuvre ni sur la destruction. Ces approches soulèvent également le rôle des relations de proximité et des modes de coordination dans la constitution des réseaux qui sous-tendent l'innovation et donc la création de ressources.

3.2 THÉORIES DU DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL ET DYNAMIQUE DES RESSOURCES

Les modèles et théories présentés ci-dessus adressent toutes, à leur façon, la question du développement régional. Ils se concentrent sur des problèmes spécifiques et participent

d'approches différentes. Les paragraphes qui vont suivre explorent les indications qu'ils nous apportent concernant les dimensions technique, sociale et territoriale des ressources.

3.2.1 La dimension technique des ressources

La dimension technique des ressources est sans doute la moins explicitée. En effet, au-delà des formes ou des contenus des ressources (naturelles, matérielles, humaines, savoirs, savoir-faire, etc.) peu de choses nous sont dites sur la façon dont objet et système de production s'articulent concrètement. Certes, l'approche par les dynamiques d'acteurs nous indique, dans le cas particulier du savoir, l'existence de boucles, d'enchaînements de processus. Elle nous indique également, dans le cas des recherches²¹ relatives aux différents types de savoirs et leurs implications en terme de coordination, ainsi qu'une relation entre la nature de l'objet et les contraintes qu'il impose au système de production. À remarquer que l'on retrouve également cette relation chez Perroux et chez Krugman. L'immobilité « par nature » des ressources intervient comme facteur explicatif de l'émergence historique de certains pôles (constitués autour de mines) ou dans la distorsion que celle-ci impose dans la réduction des disparités régionales.

Si toutes établissent un lien entre ressource et développement, elles n'effectuent cependant pas un retour systématique sur la notion d'objet ni sur les conséquences de la dynamique de la relation objet/système de production en terme de développement économique.

3.2.2 La dimension socio-institutionnelle des ressources

La dimension socio-institutionnelle de la ressource telle que définie ici renvoie à deux aspects : à un collectif d'acteurs et aux modes de coordination. Le premier aspect est véritablement explicité dans l'approche par les dynamiques d'acteurs. Cette approche, mettant précisément l'accent sur le rôle des acteurs dans la création et le renouvellement

²¹ On pense ici notamment aux travaux de Lundvall et Johnson (1994), Maskell et Malmberg (1999), et Bathelt et alii. (2002).

des ressources, met en évidence le caractère collectif de ces processus. Dans les approches par les flux et structuraliste, le niveau d'analyse étant le marché, et respectivement la structure, cet aspect n'est pas abordé.

Chacune de ces trois approches privilégie cependant un mode de coordination des ressources (tableau 2). L'approche par les flux privilégie la coordination par le marché. En effet, les échanges s'effectuent au sein de relations marchandes, les ressources sont allouées en fonction des conditions du marché. Les approches structuralistes mettent en évidence l'existence de relations de pouvoir. La hiérarchie apparaît comme le mode de coordination privilégié au sein des structures. Les relations hiérarchiques existant entre régions centre et périphérie impriment les mouvements des ressources dans l'espace et déterminent les lieux de mise en œuvre et de création des ressources par exemple. Aussi, la hiérarchie existant au sein même des entreprises qui utilisent les différences entre les espaces participe de ces mouvements (voir à ce propos notamment la division spatiale du travail chez Aydalot, 1976 et 1985). C'est en somme la structure qui impose la forme d'organisation des dynamiques des ressources. Les approches par les dynamiques d'acteurs en revanche privilégient la coordination par réseau. Les acteurs ainsi organisés génèrent la création et le renouvellement des ressources.

3.2.3 La dimension territoriale des ressources

La dimension territoriale des ressources renvoie à l'inscription temporelle et spatiale des processus de création, de destruction, d'identification, de mise en œuvre et de coordination de la ressource.

a) L'inscription temporelle des ressources

Dans l'approche par les flux les ressources sont données. Le processus clé est celui de la mise en œuvre. Il y a succession des processus (tableau 2), on met en œuvre des ressources créées précédemment ou « par ailleurs » identifiées et distribuées à travers l'espace. Dans les approches structuralistes et par les dynamiques d'acteurs, les ressources apparaissent à la fois construites et données. On mobilise à la fois les ressources héritées et les ressources nouvelles que l'on crée. Le développement des

activités génère parfois des ressources (innovation), des objets, etc. Il y a succession et simultanéité des processus.

Le temps apparaît également de manière différenciée. Dans l'approche flux le temps est celui de la mise en oeuvre, de la mobilité. L'intégration du facteur de production d'une fonction de production à l'autre est immédiate. Dans l'approche structuraliste, le temps des ressources est défini par la structure. C'est elle qui détermine le temps de diffusion, de concentration, de constitution, de renouvellement de la main-d'œuvre, etc. Dans l'approche par les dynamiques d'acteurs, le temps sera celui des acteurs. Le temps de constitution des relations de coopération-concurrence, le temps de l'apprentissage, le temps de l'oubli, le temps de l'identification, etc. L'apprentissage renvoie également au temps des savoirs, au temps nécessaire à leur mise en place, à leur constitution, à leur diffusion, etc.

b) L'inscription spatiale des ressources

Le rôle de l'espace varie selon les modèles analysés. L'approche structuraliste suggère les centres comme haut lieu de création et de renouvellement des ressources. Les périphéries génèrent, elles aussi, des ressources. Elles sont cependant la plupart du temps sous tutelle et au service des centres. L'approche par les dynamiques d'acteurs quant à elle défend l'idée que les ressources peuvent être créées et contrôlées à l'intérieur même des régions; l'important étant que la forme d'organisation productive soit favorable à l'apprentissage et à l'innovation. Enfin, dans l'approche par les flux, le lieu de localisation ne constitue pas un enjeu tant que la mobilité des ressources n'est pas réduite (par les coûts de transport par exemple).

Les dynamiques spatiales suggérées par les trois approches sous-entendent des rapports au territoire plus ou moins forts. Dans le cas de l'approche par les flux, l'espace agit comme une contrainte. Il s'assimile à une distance et se traduit en coût de transport. Il freine la mobilité. La parfaite substituabilité des facteurs de production est dans la plupart des cas postulée. La nature d'une ressource (à l'exception du sol), n'a de lien explicite ni avec son lieu initial d'allocation ni avec son lieu de mise en oeuvre. Cette approche diffère fondamentalement des approches par les dynamiques d'acteurs dans lesquelles la question de l'ancrage des ressources dans le territoire apparaît

fondamentale. Les relations de proximité jouent un rôle important dans le développement des ressources. Elle participe de la mise en continuité de l'objet et du système de production. L'approche structuraliste quant à elle aborde la dynamique spatiale des ressources au travers des relations de pouvoir entre les régions et du phénomène de polarisation. C'est donc de la question de la concentration et de la diffusion des ressources dont il s'agit. Ce qui sous-entend que les espaces ont des capacités de création et de mise en oeuvre des ressources différentes.

L'échelle dans laquelle se découle la dynamique des ressources varie également d'une approche à l'autre (tableau 2). L'approche par les flux ne privilégie pas d'échelle particulière. L'espace est abstrait. Si la mise en oeuvre a lieu au sein d'une région celle-ci peut provenir d'une autre région. Rien n'est précisé quant à l'échelle à laquelle se déroulent les autres processus de la dynamique. L'approche structuraliste suggère en revanche un rôle important des échelles nationales et internationales. La dynamique dépend de structures définies pour la plupart au-delà de la région. Certains processus se déroulent au sein des centres (grâce par exemple à la structure du marché du travail, etc. il y a création et renouvellement de certaines ressources), cela n'exclut pas que d'autres ressources se créent en périphérie. Il y a au contraire une interdépendance (ou domination) entre le centre et la périphérie. La périphérie nourrissant le centre des ressources qu'elle génère (attraction) et inversement lorsqu'il y a diffusion du centre vers les périphéries. Dans l'approche par les dynamiques d'acteurs c'est aux échelles locales et régionales que se développent les dynamiques nécessaires à la création et au renouvellement des ressources.

Au terme de ce troisième chapitre et de cette première partie rappelons, en guise de conclusion, les éléments centraux de la discussion apportés jusqu'ici. L'objectif de cette première partie était, d'une part, de proposer un cadre conceptuel permettant une analyse de la relation entre ressource et développement régional et, d'autre part, de confronter et discuter ce dernier à la lumière de la littérature relative au développement régional.

Le cadre conceptuel proposé envisage une approche territoriale de la ressource. La ressource consiste ici en un processus relationnel entre un objet et un système de production. La ressource ainsi définie évolue en fonction de la manière dont s'articulent les processus de création, de destruction (inhérent à l'objet), d'identification et de mise en œuvre (inhérent au système de production). Elle décrit quatre types de dynamiques. Les dynamiques de croissance et de mise en valeur entraînent un développement de la ressource au contraire des dynamiques d'épuisement/érosion et de pénurie qui entraînent une régression de celle-ci. Si, jusqu'ici, il est admis qu'objet et système de production interagissent, rien ne nous indique les formes concrètes que prennent ces interrelations, ni la manière dont elles sont coordonnées, ni la manière dont elles s'inscrivent dans le territoire. Or, c'est précisément cela qu'il s'agit d'élucider si l'on souhaite établir le lien entre ressource et développement régional.

La deuxième étape de cette première partie investit les différentes propositions suggérées par les théories du développement régional quant à la manière dont :

- création, destruction, identification et mise en œuvre s'enchaînent,
- se coordonnent,
- s'inscrivent dans le temps et dans l'espace.

Trois approches ont été identifiées : schématiquement, l'approche par les flux suggère la succession des processus et une coordination par le marché, l'échelle spatiale étant indifférente. L'approche structuraliste envisage à la fois une succession et une simultanéité des processus constitutifs de la ressource, les processus se déroulent aux échelles nationale et internationale, la coordination privilégiée est la hiérarchie. L'approche par les dynamiques d'acteurs suggère également la succession et la simultanéité des processus, l'échelle privilégiée est locale et internationale, le mode d'organisation prégnant est le réseau. Ces différentes approches offrent des lectures contrastées des ressources et de leur inscription territoriale.

La partie qui va suivre propose d'analyser, dans un concret observable, la dynamique et la territorialité de quatre ressources. Il s'agit, sur la base du cadre conceptuel et des enseignements tirés de l'analyse de théories du développement régional, de mettre en évidence dans un premier temps les dimensions technique (nature de la ressource, déroulement concret des processus de création, destruction, identification et mise en

œuvre et identification de la dynamique de la ressource), sociale (identification des acteurs associés aux différents processus ainsi qu'à leur coordination) et territoriale (inscription temporelle et spatiale des processus, phénomènes d'ancrage et de mobilité) des ressources en question. Cette analyse nous conduit, dans un deuxième temps, à proposer les typologies des modes de coordination des ressources d'une part et des territoires des ressources d'autre part. Elle permet alors d'explicitier le lien entre les dynamiques des ressources, les modes de coordination et la territorialité de celles-ci.

PARTIE II : DYNAMIQUE DES RESSOURCES, L'ÉTUDE EMPIRIQUE

Il importe moins pour promouvoir le développement économique, de trouver des combinaisons optimales pour des ressources et des facteurs de production donnés, que de faire apparaître et de mobiliser à son service des ressources et des capacités cachées, éparpillées ou mal utilisées.

(Hirschman, 1986, 31)

L'objectif de la recherche proposée est de comprendre la relation entre ressource et développement régional. Il s'agit de mettre en évidence la manière dont la ressource se déroule dans le temps et dans l'espace. Il s'agit plus particulièrement de saisir la territorialité de celle-ci, en d'autres termes sa relation à la région.

Dans cette deuxième partie, le cadre conceptuel proposé dans la partie précédente est appliqué et confronté aux cas concrets et observables de quatre ressources mobilisées en Suisse. À ce stade de la recherche, il s'agit en effet de confronter la pertinence analytique du cadre conceptuel proposé et de l'enrichir des enseignements tirés de l'analyse empirique, notamment en ce qui concerne les dimensions technique, sociale (coordination) et territoriale (inscription spatiale et temporelle).

La présentation de la recherche empirique commence par un exposé de la méthode d'enquête suivie (*chapitre 4*). Elle se poursuit par la présentation successive des quatre

études de cas effectuées, à savoir les cas des mines d'asphalte de la Presta, du savoir-faire horloger de l'Arc jurassien et son patrimoine, des savoir-faire bancaires genevois et du sol à Bienne (*chapitre 5, 6, 7, 8*). Puis cette deuxième partie propose en guise de synthèse des résultats une réflexion sur les dynamiques, territoires et modes de coordination des ressources observées.

4. MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE EMPIRIQUE

4.1 DÉMARCHE DE L'ÉTUDE EMPIRIQUE

La recherche empirique a pour objectif de mettre en évidence les différents processus constitutifs des ressources en question, et d'identifier le(s) mode(s) de coordination dominant(s) et enfin de mettre en évidence la territorialité des dynamiques observées, à savoir comment elles se déroulent dans le temps et dans l'espace.

Cette démarche vise à :

- Examiner, dans un concret observable, la manière dont les processus constitutifs des ressources (création, destruction, identification et mise en oeuvre) s'enchaînent et se coordonnent dans le temps et dans l'espace;
- confronter la pertinence du cadre conceptuel à la compréhension de la relation concrète entre ces ressources et le développement régional.

Ainsi, pour chaque cas de ressource, les dimensions technique, sociale et territoriale sont observées et analysées :

- Les processus de création et destruction de l'objet de même que les processus d'identification et de mise en œuvre réalisés au sein du système de production sont relevés et observés. On recompose ainsi l'histoire de la ressource (dimension technique).
- Les acteurs impliqués sont identifiés et localisés (qui? où?). De même que leur rôle. On recompose ainsi le collectif d'acteurs associé à la ressource. Les modes de coordination privilégiés (marché, hiérarchie, réseau) de la ressource sont également identifiés (dimension socio-institutionnelle).
- L'inscription temporelle et spatiale de la ressource (de ces processus) et des acteurs associés est relevée. Les phénomènes de proximité et distance, de succession et enchaînement des processus sont analysés (dimension territoriale).

Sur la base de ces éléments, la dynamique de la ressource est mise en évidence (la ressource suit-elle une dynamique de mise en œuvre, de croissance continue, d'érosion/épuisement ou de pénurie?), de même que les modes de coordination associés et sa territorialité.

4.2 CHOIX DES ÉTUDES DE CAS

La recherche empirique comporte quatre études de cas. Ces études ont porté sur les mines d'asphalte de la Presta, le savoir-faire horloger de l'Arc jurassien et son patrimoine, les savoir-faire bancaires genevois et le sol à Bienne. Toutes sont situées en Suisse. Les trois premières se basent sur les données récoltées dans le cadre de la sixième enquête du Groupe européen de recherche sur les milieux innovateurs (GREMI)²² (Kebir et Crevoisier in Camagni et al., 2004).

Le sujet de l'étude permettait d'envisager plusieurs angles d'approches possibles de la ressource. On aurait pu sélectionner une région, un système de production et analyser les ressources associées. Étant donné les objectifs de la recherche, à savoir confronter le cadre conceptuel et saisir le lien ressource et développement régional, la recherche a été construite de manière à pouvoir effectuer une comparaison de cas très contrastés. Ainsi, plutôt que d'approfondir un cas particulier, il a été décidé de choisir plusieurs cas de ressources. Ils ont été choisis de manière à couvrir : des ressources matérielles et immatérielles, des ressources mobilisées dans un cadre urbain ou plutôt rural (périphérique), dans des activités tertiaires différentes (tourisme, service, etc.). Certaines ressources existent et sont mobilisées depuis longtemps, d'autres ont émergé plus récemment. Le tableau 3 présente de manière synthétique ces différents cas.

TABLEAU 3 : LISTE DES ÉTUDES DE CAS

	OBJET	TYPE DE RESSOURCE	ANCIENNE /RÉCENTE	RURALE/URBAINE
MINES D'ASPHALTE DE LA PRESTA	Matériel	Tertiaire (touristique)	Récente	Rurale
SAVOIR-FAIRE ET PATRIMOINE HORLOGER DE L'ARC JURASSIEN	Immatériel	Industrielle (horlogère) et tertiaire (touristique)	Ancienne/récente	Rurale/urbaine
SAVOIR-FAIRE BANCAIRES GENEVOIS	Immatériel	Tertiaire (bancaire)	Ancienne	Urbaine
SOL BIENNE, AIRE RENFER	Matériel	Tertiaire (promotion immobilière)	Récente	Urbaine

²² Cette sixième enquête portait sur le développement et la création d'emplois à partir des ressources territoriales; elle s'intéressait particulièrement aux milieux à ressources naturelles et culturelles.

Les mines d'asphalte de La Presta du canton de Neuchâtel, de l'industrie extractive à l'écomusée.

Il s'agit d'un cas de réhabilitation d'un site industriel en site touristique. À partir d'un objet (anciennement ressource industrielle) une nouvelle ressource est créée. C'est précisément cette transition qui retient notre attention.

Le savoir-faire horloger de l'Arc jurassien et son patrimoine, sa récente mobilisation dans le projet de promotion touristique Watch Valley.

Il s'agit du développement d'une nouvelle ressource (touristique) à partir d'une ressource existante et toujours mobilisée dans le cadre de son activité originelle (l'horlogerie). Le processus de développement de cette nouvelle ressource, de même que les relations entre les milieux touristiques et horlogers paraissent intéressants à analyser. Ce savoir-faire est mobilisé dans un territoire contrasté, composé de zones rurales et marqué par la présence de centres urbains de moyenne taille.

Le(s) savoir-faire bancaire(s) genevois et son(leur) renouvellement.

Il s'agit d'analyser la dynamique de deux ressources, le savoir-faire en matière de financement du négoce international et le savoir-faire en matière de gestion de fortune privée²³. Ces savoir-faire sont mobilisés dans des activités tertiaires relevant typiquement de territoires urbains. Ils participent des ressources de la place financière genevoise depuis de nombreuses années. Les processus de maintien et de renouvellement de ces ressources sont au cœur de l'étude.

Le sol en ville de Bienne, le cas de l'Aire Renfer, de zone industrielle à zone résidentielle.

Il s'agit d'un cas de réhabilitation en zone résidentielle d'une zone autrefois utilisée dans le cadre d'activités industrielles. La question est d'examiner la manière dont s'effectue et s'organise cette réhabilitation. Cette aire de grande taille se situe au centre du quartier Nord de la ville de Bienne.

²³ Très tôt dans l'enquête il s'est avéré nécessaire, pour l'analyse, de distinguer ces deux aspects du savoir-faire bancaire genevois.

4.3 MÉTHODE D'ENQUÊTE

L'enquête réalisée visait à recueillir les informations nécessaires à la compréhension du processus complexe de la dynamique des ressources analysées. La méthode d'enquête choisie est qualitative. Elle a consisté en entretiens approfondis de type semi-directif auprès d'acteurs clés impliqués directement dans la dynamique des ressources. Les études de cas ont été complétées et enrichies par la consultation de documents administratifs (Ville de Bienne, 1992, Ville de Bienne, 1993, Ville de Bienne, 1994, Ville de Bienne, 1996a, Ville de Bienne, 1996b, Ville de Bienne, 2001, Ville de Bienne, 2002) et d'ouvrages (Prébandier, 1938, Jelmini, 1987, Spycher, 1994, Genève place financière, 1998a, Genève place financière, 1998b, Crevoisier, et al., 2000).

4.3.1 Nombre et choix des personnes rencontrées

L'objectif de l'enquête n'était pas d'obtenir une représentativité statistique. Il s'agissait plutôt de recueillir des informations qualitatives permettant de saisir la dynamique des ressources en question. Ainsi le critère majeur définissant le nombre de personnes rencontrées par cas a été celui de la redondance des informations obtenues.

L'étude empirique se base sur des entretiens réalisés de mars 2001 à septembre 2002 auprès d'acteurs clés impliqués dans la dynamique des ressources analysées. Le choix des personnes a été effectué selon la *snowball method* (Patton, 1990) et s'est effectuée en deux étapes. La première a consisté à identifier, sur la base d'articles de journaux, de rapports d'activités, de sites Internet, etc. des personnes, impliquées directement dans la dynamique de la ressource (ex: chefs d'entreprise, porteurs de projet, experts, etc.). Dans un deuxième temps ces personnes ont été soumises à un entretien et ont indiqué les noms d'une ou deux personnes leur paraissant intéressantes à consulter. Ce processus a été suivi jusqu'à ce que le contenu des informations obtenues par entretien supplémentaire devienne redondant au point de ne plus apporter d'éléments nouveaux à la compréhension de la dynamique de la ressource en question.

Ainsi 27 personnes ont été rencontrées en tout : 4 dans le cas des mines d'asphalte, 7 dans celui du savoir-faire horloger et de son patrimoine, 12 dans celui du savoir-faire bancaire et 4 dans celui de l'aire Renfer. L'enquête s'est déroulée sans difficulté

particulière. Seules deux personnes ont refusé l'entretien par manque de disponibilité. Elles ont soit répondu par écrit à certaines questions, soit indiqué une personne pouvant les remplacer.

4.3.2 Contenu et durée des entretiens

Les entretiens ont été conduits de manière semi-directive. Ils suivaient un canevas donné par le guide d'entretien ad hoc. Leur durée variait en moyenne entre 90 et 120 minutes. Une première partie de l'entretien portait sur l'évolution de la ressource d'un point de vue de l'objet. Dans les cas de ressources récemment créées, il s'agissait de comprendre le projet et son organisation à l'origine du changement, d'identifier les éventuelles difficultés rencontrées. Dans les autres cas, il s'agissait de mettre en évidence les transformations éventuelles de l'objet. Une deuxième partie de l'entretien concernait la manière dont la ressource s'était développée, les éventuels investissements entrepris, etc. Une troisième partie portait sur la ressource d'un point de vue du système de production. Il s'agissait d'investiguer l'évolution de ce dernier ainsi que la manière dont la ressource s'y intégrait. À chaque étape de la discussion, les acteurs et les formes de coordination en œuvre étaient identifiés de même que les lieux et les moments où se déroulaient les processus relatés.

4.3.3 Analyse et structure des études de cas

Ces informations ont permis d'effectuer les opérations suivantes :

- de reconstituer l'évolution récente de la ressource. En identifiant les processus relatifs à l'objet (création, destruction) et au système de production (identification) ainsi que les interrelations entre les deux. (Premier point) ;
- d'identifier les réseaux d'acteurs impliqués dans la dynamique des ressources étudiées. Dans chaque cas, les acteurs ont été identifiés de même que leur provenance (Etranger, Suisse, région par exemple). La nature des relations entretenues entre les principaux acteurs impliqués et les autres ont été analysées (relations marchandes ? Non marchandes ? De coopération-concurrence ? Hiérarchique ?). Il a été ainsi possible de qualifier ensuite les formes de coordination en œuvre. (Deuxième point) ;

- d'analyser la dynamique et la territorialité de la ressource. Il a été possible d'identifier la ou les dynamiques suivies par la ressource (dynamiques de croissance continue ? D'érosion/épuisement ? De mise en valeur ? De pénurie ?). Il a également été possible de situer l'échelle géographique à laquelle se déroulaient les dynamiques en question ainsi que les modes de coordination associés. La relation au territoire a pu être examinée, notamment, sous l'angle temporel (simultanéité/succession des processus) et l'angle spatial (proximité/distance des relations ancrage/mobilité de la ressource). (Troisième point).

5. LES MINES D'ASPHALTE DE LA PRESTA

Les mines d'asphalte de la Presta sont situées dans le Val-de-Travers, dans le canton de Neuchâtel. Exploitées industriellement pendant de nombreuses années, elles sont aujourd'hui visitées et constituent l'une des attractions phare de l'offre touristique régionale.

De ressources minières, les mines sont devenues une ressource touristique. Cette transition a entraîné trois ruptures : une rupture dans l'usage fait des mines (on est passé successivement d'une activité industrielle à une activité tertiaire); une rupture d'échelle : de globale la ressource est devenue essentiellement locale; une rupture en terme de mode de coordination : du mode hiérarchique on est passé au mode réticulaire. Ainsi, à partir du même objet, les mines, deux ressources aux dynamiques et aux configurations radicalement opposées ont été successivement exploitées. Le cas des mines de La Presta demeure dans toute sa singularité un beau cas de réhabilitation de site industriel.

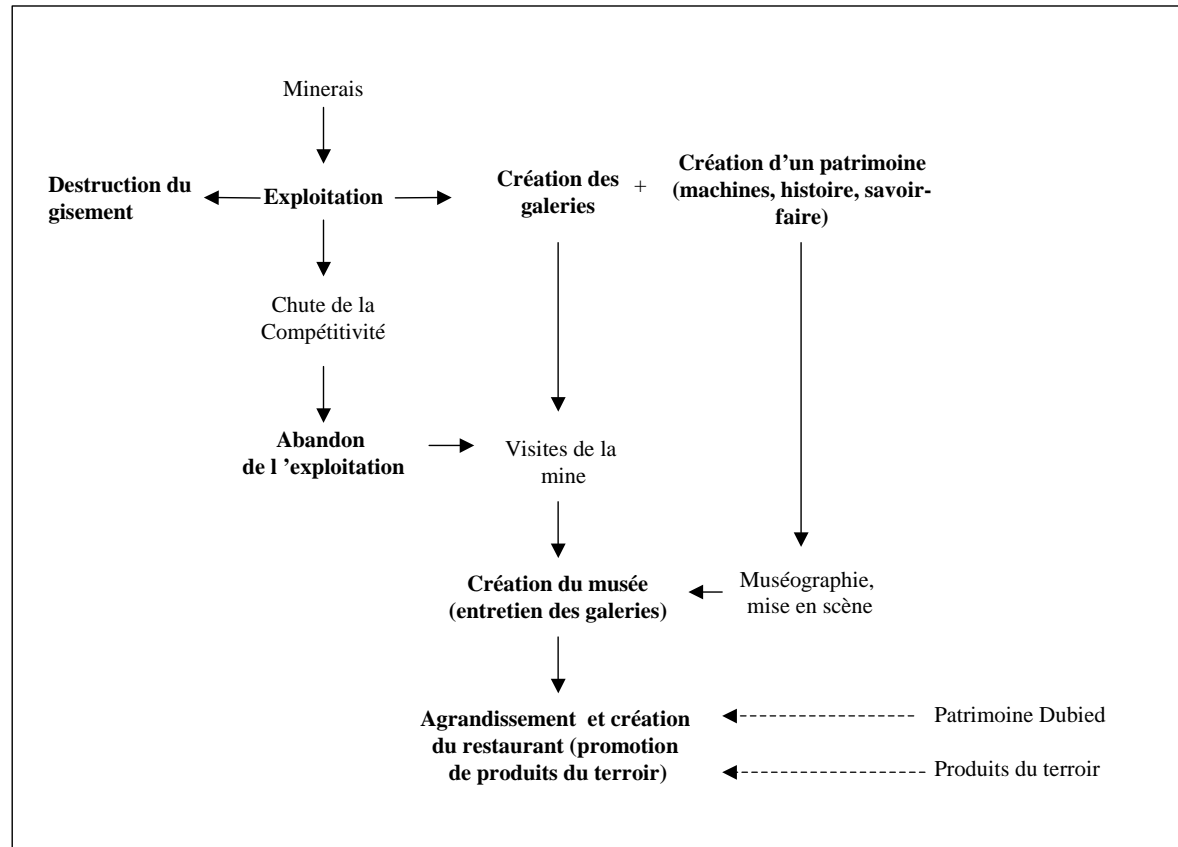
5.1 L'ÉVOLUTION TECHNIQUE DE LA RESSOURCE²⁴

5.1.1 Les processus de création et destruction de la ressource

L'asphalte naturel du site de La Presta s'est constitué il y a une centaine de millions d'années. Essentiellement souterrain, son exploitation minière a débuté au 18^{ème} siècle. Tout au long de cette exploitation, l'objet/ressource mines s'est transformé. La figure 4 retrace les étapes majeures de cette transformation.

²⁴ Cette première partie s'appuie pour la partie historique sur les recherches de J.P. Jelmini (1987), Prébandier (1938), Spycher (1994).

FIGURE 4 : LA CHRONOLOGIE DES MINES D'ASPHALTE



Kebir/2004

L'exploitation de l'asphalte entraîna une dégradation du gisement. D'une part, l'extraction et l'utilisation du minerai (non renouvelable à l'échelle humaine) engendraient de facto une *destruction* du gisement. D'autre part, ce dernier a été surexploité et surtout « mal-exploité ». Pendant la grande période d'extraction, il fut extrait de manière anarchique sans respect des règles de l'art en la matière. S'en suivirent des éboulements qui condamnèrent l'accès à des parties du gisement les plus riches en asphalte. Une partie de la ressource fut ainsi *détruite*, seules les zones les moins riches en asphalte restant alors accessibles.

Parallèlement à la destruction du gisement, le développement des mines entraîna la *création* d'objets tels qu'un réseau de galeries (creusées par les mineurs), du savoir-faire (minier), des machines ainsi que d'une histoire. Ces objets dédiés initialement à l'exploitation industrielle font pour certains d'entre eux partie du patrimoine mobilisé aujourd'hui dans le cadre de l'exploitation touristique des mines. Une petite partie des galeries est maintenant ouverte aux visites, le reste du réseau étant inondé ou non-sécurisé. Certaines machines seulement ont été conservées et seule une partie du patrimoine historique est valorisé. Le reste étant oublié ou pour le moment non-valorisé.

La mise en valeur du site a également conduit à la création d'objets telle que la muséographie, des plaquettes de présentation, un restaurant, etc. Ces derniers sont spécifiquement créés afin de mieux valoriser les ressources héritées de la période minière. Leur création participe de l'investissement de « mise en ressource » nécessaire à la réhabilitation des mines.

Ces ressources ont un caractère fortement *local*. À l'époque de l'extraction minière parce que le gisement était sur place, aujourd'hui, parce qu'il est difficile d'envisager le transfert physique des galeries.

5.1.2 Les processus d'identification et de mise en œuvre de la ressource

a) L'exploitation industrielle

L'*identification* de la ressource minière a été faite par un savant grec (Eirini d'Eyrinys) en 1711. C'est en effet lui qui inspecta les lieux et déclara l'existence des mines. Sans

véritable débouché à cette époque, c'est environ un siècle et demi plus tard, avec l'invention du macadam, que les mines de la Presta seront intensivement exploitées.

La découverte de l'asphalte remonte toutefois à plus loin. Au milieu du 16^{ème} siècle déjà, un mineur étranger fit la demande de prospecter dans la région. En effet, à un certain endroit, on apercevait une roche brunâtre qui laissait penser à la présence d'un minerai. Celui-ci ne cherchait pas de l'asphalte mais de la houille ou du fer. C'est cette même roche brunâtre qui conduisit le savant, qui prospectait les sous-sols bernois, à demander une patente de prospection dans le canton (il cherchait aussi d'autres minerais). Explorant les lieux, il ne trouva rien de très intéressant si ce n'est de la houille qui bien que trop bitumineuse devait selon lui pouvoir fournir « une espèce de bitume appelée asphalte » (Jelmini, 1987, 10).

Quelques années après sa découverte le savant obtint une concession lui permettant l'usage du site. L'idée étant à l'époque d'exploiter le gisement, essentiellement pour faire de l'huile, de la poix de charretier et de poursuivre les recherches en minerai divers (or, étain, cuivre, etc.) plus intéressants que l'asphalte. Pendant plusieurs décennies, les concessionnaires se succéderont sans pour autant que les mines soient réellement exploitées. Vers la fin du 18^{ème} siècle, devant l'abandon des recherches, l'État invite toute personne souhaitant prospecter le charbon de pierre à le faire. Il semblerait qu'à cette époque l'extraction d'asphalte (pauvre en débouchés) n'était pas encore au cœur des préoccupations. Plusieurs acteurs locaux se relayèrent dans la prospection délaissant pour la plupart la recherche d'asphalte au profit de la recherche du charbon de pierre et de la houille. C'est dans un deuxième temps que ceux-ci débiteront l'exploitation.

À la fin du 19^{ème} siècle, une compagnie anglaise multinationale entre en scène, la Neuchâtel Asphalte Company. Jusqu'à la première guerre mondiale, elle exploitera le gisement de manière extensive. La quantité extraite montera jusqu'à 53 000t d'asphalte brut (Jelmini, 1987, 31). Le réseau commercial de l'entreprise s'étendant dans le monde entier, l'asphalte du Val-de-Travers couvrira les routes de l'empire britannique. Au moment de la guerre la fermeture des frontières entraîna une chute de la demande et donc de l'extraction. En 1918, l'extraction totale n'était plus que de 6 200t et les exportations de 1 800t (Jelmini, 1987, 32). Le montant de la redevance (calculée en francs par tonne avec un moment minimal fixe) varia beaucoup entre 1873 et 1914

entraînant des conflits entre la compagnie et l'État de Neuchâtel. La crise des années trente toucha la compagnie à double titre. D'une part la production chuta (diminution de la demande et réduction des importations par les pays acheteurs), d'autre part elle vit entrer sur le marché domestique des bitumes importés de moins bonne qualité, mais de prix moins élevé.

Après la seconde guerre mondiale, les mines retrouvèrent un certain rythme jusque dans les années 60. À ce moment là, il parut nécessaire d'investir et de revoir les modes de production. Absorbées par un puissant groupe d'entreprises routières européen, le processus de mécanisation put être réalisé. On renonça aux méthodes manuelles traditionnelles, de nouvelles galeries furent creusées laissant entrer des trax. Le mode de transformation de l'asphalte évolua. Plutôt que de couler des pains d'asphalte, on vendait la poudre à des centrales d'enrobages qui se chargeaient du conditionnement. Les mines seront définitivement abandonnées en 1986. Le remplacement de l'asphalte par des substituts de synthèse ainsi que la mauvaise qualité du minerai extrait (on devait mélanger la poudre locale à du bitume importé de Trinidad) faisait que ce dernier n'était plus concurrentiel. C'est donc des mines non épuisées (il reste encore de l'asphalte) mais économiquement non rentables que l'on a cessé d'exploiter.

b) De l'exploitation minière au site touristique

En 1986, l'entreprise abandonna définitivement l'activité extractive des mines (les activités de transformation d'asphalte importé continuèrent). Les visites des galeries, jusqu'ici interdites au public, commencèrent. L'idée de développer cette activité vint notamment de demandes formulées par des acteurs locaux (sociétés) curieux de se rendre dans les mines. Des investissements importants furent consentis par l'entreprise de l'époque afin de sécuriser la zone visitée ainsi qu'aménager le parcours. Les autorités cantonales y participèrent mais de manière modeste. La rentabilité du site étant insuffisante pour ne pas dire négative, l'entreprise a vendu la branche de la société exploitant les mines.

Au début des années 90, elle passa en mains locales avec à sa tête un acteur issu des milieux touristiques. Le site évolua en plusieurs étapes avec un agrandissement de la partie musée qui se trouve dans le bâtiment d'accueil, puis l'ouverture d'un restaurant

proposant notamment des produits du terroir et enfin la mise en place d'un musée industriel exposant des machines issues de l'industrie locale, notamment des machines à tricoter. Au moment de l'enquête un vaste projet de révision de la muséographie des mines était en cours.

Le passage de l'exploitation industrielle du minerai à l'exploitation touristique du lieu s'est fait sans qu'il y ait de résistance particulière au niveau local. La fermeture du site a été très graduelle. Le travail de mise à distance a été largement amorti par le fait qu'une grande partie des mineurs, immigrés, sont repartis dans leur pays d'origine. Il n'y a pas eu cassure au niveau social. Le milieu socio-économique lié aux mines était en grande partie extérieur au Val-de-Travers, et donc peu ancré. Quand l'activité extractive a été abandonnée, il n'y a pas eu de noyaux de résistance contrairement à d'autres cas de sites industriels du canton qui, fortement implantés, ont connu des processus bien différents. Dans le cas des mines, le seul patrimoine « local » exploité c'est l'asphalte ! Le patrimoine humain étant celui de l'immigration, logé dans le quartier dit de la Petite Italie.

Aujourd'hui, le site des mines fait partie des attractions phare du Val-de-Travers ainsi que de la région, le nombre de visiteurs est croissant. Ce type de site que l'on pourrait qualifier d'écomusée propose aux visiteurs un spectacle « exotique », une forme d'expérience. L'espace d'une visite le visiteur se plonge dans le monde des mines et prend conscience un temps soit peu de ce que pouvait être la vie dans ce lieu - ceci même si les conditions actuelles ne sont de loin pas celles qui existaient alors. Le visiteur découvre ainsi le milieu, les conditions de travail et le cadre de vie du métier de mineur. Il vit et apprend quelque chose tout en se divertissant. Ainsi, l'enjeu est d'articuler à la fois authenticité/découverte et divertissement ainsi que valorisation d'un patrimoine et activité rentable. La nouvelle muséographie qui sera mise en œuvre prochainement ira encore plus loin dans cette direction.

c) Caractère innovant du projet touristique

Le site des mines d'asphalte a un caractère innovant à plusieurs titres. Le premier réside dans la combinaison visite des mines/restaurant. Le restaurant sert principalement sa spécialité à savoir une assiette à base de jambon cuit dans l'asphalte, assiette qui

constituait à l'époque le repas de Noël des mineurs. Il propose aussi d'autres produits du terroir que l'on peut acheter à la boutique du musée (rincette, saucisson, etc.). La plupart des visiteurs mangent au restaurant. Le site offre ainsi un produit composite qui est en soi original et peu courant.

Le deuxième aspect innovant figure dans la façon de procéder dans le projet de nouvelle muséographie. Usuellement, tout ce qui est texte de présentation, panneau explicatif, etc., sont, dans les musées, réalisés par des scientifiques. Ici ce ne sera pas le cas. C'est une agence de publicité qui s'occupera de la mise en forme de l'ensemble. On a donc une combinaison entre muséographie de qualité et marketing. Certaines installations nécessiteront le développement d'équipements spéciaux pouvant résister en milieu humide.

d) Les contraintes dues à l'objet

La constitution calcaire des galeries contraint le développement des activités à deux niveaux. Le premier est celui de la sécurité. Depuis le début de l'exploitation touristique, les galeries visitées sont soumises à des contrôles réguliers de la part des autorités cantonales. Des montants relativement lourds par rapport à la taille de l'entreprise sont ainsi régulièrement affectés au financement des études géologiques de contrôle ou à des travaux d'entretien. Il est bien évident que si ces derniers devenaient trop lourds, ils pourraient entraîner la fin des visites.

Le deuxième niveau de contrainte se situe dans la disposition des galeries qui constitue un labyrinthe dangereux dans lequel peuvent facilement se perdre des visiteurs non avertis et quelque peu aventureux. Certaines activités (concerts, fêtes) auraient pu être envisagées mais ont été abandonnées pour cette raison précise. Il aurait en effet été difficile de contrôler le flot des visiteurs et donc d'en assurer la sécurité.

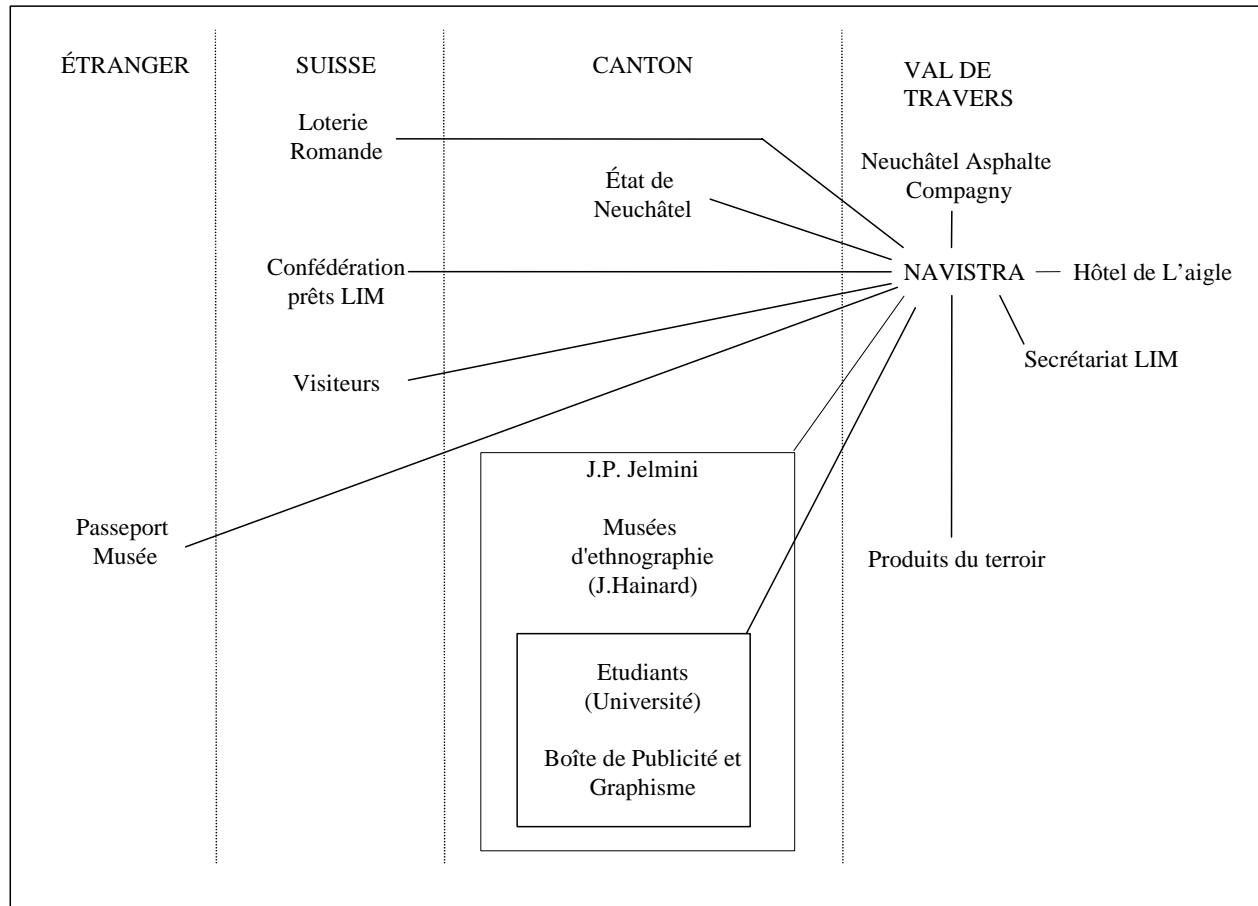
Sur le plan immatériel (savoir-faire et patrimoine historique), il n'y a pas de contrainte particulière d'usage. Il n'y a pas de résistances locales empêchant la mobilisation du patrimoine en question. Ce sont surtout les moyens financiers qui limitent l'exploitation de ce patrimoine.

5.2 LES ACTEURS DE LA DYNAMIQUE DES RESSOURCES

5.2.1 Les acteurs

Du point de vue des acteurs, on distinguera deux périodes. La première, celle de l'exploitation minière a largement été dominée par des acteurs étrangers (grandes entreprises) que ce soit au niveau de l'identification première ou de l'exploitation elle-même. Aujourd'hui la situation est différente dans la mesure où les mines, en tant que telles, sont exploitées par des acteurs locaux. La figure 5 propose une illustration du collectif d'acteurs impliqué dans l'exploitation touristique des mines d'asphalte.

FIGURE 5: LE COLLECTIF D'ACTEURS DE LA MISE EN VALEUR TOURISTIQUE DES MINES D'ASPHALTE DE LA PRESTA



Les acteurs impliqués/concernés par la mise en oeuvre de la ressource se situent pour la plupart dans le Val-de-Travers et dans le reste du canton de Neuchâtel. La Confédération et la Loterie romande, toutes deux instances supra-cantoniales ont participé au financement. La demande, quant à elle, se situe en majeure partie en Suisse et en particulier en Suisse allemande. À noter l'inscription des Mines d'asphalte dans le passeport musée qui rassemble les musées de Franche-Comté et de l'Arc jurassien suisse.

En ce qui concerne la constitution de l'offre, on remarque l'existence d'un certain nombre de relations. On relèvera les relations entre Navistra (la société qui exploite le site), le directeur du musée d'ethnographie de la Ville de Neuchâtel et un historien de la place, directeur retraité du musée d'art et d'histoire de la ville. Que ce soit au travers de leur conseil ou du suivi qu'ils portent dans le cadre du projet de nouvelle muséographie, ils apportent, à titre bénévole, leur expertise et leur savoir-faire en matière de muséographie et de conservation du patrimoine. La nouvelle muséographie est d'ailleurs réalisée par des étudiants en ethnographie de l'Université de Neuchâtel encadrés par le directeur du musée.

Ces relations permettent la valorisation du patrimoine et donnent au site la dimension muséale qu'il n'aurait sans doute pas sans cela, faute de moyens. Il remplit ainsi une mission culturelle qui d'ordinaire n'est pas celle d'un site touristique. À noter que cette mission est largement prise en charge, directement ou indirectement, par des fonds publics. De fait, les fonds publics, qu'ils soient locaux ou fédéraux, financent la valorisation du patrimoine attaché au site. Navistra entretient aussi des relations de collaboration avec des partenaires commerciaux tel qu'un hôtel restaurant de la région (pour ce qui est des cuisines) ainsi qu'une entreprise de graphisme et design pour tout ce qui est du montage graphique. En fait, certaines personnes sont impliquées simultanément dans ces différentes entreprises.

5.2.2 La nature des relations

La gestion du site s'appuie sur un réseau de relations dont les plus importantes sont situées dans la région. *Non marchandes* pour la plupart, elles sont fondées sur des

relations de type non hiérarchiques. Chacun contribue à sa mesure et selon ses intérêts (personnels, pécuniaires) à l'évolution du projet. C'est d'ailleurs sur ce réseau de *coopération* que s'appuie le caractère innovant du produit proposé. Le réseau articule un ensemble de *complémentarités* (tourisme, valorisation de patrimoine, restauration, etc.) permettant de mobiliser les ressources nécessaires à la création d'une offre composite susceptible d'attirer un maximum de visiteurs et permettant de rentabiliser le site (les visites seules ne suffiraient pas). Les relations entre le site en question et les autres sites touristiques de la région sont peu développées. Plutôt isolé, le site de la Presta collabore, en terme de promotion, avec certains acteurs du tourisme. Mais cela reste marginal.

Les relations hors région sont entretenues avec les visiteurs (essentiellement nationaux) et des institutions finançant le projet de nouvelle muséographie. Ce sont des *relations monétaires*, anonymes (par rapport aux relations interpersonnelles intra régionales). On assiste à une opposition de type proximité/distance. Les *relations de proximité* entraînent un échange de ressources et reposent sur des *relations de coopération* de type interpersonnelles. Les *relations à distance*, anonymes, sont par contre monétaires.

À ce stade et sur la base des éléments développés ci-dessus on peut clairement défendre l'idée de l'existence d'un réseau d'innovation²⁵. La configuration de celui-ci permet de rassembler les moyens et les solutions nécessaires au développement de l'activité. Cependant les effets de cette configuration se limitent au développement du site.

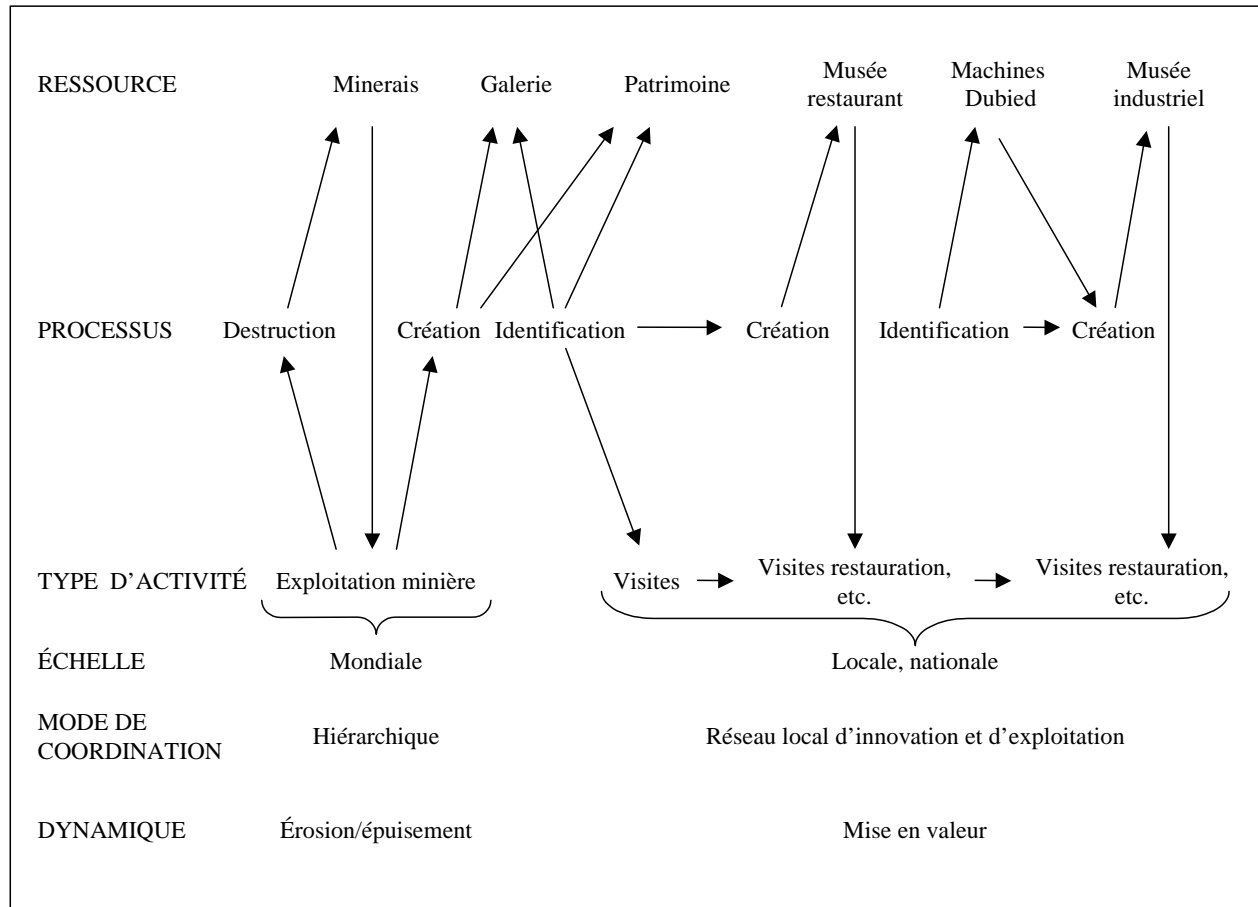
Le site de La Presta se situe à la croisée de milieux différents (touristique et culturel) dont l'articulation n'est possible que par l'existence de relations interpersonnelles non marchandes qui permettent de mobiliser des ressources qui autrement ne seraient pas accessibles.

²⁵ On entend par réseau d'innovation « un mode évolutif d'organisation des processus d'innovation, non issu des mécanismes de marché et non structuré selon une forme hiérarchique rigide, qui permet le développement continu de processus d'apprentissage collectifs reposant sur des combinaisons nouvelles de type synergétique des savoir-faire apportés par les différents partenaires. De la sorte, le réseau d'innovation possède une dimension organisationnelle appropriée à la complexité de la démarche d'innovation. Il détermine un espace territorial adéquat à la combinaison créatrice de savoir-faire internes et externes à la firme » (Maillat et ali., 1993b).

5.3 LES DIMENSIONS TECHNIQUE, SOCIO-INSTITUTIONNELLE ET TERRITORIALE DES MINES D'ASPHALTE

La figure 6 met en parallèle l'évolution de la dynamique de la ressource ainsi que celle du milieu productif. Les activités liées aux mines, à savoir l'exploitation minière, puis touristique, se sont développées dans le cadre de configurations très différentes aussi bien d'un point de vue de la dynamique des ressources que des acteurs concernés.

FIGURE 6 : DYNAMIQUE ET TERRITORIALITÉ DES MINES D'ASPHALTE DE LA PRESTA



5.3.1 La dimension technique de la ressource

On a donc une première phase d'industrie extractive, basée sur une ressource naturelle non-renouvelable, puis une phase de rupture avec le développement de l'activité touristique. À ce stade, les ressources sont réinventées, les objets réaffectés à des usages radicalement différents. On passe d'une dynamique d'érosion/épuiement à une dynamique de mise en valeur. Les galeries deviennent lieu de visite et non plus d'accès au minerai, le savoir-faire et les machines deviennent patrimoine culturel et non plus facteurs de production industriels.

5.3.2 La dimension socio-institutionnelle de la ressource

L'exploitation industrielle est effectuée par une multinationale étrangère et gérée selon des modes de coordination de type hiérarchique. À l'opposé, l'exploitation touristique, basée sur des ressources non matérielles, s'effectue à une échelle locale (pour ce qui est de la production) et nationale (pour ce qui est du marché). D'une phase à l'autre, on a une reprise en main des ressources par des acteurs locaux organisés en un réseau d'innovation.

Depuis la rupture survenue lors du passage de l'industrie extractive au tourisme, le réseau maintient une dynamique de changement certes moins radicale qu'à ses débuts. Régulièrement des innovations viennent étoffer l'offre, améliorer le produit. Le réseau en lui-même évolue, se transforme, laissant entrer de nouveaux acteurs tout en demeurant local et en gardant une certaine stabilité.

5.3.3 La dimension territoriale de la ressource

a) Simultanéité et succession des processus

La dynamique de la ressource mines est marquée par la succession de deux phases d'exploitation distinctes : la phase extractive, puis la phase touristique (pendant laquelle les objets hérités sont en partie réhabilités).

Ces deux activités n'auraient pu se dérouler simultanément. Elles étaient exclusives l'une de l'autre. D'une part, pour des raisons de sécurité, les visites ne pouvaient avoir lieu. D'autre part, les objets mobilisés aujourd'hui en tant que patrimoine étaient encore des outils de production. La fin de l'activité extractive a entraîné leur découplage du système de production. Ils ont été libérés de leurs « obligations » productives. Ils ont alors pu être réutilisés (recouplés) dans le cadre de l'activité touristique.

Cependant les deux phases d'exploitation ont généré la production de sous-ressources²⁶ (savoir-faire, machine, histoire, etc.). Dans la première phase (extractive), elles permettaient d'accroître le rendement des mines (d'extraire toujours plus, parfois dans de meilleures conditions). Dans la deuxième (touristique) elles améliorent la mise en valeur du site. En d'autres termes, elles contribuent à la construction, sur la base d'un acquis (les mines), d'un produit composite qui mobilise et combine des objets existant tout en en créant. On observe en effet des phases successives d'identification d'objets du patrimoine, suivies de création de sous-ressources ad hoc (musées) qui servent de lieu de mise scène et qui permettent de valoriser les ressources liées aux mines et à la région (produits du terroir).

b) Ancrage et mobilité de la ressource

Le territoire de la ressource s'est considérablement rétréci lors du passage de l'activité industrielle à l'activité touristique. À l'époque de l'exploitation minière, le site du Val-de-Travers était l'un des plus grands du monde, on exportait dans le monde entier et surtout dans les colonies anglaises. Exploitée par un puissant groupe anglais, les mines étaient dirigées en grande partie par des acteurs étrangers à la région (financiers, contrôleurs, géologues, etc.). Les circuits économiques et financiers dépassaient les frontières régionales et nationales. Les rapports à la région se faisaient essentiellement au travers de la négociation de la concession avec l'État de Neuchâtel.

²⁶ Le terme de sous-ressource est proposé ici par analogie au terme « sous-produits » (by-product) utilisé en économie. Il suggère le fait que l'exploitation d'une ressource entraîne la création des ressources nécessaires à sa mise en œuvre. Ce qui n'exclut pas que ces sous-ressources fassent par ailleurs (ou ensuite) ressource dans le cadre d'autres activités.

Au moment de l'enquête les clients des mines sont essentiellement nationaux (suisse allemands pour la plupart) et atteignent le site par autocar. Les mines sont intégrées dans l'offre touristique de la région et du canton. Leur rayonnement reste cependant national. L'activité touristique est le fait d'acteurs locaux même si certains financements proviennent d'institutions nationales. Ancrage ou mobilité? Les mines sont et ont toujours été immobiles. Par contre, le produit issu de son exploitation est aujourd'hui moins mobile qu'hier²⁷. On pourrait bien sûr imaginer déplacer l'écomusée. Cette solution nécessiterait des investissements financiers très élevés. Le produit touristique proposé est donc attaché au lieu. Il est situé. Ce qui n'était pas le cas du minerai d'asphalte qui très vite fut exporté à travers le monde. Le mode actuel de coordination s'appuie sur des relations de proximité fortement ancrées dans le territoire.

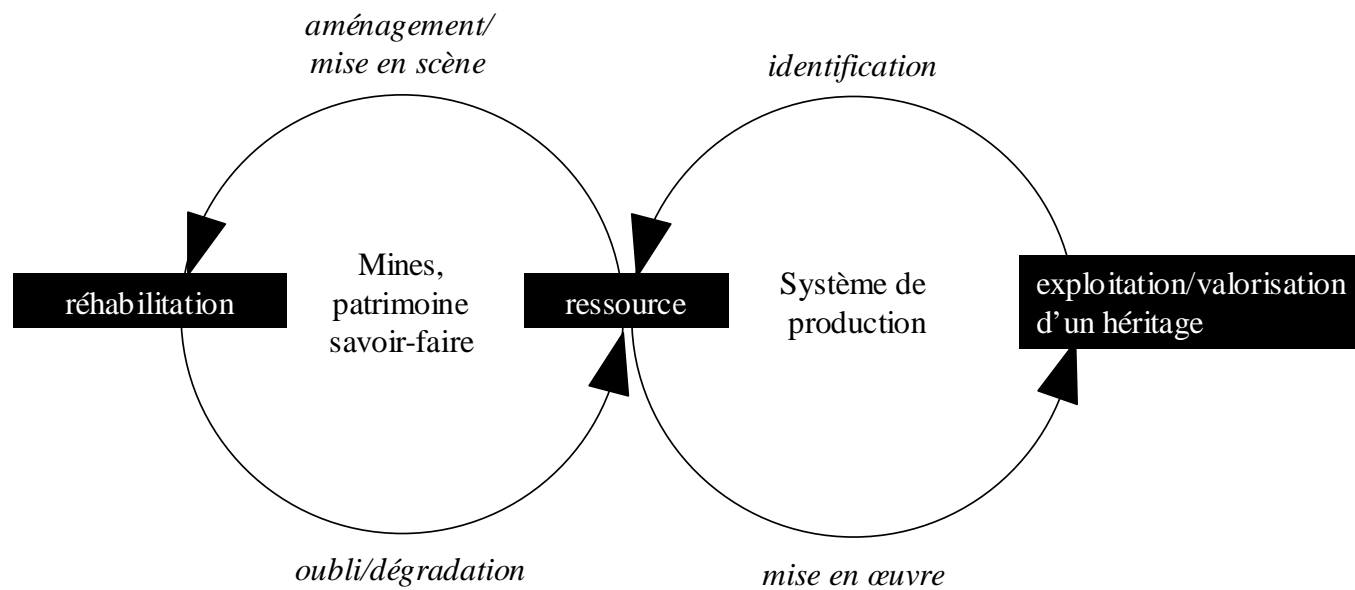
5.4 SYNTHÈSE

À partir d'un même objet, les mines d'asphaltes de la Presta, deux ressources (l'une industrielle, l'autre touristique) ont été créées et exploitées successivement. Le passage de l'activité minière, dont la dynamique était celle de l'érosion/épuisement, à celle plus actuelle de la mise en valeur a entraîné trois ruptures. Une rupture dans le type d'activité. Une rupture dans les modes de coordination associés. Enfin une rupture d'échelle avec un ancrage local de la ressource plus fort.

La dynamique actuelle de la ressource « mine d'asphalte » est celle de la mise en valeur (figure 7). Il s'agit, au travers de la création d'une mise en scène et de l'aménagement du lieu, de *réhabiliter* les objets ressources et de les mettre au goût du jour. Cette démarche relève de l'innovation. Elle s'effectue au travers d'un réseau d'innovation marqué par des échanges monétaires et non monétaires structurés autour de l'entreprise exploitante. L'objectif étant de composer un produit touristique fondé sur l'exploitation et la valorisation d'un héritage.

²⁷ Moins mobile et non *immobile*, car il est toujours possible d'imaginer reproduire le site ailleurs, à la manière d'un parc à thème. On s'éloignerait ici du concept actuel d'écomusée (les galeries ne seraient plus visitées).

FIGURE 7 : LES MINES D'ASPHALTE, UNE DYNAMIQUE DE MISE EN VALEUR



Source, Kebir et Crevoisier (2004)

6. LE SAVOIR-FAIRE HORLOGER DE L'ARC JURASSIEN ET SON PATRIMOINE

La région de l'Arc jurassien est marquée par une activité industrielle horlogère importante et très ancienne. À l'origine, cette activité s'est diffusée à travers toute la région sur une base très décentralisée. Elle s'appuyait sur le temps libre de la main-d'œuvre agricole des montagnes jurassiennes. Malgré l'émergence de centres de production importants, comme La Chaux-de-Fonds, Granges, etc. à la fin du XIX^{ème} siècle, le caractère d'« industrie à la campagne » est resté préservé.

Au moment de la transformation des activités horlogères dans les années 80 et 90, les entreprises ont très largement mobilisé les ressources associées à cette image, ne serait-ce que du point de vue marketing, pour se différencier de la concurrence, principalement asiatique : savoir-faire mécanique traditionnel, image d'une certaine continuité entre agriculture et artisanat horloger - par ailleurs largement surfaite -, « authenticité », etc. Or, ces éléments sont intimement liés au patrimoine culturel et économique de la région de l'Arc jurassien (Maillat et Perrin, 1992, Maillat, et al., 1993a, Crevoisier, 1993a, Crevoisier, 1993b).

C'est précisément sur ce patrimoine et sur la renommée du savoir-faire horloger que les milieux touristiques s'appuient aujourd'hui pour promouvoir la région. Le développement du projet de création de destination touristique Watch Valley soulève un certain nombre de questions. On se demande en effet comment s'effectue la mobilisation simultanée (voire concurrente) d'une même ressource par deux systèmes de production. Ceci d'autant plus que le système touristique est en émergence alors que le système horloger (qui génère l'essentiel de la ressource) est mûr. En d'autre terme, y a-t-il convergence entre les milieux touristiques et horlogers ?

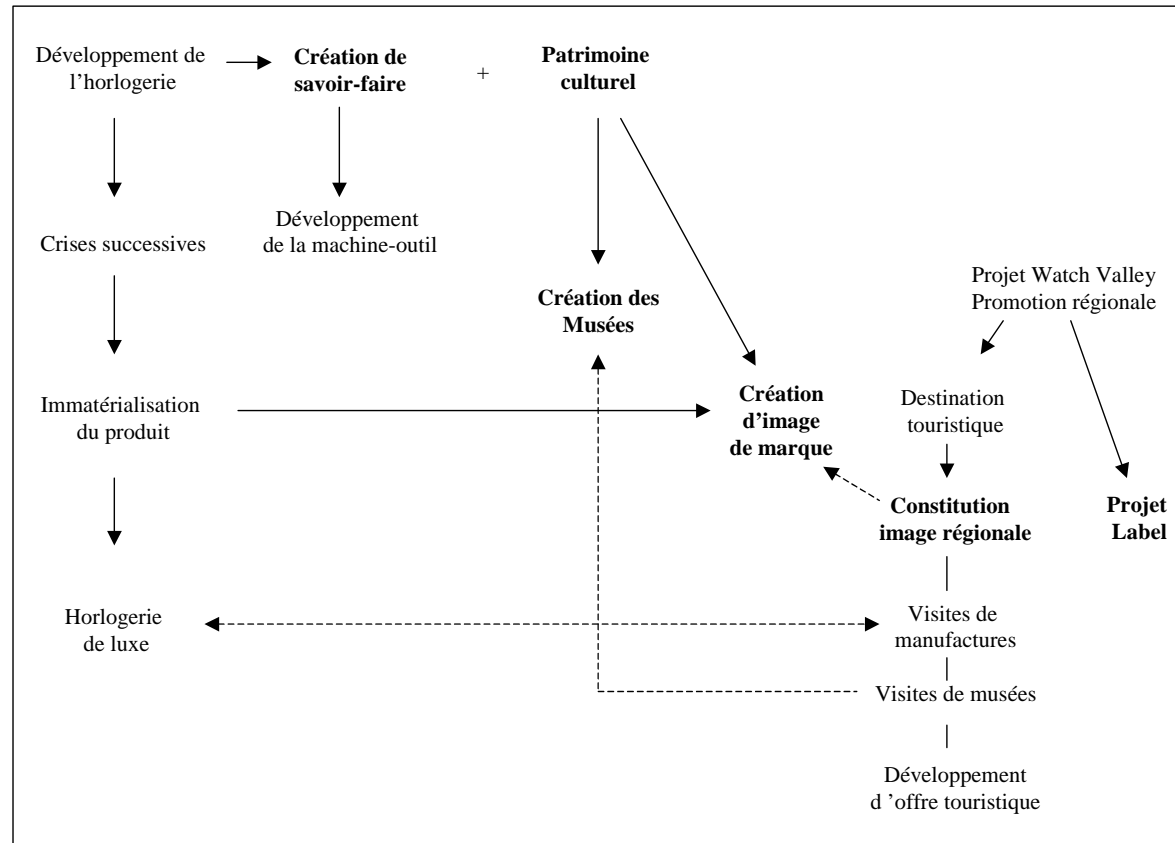
La récente création de la ressource touristique à partir de l'objet savoir-faire constitue un cas intéressant de développement d'un usage nouveau à partir d'une ressource existante.

6.1 L'ÉVOLUTION TECHNIQUE DE LA RESSOURCE

6.1.1 Les processus de création et de destruction de la ressource

Le savoir-faire traditionnel horloger et son patrimoine se sont constitués au fil du temps et du développement des activités horlogères. La figure 8 illustre la dynamique du savoir-faire horloger compte tenu de sa récente identification en tant que ressource touristique.

FIGURE 8 : LA CHRONOLOGIE DU SAVOIR-FAIRE HORLOGER ET SON PATRIMOINE



Kebir/2004

Menacé d'oubli avec l'apparition de la montre à quartz et de la production standardisée, le savoir-faire traditionnel horloger retrouve ses lettres de noblesses dans les années 80 avec le retour à la montre bijoux, objet d'art et de luxe. Cette période verra en effet la réhabilitation d'anciennes manières de faire (mouvements mécaniques complexes notamment) qui avaient été abandonnées par l'industrie. Elle verra également les dimensions design et marketing prendre une part croissante dans la création de valeur ajoutée entraînant ainsi l'immatérialisation du produit. Plus qu'un objet qui indique l'heure, c'est un bel objet, un style de vie (sportif, classique, etc.) que l'on s'achète.

Le développement de cette industrie a débouché sur la constitution du savoir-faire d'une part et d'un patrimoine culturel d'autre part. Constitué de pièces exceptionnelles, de machines, d'instruments de mesure, de pièces architecturales, etc., ce patrimoine fait l'objet dans la région, de très nombreux musées publics et privés dont bon nombre d'entre eux ont été ouverts au cours des dix dernières années. Certains, essentiellement spécialisés dans les techniques de fabrication, sont avant tout le fait d'associations visant à sauvegarder le patrimoine. De nombreux musées ont été créés par les entreprises horlogères, afin de pouvoir montrer leurs anciennes réalisations à leurs visiteurs. Par ailleurs, le savoir-faire horloger a constitué le terreau du développement de la machine-outil et de la micro-technique, deux activités pivot de la région²⁸.

Le savoir-faire horloger et son patrimoine sont aujourd'hui mobilisés dans le cadre d'un projet de promotion touristique régionale. Ce dernier s'appuie également sur l'ensemble des « objets » touristiques de la région (nature, hôtels, offre culturelle, etc.). En promouvant la région sur la base de sa spécificité industrielle, le projet en question cherche à établir le lien, entre l'horlogerie et la région. En effet, si la relation Suisse-montre est immédiate, la relation Arc jurassien-montre est largement ignorée du grand public.

Ce projet mobilise un ensemble d'objets existants qu'il n'a pas créé lui-même. Le savoir-faire et le patrimoine horloger sont issus, renouvelés et entretenus par le système de production horloger.

²⁸ Pour plus de détail concernant cette bifurcation, voir notamment Crevoisier 1995.

De nombreuses institutions de formation, dispersées dans la région, assurent encore aujourd'hui la formation de la main-d'œuvre. Les activités de recherches technologiques sont effectuées dans des institutions de recherches centralisées dans la ville de Neuchâtel. Les compétences en matière de design, de marketing et de communication, sont devenues des aspects essentiels du savoir-faire horloger depuis la fin des années 1980. Elles ne sont que partiellement présentes dans la région. Elles proviennent des grands centres européens de la mode, du luxe et du design (Paris, Milan, etc.) d'où elles sont importées (elles sont aussi parfois mobilisées sur place). Le savoir-faire horloger, à l'origine essentiellement industriel, fait aujourd'hui une large place aux compétences communicationnelles. L'horlogerie suisse vend avant tout de la distinction sociale : se construire une image et la soigner est devenu essentiel.

Par ailleurs, la renommée du savoir-faire traditionnel horloger fait que de nombreuses personnes, souvent passionnées, viennent aujourd'hui de l'étranger dans la région horlogère s'initier aux savoir-faire traditionnels car c'est là et nulle part ailleurs qu'il est possible de les acquérir (Berset, et al., 2000).

L'évolution du savoir-faire traditionnel n'a pas échappé aux processus de l'oubli ni à celui de l'obsolescence. Au début des années 70, le plus grand musée de la région, le Musée International de l'Horlogerie (MIH), fut créé à La Chaux-de-Fonds. Il a explicitement été mis sur pied afin de sauvegarder certains aspects des métiers horlogers alors menacés de disparition par la standardisation de la production. Cette précaution se révélera par la suite utile. À partir de 1980, c'est souvent dans les musées que l'on ira se souvenir de ces techniques et surtout des modèles anciens pour les remettre, avec succès, au goût du jour.

6.1.2 Les processus d'identification et de mise en œuvre de la ressource

a) Le projet touristique Watch Valley

Le projet de mettre en place une promotion régionale articulée autour de la montre a pris forme à la fin des années 1990. On attribue la paternité de l'idée à une personnalité notoire de la région (il fut notamment fondateur et président de la Fédération Horlogère) qui voyait dans la montre le dénominateur commun d'une région composite, en mal

d'unité et de visibilité. Trouvant écho auprès des milieux de la promotion touristique dont les relations s'intensifiaient (cf. point 6.2), un premier produit concret allant dans ce sens est réalisé en 1998. La brochure « Route de l'horlogerie » est publiée. Elle présente sous forme d'étapes, différents musées (publics et privés) situés entre Genève et Bâle en passant par Zurich.

Quelques mois plus tard le concept Watch Valley est lancé par Arc jurassien Tourisme (AJT)²⁹. Ce projet a pour volonté principale de profiler la région au niveau international en créant une destination touristique autour du thème de la montre. Par-là même, ce projet permettrait de développer le tourisme dans la région. Le système de production touristique est peu structuré, de taille modeste et peu intégré. Le tourisme n'a jamais été la vocation première de la région qui est avant tout industrielle. L'espace géographique concerné couvre la Vallée de Joux, les cantons de Neuchâtel et du Jura et le Jura Bernois. Il cherche, à travers la promotion de la Watch Valley, à caractériser et à spécifier cet ensemble afin de le positionner sur le marché du tourisme international. En effet si l'idée de la montre suisse est très répandue, qui sait que le lieu de fabrication est concentré dans une région ? Ce projet vise essentiellement :

- l'organisation d'une promotion commune à l'étranger, notamment auprès des tours opérateurs ;
- le développement de produits spécifiques articulés autour de la montre tels que des journées d'excursion avec visite de musée et d'un site naturel, qui s'adressent à une large clientèle, les produits « VIP », des visites de manufactures horlogères ;
- la mise en place à plus longue échéance d'un label de qualité horloger spécifique.

L'expression « Watch Valley » a été formulée par un bureau de consultants bâlois encore en collaboration avec AJT au moment de l'enquête. Les « objets » faisant ressource ici sont bien entendu le patrimoine culturel au travers notamment des musées liés à l'horlogerie, l'image de la montre suisse, le savoir-faire en lui-même mobilisé lors de la visite de manufactures (dont certaines sont également intéressantes d'un point de vue architectural).

²⁹ Cette organisation regroupe un bureau de coordination et les cinq offices du tourisme suivants : Office du tourisme de la Vallée de Joux, Tourisme Neuchâtelois, Tourismus Biel-Seeland, Jura tourisme, Office du tourisme du Jura Bernois.

L'*identification* du savoir-faire horloger comme ressource touristique a été faite par les acteurs impliqués dans la promotion touristique (politiques, directeurs d'offices du tourisme, etc.). Les acteurs concernés extérieurs à la région y répondent plutôt favorablement : les produits Watch Valley présentés jusqu'ici ont eu bon écho auprès des tours opérateurs internationaux. À l'intérieur de la région le processus apparaît plus difficile.

Il faut savoir en effet que le lancement du projet a suscité certains remous. Si l'idée de se fédérer pour vendre ensemble la région ne rencontre pas d'opposition en soi, l'expression « Watch Valley » est critiquée à plusieurs titres par divers milieux locaux. Les principales critiques adressées sont notamment que la région ne se limite pas à la montre, que l'Arc jurassien n'est pas une vallée, que Watch Valley est un terme anglais auquel on ne s'identifie pas, qu'il a été difficile de sortir la région de l'image sinistrée de la crise horlogère et que c'est une mauvaise idée d'y revenir. Plus ou moins forte selon les lieux, cette opposition n'a pas condamné le projet qui est tourné essentiellement vers l'étranger : il s'agit de conquérir le marché international. Cependant le slogan Watch Valley a été complété par « pays de la précision », l'un ou l'autre étant mis en exergue selon les circonstances.

Il est difficile pour le moment d'évaluer le potentiel économique du concept. Le projet est à ses débuts, l'AJT s'est donné 10 ans pour réaliser le projet et en saisir véritablement les effets. Dans l'idée, le projet Watch Valley ne devrait pas se limiter à la promotion du tourisme. Il devrait à terme servir aussi la promotion régionale dans son ensemble. Ce volet de grande envergure est encore peu avancé.

b) Caractère innovant du projet Watch Valley

Le projet Watch Valley est innovant à deux titres. Le premier réside dans le fait de construire la promotion de la région sur un concept de tourisme industriel basé sur un savoir-faire technique. Vendre la région sous la bannière industrielle « Watch Valley, pays de la précision » est en rupture par rapport à la promotion touristique traditionnelle de la région qui met en avant les atouts naturels ou culturels. Cette offre classique est toujours présente, mais elle passe au second plan dans la politique de promotion. Cette innovation est unique. Au moment de l'enquête, il n'existait pas, à notre connaissance,

de région qui se profilait aussi résolument sous une image industrielle. Certes il n'est pas rare de voir la promotion de produits touristiques industriels mais cela se fait en général sous une bannière plus générale basée sur un argument plus traditionnel, culturel ou naturel. En Suisse, cette région est la seule à se profiler ainsi.

L'autre aspect innovant est institutionnel et organisationnel. En effet, le projet émane d'une organisation supra cantonale et s'appuie sur la collaboration entre les offices du tourisme, ce qui est nouveau dans la région. La construction commune de ce projet amène le dépassement des frontières cantonales d'ordinaire plutôt fortes pour tout ce qui touche à la promotion régionale. Ce phénomène ne se limite pas aux offices du tourisme. Cette action commune Watch Valley a amené d'autres acteurs à s'associer à ces activités à l'échelle régionale. À titre d'exemple, les viticulteurs ont présenté ensemble les vins de la région lors d'un salon. En ce sens la mise en place de ce projet a entraîné et entraîne un apprentissage institutionnel et organisationnel à plusieurs niveaux; il transforme les manières de faire car il implique le développement de réseaux.

c) Les contraintes dues à l'objet

La contrainte majeure posée par le savoir-faire horloger est qu'il se manifeste essentiellement dans les manufactures où il est utilisé dans sa fonction première, à savoir la fabrication d'une montre. Les visites des manufactures sont le meilleur moyen de saisir *in situ* la complexité des montres et de se rendre compte de l'importance du savoir-faire et de la nature du métier. En soi, elles constituent un produit touristique attrayant. Elles ne sont cependant possibles qu'au compte-gouttes car elles perturbent trop les activités productives (nécessité d'explication, de présentation, poussière, agitation, sécurité, etc.). En ce sens, visites et production sont difficilement compatibles à large échelle, à moins d'organiser des ateliers de démonstration. Cet état de fait limite pour l'instant le potentiel touristique du savoir-faire en entreprise.

Les musées permettent en partie de pallier ce problème. Le Musée international de l'horlogerie (MIH) est particulièrement intéressant il comprend un atelier de restauration que les visiteurs peuvent observer.

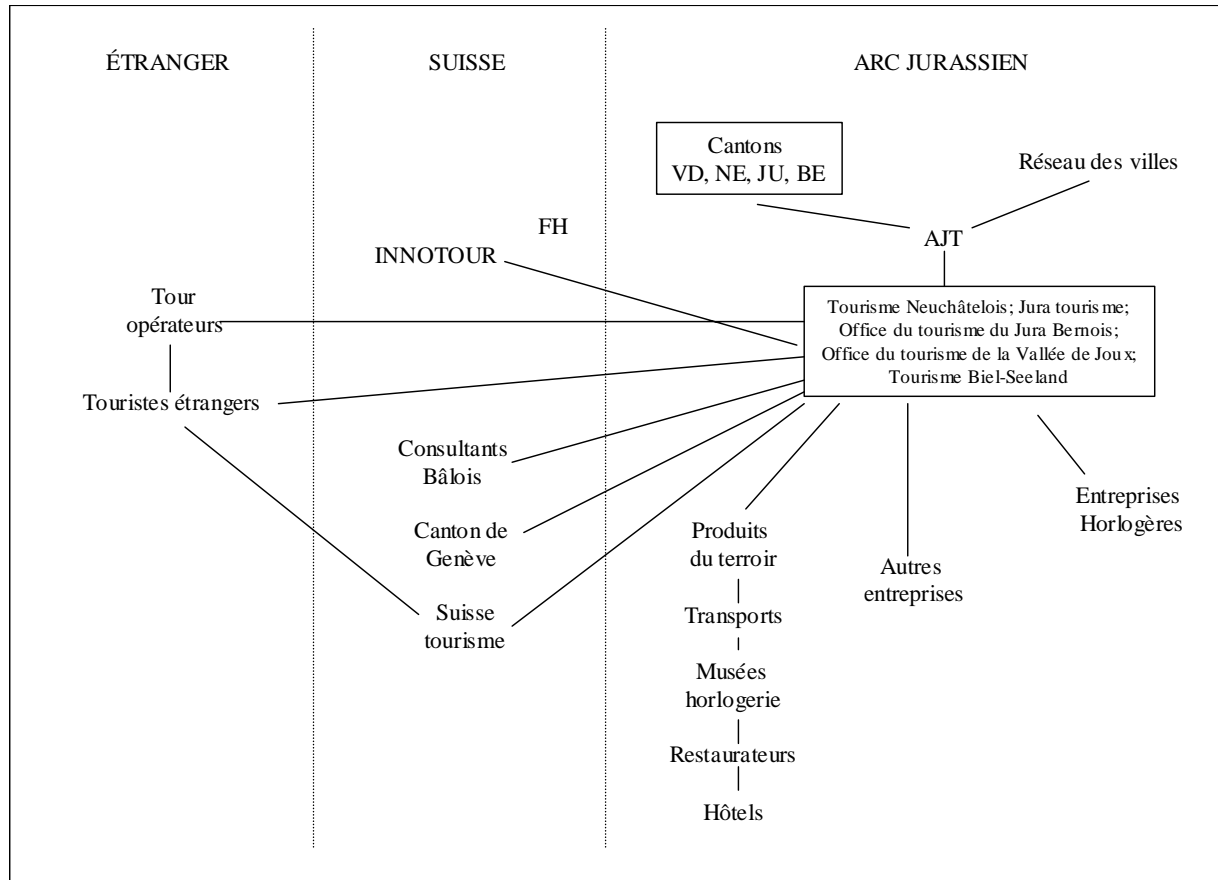
La promotion des musées, au travers de la brochure « Route de l'horlogerie » ou de l'organisation de journées d'excursions comprenant la visite de l'un d'entre eux, participe grandement de la constitution de l'offre touristique Watch Valley. Ces activités peuvent s'effectuer à large échelle. Il n'y a point de conflit d'usage avec le système de production horloger. Cependant, la dispersion de ces institutions peut être un inconvénient dans la mesure où cela oblige les visiteurs à se déplacer. Elle permet néanmoins de faire découvrir les paysages et autres charmes de la région ce qui n'est pas inintéressant d'un point de vue touristique.

6.2 LES ACTEURS DE LA DYNAMIQUE DES RESSOURCES

6.2.1 Les acteurs

Les acteurs impliqués dans la mise en œuvre de la ressource sont essentiellement locaux. La figure 9 présente une illustration du collectif impliqué dans la mise en œuvre du projet Watch Valley et, par-là même, de la création de la ressource touristique « savoir-faire et patrimoine horloger ».

FIGURE 9 : LE COLLECTIF D'ACTEURS DE LA MISE EN VALEUR TOURISTIQUE DU SAVOIR-FAIRE HORLOGER ET DE SON PATRIMOINE



Le projet touristique Watch Valley est mis en œuvre par Arc jurassien tourisme (AJT) qui regroupe les offices du tourisme de la région. Cette institution est soutenue financièrement par les villes de la région (au travers du Réseau des villes de l'Arc jurassien³⁰), par 4 cantons (Berne, Neuchâtel, Jura et Vaud) et par la Confédération (par le biais du programme de Promotion de l'innovation et de la coopération dans le domaine du tourisme INNOTOUR). Elle a son propre bureau. Au moment de l'enquête, la collaboration avec le bureau de consultants bâlois mentionné plus haut, à qui la marque Watch Valley a été rachetée, devait se poursuivre jusqu'en 2001. Les offices du tourisme régionaux fonctionnent en réseau à l'intérieur d'AJT. Relevant de leurs cantons respectifs, les offices mettent leurs efforts en commun pour se positionner sur le marché international. Jusqu'à présent, aucune région de l'Arc jurassien n'a une offre et une visibilité suffisante pour rivaliser avec les autres régions suisses. AJT permet donc la promotion de la région et le développement de produits transversaux. Chaque office régional maintient ses propres activités.

De par sa mission de promotion, l'AJT est à l'interface entre des prestataires touristiques situés à l'intérieur de la région (hôteliers, musées, prestataires de transports, etc.) et les clients (les tours opérateurs) localisés hors de la région.

Les prestataires touristiques produisent les services que le projet promeut en développant la destination Watch Valley. Le projet mobilise aussi d'autres ressources telles que les produits du terroir, les musées, etc. Il implique ainsi des acteurs appartenant à des systèmes de production autres à savoir agricole et culturel. Le développement des réseaux mentionnés plus haut pourrait à terme consolider ce secteur en progression et renforcer les relations de complémentarité que celui-ci pourrait avoir avec d'autres secteurs comme l'agriculture et la culture.

La clientèle visée par le projet est essentiellement étrangère. C'est au travers de relais tels que les tours opérateurs et Suisse Tourisme (l'organe de promotion du tourisme suisse à l'étranger) que l'AJT la contacte.

³⁰ Association regroupant 21 villes de la région.

Les acteurs du système de production horloger sont également concernés par le projet dans la mesure où ils accueillent des visiteurs dans leurs musées d'entreprise et qu'ils pourraient être sollicités pour des visites de manufactures dans le cadre du produit V.I.P³¹. Les acteurs du système de production horloger sont en général en retrait ou expriment des réticences quant à la pertinence du projet. Le secteur se porte bien et ne voit pour le moment pas de nécessité dans le renforcement des liens entre tourisme et horlogerie ni de potentiel particulier, que ce soit au niveau de la distribution des produits ou du marketing par exemple. Pourtant, il est frappant de constater que les entreprises horlogères sont pour la plupart devenues, d'une certaine manière, des opérateurs touristiques. En effet, la montre se vend aujourd'hui comme un produit authentique, relevant d'une tradition ancienne, reposant sur des savoir-faire vernaculaires. Beaucoup d'entreprises dans le haut de gamme reçoivent leurs clients sur place. La visite commentée d'entreprise fait partie du produit/service. Une attention particulière a été apportée au cours de ces dernières années à l'architecture des usines. Jean Nouvel a réalisé pour le groupe Cartier une usine ultra moderne dans le paysage bucolique d'un petit village de quelques centaines d'habitants. Les musées d'entreprises permettent de montrer « quelque chose » aux visiteurs. Quelques-uns de ces musées reçoivent plusieurs milliers de visiteurs par an. Cependant, les entreprises horlogères réalisent ces prestations uniquement pour leurs clients ! Elles ne sont pas très enclines à réaliser ces opérations en commun pour d'évidentes raisons de concurrence. La conséquence en est que les horlogers sont dans l'ensemble réfractaires à l'idée. La position officielle de la Fédération horlogère (association faïtière des horlogers) était, au moment de l'enquête, clairement opposée au projet tel qu'il était formulé alors.

La question réside dans le fait de savoir si le concours des horlogers est indispensable au développement de la ressource touristique. Tout dépendra de l'ampleur et de la qualité que l'on voudra donner aux différents produits touristiques. L'AJT n'a en soi pas besoin des horlogers pour utiliser une image et pour faire visiter les musées publics ou associatifs de la région. Peut-on imaginer un démarchage à plus large échelle des clients de l'horlogerie couplé à un produit touristique régional ? Telle est la question. Il

³¹ Le projet VIP est un produit de luxe, il propose un ensemble de prestations (hôtel de luxe, restaurant gastronomique) dont la visite d'une manufacture horlogère. Il s'adresse à un public confidentiel.

faut reconnaître toutefois que certaines actions concrètes comme la route de l'horlogerie sont soutenues par des horlogers.

Ainsi, la ressource « savoir-faire horloger » créée et transmise essentiellement par le système de formation du système de production horloger a jusqu'à présent été exploitée par les entreprises, et cela de manière individuelle. L'identification du savoir-faire horloger comme une ressource *régionale*, dont l'appropriation et l'exploitation ne relèvent plus exclusivement des entreprises horlogères, constitue une rupture dans la dynamique de cette ressource. L'enjeu actuel du projet Watch Valley est de faire naître les complémentarités entre les « nouveaux » et les « anciens » membres du territoire pour ce qui est de la mise en œuvre et, dans l'esprit, de faire coïncider autant que possible les « anciennes » et « nouvelles » clientèles. Ceci n'est pas évident, car tant les marchés touristiques qu'horlogers sont segmentés et répondent à des images qui peuvent être décalées, voir franchement incompatibles.

6.2.2 La nature des relations

La constitution de la ressource s'appuie sur un *réseau* d'acteurs locaux. Il se structure autour des offices du tourisme de la région qui entretiennent des *relations non marchandes* et *non hiérarchiques*. Leur objectif étant la promotion des *complémentarités* entre les régions et la mise en commun des moyens nécessaires à la réalisation d'objectifs communs (promotion hors Suisse, création d'une destination, etc.).

Les relations entretenues avec les autres acteurs impliqués sont essentiellement de type *marchandes* (tours opérateurs, Confédération, prestataires de services et de produits) ou *hiérarchiques* (avec les autorités cantonales, qui fixent le mandat de l'AJT et des offices du tourisme).

Les *relations de proximité* sont à la base du réseau et sont fondées sur le principe de *coopération-concurrence*. Si l'on coopère dans le cadre du projet, chacun continue par ailleurs le développement de ses activités propres de promotion en Suisse et de développement interne par exemple. Ces liens de proximité reposent également sur des *relations interpersonnelles*, ceci bien que l'AJT soit une institution à part entière. Par

opposition, les *relations à distance* sont de type marchand. Ce réseau ne participe cependant pas de l'entretien du savoir-faire horloger qui est le fait du système de production horloger. Il ne participe pas non plus de la constitution d'un savoir-faire technique spécifique. Par contre, il entraîne des phénomènes d'apprentissage organisationnel et institutionnel. Ceux-ci concernent en premier lieu les acteurs de la promotion touristique mais aussi, on l'a vu, certains prestataires de services touristiques qui sont amenés à coordonner leurs prestations.

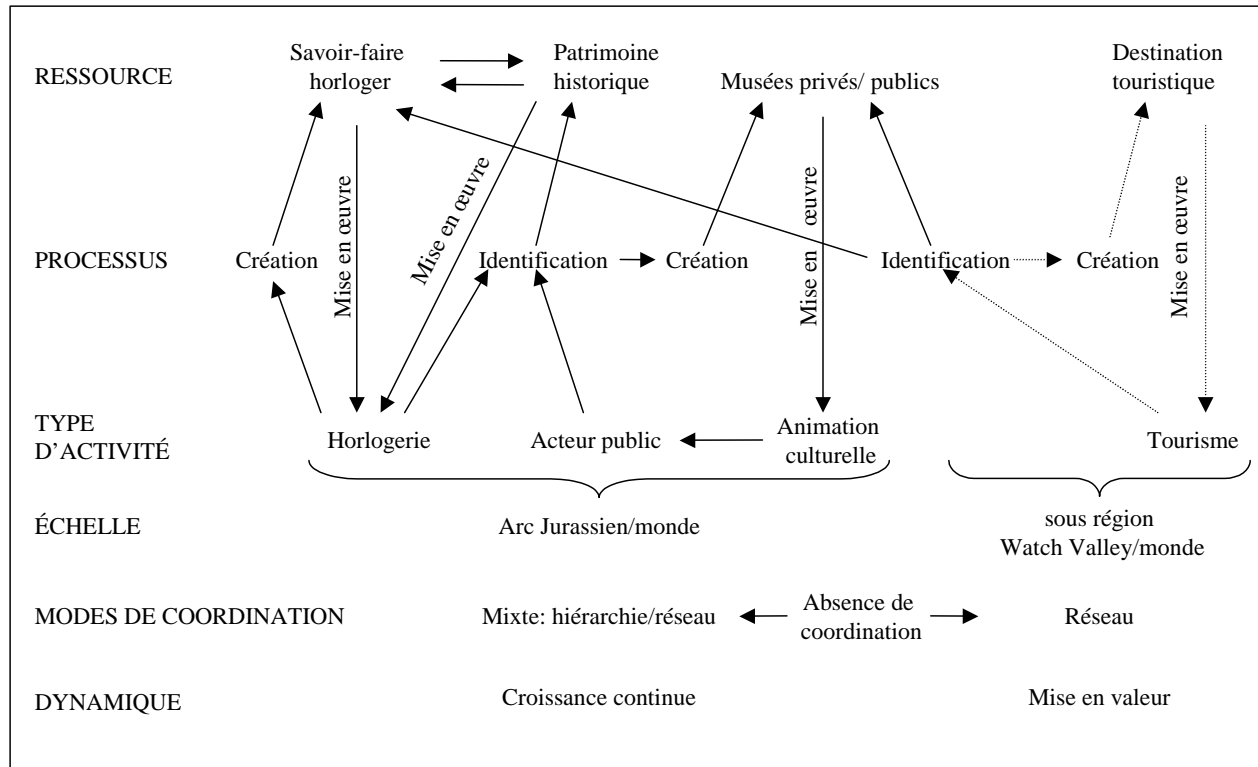
Le projet Watch Valley, au travers duquel se crée la ressource touristique « savoir-faire et patrimoine horloger », est porté et réalisé par un collectif d'acteurs structuré en réseau. Cela dit cette dynamique se restreint pour le moment (le projet est à ses débuts), essentiellement aux acteurs de la promotion touristique et tarde à s'étendre à l'ensemble des acteurs du secteur touristique.

Le milieu touristique en charge de la mise en œuvre du projet doit, pour le réaliser, coordonner un certain nombre de ressources dont il n'a pas le contrôle. C'est le cas notamment du savoir-faire horloger qui, on l'a vu, se manifeste essentiellement dans les manufactures. Pragmatiques, ses acteurs développent au mieux des relations de complémentarité avec les milieux horlogers, au pire ils n'entretiennent aucune relation et s'accommodent de la situation. La question étant alors : pourront-ils à terme se passer de ces complémentarités? Comment se développera ce projet récent? Ce milieu touristique parviendra-t-il à structurer le système de production touristique et y impulser une dynamique de croissance? La ressource pourra-t-elle perdurer? Un succès commercial des premiers produits Watch Valley constituerait certainement un signal favorable auprès d'éventuels partenaires qui doutent du potentiel touristique du savoir-faire horloger.

6.3 LES DIMENSIONS TECHNIQUE, SOCIO-INSTITUTIONNELLE ET TERRITORIALE DU SAVOIR-FAIRE HORLOGER ET DE SON PATRIMOINE

Le savoir-faire horloger et son patrimoine servent deux systèmes de production différents. Ses usages, pour le moment plus concurrents que complémentaires, sont orchestrés par les milieux de l'horlogerie et du tourisme. La figure 10 illustre la dynamique et la territorialité de la ressource analysée.

FIGURE 10 : DYNAMIQUE ET TERRITORIALITÉ DU SAVOIR-FAIRE HORLOGER



Kebir/2004

6.3.1 La dimension technique de la ressource

Le savoir-faire horloger et son patrimoine suivent deux dynamiques distinctes.

La première s'appuie sur le système de production horloger, ancien et structuré. Le système génère deux boucles de création de ressources. Cette dynamique est liée directement à l'exploitation industrielle du savoir-faire qui a généré la mise en place de structures de formation et de recherche ainsi que de musées privés et publics. Aujourd'hui le savoir-faire s'y renouvelle sans évoluer de manière drastique. Le savoir-faire horloger suit une dynamique de croissance renouvelable.

La seconde dynamique est celle relative à l'usage touristique récent du savoir-faire horloger. Elle est orchestrée par un réseau d'acteurs. La ressource suit une dynamique de mise en valeur. Le milieu touristique mobilise des objets (savoir-faire et patrimoine) contrôlés plus ou moins complètement par un autre milieu, celui de l'horlogerie. Le développement de cet usage touristique n'implique pas l'abandon de l'usage initial. Le système horloger étant à l'heure actuelle plutôt réfractaire, les complémentarités possibles entre ces deux usages sont peu exploitées.

6.3.2 La dimension socio-institutionnelle de la ressource

Les modes de coordination associés à ces deux dynamiques sont différents. Le système de production horloger est marqué par une coordination mixte hiérarchie/réseaux³². Connaissant des phases d'innovation radicales et des phases de standardisation de la production, son évolution est marquée par l'émergence cyclique de réseaux suivie de phases de concentration hiérarchique de la production. Aujourd'hui on se situe plutôt dans le deuxième cas de figure. Mûr, le système de production horloger se caractérise aujourd'hui par l'existence d'entreprises parfois multinationales, en concurrence les unes par rapport aux autres. L'innovation est faible, on est en phase d'exploitation des ressources créées lors de la dernière phase d'innovation radicale. Le mode de

³² La coordination des processus de création, destruction, identification et mise en œuvre par le marché est présente dans les deux cas de figure. Elle n'apparaît cependant à aucun moment dominante.

coordination dominant est actuellement celui de la hiérarchie et il résulte du mouvement de concentration qui s'est produit au cours des années 90.

Le milieu touristique quant à lui fonctionne, dans le cadre du projet Watch Valley en réseau, le mode de coordination de la ressource est donc celui du réseau. L'incertitude quant à l'issue du projet, la nécessité de créer une masse critique suffisante pour constituer une offre compétitive sont autant d'éléments favorisant l'émergence d'une telle coordination. Ici on ne crée pas d'objet, on crée une ressource. L'objet existe, le processus de production est à constituer (organisation de circuits, création de produits, etc.).

6.3.3 La dimension territoriale de la ressource

a) Simultanéité et succession des processus

Le développement de la ressource touristique ne s'effectue pas en rupture de l'utilisation industrielle première, bien au contraire, il s'appuie sur cette dernière. En ce sens il s'agit plutôt d'une bifurcation.

En effet, le projet Watch Valley fonde la promotion touristique régionale sur des objets existants, préalablement créés (entretenus et renouvelés) par le système de production horloger. Il ne génère pour le moment pas de nouveaux objets (bien qu'il crée une nouvelle ressource). Le système de production touristique étant en émergence, il exploite pour le moment ce qui est. On a donc, à partir du même objet (le savoir-faire horloger et son patrimoine) deux formes de dynamiques de ressource différentes, l'une s'inscrivant dans une simultanéité des processus et dans une logique de continuité (ressource horlogère), l'autre dans une succession des processus en question, dans une logique de bifurcation (ressource touristique).

b) Ancrage et mobilité de la ressource

Le territoire de la ressource « savoir-faire horloger » se modifie avec le développement du projet touristique Watch Valley. La création et la destruction de l'objet relèvent pour le moment essentiellement des acteurs traditionnels à savoir les entreprises, le système de formation et les musées. Par contre, la récente identification du savoir-faire et sa

mise en œuvre en tant que nouvelle ressource font que le territoire inclut à présent les acteurs touristiques, internes et externes à la région. Pour le moment, peu d'entre eux sont liés au système de production horloger; sont concernés les principaux musées publics et quelques hôteliers spécialisés dans le tourisme d'affaire.

Cela dit, le savoir-faire en tant que ressource touristique est intrinsèquement ancré dans le territoire. Il participe en effet d'une activité située : le tourisme. Sans le lien au territoire il ne pourrait faire ressource. C'est précisément sur ce lien que se construit le projet Watch Valley. Celui-ci s'articule et se construit dans le rapport au territoire.

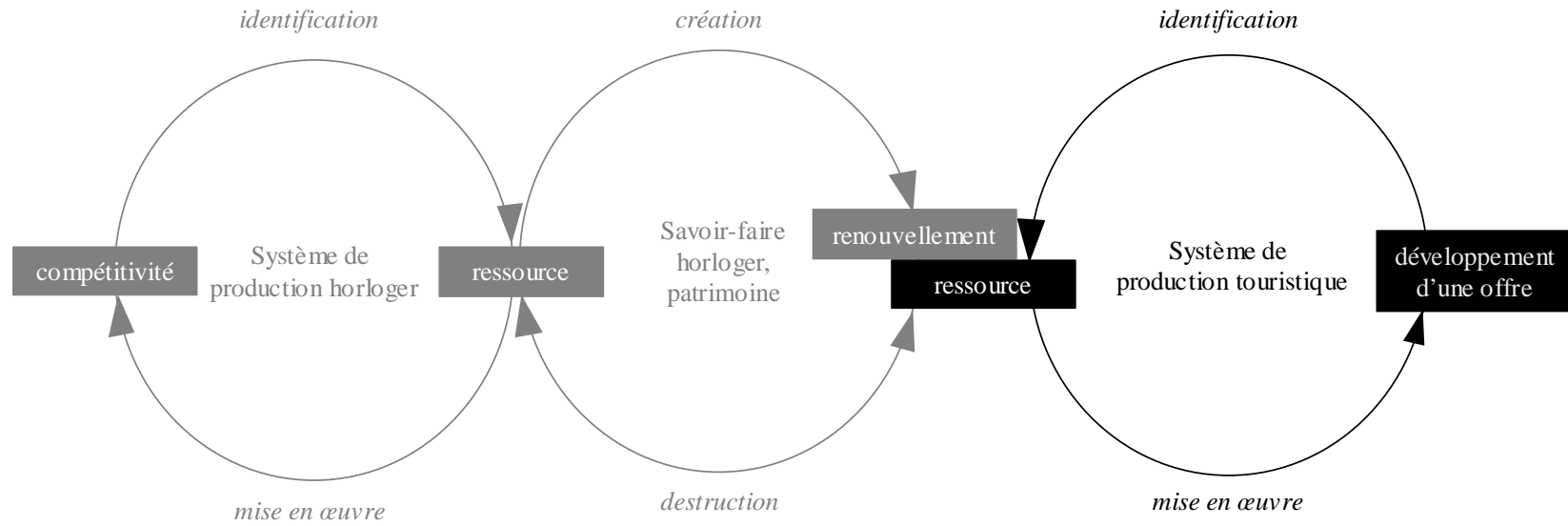
L'échelle géographique de la ressource est celle de l'Arc jurassien dans son ensemble pour ce qui est de la création et de la mise en œuvre; il s'agit du monde pour ce qui est du marché. En ce sens l'échelle de la ressource touristique est donc la même que celle de la ressource industrielle horlogère. Cependant, le tourisme, au contraire de l'industrie, implique une mobilité du consommateur vers la région. On retrouve ce phénomène de mobilité au sein du milieu horloger. En effet, les entreprises tendent de plus en plus à organiser le déplacement de leurs clients (que ce soit des particuliers ou des distributeurs) vers l'entreprise. En somme, l'horlogerie de la « Watch Valley » est de plus en plus un produit/service incluant une visite, à l'instar de ce qui se fait dans les plus prestigieuses régions viticoles.

6.4 SYNTHÈSE

Le savoir-faire horloger et son patrimoine connaissent aujourd'hui le développement d'un nouvel usage. Parallèlement à l'usage industriel originel, ils sont aujourd'hui également mobilisés dans le cadre d'un projet de promotion touristique régionale. Ce projet tout récent engendre des conflits d'usage entre le système de production horloger et le « nouveau » système de production utilisateur (le tourisme). La ressource industrielle suit une dynamique de croissance continue, la ressource touristique suit quant à elle une dynamique de mise en valeur. Ainsi, la seconde s'appuie sur la première (figure 11). Elle mobilise des objets sans contribuer, pour le moment, au renouvellement de ceux-ci. Le renouvellement du savoir-faire et de son patrimoine s'effectue au sein du système de production horloger.

Le projet de mise en valeur touristique du savoir-faire horloger et de son patrimoine relève de l'innovation. L'enjeu à l'heure actuelle réside dans le développement de l'offre et la structuration du système de production touristique. Structurés en réseau, les acteurs de la promotion touristique sont à l'origine du projet et donc de l'identification et de la mise en œuvre de la ressource.

FIGURE 11 : LE SAVOIR-FAIRE HORLOGER VERS UNE DYNAMIQUE DE MISE EN VALEUR



Source, Kebir et Crevoisier (2004)

7. LE(LES) SAVOIR-FAIRE BANCAIRE(S) GENEVOIS

La gestion de fortune privée et le financement du négoce international constituent les principales spécialisations du secteur bancaire genevois. Ces activités sont fortement ancrées dans le contexte historico-culturel de la ville et de son agglomération. La récente spécialisation du secteur bancaire dans les activités mentionnées ci dessus n'est pas étrangère au caractère international de la ville. La présence des organisations internationales, le rôle pacificateur de Genève pendant la guerre froide (pont Est-Ouest) ont participé du développement de compétences bancaires en matière d'affaires internationales (Crevoisier, et al., 2000).

Le système de production financier genevois fonde sa compétitivité sur un savoir-faire spécifique qu'il a forgé et entretenu au cours du temps. De plus, il bénéficie de conditions cadres telles que la loi sur les banques, le cadre juridique suisse en général, la présence de l'aéroport international ainsi qu'un cadre de vie agréable. Ces conditions ne servent cependant pas uniquement Genève mais concernent l'ensemble des activités bancaires suisses. Les deux autres places financières que sont Zurich et Lugano en bénéficient donc autant.

Parler de savoir-faire bancaire n'est pas faux, il paraît cependant plus juste de parler *des* savoir-faire dès lors que l'on cherche à comprendre la(les) dynamique (s) de ce(s) dernier(s). Les acteurs concernés par le financement du négoce et la gestion de fortune privée sont différents. La nature des savoirs mobilisés, les pratiques et les modes de coordination mis en œuvre varient d'une activité à l'autre. Les métiers bancaires liés ont évolué, on va le voir, de manière spécifique en fonction de l'évolution des marchés auxquels ils s'adressent : si l'un s'est considérablement sophistiqué d'un point de vue technique et organisationnel, l'autre a en soi peu évolué.

7.1 L'ÉVOLUTION TECHNIQUE DE LA RESSOURCE³³

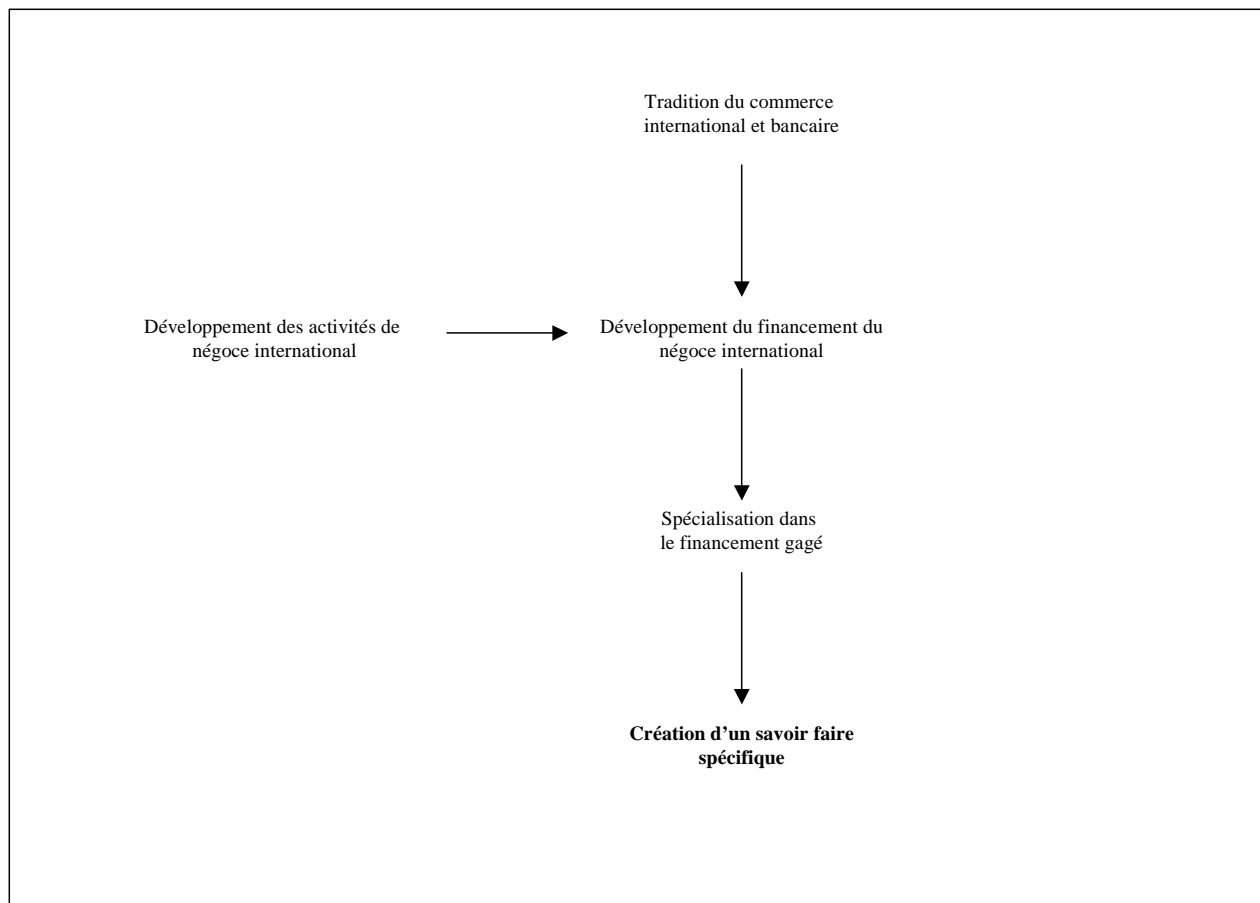
7.1.1 Les processus de création et de destruction de la ressource

a) Le savoir-faire en matière de négoce international

Le développement des activités de négoce international dans le bassin lémanique a amené les banquiers à spécifier leur savoir-faire afin de répondre aux besoins des négociants en matière de financement de ce type d'activité. La figure 12 ci-dessous illustre l'émergence du savoir-faire en question.

³³ Cette étude de cas s'est appuyée sur les publications de la Fondation Genève place financière (1998a et 1998b) ainsi que sur les travaux de recherches de Crevoisier et ali. (2000).

FIGURE 12: LA CHRONOLOGIE DU SAVOIR-FAIRE BANCAIRE EN MATIÈRE DE NÉGOCE INTERNATIONAL



Kebir/2004

La place bancaire genevoise est spécialisée dans le financement transactionnel gagé³⁴ pour lequel elle détient un savoir-faire spécifique. Tout l'art, dans ce type de transaction, réside dans le fait de bien évaluer la valeur de la marchandise et à bien connaître les intervenants de manière à minimiser les risques de pertes, de dépréciation de la marchandise, etc. Dans ce contexte, quatre aspects du savoir-faire jouent un rôle particulièrement important : la connaissance des marchés, la connaissance des intervenants, la connaissance des techniques et la culture du service.

- *La connaissance des marchés* est un aspect très important du métier tout comme celle des intervenants présentées ci-après. Elle permet au banquier de comprendre exactement la nature et le potentiel des transactions sur lesquelles il est appelé à intervenir ce qui, pour les négociants, est plus qu'apprécié. Cette connaissance s'acquiert au travers de la transmission de l'expérience accumulée par l'entreprise et par les collègues dans le cadre de discussions informelles. Elles s'acquièrent également par la lecture de revues spécialisées par matière première ou par région. Ces revues sont éditées dans divers pays, surtout en Angleterre et aux États-Unis. Enfin ces connaissances s'échangent lors de séminaires annuels spécialisés par matière première qui ont lieu plutôt à Londres. À noter que l'on trouve à Genève de grands spécialistes.
- *La connaissance des intervenants*, c'est-à-dire des différentes parties prenantes dans la transaction, contribue au jugement des opportunités et surtout à la prise de risque. Elle s'acquiert à travers le temps et l'expérience. Les parcours individuels des banquiers actifs dans le financement du négoce international sont très divers. Il n'est pas rare qu'ils aient eu des expériences professionnelles dans d'autres activités au sein du système de production (entreprise de trading par exemple). Cela contribue au développement de cette connaissance.
- *Les connaissances techniques* : la procédure liée à cette forme de financement est restée stable à travers le temps. Ainsi, d'un point de vue technique, on peut dire que le métier n'a pas évolué. Ces connaissances techniques s'acquièrent généralement dans le cadre de formation de base telle que l'apprentissage bancaire qui, de par son côté généraliste, est très prisé. Cette formation est ensuite suivie d'une spécialisation

³⁴ La banque avance les fonds nécessaires à la transaction en ayant comme garantie la marchandise échangée.

« sur le tas » dans un domaine particulier (matière première par exemple). Le métier s'affine ensuite avec l'expérience.

- La *culture du service* est fondamentale. Elle s'apprend dans la pratique. L'enjeu dans le financement du négoce international est pour le banquier d'avoir la capacité d'innovation et la créativité nécessaire pour monter des opérations et trouver la solution ad hoc. La forme d'organisation des équipes genevoises semble jouer un rôle important. La séparation entre décideur et exécutant étant moins forte que dans la tradition anglo-saxonne (principaux concurrents en matière de négoce), permet aux uns et aux autres de mettre à profit leur expérience pour répondre aux problèmes. Les employés sont qualifiés, ont une vision globale, connaissent les marchés et ont en général une solide expérience de terrain. Il y a confiance et émulation créative. Ce type de fonctionnement correspond très bien à la demande de petites sociétés de négoce actives dans des secteurs de niche. Aussi, la souplesse qui découle de cette forme d'organisation permet de faire des montages financiers audacieux et cela rapidement.

Il faut noter que le contenu juridique du métier s'accroît et que les relations se formalisent toujours plus. Ce qui se faisait autrefois de manière informelle, dans la confiance et de manière tacite, se fait aujourd'hui par contrat. Les opérations deviennent plus sophistiquées, les banquiers du front, c'est-à-dire ceux en contact direct avec les clients, perdent dans ce contexte une part de leur marge de liberté.

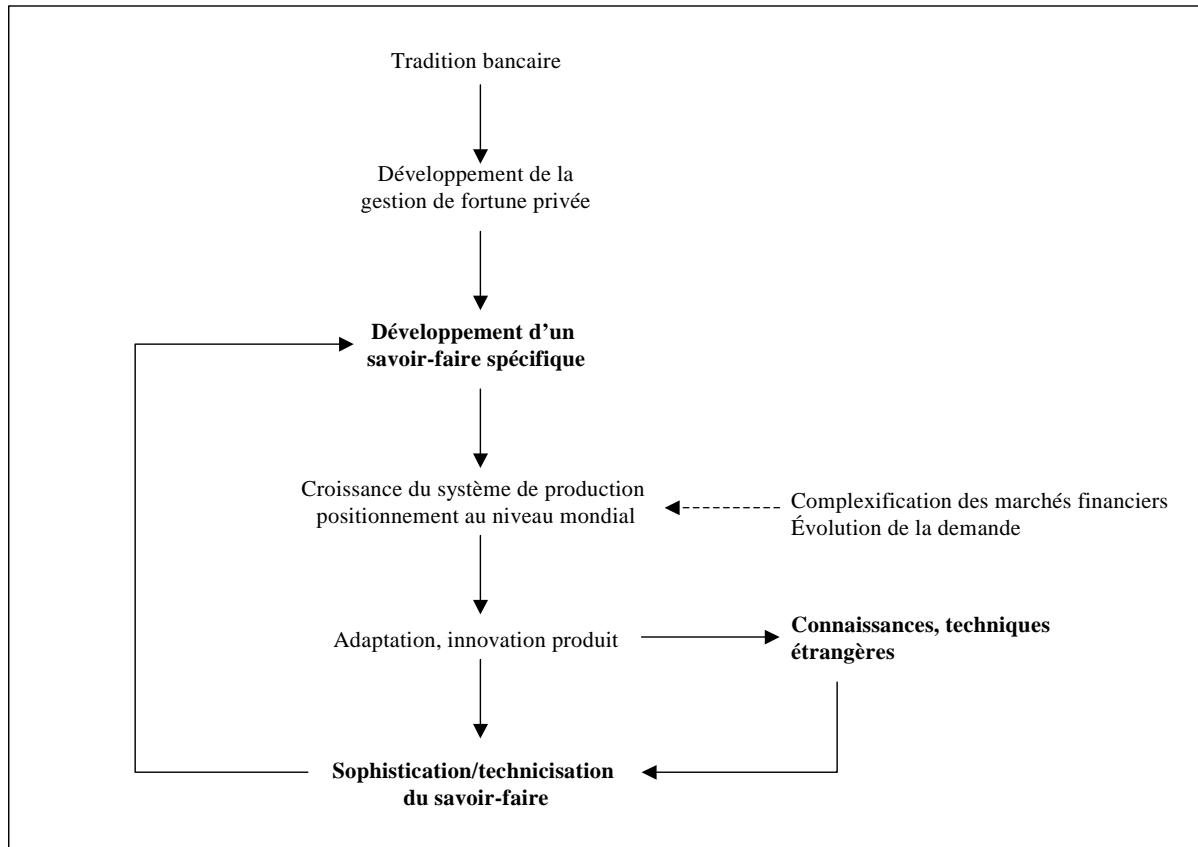
D'autres formes de financement existent et sont demandées par les négociants. Elles requièrent parfois d'autres compétences. Par exemple, les financements structurés, spécialité plutôt londonienne, sont d'un autre esprit. Il s'agit de financer l'ensemble des opérations le long d'une chaîne de valeur ajoutée (financer l'ensemble de la mise en place d'une extraction minière, la contrepartie étant basée sur les ventes à l'exportation du produit par exemple). Ce type de financement exige de gros montants, les banques sont alors amenées à se syndiquer pour minimiser les risques. Ces opérations sont complexes, exigent en plus des connaissances du marché, une analyse de type industrielle (viabilité du projet, etc.) ainsi que des compétences juridiques que l'on se procure le plus souvent dans des cabinets d'avocats. Pour certains, le développement de

ce type de financement (qui a été utilisé en Russie) a favorisé le développement de la coopération entre banque.

b) Le savoir-faire en matière de gestion de fortune privée

Le savoir-faire bancaire genevois s'est, tout comme précédemment, spécifié avec le développement des activités de gestion de fortune privée. Cependant, contrairement au cas précédent, ce savoir-faire s'est considérablement transformé. Il s'est notamment adapté à la complexification des marchés financiers et à l'évolution de la demande. Il s'est sophistiqué et technicisé. La figure 13 présente de manière schématique la dynamique de la ressource.

FIGURE 13: LA CHRONOLOGIE DU SAVOIR-FAIRE BANCAIRE EN MATIÈRE DE GESTION DE FORTUNE PRIVÉE



Kebir/2004

Le métier de gestionnaire de fortune privée a fortement évolué. La palette des besoins des clients s'est élargie. En plus de la « traditionnelle » conservation du patrimoine, qui constituait la demande de base des clients de l'ancienne génération, s'ajoute aujourd'hui la demande de performances financières et fiscales, ceci dans un marché financier devenant toujours plus complexe. Pour répondre à cette demande techniquement plus exigeante, les gestionnaires de fortune sont entourés d'équipes formées de spécialistes.

Le savoir-faire en matière de gestion de fortune est donc en constante adaptation, en fonction de l'évolution des marchés. Trois aspects de ce savoir-faire sont d'importance particulière : les connaissances techniques, la connaissance des intervenants et des marchés et enfin la culture du service.

- Les *connaissances techniques* : le métier s'est grandement sophistiqué avec le développement des marchés financiers et l'évolution de la demande. Il nécessite une maîtrise technique (outils de modélisation notamment) toujours plus forte. Parallèlement, si le développement des outils de communication a entraîné une standardisation et une simplification d'un certain nombre d'opérations, il a entraîné une augmentation de la rapidité des transactions et ainsi l'ouverture du champ des possibilités. Cette évolution a eu pour effet une segmentation du métier. Si autrefois le gérant gérait l'ensemble des procédures, il travaille aujourd'hui, on l'a vu, au sein d'une équipe composée de spécialistes. Il gère le contact avec le client. Bien que généraliste, il doit néanmoins connaître suffisamment la technique de manière à comprendre les demandes du client. Il doit également savoir mobiliser les connaissances de ses collègues pour répondre au client.

Les connaissances techniques s'acquièrent essentiellement dans le cadre de formations ad hoc. Celles-ci sont mises sur pied par les entreprises elles-mêmes ou par des institutions externes. Elles se soldent le plus souvent par des diplômes reconnus par l'ensemble de la profession.

- La *connaissance des intervenants et des marchés* : ces connaissances s'acquièrent au fil des expériences ainsi que lors de rencontres dans des colloques, conférences, cours, séminaires, etc. Elles sont nécessaires pour pouvoir situer et juger les nouvelles opportunités.

- La *culture du service*: c'est dans cet aspect du savoir-faire que se situe l'avantage spécifique de la Place genevoise. L'écoute du client, la relation interpersonnelle, la capacité de comprendre ses besoins et de trouver des réponses ad-hoc, la multiculturalité, etc. sont autant d'éléments qui s'apprennent au travers des expériences professionnelles. Peu objectivées, ces connaissances se transmettent dans une forme de relation très hiérarchisée de «maître à élève» entre le gestionnaire avancé et ses nouvelles recrues. Recrues qui vont petit à petit, en fonction de leur «maturité», être mises en relation directe avec le client.

Le savoir-faire en matière de gestion de fortune privée évolue essentiellement sous la pression de la demande, du développement des techniques (informatiques et autres). Un autre aspect à souligner est l'évolution du cadre légal. Cette dernière a conduit notamment à l'émergence du métier de « compliance officer »³⁵. Développé aux Etats-Unis, il commence à s'institutionnaliser à Genève. Une formation spécifique a récemment été mise sur pied.

Les deux savoir-faire bancaires étudiés se distinguent essentiellement par leur dimension technique. Dans le cadre du financement du négoce, l'aspect technique du métier a peu évolué et ne requiert pas de système de formation spécifique. Le projet de mettre sur pieds une telle formation a été envisagé. Il n'a cependant pas abouti, la plupart des acteurs concernés soutiennent que ce métier ne s'acquiert que par l'expérience.

Dans le cas de la gestion de fortune privée, la dimension technique est beaucoup plus importante. L'offre de formation est grande. Dans la région lémanique, deux universités proposent des diplômes spécialisés et des centres de formations proposent également des programmes spécifiques. Ceci sans compter les circuits internes aux entreprises. De plus, la formation d'un jeune banquier implique dans la plupart des cas un stage à l'étranger dans une filiale de l'entreprise ou chez un de ses partenaires.

³⁵ Le « compliance officer » est le « gardien des clés de la déontologie de la banque » (Genève Place Financière 1998b; 76). Que ce soit au niveau décisionnel élevé, ou au niveau des départements, il s'assure du caractère légal et éthique des actions entreprises. Il veille au respect de la ligne stratégique et éthique de la banque ainsi qu'au respect du cadre légal. Il permet notamment la garantie de la réputation de l'établissement.

Cela dit, dans ces deux activités bancaires, la culture du service, qui ne s'acquiert que par l'expérience, ainsi que la maturité sont reconnues comme essentielles.

Ces deux savoir-faire sont entretenus par le système de production. Tant que la demande persiste et que les savoir-faire s'adaptent, il n'y a pas à proprement parler de phénomènes d'obsolescence ou d'oubli particulier.

7.1.2 Les processus d'identification et de mise en œuvre de la ressource

Les processus d'identification et de mise en œuvre de ces savoir-faire s'effectuent au sein du système de production financier genevois. Fort d'une tradition séculaire, ce système est structuré et mûr. À titre indicatif, on estimait³⁶ en 1997 que les banques et les sociétés financières (intermédiation financière pure) installées à Genève occupaient 18'300 emplois, soit 8,3% de l'ensemble des places de travail dans le canton (Genève place financière, 1998b, 10). Spécialisé dans les activités de gestion de fortune privée et de financement du négoce international, il a acquis dans ces domaines une renommée internationale. À noter que ces deux activités se sont développées de concert, les cadres des entreprises de négoce étant souvent, à titre individuel, les clients des gestionnaires de fortune.

a) Le négoce international

Genève est un centre important en matière de négoce international. Selon Genève place financière (1998a, 6), elle figurait en 1998 au deuxième rang européen derrière Londres. Spécialisée notamment dans le pétrole, le coton et les produits agricoles (grains et oléagineux) la Place genevoise est aussi l'un des centres principaux du financement de ces activités. La zone couverte par les activités bancaires comprend notamment la Russie, les pays de l'Est, les Proche et Moyen-Orient et l'Amérique Latine (op.cit, 8). Si le système de production lié au négoce international regroupe environ 3'000 emplois à Genève, on estime à 400 le nombre d'emplois bancaires qui y sont associés. En 1998, on estimait le chiffre d'affaires des banques à Genève à 170 milliards de dollars (op.cit, 6 et 8).

³⁶ Chiffres issus d'une étude du Crédit Suisse Economic Research (automne 1997) cités par Genève Place Financière, 1998b.

Cette activité très profitable (elle génère un cash flow très intéressant) voit une évolution dans la demande des entreprises quant aux formes de financement (financement structuré notamment). Or la Place genevoise n'est pas spécialisée dans ces nouvelles formes et, de par sa structure (taille des banques, savoir-faire et tradition), n'est pas vraiment en mesure de répondre à cette demande. Aussi de récents échecs ont refroidi certaines ardeurs allant dans le sens du développement de ce type de financement.

L'ouverture de nouveaux marchés sur lesquels le financement gagé garde toute sa pertinence permet de contourner cette difficulté et assure une continuité dans les affaires.

b) La gestion de fortune privée

Pour ce qui est de la gestion de fortune privée, la place financière de Genève constitue un centre mondial. Elle s'est spécialisée à travers le temps dans cette activité dont la tradition remonte à plus de 200 ans. On estimait en 1998 que la Suisse gère environ 35% des actifs transfrontaliers mondiaux (Genève place financière, 1998b, 7). On estimait aussi à 14% la part gérée à Genève (op.cit 11). Selon les spécialistes du domaine, entre 10 et 30% des actifs mondiaux gérés de manière alternative³⁷ étaient contrôlés directement ou indirectement depuis Genève (Genève place financière, 1998b).

La place financière genevoise détient un avantage spécifique certain en matière de gestion de fortune privée. L'enjeu est de s'adapter continuellement et d'innover (en terme de service personnalisé en suivant le changement des générations). Il s'agit de rester dans la course, d'être capable de maîtriser les nouvelles techniques tout en maintenant l'avantage que constitue la qualité du service offert. Aussi, la place devenant de plus en plus attractive, un certain nombre de banques étrangères se sont récemment implantées à Genève.

³⁷ Selon Genève place financière (1998b), la gestion alternative (popularisée à tort sous le terme de « Hedge funds ») regroupe des techniques financières ne respectant pas les règles traditionnelles reconnues de la gestion de portefeuille. Il s'agit notamment de tirer parti des imperfections dans le comportement des marchés financiers et des capitaux.

c) Deux savoir-faire clairement identifiés

Les ressources analysées sont clairement *identifiées*. La relation savoir-faire/système de production est établie et stabilisée. L'enjeu est le maintien de la compétitivité du système de production et, par-là, du maintien et du renouvellement du savoir-faire en question. L'innovation, lorsqu'elle se produit, est essentiellement incrémentale.

Dans le cas du financement du négoce international, il n'y a pas eu d'innovation majeure depuis l'invention du financement transactionnel gagé, qui a eu lieu à Genève. Cependant cette activité requiert une forme d'innovation au jour le jour lorsqu'il s'agit de monter des opérations spécifiques pour répondre à des demandes spécifiques de la part des clients.

On retrouve le même type de phénomène dans la gestion de fortune privée où il s'agit là aussi de répondre aux besoins spécifiques des clients. Cependant, au niveau technique, le métier évolue fortement. L'innovation en matière de gestion alternative des fonds (tels que les hedges funds, etc.) n'a pas lieu à Genève mais en Angleterre et aux Etats-Unis. La force des banques genevoises réside dans leur capacité à sélectionner les produits qui se développent ailleurs, à se les approprier et à les introduire dans leur offre en les calibrant aux besoins de leur clientèle. Genève est par ailleurs devenue un centre reconnu de la gestion alternative des fonds. La capacité d'identification des ressources qui se développent à l'étranger joue un rôle important.

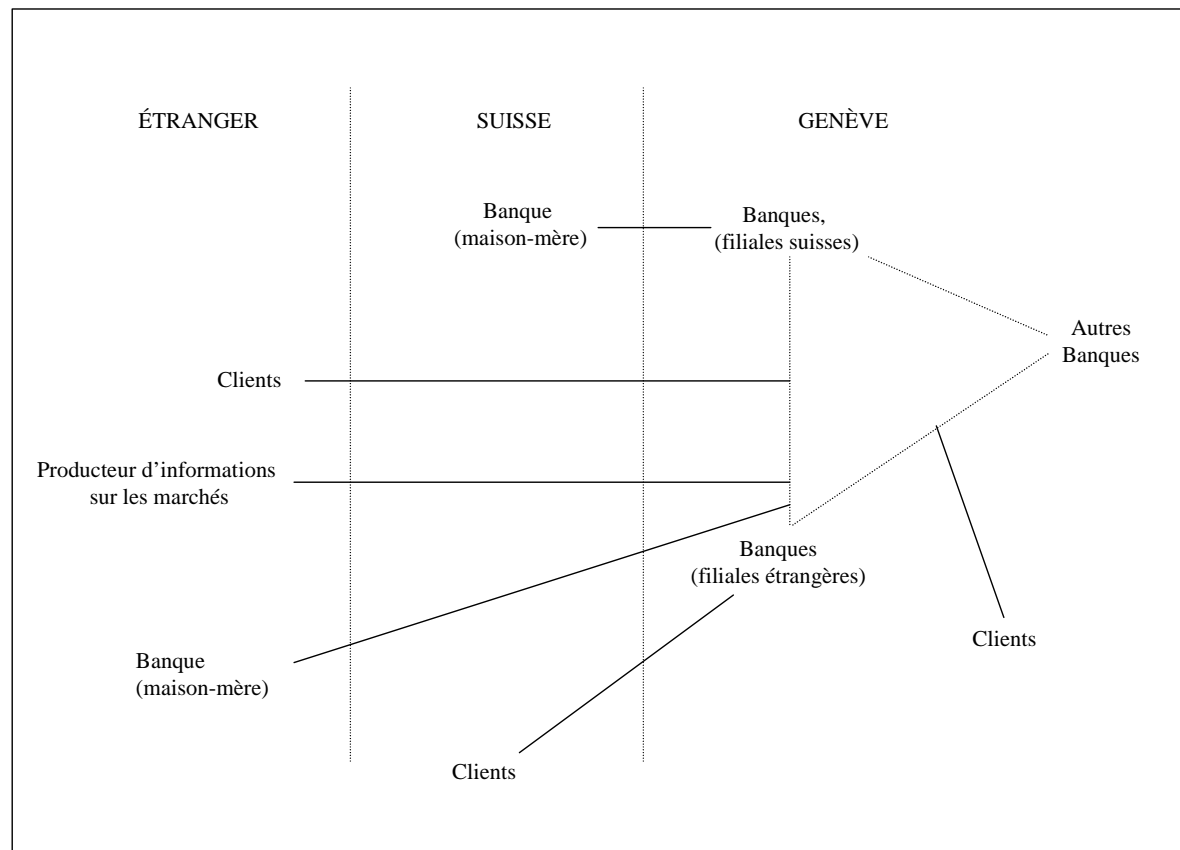
7.2 LES ACTEURS DE LA DYNAMIQUE DES RESSOURCES

7.2.1 Les acteurs

a) Le financement du négoce international

En 1998, une dizaine de banques pratiquaient le financement du négoce international (Genève place financière, 1998a, 7). La figure 14 illustre le collectif d'acteurs associé au savoir-faire en matière de financement du négoce international.

FIGURE 14: LE COLLECTIF D'ACTEURS DU SAVOIR-FAIRE BANCAIRE EN MATIÈRE DE FINANCEMENT DU NÉGOCE INTERNATIONAL



Kebir/2004

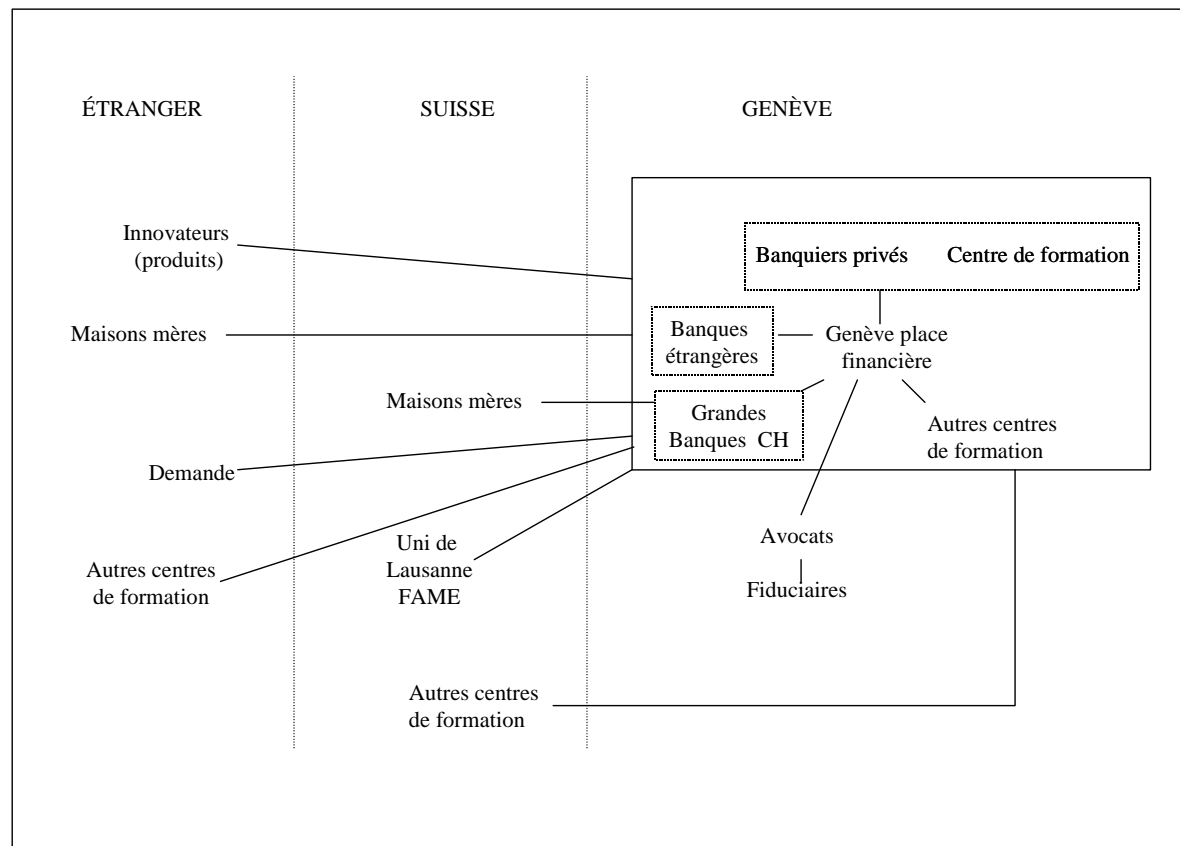
Les banques impliquées dans ce type d'activité sont de grande taille. Il s'agit de banques de la Place et de filiales de grandes banques suisses et étrangères (françaises, hollandaises) dont l'indépendance d'action par rapport à leur maison mère est plus ou moins grande. Les fusions récentes ont réduit le nombre d'établissements actifs dans le domaine, ce qui n'est pas sans poser de problèmes aux clients qui ont ainsi vu leur nombre d'interlocuteurs diminuer et avec eux leur marge de manœuvre. Ces fusions ont par ailleurs diminué le nombre des établissements (essentiellement les grandes banques suisses) qui formaient des apprentis. La Place genevoise active dans ce type de financement est de petite taille.

Le marché sur lequel se situe le système de production est international. À noter qu'une partie de l'information dont se servent les banquiers provient de l'étranger. Elle est importée et intégrée au savoir-faire local.

b) La gestion de fortune privée

De nombreux acteurs, illustrés dans la figure 15, participent, de près ou de loin, du savoir-faire bancaire en matière de gestion de fortune privée.

FIGURE 15: LE COLLECTIF D'ACTEURS DU SAVOIR-FAIRE BANCAIRE EN MATIÈRE DE GESTION DE FORTUNE PRIVÉE



Kebir/2004

La gestion de fortune privée est pratiquée par une diversité d'établissements dont, notamment, les filiales de grandes banques suisses (dont les sièges sont en Suisse allemande), la Banque cantonale, des filiales de banque étrangères (dont le nombre ne cesse de croître), des banquiers privés, des sociétés financières et des gestionnaires de fortune indépendants. Ces entreprises gèrent les avoirs de clients privés, suisses ou étrangers établis ou non en Suisse.

Dans cette configuration, les banquiers privés forment un ensemble particulier. Réunis en une association, environ la moitié d'entre eux sont, en 1998, situés à Genève. De longue tradition, ces banquiers sont spécialisés dans la gestion de patrimoine privé et institutionnel. Leur forme juridique est particulière, ce ne sont pas des sociétés anonymes. Les associés sont personnellement responsables des engagements de l'établissement, cela sur la totalité de leurs biens. Afin de se distinguer des autres établissements, ils ont déposé la marque collective « banquiers privés ». Pour situer l'importance des banquiers privés genevois, ils géraient en 1997 environ 8% des avoirs gérés par l'ensemble du système financier suisse, soit 230 milliards de francs suisses (Genève place financière, 1998b, 61). Organisés en « Groupement des banquiers privés genevois » ils employaient 75% de la totalité du personnel des banquiers privés suisses (op.cit., 61). Contrairement aux filiales de grandes entreprises, ils ne dépendent pas de maisons-mère situées à l'extérieur de la ville. À Genève, ils font office de « gardiens du temple ». Profondément ancrés dans le territoire genevois, ils participent de l'évolution du savoir-faire et sont très actifs dans le système de production dans son ensemble. Ils ont par exemple mis en place leur propre centre de formation.

Les banquiers privés sont membres avec d'autres acteurs de « Genève place financière ». Cette institution a été fondée par les 80 banques membres de la bourse de Genève en 1991, au moment de la fermeture de celle-ci. Son objectif est notamment de faire la promotion de la Place à l'étranger. Elle réfléchit également aux nouveaux aspects du métier. Il s'agit d'identifier les nouveaux besoins en terme de compétence et de chercher et/ou mettre en place les circuits de formation nécessaires. Aujourd'hui, outre des banques de tous les types, cette institution rassemble des fiduciaires, des avocats et des gestionnaires privés. À noter que les banques étrangères ont aussi leur propre association.

Les innovations de produit interviennent essentiellement à l'étranger. Elles sont ensuite adaptées et intégrées à l'offre genevoise. Ce qui entraîne dans certains cas un ajustement du savoir-faire.

7.2.2 La nature des relations

Les modes de coordination relatifs au renouvellement des savoir-faire, dans le cadre des deux activités spécifiques que sont le financement du négoce international et la gestion de fortune, sont de niveaux différents.

a) Effets réseau et financement du négoce international

Dans le cadre du négoce international il ne semble pour le moment pas exister d'enjeu particulier nécessitant une réelle mobilisation des acteurs. Le savoir-faire évolue peu et se transmet essentiellement par l'expérience. Cela dit, c'est un petit milieu dans lequel les interlocuteurs se connaissent. On y observe des *relations non marchandes*, de type *interpersonnelles*, marquées par un certain esprit de *coopération-concurrence*. La *proximité* au client est pour les banquiers importante, les rencontres « physiques » apparaissent nécessaires dans le maintien des relations d'affaires. Ce contexte facilite l'émergence d'*effets réseau*, notamment lorsqu'il s'agit de mettre sur pieds des montages financiers tels que des financements structurés. Ces effets facilitent aussi la constitution de « carnets d'adresses ».

On se situe plus dans une dynamique d'exploitation du savoir-faire, celui-ci se reproduisant selon un système n'exigeant pas de structure spécifique. À noter que les producteurs de connaissance sur les marchés, etc., sont situés à l'étranger, c'est-à-dire à l'extérieur du milieu genevois.

b) Réseaux et gestion de fortune privée

Le savoir-faire en matière de gestion de fortune privée est plus technique. Son renouvellement requiert une structure plus organisée et formalisée. Le milieu se caractérise par des relations de type *non marchandes*, basées sur des relations de type informelles et *interpersonnelles*. Ces relations sont à l'origine de la mise en place

d'institutions impliquées dans le renouvellement du savoir-faire telles que « Genève place financière » où les banquiers réfléchissent ensemble aux métiers d'avenir.

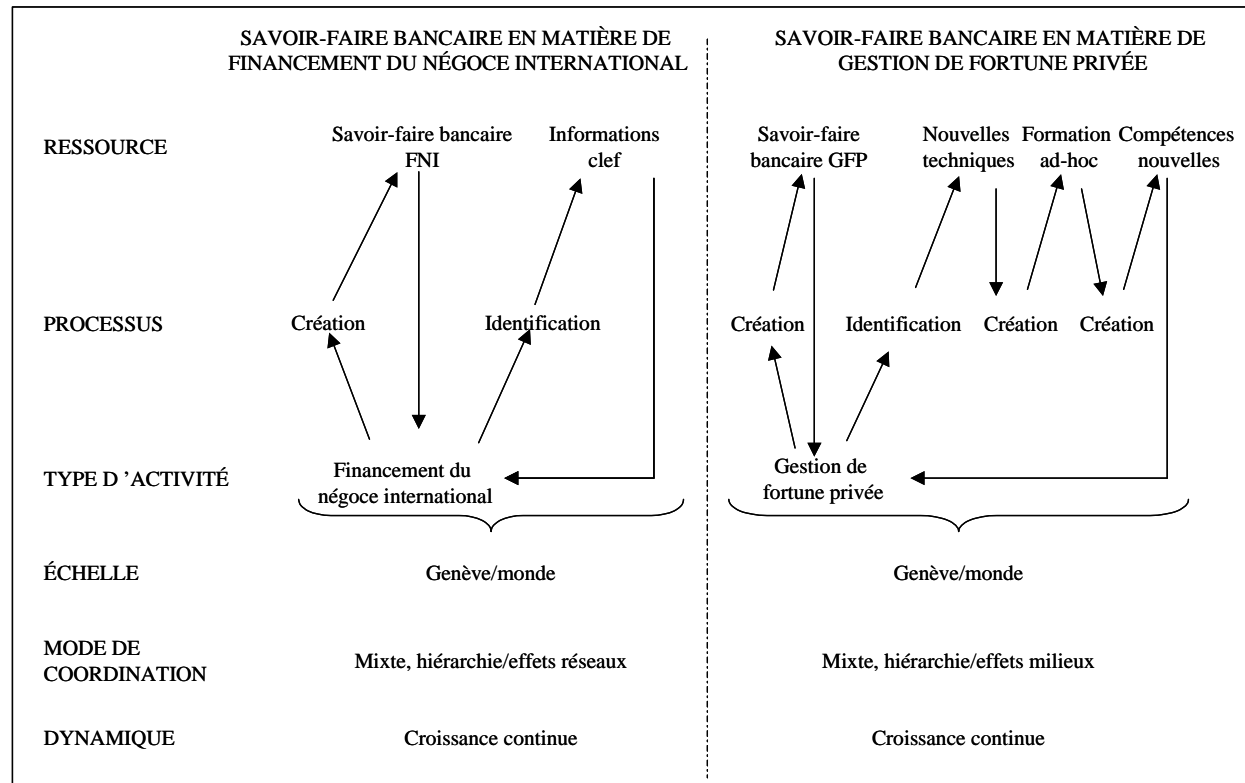
Dans le cas des banquiers privés, la collaboration va plus loin. Elle a amené la mise en place d'un centre de formation calibré aux besoins spécifiques de ces derniers. Les relations de *proximité* jouent dans ce cas un rôle important et sont fondées sur des relations *non marchandes* de type *coopération-concurrence*. À distance, on retrouve aussi ce type de relations avec, notamment, les partenaires chez qui l'on envoie des stagiaires parfaire leur formation.

Cela dit, au moment de l'enquête, un certain nombre de banques étrangères s'étaient localisées à Genève. Ce phénomène était perçu comme positif (signe d'attractivité, renforce la Place genevoise, stimule le milieu, etc.). On peut se demander néanmoins si la solidité du réseau structuré notamment autour de la question du renouvellement des compétences se maintiendra avec l'arrivée de ces nouveaux acteurs.

7.3 LES DIMENSIONS TECHNIQUE, SOCIO-INSTITUTIONNELLE ET TERRITORIALE DU (DES) SAVOIR-FAIRE BANCAIRE(S)

La dynamique et la territorialité des savoir-faire bancaires analysés sont illustrées dans la figure 16. À gauche de la ligne verticale trait-tillée, se présente la dynamique du savoir-faire en matière de financement du négoce international (FNI) et à droite, celle du savoir-faire en matière de gestion de fortune privée (GFP).

FIGURE 16 : DYNAMIQUE ET TERRITORIALITÉ DES SAVOIR-FAIRE BANCAIRES EN MATIÈRE DE FINANCEMENT DU NÉGOCE INTERNATIONAL ET DE GESTION DE FORTUNE PRIVÉE



Kebir/2004

7.3.1 La dimension technique des ressources

Dans les deux cas on est en présence de savoir-faire constitués et stables dont les processus de renouvellement sont établis, et plus ou moins institutionnalisés. La ressource suit une dynamique de croissance continue. Maîtrisés et organisés par le système de production, les processus de renouvellement participent du maintien de la compétitivité du système.

Dans les deux cas on note deux boucles. La première est celle de la mise en œuvre « initiale ». Ces deux savoir-faire sont issus de la spécification du savoir-faire bancaire genevois. C'est en effet le développement de ces activités qui a donné lieu à la création de ces deux savoir-faire spécifiques. Cette première boucle est alimentée et renforcée par les deuxièmes : celles du renouvellement, de l'adaptation. Dans le premier cas (financement du négoce international) celle-ci est relativement simple. Il s'agit d'intégrer de nouvelles informations. Dans le deuxième cas (gestion de fortune privée), la nécessité de parfaire la technique, de se tenir à jour et d'anticiper sur les besoins de demain nécessite l'organisation et la mise sur pied de structures de formation. Des sous-ressources sont ainsi créées pour soutenir et renforcer le savoir-faire existant.

7.3.2 La dimension socio-institutionnelle des ressources

Les modes de coordination associés à ces deux ressources varient d'un cas à l'autre. Dans le cas du financement du négoce on note des effets réseau. Ces derniers facilitent la mise en œuvre du savoir-faire, sa diffusion ainsi que, dans une moindre mesure, sa reproduction. Ils « huilent » le système. Parallèlement aux effets réseau, on retrouve des formes de coordination hiérarchique. En effet une grande partie de la formation a lieu au sein des entreprises, « sur le tas ». Aussi la mise en œuvre des ressources s'effectue dans des filiales appartenant à de grandes entreprises. La marge de manœuvre accordée aux équipes genevoises dépend des stratégies de leur maison-mère.

Le cas de la gestion de fortune privée est à la fois similaire - on retrouve des formes de coordination mixtes (réseau et hiérarchie) - et différente (plus que des effets réseau, on assiste à de véritables réseaux de coopération).

La mixité des formes de coordination est beaucoup plus marquée ici. D'une part le système de production est composé des banquiers de la Place et de filiales de banques suisses et étrangères. On retrouve donc à la fois des coordinations par réseau, qui se concrétisent notamment au travers des activités de la Fondation Genève place financière (mise sur pied de filières de formation par exemple). Ils se manifestent également entre les banquiers privés qui ont créé leur propre centre de formation. Au-delà de la coordination par réseau dont l'avantage est de permettre, entre autres, le renouvellement du savoir-faire, les processus tels que la mise en œuvre des ressources sont coordonnés au sein des entreprises elles-mêmes.

Ces deux savoir-faire se renouvellent dans des configurations proches, mais toutefois différentes. La dimension technique et quasi industrielle de la gestion de fortune appelle des formes d'organisation et de coordination qui se distinguent de celles développées dans le cadre des activités de financement du négoce. Ainsi, au sein d'une même activité, la dynamique et la territorialité des ressources mobilisées apparaissent différentes.

7.3.3 La territorialité de(s) ressource(s)

a) Simultanéité et succession des processus

La dynamique des savoir-faire bancaires en matière de financement du négoce international et de gestion de fortune privée est marquée par la simultanéité de processus de mise en œuvre et de création (renouvellement). L'enjeu en terme de ressource est d'assurer le maintien du couplage objet/système de production. On est dans une logique de continuité.

b) Ancrage et mobilité de la ressource

L'échelle des savoir-faire analysés est à la fois Genève et le monde. Genève constitue le lieu du renouvellement, de la création et de la mise en œuvre des savoir-faire. Le point d'ancrage. Le système de production opère au niveau international, ainsi l'échelle de la ressource est aussi le monde. Le système n'hésite pas à importer puis intégrer les innovations, les techniques, les connaissances produites ailleurs qu'à l'échelle locale.

On retrouve ainsi les doubles mouvements d'ancrage et de mobilité. Ancrage dans le tissu local pour ce qui est du renouvellement/reproduction et de la mise en œuvre des ressources en question. Mobilité pour ce qui est de la capacité du système à intégrer de nouveaux objets qu'il ne crée pas lui-même.

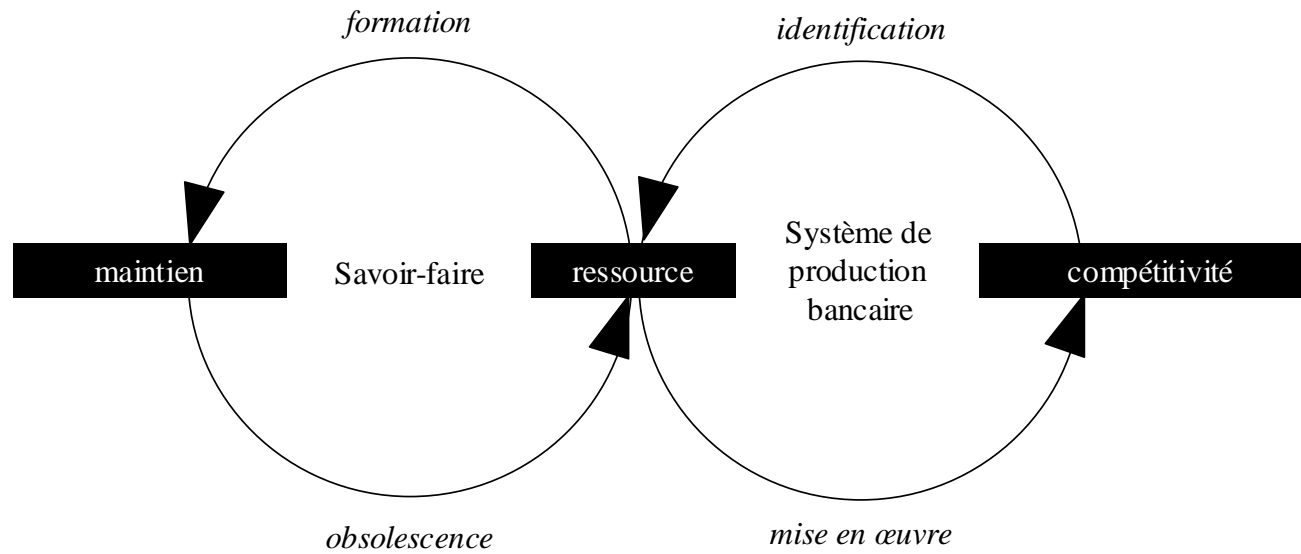
7.4 SYNTHÈSE

Les deux cas de savoir-faire bancaire suivent au moment de l'enquête des dynamiques de croissance renouvelable. Les figures 17 et 18 proposent une illustration de celles-ci. Le cas du savoir-faire bancaire en matière de financement du négoce international est présenté en premier, le cas du savoir-faire bancaire en matière de gestion de fortune privée en second. Participant d'activités confirmées (la gestion de fortune privée et le financement du négoce international) et positionnées au niveau international, ces ressources bénéficient aujourd'hui d'une stabilité certaine. Si l'enjeu pour les systèmes de production exploitants est le maintien de leur niveau de compétitivité, les stratégies en termes de l'évolution de l'objet-ressource varient dans les deux cas. Le savoir-faire en matière de gestion de fortune privée a une dimension technique qui évolue vite et doit sans cesse être renouvelé. Des stratégies ont été mises en place par les acteurs du système pour pallier ce problème. Le savoir-faire en matière de financement du négoce international évolue très peu, aussi l'enjeu est-il de maintenir l'objet-ressource au travers de la formation (essentiellement sur le tas) des jeunes recrues.

On se situe dans une perspective de continuité, le développement du système de production entraîne avec lui l'évolution de l'objet et donc de la ressource (ceci même si, dans le cas du savoir-faire en matière de négoce, la ressource se maintient plus qu'elle ne se renouvelle).

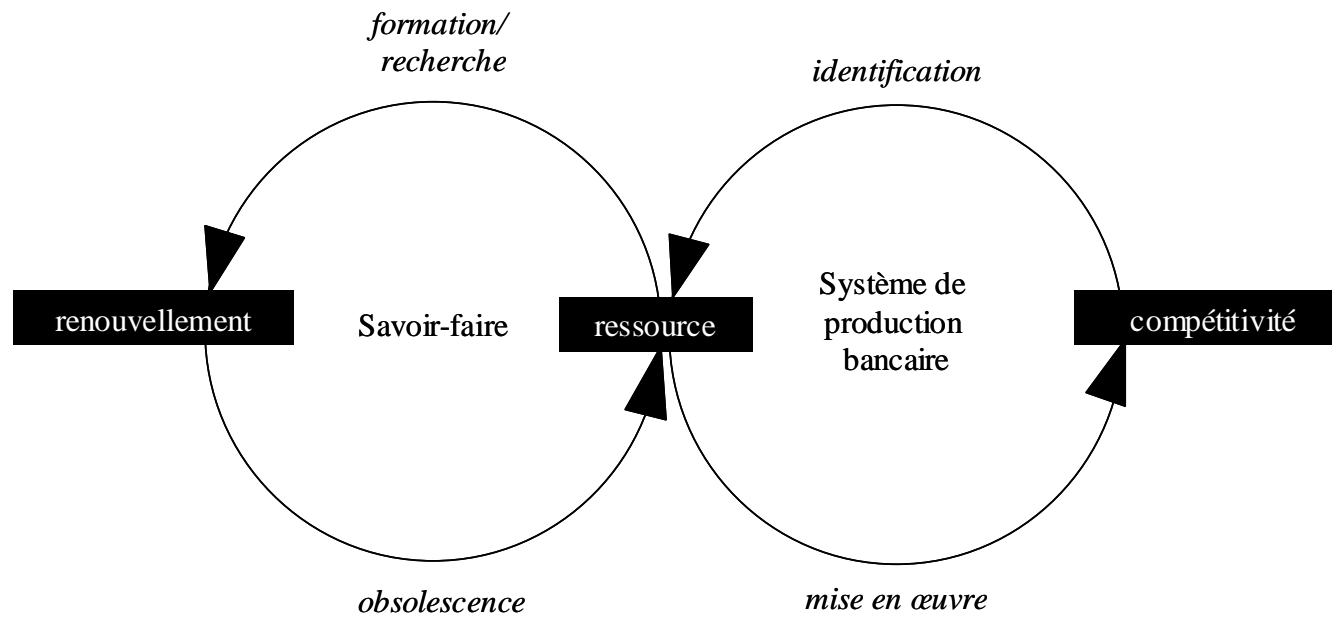
On ne peut conclure ici sans mentionner le fait que, depuis la fin de l'enquête, le système de production bancaire subit la crise des secteurs financiers, aussi on peut se demander si à terme cette crise aura des répercussions sur la dynamique des savoir-faire analysés ici.

FIGURE 17 : LE SAVOIR-FAIRE BANCAIRE EN MATIÈRE DE FINANCEMENT DU NÉGOCE INTERNATIONAL, UNE DYNAMIQUE DE CROISSANCE RENOUEVELABLE



Source, Kebir et Crevoisier (2004)

FIGURE 18 : LE SAVOIR-FAIRE EN MATIÈRE DE GESTION DE FORTUNE PRIVÉE, UNE DYNAMIQUE DE CROISSANCE RENOUVELABLE



Source, Kebir et Crevoisier (2004)

8. LE SOL À BIENNE, LE CAS DE L'« AIRE RENFER »

La réhabilitation de zones industrielles urbaines en zone d'habitation est un processus récurrent dans les villes marquées autrefois par un fort développement industriel. Proches des centres villes, ces terrains ont souvent un potentiel immobilier élevé. Cependant les incertitudes relatives aux coûts d'assainissement des sols, à la situation du marché immobilier local, élèvent les risques de telles opérations. Aussi, un investissement de mise en forme du plus basique (assainissement, viabilisation) au plus élaboré (culture d'une image de nouveau quartier chic, branché, concept architectural novateur) participe souvent du projet de réhabilitation, permettant ainsi d'augmenter la valeur du site et ainsi de rentabiliser l'opération de conversion.

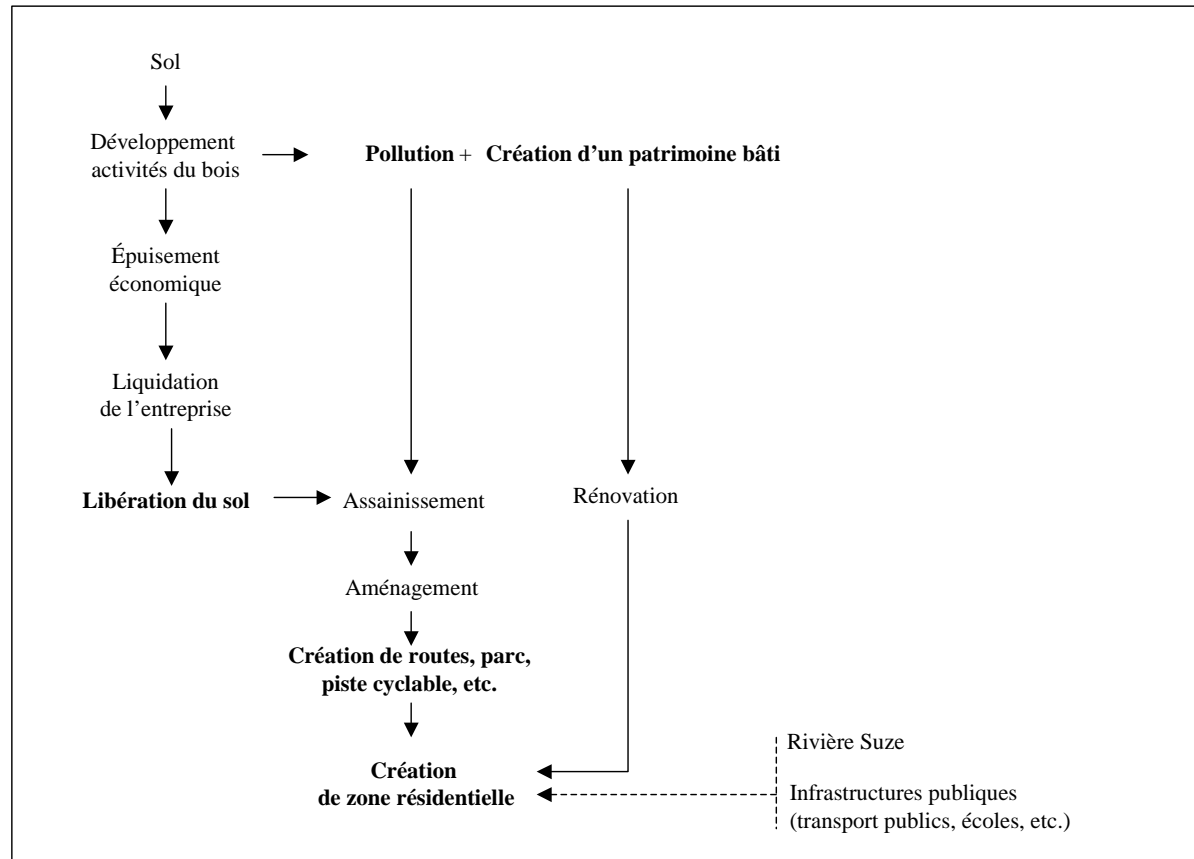
La ressource analysée est une large zone de la ville de Bienne appelée « l'aire Renfer » (du nom de la famille propriétaire du site). Cette zone a appartenu et a été utilisée pendant de nombreuses années par une entreprise active dans l'industrie du bois. À la fin des années 80, l'entreprise alors en difficulté, cesse ses activités, entre en phase de liquidation, et décide de vendre le terrain. Ainsi, en l'espace d'une décision, près de 82'000 m² de terrains industriels sont libérés. Un large processus de reconversion de la zone est alors entrepris dans la perspective de la réalisation d'un nouveau quartier résidentiel. Ce projet encore en cours de réalisation au moment de l'enquête (on effectuait les derniers travaux d'aménagement) débuta en période économique difficile et de crise immobilière.

8.1 L'ÉVOLUTION TECHNIQUE DE LA RESSOURCE

8.1.1 Les processus de création et de destruction de la ressource

La ressource sol industriel que constituait l'aire Renfer, déqualifiée et épuisée économiquement, a disparu (rupture du lien objet, système de production) pour laisser place à la ressource sol résidentiel. Cette transition d'un usage à l'autre a nécessité différents travaux d'aménagement. La figure 19 retrace les différentes étapes de la dynamique de la ressource.

FIGURE 19 : LA CHRONOLOGIE DE L' AIRE RENFER



Kebir/2004

L'aire Renfer se situe à environ 2,5 km du centre ville de Bienne, dans le quartier de Boujean. Établie dans les débuts de son affectation industrielle hors des murs de la ville, elle a bien vite été rattrapée par la croissance urbaine, imposant alors de par sa taille³⁸ et sa disposition, une rupture entre le quartier Nord et le centre ville de Bienne.

L'exploitation industrielle a engendré la création d'un patrimoine bâti. Certains objets tels que la maison familiale des Renfer et l'ancienne parqueterie ont été conservés et sont maintenant valorisés en tant que tel. L'activité a cependant aussi entraîné des problèmes de pollution (voir aussi point 8.1.2.c). Outre les pollutions sonores et de l'air (mauvaises odeurs notamment) difficiles à juguler au moment de l'exploitation, les sols ont été contaminés par les métaux lourds ainsi que d'autres matières dangereuses. Cette pollution n'a pas été sans poser problèmes au moment de la réhabilitation du site. D'un point de vue technique, il a fallu trouver des solutions ad hoc d'une part, acceptables financièrement d'autre part.

Lorsque les activités de l'entreprise cessent l'aire entière est libérée. De ressource industrielle elle redevient objet-sol. Elle constitue alors un potentiel considérable en terme d'aménagement urbain. Il est rare en effet pour une ville de voir une telle surface se libérer ainsi. La réhabilitation du site, sa transformation de zone industrielle en zone d'habitation nécessitera un certain nombre d'aménagements. Il faudra débarrasser et assainir le sol, le viabiliser (eau, gaz, électricité, etc.), et construire des routes d'accès à l'intérieur de la parcelle.

Par ailleurs, les propriétaires engageront des travaux d'aménagement de détente et de loisirs. Une promenade le long de la rivière Suze, rivière qui traverse et longe l'aire, une place et des espaces verts seront notamment mis en place. L'idée étant de faire de cette zone un quartier résidentiel agréable. La présence de la Suze, d'une école, des transports publics, etc., participent, en tant qu'aménités, de la constitution de la ressource sol-résidentiel.

³⁸ La grande taille de la surface s'explique par la nature même des activités qui s'y déroulaient. L'imprégnation du bois nécessitait une large surface de stockage. Le bois devait sécher trois ans durant avant de subir les traitements nécessaires.

Après avoir été un espace exclusivement privé³⁹, l'aire Renfer devient maintenant un espace mixte. Il constitue à la fois un espace privé (résidences) et un espace public en tant que lieu de promenade, de passage et de détente pour les habitants de la zone, du quartier de Boujean et de la ville toute entière (promenade le long de la rivière).

Le coût de la création de la ressource sol-résidentiel, à savoir son aménagement, aura été d'un peu plus de 10 millions de francs. Plus des deux tiers de la somme (environ 7 millions) auront été assumés par la Ville (principal protagoniste du projet). Le solde des coûts en question, assumé par la Maison Renfer, comprend les frais d'assainissement du site (plus de 2 millions de francs) ainsi que la part des frais d'aménagement assumés par ce dernier.

8.1.2 Les processus d'identification et de mise en oeuvre de la ressource

a) L'aire Renfer à l'époque industrielle

Le terrain fut utilisé à des fins industrielles pendant plus de 200 ans. La famille Renfer y développa des activités liées au bois qu'elle exploita de génération en génération jusqu'à la fin des années 80. Outre les activités traditionnelles de scierie, elle développa des activités d'imprégnation et de fabrication de caisses.

L'imprégnation du bois servait à renforcer la résistance des matériaux utilisés pour la construction de traverses pour chemin de fer et poteaux en tout genre (l'électricité, PTT). Destinée à un marché essentiellement national (grandes régions fédérales) elle connut de grandes difficultés dès lors que se développèrent des techniques alternatives (les traverses se font aujourd'hui en béton) et que les réseaux furent constitués. L'imprégnation du bois engendrait des nuisances que le voisinage, de plus en plus dense, supportait de moins en moins bien. La pollution de l'air était importante (odeur nauséabonde) et difficile à supprimer malgré l'usage de filtres. La pollution sonore était aussi considérable. Ceci sans compter la pollution du sol par les métaux lourds que cette activité engendrait et qui devrait poser problème au moment de la reconversion du site.

³⁹ L'aire Renfer était strictement fermée au public. Elle était gardée en permanence pour des raisons de sécurité (risque d'incendie notamment).

La Maison fabriquait également des caisses sur mesure destinées à l'armée (caisses de munitions) ainsi qu'à l'industrie des machines. Cette activité connut, elle aussi, une décroissance de la demande avec le développement de substituts, la crise économique, la diminution des dépenses militaires, etc. Dans les années 70 et 80, on tenta par la modernisation d'échapper à la crise mais sans le succès escompté.

À la fin des années 80, l'entreprise entra dans une profonde crise financière. Ajouté à cela les problèmes de pollution mentionnés ci-dessus, la décroissance des marchés, la crise du bois et des problèmes de succession au sein de l'entreprise, l'entreprise décida de fermer ses portes. Elle entra alors en liquidation. Certaines activités furent revendues et des solutions furent cherchées pour les quelques 86 employés. Il fut également décidé de vendre le terrain. C'est ainsi que la reconversion du site démarra.

b) 82'000 m² de ressource à réinventer

L'acquisition des terrains de l'Aire Renfer fut très vite identifiée par la ville comme une opportunité à ne pas manquer. Leur grande taille devait permettre de remodeler l'ensemble du quartier et de développer une nouvelle zone résidentielle.

La Ville acheta finalement les deux tiers de la surface totale (secteur Sud), la surface restante (secteur Nord) demeurant aux mains des Renfer. Opportunité de développement urbain pour les uns, de promotion immobilière et de revitalisation pour les autres, l'Aire Renfer, de par sa taille et sa situation, allait faire l'objet d'une réflexion globale et concertée et donner lieu à un nouveau plan de quartier. Pour ce faire, la Ville et la Renfer & Co (devenue depuis la liquidation de la scierie une entreprise de consultance sans aucun lien avec les activités industrielles précédentes) constituèrent une Communauté de planification afin de définir ensemble et en cinq ans, les prescriptions de base relatives aux développements futurs de la zone tout entière.

D'emblée l'idée était d'en faire une zone d'habitation (zone Sud) avec toutefois un espace autorisant la présence d'activités de service et d'artisanat (zone Nord) telles qu'un office de poste et un supermarché. Le site, jusque-là fermé, serait dorénavant ouvert au public. Cette ouverture permettrait, d'une part, de relier les centres de deux quartiers jusqu'ici séparés et, d'autre part, d'aménager une zone d'utilité publique le

long des rives de la Suze et étendre ainsi la zone de loisir de la ville. Un concours d'idée fut lancé afin d'envisager la forme que le quartier pourrait prendre. Partant de cela, un nouveau plan de quartier fut édicté.

Dans la zone Nord, d'anciens bâtiments tels que la ferme d'origine, la parqueterie et la bâtisse qui abritait le centre administratif de l'entreprise ont été conservés. Protégés par le plan de quartier ces bâtiments sont rénovés et exploités petit à petit. L'ancienne parqueterie est actuellement transformée en lofts de standing et l'ancien centre administratif, rénové, sert de bureau à l'entreprise Renfer S.A. À travers le maintien de ce patrimoine, l'idée de l'entreprise est de conserver un peu de la mémoire collective du lieu et d'aménager une « partie historique » en incluant une zone de passage agréable et accessible au public.

L'identification de la valeur patrimoniale de la zone historique est essentiellement le fait de l'entreprise pour qui ces bâtiments ont une valeur affective. Des projets, impliquant la destruction de ces bâtisses, ont été formulés par d'autres acteurs impliqués de près ou de loin dans le réaménagement de la zone (architectes, promoteurs, etc.). Projets que l'entreprise a chaque fois rejetés ou négociés de manière que la zone demeure protégée.

Dans la zone sud, le marché visé par la Ville était, à l'origine, essentiellement celui des familles. Aussi la création des zones vertes et le réaménagement de l'école (prévu indépendamment du projet Renfer) devenaient des atouts marketing non négligeables. Ces habitations attirent aujourd'hui, outre des familles, des retraités qui, par exemple, délaissent leurs maisons familiales situées dans les villages environnants pour des appartements situés en ville. Ils gagnent ainsi en travaux d'entretien et jouissent de la proximité du centre ville accessible grâce aux transports publics.

Au moment de l'enquête plus de 150 logements avaient été créés. Trente étaient en cours de réalisation et cinquante sur le point d'être construits. Pour ce qui est de la partie appartenant à la ville, deux parcelles étaient encore libres. Quarante à soixante logements devaient encore y voir le jour. Si l'on compte une moyenne de 2,8 personnes par ménage, plus 700 personnes devraient bientôt habiter cette nouvelle zone résidentielle.

La ville tout comme les propriétaires ne revendent pas les terrains. Elle octroie des droits de superficie aux promoteurs intéressés par l'exploitation de parcelles. Ce type de droit permet notamment aux propriétaires de garder, à long terme, le contrôle de l'objet (pas de la ressource ! C'est le plan de quartier qui définit la ressource). Inversement, il permet aux promoteurs et aux futurs propriétaires de logements de s'économiser le prix du terrain. Les droits octroyés par la ville sont calculés de manière que les coûts de l'opération de réhabilitation (investissement et intérêts) soient couverts. Aussi, le prix des parcelles varie (de très peu) en fonction de l'intérêt dont la charge par m² s'accroît à mesure du temps.

c) Les contraintes dues à l'objet

Les contraintes posées par l'objet au moment de sa réhabilitation étaient essentiellement liées à la situation géographique de celui-ci.

Premièrement, les crues de la rivière Suze, qui traverse l'aire sur toute sa longueur, provoquaient de sérieuses inondations. Des travaux devaient donc être effectués afin de sécuriser l'ensemble. Le canton exigeait des propriétaires des terrains (contre autorisation de construire) que certains travaux spécifiques d'aménagement soient effectués tels que la surélévation des ponts par exemple. De plus, le niveau des constructions (qui sont surélevées par rapport au sol) fut établi en fonction du « risque de 100 ans » (crue maximum qui intervient tous les cent ans). À noter qu'outre ces travaux, un vaste projet d'aménagement des rives de la Suze destiné à la sécurisation de celle-ci est en cours et comprend un volet de mise en valeur écologique des rives⁴⁰.

Deuxièmement, le terrain se situe dans un quartier plutôt populaire au nord de la ville. Les projets immobiliers ne peuvent donc pas s'adresser à une clientèle de luxe. La valeur des revenus potentiels liés à l'exploitation des terrains se trouve donc limitée de même que le calibre des projets immobiliers.

⁴⁰ Ce projet incombe au Syndicat d'aménagement des eaux de la Suze. Ce dernier regroupe 12 communes riveraines. Il est chargé d'effectuer les aménagements nécessaires (protection contre les crues) et l'entretien essentiel des eaux. Le projet réalisé ici a été élaboré en étroite collaboration avec le développement du plan de quartier de l'aire Renfer.

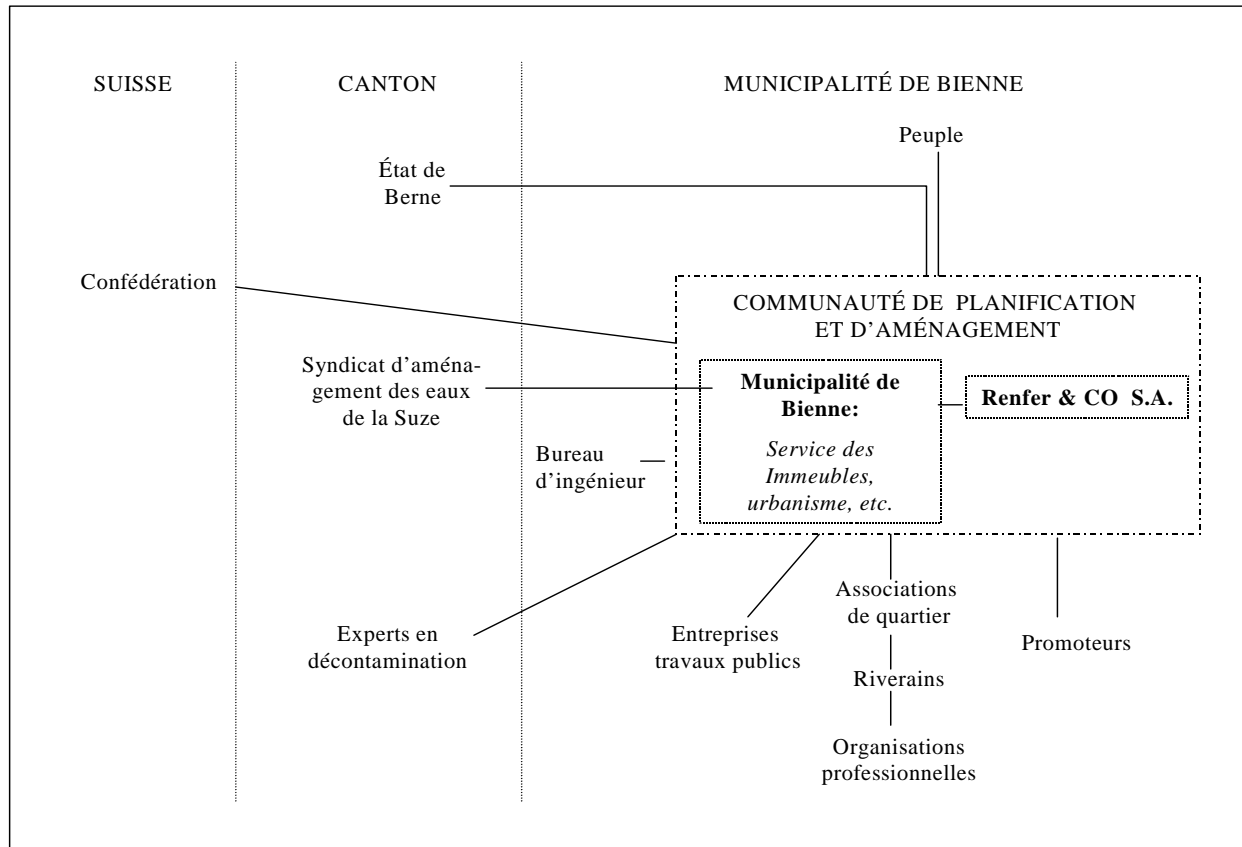
La pollution accumulée dans le sol pose aussi un certain nombre de problèmes. L'entreprise Renfer s'est engagée lors de la vente à fournir un terrain propre et assume de ce fait toute responsabilité quant à l'assainissement de celui-ci. Encore récemment, des résidus de polluant ont été découverts lors des travaux d'aménagement des bords de la rivière ce qui a engendré des coûts et des travaux supplémentaires. Cette situation d'incertitude quant aux travaux d'assainissement des sols constitue un risque pour le vendeur car elle engendre des coûts financiers difficiles à anticiper complètement et qui peuvent sérieusement grever le rendement du sol au mètre carré. Ce genre de contrainte est typique des opérations de réhabilitation de sol industriel.

8.2 LES ACTEURS DE LA DYNAMIQUE DES RESSOURCES

8.2.1 Les acteurs

De nombreux acteurs ont été/sont impliqués dans le réaménagement de l'Aire Renfer. Les propriétaires, principaux acteurs de la réhabilitation du site, sont la Ville (au travers du département des finances et du service des immeubles) et l'entreprise Renfer. La figure 20 présente le réseau d'acteurs de la réhabilitation de l'Aire Renfer.

FIGURE 20 : LE COLLECTIF D'ACTEURS DE LA RÉHABILITATION DE L' AIRE RENFER



Pour réaliser leur projet immobilier, les Renfer devaient trouver un partenaire solide capable d'assumer le long temps nécessaire à la réhabilitation de la zone. Ceci d'autant plus que, devant honorer ses dernières commandes, l'entreprise devait échelonner la phase de liquidation sur plusieurs années, le temps que les derniers monceaux de bois puissent être traités. Peu de gros promoteurs immobiliers se seraient lancés dans une aventure d'une telle envergure. Le terrain devait être entièrement viabilisé ce qui signifiait un investissement important aussi bien en temps qu'en argent. Au dire des acteurs concernés, personne, mis à part la Ville, ne s'est véritablement manifesté au moment de la mise en vente du site. La situation géographique de Bienne, la crise qui y sévissait, la taille du terrain, l'ampleur des travaux de réhabilitation (il fallait tout équiper, modifier les plans de quartiers, etc.) n'était pas pour faciliter un tel engagement.

La Ville pour qui le projet présentait de nombreux avantages en terme de développement urbain, apparaissait, dans ce contexte, comme le partenaire idéal. Elle pouvait en effet assumer (financièrement du moins) le long temps des investissements nécessaires à la réhabilitation du terrain. La ville de Bienne a, historiquement, toujours été active en matière de propriété foncière. Plus du quart des terrains de la ville lui appartiennent. L'achat d'une partie de l'Aire Renfer s'insère tout-à-fait dans la continuité de cette tendance. Souffrant de la désertion de sa population dans les communes avoisinantes, elle ne pouvait qu'être intéressée par la perspective de voir se construire de nouveaux logements. Ceci d'autant plus que le parc immobilier de la ville est en partie vétuste et correspond mal à la demande récente⁴¹. Outre le nombre de nouveaux logements, le projet permettait également de réaménager un quartier entier, d'allonger la zone de loisir de la ville et d'établir le lien entre deux quartiers jusqu'ici séparés par l'enclave Renfer.

Les deux propriétaires constituèrent très tôt une Communauté de planification afin de définir ensemble le concept général d'occupation de la zone et d'établir le plan de quartier (soumis à approbation populaire). Prévus par la loi, cette forme d'organisation

⁴¹ Une étude effectuée par Wüest & Partner (1999) a mis en évidence les faiblesses actuelles du parc immobilier de la ville. Il en ressort entre autres le fait qu'il ne correspond plus à la demande. Datant des années soixante, les appartements sont en moyenne composés de trois pièces, ce qui, dans les standards actuel est considéré comme trop petit par les familles à la recherche de logements de quatre pièces et plus.

n'avait jamais été utilisée auparavant. Selon la formule classique, ces tâches reviennent aux autorités administratives (direction des travaux publics), avec consultation des propriétaires et autres parties prenantes. Dans le cas de figure qui nous intéresse, les propriétaires prennent à leur charge l'organisation, les coûts (sauf pour ce qui est de l'équipement de base) et le déroulement des travaux de planification. Ils fixent notamment la poursuite des travaux, les mandats donnés aux spécialistes, etc. Les autorités administratives interviennent à deux titres : elles sont consultées et informées de l'avancée des travaux ; en fin de processus, elles évaluent et approuvent la planification proposée. En dernier ressort, le plan de quartier est soumis à votation populaire ainsi qu'à l'approbation du Canton. Avec ce type d'organisation, les procédures s'effectuent plus rapidement, on gagne ainsi du temps et donc ...de l'argent (on réduit notamment les frais d'intérêts supportés par le projet). Outre cet aspect, il faut relever ici que cette forme d'organisation donnait à la direction des finances (dirigée par le Maire de la ville lui-même), qui agissait en tant que propriétaire des terrains et donc partie prenante principale, un pouvoir important dans l'évolution et le contrôle du projet. Ceci, par rapport aux autres directions administratives de la Ville.

L'objectif des propriétaires au travers de cette Communauté était que les prescriptions nécessaires en matière de construction soient édictées en cinq ans, ce qui est peu pour un projet d'une telle ampleur. Elle devait aussi permettre de développer un ensemble cohérent. Ainsi, certains terrains ne faisant pas partie de l'aire en elle-même furent inclus dans la planification. Un bureau d'ingénieur local fut chargé de préparer et coordonner cette nouvelle planification. De nombreux acteurs tels que les services communaux et cantonaux concernés, les propriétaires fonciers riverains, les organisations de quartier, furent associés au processus d'élaboration du plan de quartier. Une fois la planification établie, le plan de quartier édicté et approuvé par l'administration ainsi que le souverain, une deuxième Communauté fut créée dans la continuité du processus afin de gérer la réalisation des travaux d'aménagement et fixer la répartition des coûts entre les deux partenaires.

Les autorités cantonales sont intervenues à plusieurs titres dans la réhabilitation du site. Elles ont subventionné, comme prévu par la loi, la partie des travaux de préparation du nouveau plan de quartier assumée par la ville. Elles ont aussi approuvé ce dernier. Elles

sont par ailleurs intervenues en tant qu'autorité de contrôle en ce qui concernait les travaux de décontamination du site et de sécurisation de la Suze. Ce sont elles qui ont fourni les autorisations de construction suite aux travaux y relatifs. Elles ont aussi fixé les procédures de suivi et de contrôle.

Pour ce qui est de la réalisation des travaux d'aménagement du site, on a essentiellement fait appel à des entreprises de la région biennoise. Concernant les travaux de décontamination du site, il a fallu par contre faire appel à des spécialistes extérieurs à la région.

Les promoteurs exploitant la zone sont locaux, il s'agit notamment de coopératives et d'architectes biennois.

8.2.2 La nature des relations

La mise en place du projet de réhabilitation de l'Aire Renfer implique tout un réseau d'acteurs essentiellement locaux. Au centre de la configuration on trouve les deux propriétaires principaux. Liés par le biais de Communautés, ils entretiennent depuis le début de l'opération des *relations de coopération*. L'objectif de ces relations de type essentiellement *non marchandes* est de réaménager la zone de façon cohérente, dans l'intérêt de chacun. Ces relations, *de proximité* pour la plupart, sont soutenues par le fait que la plupart des acteurs impliqués de près dans le processus de réhabilitation (aménagement et équipement) se connaissent, ont déjà travaillé ensemble ou entretiennent des *relations interpersonnelles*.

De nombreux autres acteurs ont été intégrés dans le processus. Certains dans le même esprit de coopération (services concernés de la ville, autres propriétaires, participation des habitants du quartier), d'autres au titre d'autorité de contrôle (Canton de Berne) ou de partenaires commerciaux (entreprises de travaux publics, etc.). Les relations existant entre la plupart des acteurs sont à la fois *marchandes* et *non marchandes*. Les propriétaires, unis au départ par une transaction marchande (l'un a vendu du terrain à l'autre) sont liés de manière très forte par des *relations de coopération*. Le Canton participe au réseau à la fois en tant qu'organe de contrôle et en tant que contributeur

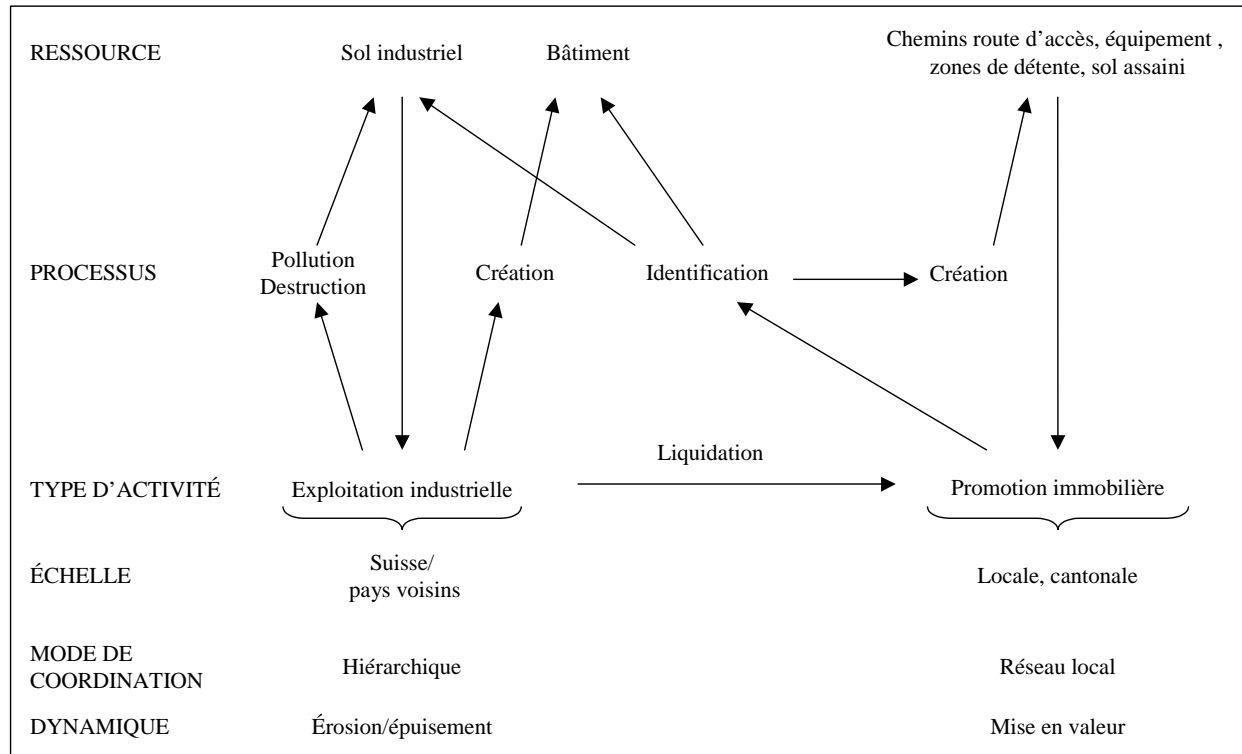
(subvention à l'élaboration du plan de quartier). Le Syndicat d'aménagement des eaux de la Suze a également été consulté tout au long du développement du plan de quartier.

Le cadre légal et les procédures administratives jouent un rôle important dans l'évolution et la transformation de la ressource sol. Les propriétaires (ainsi que leurs partenaires), étaient/sont soumis dans leur démarche de mise en ressource aux contrôles des services administratifs de la Ville, du Canton et enfin du Peuple (le plan de quartier étant soumis à votation populaire). Cependant, la configuration de ce tissu de relation, structuré autour des communautés créées par les propriétaires, a permis l'émergence d'effets réseau lorsqu'il s'agissait de résoudre des problèmes concrets et trouver des solutions ad hoc conformes à la loi.

8.3 LES DIMENSIONS TECHNIQUE, SOCIO-INSTITUTIONNELLE ET TERRITORIALE DE L' AIRE RENFER

La figure 21 montre l'évolution de la dynamique de la ressource ainsi que celle du milieu productif. L'aire Renfer sert aujourd'hui une activité de service (promotion immobilière). Autrefois, l'aire appartenait (à quelques parcelles près) à un seul propriétaire et ne servait qu'une seule activité : l'industrie du bois. Aujourd'hui, ce site appartient principalement à deux propriétaires. Il constitue une nouvelle zone résidentielle et participe des aménités du quartier, par sa zone historique, ainsi que de la Ville, notamment par les aménagements effectués le long de la Suze.

FIGURE 21 : DYNAMIQUE ET TERRITORIALITÉ DE L' AIRE RENFER



Kebir/2004

8.3.1 La dimension technique de la ressource

Entre la période « industrielle » et la période « immobilière », on observe une rupture en terme d'usage de l'objet, en terme d'échelle, ainsi qu'en terme de mode de coordination. La première phase est marquée par l'exploitation industrielle du site. La dynamique de la ressource est celle de l'érosion et de l'épuisement. L'exploitation de l'aire Renfer à des fins industrielles engendre la pollution du sol et la création d'un patrimoine architectural exploité comme tel par la suite. Lorsque ces activités cessent, la ressource immobilière est créée. Un ensemble de travaux d'aménagement et de mise en valeur sont effectués.

8.3.2 La dimension socio-institutionnelle de la ressource

La période industrielle de l'utilisation du site est marquée par l'entreprise Renfer. Celle-ci, propriétaire unique de l'ensemble de la zone, exerce alors, dans les limites de la loi, le contrôle de la ressource. Fonctionnant de manière autonome, contrôlant l'ensemble de la chaîne de valeur ajoutée, il s'agit d'une organisation de forme hiérarchique. L'étendue de son marché est essentiellement locale mais également nationale voire internationale.

Au moment de la réhabilitation du site et de sa transformation en sol résidentiel, il y a une réappropriation du site par la ville et ses habitants que ce soit au travers de l'achat d'environ 2/3 de la surface totale ou que ce soit par l'aménagement des zones de détente et de loisir. Le nombre d'acteurs impliqués dans la mise en forme et dans l'exploitation se multiplie. D'une organisation de type hiérarchique on passe à une organisation de type réseau. Si l'objet reste en soi le même, son affectation et donc la ressource associée se modifie considérablement. Espace privé elle devient partiellement publique, ce qui étend considérablement le nombre des acteurs concernés par sa dynamique.

8.3.3 La dimension territoriale de la ressource

a) Simultanéité et succession des processus

La dynamique de la ressource aire Renfer est marquée par une succession des usages de la ressource. Il a fallu l'abandon de l'une pour envisager le développement de l'autre. Il aurait été difficile d'envisager une double utilisation simultanée des parcelles. Ne serait-ce que pour des questions de nuisance et de sécurité.

Lorsque l'exploitation immobilière démarre, elle « hérite » de l'objet (aire Renfer) en l'état. Un ensemble d'investissements sera nécessaire de manière à dépasser les contraintes du passé et « mettre en ressource » l'objet en question.

b) Ancrage et mobilité de la ressource

Avec la réhabilitation du terrain, le territoire de la ressource s'est rétréci et densifié. Il s'est rétréci notamment en terme de marché. De national (voire international) le marché généré par l'exploitation de la ressource est devenu local. De national (voire international) le territoire est devenu local/cantonal. Cependant, le réseau d'acteurs impliqué dans la dynamique de la ressource s'est élargi.

D'une certaine façon celle-ci s'est ancrée dans la mesure où la gestion et la mise en oeuvre sont maintenant le fait d'un groupe d'acteurs situé localement (propriétaires, administrations municipales, promoteurs) et non plus d'un seul acteur (l'entreprise Renfer).

On voit bien la relativité de l'immobilité de la ressource. Certes le sol ne peut être déplacé. Mais cela ne signifie pas forcément que la ressource associée est ancrée dans le territoire. Le cadre légal ancre en partie la ressource puisqu'il impose que le plan de quartier soit en dernier lieu accepté par la population de la ville. En quelques sorte, elle valide la forme et le contenu potentiel de la ressource. Elle ne garantit toutefois pas l'ancrage de la ressource dans le territoire. Que se serait-il passé si le plan de quartier avait maintenu l'aire en zone industrielle et que celle-ci avait été achetée par une entreprise pour y installer un simple dépôt par exemple? Pourrait-on encore parler d'ancrage?

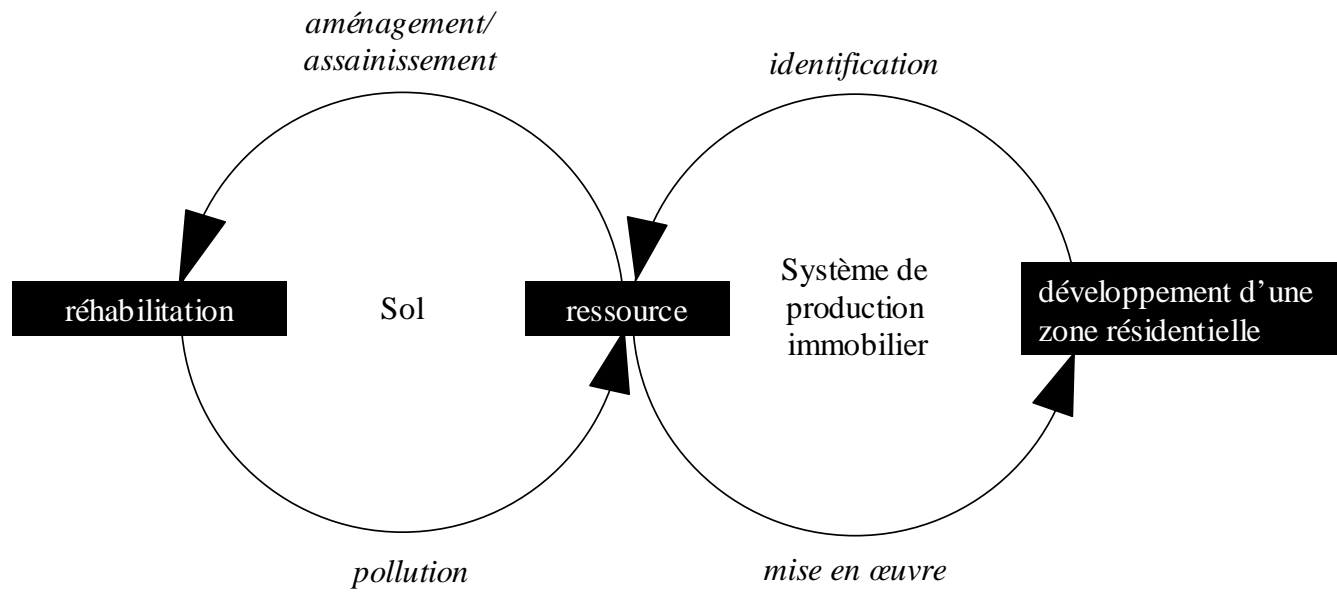
8.4 SYNTHÈSE

Le cas de l'aire Renfer est proche de celui des mines d'asphalte dans la mesure où il s'agit également d'un cas de mise en valeur. La figure 22 illustre la dynamique de la ressource.

La cessation des activités industrielles qui occupaient l'aire a libéré les terrains et permis la création de la ressource sol-résidentiel. Pour ce faire, ces terrains ont été réhabilités, à savoir aménagés et assainis, afin d'y accueillir une zone résidentielle. Tout comme le cas des mines, la réhabilitation du sol en ressource immobilière a nécessité des investissements de mise en valeur. Elle a également entraîné plusieurs ruptures. Une rupture quant à l'usage de l'objet. Une rupture quant aux modes de coordination associés à la nouvelle ressource et une rupture quant à l'échelle de celle-ci.

La transformation du terrain industriel en terrain résidentiel s'est effectuée au sein d'un réseau local structuré autour des deux propriétaires principaux dont l'objectif était de développer, sur la zone en question, un ensemble résidentiel cohérent.

FIGURE 22 : LE SOL EN MILIEU URBAIN : DE L'OBSOLESCENCE À LA MISE EN VALEUR



Source, Kebir et Crevoisier (2004)

9. DYNAMIQUES, TERRITOIRES ET MODES DE COORDINATION DES RESSOURCES : UNE SYNTHÈSE DES RÉSULTATS

L'étude empirique avait pour objectif d'investiguer dans un concret observable les structures que prennent les ressources. À ce stade de l'étude, il s'agit de mettre en évidence ce que l'analyse de ces structures nous indique quant à l'organisation de la ressource, organisation en terme technique (enchaînement et dynamique des processus), socio-institutionnel (modes de coordination des processus) et territorial (inscription spatio-temporelle de la ressource).

Ce neuvième chapitre propose tout d'abord de mettre en évidence les contrastes et similitudes des cas observés (9.1). Ensuite il propose une analyse des dynamiques des ressources en question. Celle-ci se base sur la typologie des dynamiques des ressources présentée au point 2.1.3. Il s'agit d'examiner les différentes façons dont évoluent les ressources en fonction de la manière dont s'articulent l'objet et le système de production (9.2). Le point suivant (9.3.2) propose, sur la base des enseignements du terrain, d'enrichir la compréhension de l'organisation du méta-système ressource. Le point 9.3.1 examine la dimension socio-institutionnelle et propose une typologie des modes de coordination des ressources. Le point 9.3.2 investigate, quant à lui, la dimension territoriale et propose une typologie des territoires des ressources.

9.1 DES CONTRASTES ET DES SIMILITUDES

Les quatre cas de ressource analysés présentent à la fois des singularités et des similitudes. Les principaux résultats de l'enquête récapitulés ici sont présentés ci-après sous forme de tableau (tableau 4).

TABLEAU 4 : TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉSULTATS D'ENQUÊTE

	MINES D'ASPHALTE	SAVOIR-FAIRE HORLOGER (PROJET WATCH VALLEY)	SAVOIR-FAIRE BANCAIRE NÉGOCE INTERNATIONAL	SAVOIR-FAIRE BANCAIRE GESTION DE FORTUNE PRIVÉE	AIRE RENFER
OBJET	Mines d'asphalte	Savoir-faire, patrimoine	Savoir-faire	Savoir-faire	Sol
SYSTÈME DE PRODUCTION	Industrie extractive PUIS tourisme	Industrie horlogère ET tourisme	Bancaire	Bancaire	Industrie PUIS Promotion immobilière
DIMENSION TECHNIQUE	Érosion-épuiement PUIS Mise en valeur Réhabilitation de l'objet/ exploitation et valorisation d'un héritage (tourisme)	Croissance continue ET Mise en œuvre Renouvellement de l'objet/ Compétitivité, (horlogerie) ET développement d'une destination touristique (tourisme)	Croissance continue Maintien de l'objet/ compétitivité	Croissance continue Renouvellement de l'objet/ compétitivité	Érosion-épuiement PUIS Mise en valeur Réhabilitation de l'objet/ création d'une zone résidentielle
DIMENSION SOCIO- INSTITUTIONNELLE	Exploitation intensive, organisation hiérarchique (extraction) PUIS Réseau d'innovation, relations de coopération (tourisme)	Milieu cyclique, Renouvellement par des institutions de formation ad hoc (horlogerie) ET réseau : développement d'un nouvel usage, (tourisme) Conflit d'utilisation	Mixte : hiérarchie/effets réseau Renouvellement par apprentissage sur le tas	Mixte : hiérarchie/effets milieux Institutions de formation ad hoc	Exploitation industrielle, organisation hiérarchique (industrie du bois) PUIS Réseau local, relation de coopération dans la mise en place du projet de réhabilitation
DIMENSION TERRITORIALE	Succession des processus Échelles mondiale PUIS locale/nationale	Simultanéité des processus Échelles Arc jurassien/ monde ET sous région Watch Valley/monde	Simultanéité des processus Échelles Genève/monde	Simultanéité des processus Échelles Genève/monde	Succession des processus Échelles suisse/pays voisins PUIS local cantonal

Kebir/2004

Les ressources analysées mobilisent aussi bien des objets matériels naturels (mines d'asphalte, sol), matériels construits (trax, pièces horlogères exceptionnelles, bâtiments, etc.) qu'immatériels (savoir-faire, patrimoine, etc.). Elles participent d'activités primaires (extractives), secondaires (horlogerie) ou tertiaire (tourisme, service bancaire, promotion immobilière). À partir des mêmes objets se créent successivement ou conjointement des ressources différentes. Dans certains cas, il y a rupture (mines d'asphalte, aire Renfer) entre les différents usages. L'un cesse pour laisser place à l'autre. Dans d'autres, il y a bifurcation (projet Watch Valley), alors que l'usage originel se poursuit, une nouvelle ressource se constitue, avec tout ce que cela implique de conflit potentiel. Enfin, certains cas (horlogerie, banque) montrent une continuité dans la relation objet/système de production.

La dimension technique des ressources observées se manifeste de différentes façons. Dans le cas des mines, de l'aire Renfer ou du savoir-faire horloger (Watch Valley) des objets existants sont convertis et réhabilités à de nouveaux usages. Les ressources suivent des dynamiques de mise en œuvre. Dans les deux premiers cas, cette dynamique de mise en œuvre succède à une période de dynamique d'érosion et épuisement durant laquelle il y a eu destruction (cas des mines d'asphalte) ou endommagement (aire Renfer) de l'objet mobilisé (minerai d'asphalte et sol). L'enjeu dans ces trois situations de mise en valeur est de constituer le processus de mise en œuvre de la ressource et de créer, avec succès, un produit commercialisable (produit touristique, destination, zone résidentielle). La relation objet/système de production est en pleine émergence et, de ce fait, plutôt fragile. Le système de production est encore peu structuré (tourisme). Dans le cas des mines, le maintien du lien objet/intention dépend de la viabilité de l'entreprise exploitante. En effet, si celle-ci devait fermer (et ne pas être reprise), le lien pourrait ne plus être maintenu et ainsi la ressource disparaîtrait. Dans le cas du savoir-faire horloger, c'est, à ce stade de la mise en œuvre de la ressource, le maintien des relations entre les acteurs concernés par le projet qui est déterminant. Comme précédemment, le lien repose pour le moment sur des acteurs individuels. Plus l'identification de la ressource est collective, plus un grand nombre de personnes reconnaît le potentiel ressource de l'objet et plus le risque de découplage se réduit. D'autre part, le lien

objet/système de production dépend de l'objet, des contraintes qu'il impose et que l'entreprise, jeune, ne peut pas toujours contrecarrer.

Dans les cas des savoir-faire bancaire et horloger (horlogerie), le lien objet/système de production est plus solide dans la mesure où il est porté par le système de production tout entier. Il ne repose donc plus sur des acteurs mais sur un ensemble structuré et impersonnel. Il n'est cependant pas à l'abri d'éventuelles crises de marché (qui pourraient entraîner un épuisement économique des ressources). La ressource est établie, le processus d'identification stabilisé. Il s'agit alors principalement d'assurer le renouvellement et le maintien de l'objet de manière que la compétitivité du système de production demeure.

Les cas ont montré des évolutions de ressource en rupture, bifurcation ou continuité. L'origine de ces évolutions est différente selon les situations. Elle est endogène, caractéristique d'un mouvement de l'offre dans les deux cas touristiques (les mines et le savoir-faire horloger) et l'aire Renfer. Dans le cas des savoir-faire bancaires, les ressources sont créées et exploitées dans un même système de production. Ce dernier est suffisamment prospère pour renouveler les savoir-faire qu'il mobilise. Ceci pour autant que la question de l'innovation ne se pose pas de manière plus aiguë. Les impulsions viennent de l'extérieur (adaptation aux clients et aux nouvelles techniques, etc.).

La dimension socio-institutionnelle des ressources se révèle de différentes manières, notamment au travers des modes de coordination. Le rôle des coordinations de proximité apparaît chaque fois important. Dans le cas des mines, la présence des galeries, leur curiosité ont suscité le processus d'identification et la mise en place d'un réseau d'innovation. Pour ce qui est du savoir-faire horloger, l'existence d'une ressource locale, jusqu'ici exploitée sur base individuelle par les entreprises horlogères, a suscité une identification et l'innovation par un milieu touristique en quête de visibilité. Dans le cas de l'aire Renfer, la volonté de créer une zone résidentielle et de redonner vie à l'un des quartiers de la ville a motivé la mise en place d'une coordination concertée. Pour le savoir-faire en matière de financement du négoce international, le système de circulation de la main-d'œuvre entre les différentes entreprises de la place et vers d'autres places internationales de négoce apparaît déterminant. Enfin, dans le

savoir-faire en matière de gestion de fortune privée, le système de formation ad hoc se développe sur place afin de coller à l'évolution des techniques financières survenant dans d'autres places internationales. Dans les deux cas, les liens de proximité de type réseau s'établissent et permettent les processus d'apprentissage nécessaires au renouvellement/maintien des savoir-faire. Tous deux présentent également des formes de coordination de type hiérarchique, notamment pour ce qui est de la mise en oeuvre des ressources.

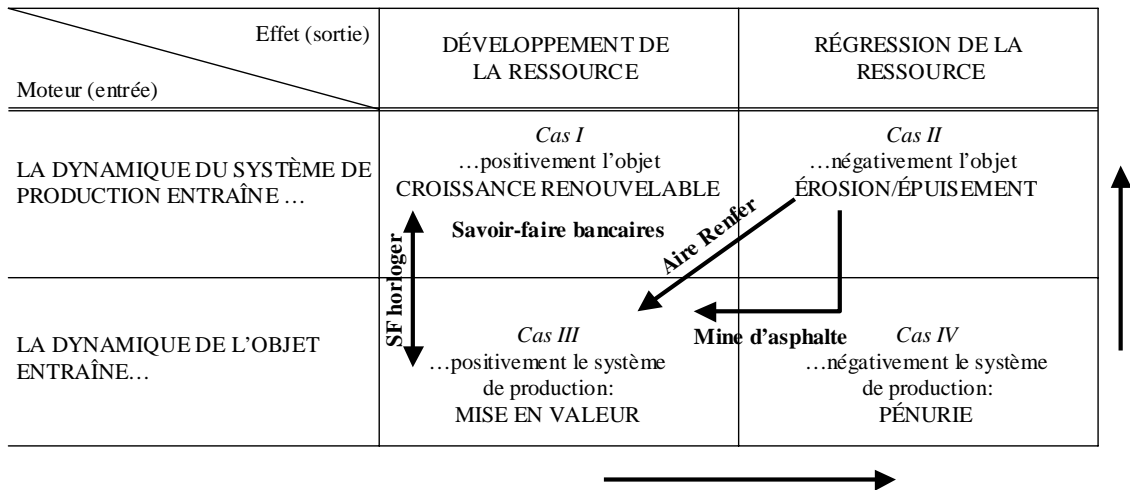
La dimension territoriale s'est manifestée, différemment selon les cas. Pour ce qui est des mines, du savoir-faire horloger et de l'aire Renfer, l'évolution de la dynamique des ressources entraîne des changements d'échelles temporelle et spatiale. Dans les cas des mines et de l'aire Renfer, il y a succession des processus de création et de mise en oeuvre de l'objet. Il y a un avant et un après. Les mines passent de l'exploitation minière à l'activité touristique, entraînant plusieurs ruptures (type d'activité, diminution de l'échelle spatiale et changement de modes de coordination). Dans le cas de l'aire Renfer, on assiste également à une rupture en terme d'usage de la ressource. L'échelle se réduit quelque peu, le territoire s'élargit, le cercle des acteurs coordonnant la ressource s'est agrandi (il comprend désormais les nouveaux propriétaires, etc.). Dans le cas du savoir-faire horloger, une nouvelle ressource se constitue alors que l'objet est (re)généré et utilisé ailleurs. Le nouvel usage se développe alors que l'activité d'origine perdure. Si le territoire de la ressource s'agrandit avec l'arrivée des acteurs touristiques, les échelles spatio-temporelles restent stables, par contre de nouvelles mobilités de clients se développent vers la région. S'ensuivent des conflits d'identification (le savoir-faire peut-il faire ressource touristique?) et d'usage. Les cas des savoir-faire bancaires sont marqués par une stabilité des échelles. La ressource est renouvelée/maintenue alors qu'elle est mise en oeuvre. Il y a adaptation continue.

9.2 LES DYNAMIQUES DES CAS ÉTUDIÉS

Les ressources analysées ont montré des dynamiques différentes. Certaines, stables dans le temps, d'autres changeantes. On a en effet constaté, dans les deux cas de rupture, des phénomènes de découplages (mines, aire Renfer) suivis de recouplages (écomusée, zone résidentielle). Dans le cas du savoir-faire horloger, le processus de bifurcation a entraîné

un nouveau couplage. Les savoir-faire bancaires ont montré des dynamiques stables. La figure 23 propose une illustration des dynamiques observées.

FIGURE 23 : LES DYNAMIQUES DES CAS ÉTUDIÉS



Source, Kebir et Crevoisier, 2004

Le passage de l'exploitation minière des mines d'asphalte à l'exploitation touristique a entraîné un changement d'usage de l'objet mines. L'épuisement économique des mines a conduit à l'abandon des activités extractives. Suite à cela, les mines ont été ouvertes au public et sont devenues ressources touristiques. Elles sont entrées dans une dynamique de mise en valeur, ceci par le truchement d'un réseau d'innovation. Les mines, en tant qu'objet, entraînent la dynamique actuelle. Elles conditionnent pour le moment la poursuite de l'exploitation touristique ainsi que le produit proposé. Les contraintes posées, notamment par la structure des galeries, sont repoussées par la création du musée puis du restaurant. Le produit s'est étoffé et ne repose pas exclusivement sur la visite des mines. Cependant les galeries constituent, et c'est le propre de ce type d'attraction, l'axe principal de celles-ci. Rien n'empêche d'imaginer qu'à terme l'offre du site s'étoffe de telle sorte qu'elle se libère du cadre imposé par la visite des mines. La ressource pourrait alors entrer en dynamique de croissance continue. Ce serait le cas par exemple si d'autres attractions/produits étaient développées, rendant la visite non plus essentielle mais secondaire. On s'affranchirait alors des limites de l'objet.

L'aire Renfer a connu une trajectoire similaire. Zone industrielle, l'aire s'est transformée en zone résidentielle. Ici également c'est l'épuisement économique de la ressource qui a entraîné son abandon puis sa réhabilitation. Le processus de mise en valeur du site a nécessité du temps et des travaux d'aménagement conséquents. Il s'est appuyé sur un réseau local et sur une forme d'organisation alors inédite à Bienne. Une fois que l'aire sera complètement aménagée, l'ensemble des parcelles occupées, la ressource devrait entrer en phase de dynamique de croissance renouvelable. L'enjeu devenant alors celui de l'entretien de la ressource.

Dans le cas du savoir-faire horloger, le développement du projet de promotion touristique « Watch Valley » a impulsé la création d'une nouvelle ressource. On observe ainsi, à partir du même objet deux dynamiques simultanées. Le savoir-faire, mobilisé dans le cadre de son activité originelle (l'industrie horlogère), suit actuellement une dynamique de croissance renouvelable. À noter que cette ressource a connu des phases de transformation radicale (développement de la montre à quartz, puis de la montre bijoux, etc.). Il s'agissait alors de mettre en valeur et absorber de nouvelles connaissances (techniques, organisationnelles, managériales, etc.). La ressource est essentiellement coordonnée par un milieu innovateur cyclique (Crevoisier, 1994, Kebir et Crevoisier, 2004). C'est précisément dans les phases de changement radical que celui-ci se manifeste.

Le savoir-faire horloger est également mobilisé dans le cadre du projet Watch Valley par lequel il devient ressource touristique. Fraîchement constituée, la ressource suit une dynamique de mise en valeur. Elle est orchestrée par un système de production touristique en émergence, constitué essentiellement des acteurs porteurs du projet. La création de la ressource et sa mise en valeur ne sont pas chose aisée. Le processus d'identification peine à se stabiliser. L'idée selon laquelle le savoir-faire horloger constituerait une ressource touristique était, au moment de l'enquête, loin de faire l'unanimité, cela notamment auprès des horlogers, partenaires potentiels. Si des complémentarités peuvent être envisagées entre l'horlogerie et le tourisme, les antagonismes semblent pour le moment prévaloir. L'avenir de la ressource dépend en grande partie de la manière dont seront gérés les conflits d'usages actuels. La question

est de savoir si, sans ces complémentarités, la ressource (le projet) est suffisamment forte pour permettre la conquête du marché visé.

Les savoir-faire bancaires suivent tous deux des dynamiques de croissance continue. Ces dynamiques bien que semblables, se déroulent dans des configurations différentes. La nature des savoirs y est pour quelques chose. En effet, on l'a vu, le savoir-faire en matière de financement du négoce international se maintient plus qu'il ne se renouvelle. Le métier évolue peu. Il n'a pas encore été jugé nécessaire de constituer une filière de formation spécifique, celle-ci se faisant essentiellement sur le tas. Le savoir-faire en matière de gestion de fortune privée, plus sophistiqué techniquement, doit constamment être renouvelé, nécessitant ainsi des structures de formation plus formelles. Depuis la fin de l'enquête, le système de production montre des signes de restructuration (fusions, licenciement) notamment pour ce qui est de la gestion de fortune. Aussi, on peut se demander si cette restructuration entraînera un changement de dynamique de la ressource.

9.3 DIMENSION SOCIO-CULTURELLE ET TERRITORIALE DE LA RESSOURCE, POUR UN ENRICHISSEMENT DU MODÈLE CONCEPTUEL

Les différents cas analysés suggèrent l'existence de modes de coordination privilégiés ainsi que des rapports au territoire différents selon la manière dont s'articulent objet et système de production. Les deux typologies présentées ci-après proposent d'enrichir le cadre conceptuel envisagé jusqu'ici. Elles permettent d'y intégrer les dimensions socio-institutionnelle (typologie des modes de coordination des ressources) et territoriale (typologie des territoires des ressources).

9.3.1 Pour une typologie des modes de coordination des ressources

Les acteurs engagés dans la dynamique des ressources analysées ont montré des formes d'organisation et de gestion de l'incertitude différenciées. Hiérarchie, réseau, marché, coordination mixte, participent tous de la dynamique des ressources. Cependant, l'analyse suggère l'existence d'un mode de coordination dominant selon que l'on se trouve dans telle ou telle dynamique.

La figure 24 présente de manière schématique les différentes formes de coordination en les associant avec les différents cas de dynamique ainsi qu'avec les cas observés.

FIGURE 24 : LES MODES DE COORDINATION DES RESSOURCES OBSERVÉS

Effet (sortie)	DÉVELOPPEMENT DE LA RESSOURCE	RÉGRESSION DE LA RESSOURCE
Moteur (entrée)		
LA DYNAMIQUE DU SYSTÈME DE PRODUCTION ENTRAÎNE ...	<p><i>Cas I</i> ...positivement l'objet COORDINATION MIXTE Hiérarchie/réseau croissance renouvelable Savoir-faire bancaires</p>	<p><i>Cas II</i> ...négativement l'objet COORDINATION PAR LA HIÉRARCHIE érosion/épuiement</p>
LA DYNAMIQUE DE L'OBJET ENTRAÎNE...	<p><i>Cas III</i> ...positivement le système de production: COORDINATION PAR LE RÉSEAU mise en valeur</p>	<p><i>Cas IV</i> ...négativement le système de production: COORDINATION MIXTE Marché/hiérarchie pénurie</p>

Kebir/2004

La colonne de gauche constitue, à l'instar des figures 23 et 3, l'entrée du tableau. Elle indique lequel du système de production ou de l'objet constitue le moteur de la coordination des acteurs. Dans le premier cas, il s'agit du système de production. L'incertitude à laquelle font face les acteurs relève essentiellement de l'évolution de l'objet. Il s'agit par exemple de la disponibilité future de celui-ci, son accessibilité, sa productivité, etc. Dans le deuxième cas, l'objet entraîne la dynamique de la ressource. L'incertitude est relative à l'évolution du système de production. Elle porte sur la force de l'organisation de ce dernier, sur sa capacité de réaction aux conditions du marché, sa compétitivité, etc.

La première ligne du tableau constitue la sortie du tableau, elle indique la manière dont évolue la ressource, si elle se développe ou au contraire si elle régresse.

a) Coordination mixte hiérarchie/réseau (cas I)

La coordination mixte hiérarchie/réseau a été observée dans le cas de la dynamique de croissance continue (savoir-faire bancaires, savoir-faire horloger⁴²). Le système de production entraîne positivement l'objet. Poussé par la pression compétitive, les acteurs doivent maintenir la spécificité de leur savoir-faire. Ils mettent en place les structures

⁴² Savoir-faire en tant que ressource industrielle horlogère.

nécessaires de formation et de recherche afin d'éviter l'obsolescence ou l'épuisement de ce dernier.

Ce premier cas est marqué par l'incertitude relative à l'évolution de l'objet, à son renouvellement. Les formes de coordination privilégiées sont à la fois le réseau et la hiérarchie. Une partie des processus de la ressource (mise en œuvre de la ressource, identification, veille technologique, etc.) est coordonnée au sein même des entreprises qui sont bien structurées, alors que certaines fonctions liées à la création ou au renouvellement de l'objet (recherche, formation) sont externalisées dans le cadre d'un réseau basé sur des relations de proximité. Ces relations permettent aux entreprises de bénéficier d'effets réseau favorables au renouvellement des ressources (apprentissage collectif, force, masse critique, etc.).

b) Coordination par la hiérarchie (cas II)

Le cas de coordination par la hiérarchie s'est révélé dans le cas de la dynamique d'épuisement/obsolescence (mines d'asphalte, sol en milieu urbain avant leur réaffectation). Dans ce deuxième cas, la dynamique de la ressource est toujours conduite par le système de production mais elle entraîne cette fois une régression de la ressource.

L'incertitude porte principalement sur la disponibilité de l'objet plus que sur la qualité ou l'adéquation de celui-ci aux besoins du système de production. Ce dernier est alors en phase d'exploitation intensive d'une ressource précédemment identifiée et constituée. La forme de coordination privilégiée est celle de la hiérarchie. Elle permet en effet aux entreprises de contrôler l'ensemble de la chaîne de valeur ajoutée (ressource comprise) et ainsi de rationaliser la production, de la standardiser et ainsi de limiter les coûts de production du bien produit.

Le couplage objet/système de production s'affaiblit, car l'objet ne se renouvelle pas. La coordination par la hiérarchie permet alors de contrôler et exploiter au maximum la ressource avant qu'elle ne disparaisse.

c) Coordination par le réseau (cas III)

La coordination par le réseau a été constatée dans les cas de dynamique de mise en valeur (mines d'asphalte, sol en milieu urbain, savoir-faire horloger et son patrimoine). La dynamique est entraînée par l'objet. L'incertitude portant sur l'évolution du système de production, plus particulièrement sur sa capacité à structurer une offre à partir d'un objet existant. On se situe en phase d'innovation.

La coordination privilégiée est celle du réseau. Elle permet non seulement la réunion des forces nécessaires à la structuration de l'offre (et donc à la création de la ressource) mais surtout le partage du risque lié à l'innovation en question. Les relations de proximité sont structurantes.

Dans ce troisième cas, le couplage objet/système de production est neuf. La ressource est en émergence. Ainsi la coordination par le réseau permet aux acteurs de réunir les forces nécessaires au développement et à l'exploitation de celles-ci.

d) Coordination mixte marché/hierarchie (cas IV)

Ce quatrième cas, apparaît plus théorique qu'observé. Il est associé au cas instable de pénurie (mines d'asphalte dans la dernière période d'exploitation minière). La dynamique est entraînée par l'objet, mais induite cette fois une régression de la ressource.

Ce cas est marqué, comme le précédent, par une incertitude relative au système de production. Cette dernière est relative à la capacité du système de production à dépasser une situation de rupture d'approvisionnement de l'objet. Deux formes de coordination sont possibles. La première est la hiérarchie⁴³ (internalisation de la création de l'objet, mise sur pied de formations spécifiques au sein de l'entreprise, exploitation d'une mine, etc.), cependant, cela implique que le système soit déjà très structuré. La deuxième forme de coordination possible est le marché, pour autant que l'objet soit mobile et transférable. L'origine de l'objet importe peu. L'espace dans lequel on se procure ce dernier n'a d'autre intérêt que celui d'en être le fournisseur.

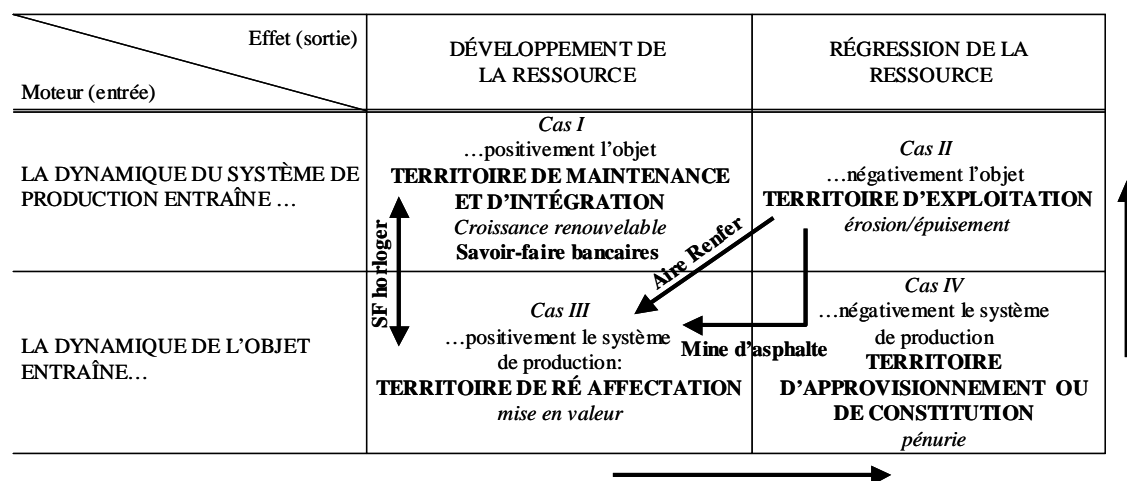
⁴³ Ce cas est différent du premier dans lequel les contraintes de la spécificité poussent à une coordination par le réseau.

Lorsque la ressource est en pénurie, elle est en péril. Le manque de disponibilité de l'objet, les difficultés de son approvisionnement sur des marchés lointains (coûts additionnels), les efforts à consentir pour le constituer à l'interne peuvent entraîner la disparition de la ressource. Ce cas IV est instable. Soit de nouvelles sources d'approvisionnement sont trouvées (exploitation de nouveaux gisements) soit la ressource est remplacée (substitut) et l'on passe au cas III, soit encore le système de production cesse toute activité et il y a découplage.

9.3.2 Pour une dynamique des territoires de ressources

Les dynamiques des ressources analysées se déroulent différemment dans le temps et dans l'espace. Certaines fois, les processus qui les constituent se succèdent dans le temps, d'autre fois ils se déroulent simultanément. L'échelle spatiale dans laquelle ils se déploient varie également de régionale à nationale ou encore internationale. Les dynamiques observées révèlent ainsi l'existence de territoires différenciés de par leur taille, leur forme et surtout de par leur rôle. Au-delà du territoire matrice et/ou empreinte, apparaissent des territoires de *maintenance et d'intégration*, d'*exploitation*, de *réaffectation* et d'*approvisionnement ou de constitution*. La figure 25 présente schématiquement ces territoires.

FIGURE 25 : LES TERRITOIRES DES RESSOURCES OBSERVÉES



Par analogie à la figure 3, la colonne de gauche constitue l'*entrée* du tableau. Elle indique lequel de l'objet ou du système de production est le moteur de la dynamique territoriale de la ressource.

La première ligne correspond aux situations dans lesquelles le système de production détermine le rôle et la forme du territoire de la ressource. Il entraîne la dynamique de la ressource. Il impose, pour le meilleur ou pour le pire, son rythme ainsi que son échelle d'action à l'objet. Le système de production développera l'objet (par la mise sur pied de formation continue, de programmes de recherche) ou le rendra obsolète plus vite qu'à son tour (effets de mode, surexploitation).

La deuxième ligne indique à l'inverse les cas dans lesquels l'objet entraîne la dynamique spatio-temporelle de la ressource servant, ou au contraire contraignant, le système de production. Un objet qui résiste aux assauts du temps et des systèmes de production constitue un héritage, une ressource potentielle. Lorsque celui-ci par contre vient à manquer, parce que se reproduisant trop lentement, il peut alors limiter les perspectives du système de production qui développera, s'il le peut, les moyens ad hoc (importation, constitution sur place).

La première colonne du tableau constitue la sortie du tableau. Elle indique si la ressource se développe (renforcement de la relation objet/système de production), ou au contraire si elle régresse (affaiblissement de la relation).

a) Territoire de maintenance et/ou d'intégration (cas I)

Le territoire de maintenance et/ou d'intégration a été constaté dans le cas de croissance continue. Le système de production induit la dynamique de la ressource, il entraîne positivement l'objet. Il apparaît mûr, le processus de production est stable. L'innovation y est incrémentale; il s'agit d'adapter, de manière continue, l'objet aux conditions de la compétitivité. Le système de production s'organise et met en place les structures nécessaires de recherche et développement ainsi que de formation. Il a les moyens de faire évoluer l'objet en fonction de ses besoins propres.

Le territoire de la ressource s'étend du global au local. Du global pour ce qui est du marché, du local pour ce qui est de l'internalisation du changement, de la culture de la

spécificité et du maintien de la compétitivité du système de production. Ceci même si des objets d'ailleurs sont incorporés et intégrés dans la ressource (des connaissances développées à l'étranger peuvent venir enrichir le savoir-faire local au travers de l'immigration).

Le territoire de la ressource est marqué par des relations de proximité et de distance. Les premières participent de l'intégration et du renouvellement de la ressource ainsi que de la mise sur pied des structures nécessaires au maintien de celles-ci. Les relations de distance contribuent à la mise en œuvre des ressources et à l'identification des éventuels objets (connaissances) intéressants d'importer et d'intégrer à la ressource.

Les limites du territoire décrites ici, à savoir son étendue géographique, sa densité relationnelle, sont définies par le projet de maintien de la ressource et d'intégration de la nouveauté. Il s'inscrit dans une perspective de continuité de la relation objet/système de production.

b) Territoire d'exploitation (cas II)

Le *territoire d'exploitation* est apparu dans les cas de dynamique d'érosion et/ou de l'épuisement (mines d'asphalte avant l'abandon des activités extractives). Le système de production entraîne négativement l'objet. Soit il l'épuise *physiquement* car le rythme de mise en œuvre (ou d'exploitation) trop rapide empêche la reproduction de l'objet. Soit il l'épuise *économiquement*, il ne l'identifie plus comme ressource (l'objet devient obsolète, il perd son statut de ressource). La ressource est dans ce cas de figure en phase d'exploitation voire de surexploitation, elle n'est plus renouvelée. Elle alimente un processus de production standardisé qui n'innove plus et qui suit une compétitivité basse. La ressource décroît, le couplage se maintient tant que le système de production peut s'approvisionner en objet (sur place ou aussi loin que nécessaire) et que cela demeure soutenable en terme de coût.

Le territoire de la ressource est celui de l'exploitation. Il n'est pas contraint par la nécessité de spécificité, la ressource est générique, le lieu de provenance de l'objet n'est pas déterminant. Ainsi, le territoire s'étend géographiquement autant que nécessaire et

possible (en terme de coût). L'incorporation de la ressource dans le processus de production ne nécessite aucune adaptation ni configuration particulière.

Le territoire est défini par les nécessités de l'exploitation de la ressource sans perspective de continuité. La ressource est en déclin.

c) Territoire de réaffectation (cas III)

Le territoire de réaffectation s'est révélé dans les cas de mise en valeur (mines d'asphalte, aire Renfer, savoir-faire horloger⁴⁴). L'objet entraîne positivement le système de production. Il constitue une opportunité, un potentiel, que le système de production investit et affecte à un usage économique. Sa présence suscite le développement de nouvelles activités (création d'un musée) ou de nouvelles options (usage touristique parallèle à l'usage industriel). On se situe en plein processus d'innovation. Le système de production qui investit l'objet se structure ou se réorganise autour du projet de mise en valeur.

La ressource est jeune, la relation objet/système de production fragile. Il s'agit donc de la constituer, de mettre en forme l'objet, et de mettre sur pieds le processus de production. Les relations de proximité, caractéristiques du processus d'innovation (Lundvall, 1988, Maillat, et al., 1991, Doloreux, 2002) sont prégnantes. Ainsi, le territoire de la ressource est celui dans lequel se structure le projet, se rassemblent les forces nécessaires à la réaffectation de l'objet et où les dynamiques d'acteurs chères à la création de ressources émergent.

d) Territoire d'approvisionnement/constitution (cas IV)

Le territoire d'approvisionnement et de constitution apparaît à nouveau comme un cas plus théorique qu'observé. Il correspond à la dynamique de pénurie (mine d'asphalte au moment où l'on importait l'asphalte de bonne qualité pour le mélanger à l'asphalte de la mine de qualité médiocre). L'objet entraîne négativement le système de production. Parce qu'il est absent ou tarde à se renouveler, il ralentit ou bloque ce dernier.

⁴⁴ Savoir-faire horloger en tant que ressource touristique.

L'espace géographique dans lequel s'étend la ressource tend à s'élargir. Le système de production va devoir, en attendant éventuellement de constituer l'objet sur place (mise sur pied d'un centre de formation en cas de pénurie de main-d'œuvre qualifiée), se procurer l'objet ailleurs (immigration de savoir-faire). Le territoire de la ressource est dans ce cas de figure celui de l'approvisionnement. La relation objet/système de production peut être très ténue, le risque de découplage est fort. Le système de production est-il suffisamment structuré pour pouvoir s'approvisionner ailleurs ou constituer l'objet sur place? Rien n'est moins sûr. Cette situation instable (la plus instable des quatre) peut difficilement perdurer. Soit la dynamique se modifie : des canaux d'approvisionnement se stabilisent (au travers de l'immigration par exemple), soit l'objet est constitué sur place (mise en place de filières de formation, par exemple), la dynamique devient alors celle de croissance continue; soit la ressource disparaît. Ainsi, le territoire d'approvisionnement ou de constitution ne peut qu'être provisoire, et être amené à se transformer.

Les problématiques posées par chaque situation entraînent, on l'a vu, des projections différentes sur l'espace géographique de la ressource. Ainsi le territoire d'exploitation est fonctionnel, technique, l'optimisation du processus de production prime sur le reste. Le territoire de maintenance et d'intégration est celui de la continuité, de la consolidation. Le territoire de réaffectation est celui de l'opportunité, du projet émergent, de l'innovation, enfin, le territoire d'approvisionnement/de constitution est celui de la dernière chance, plus que fonctionnel, c'est celui de l'urgence et de la nécessité, c'est un territoire tampon.

Ces territoires ne sont pas figés dans le temps, ils se transforment, s'agrandissent, se rapetissent, se densifient ou non selon l'évolution de la dynamique de la ressource. Ils suivent l'évolution de celle-ci et réciproquement.

Les quatre cas présentés, entrent en cohérence avec les formes de coordination présentées précédemment. Ce qui relie sans doute les formes territoriales et les formes de coordination proposées ce sont les logiques qui sous-tendent les stratégies des acteurs et qui définissent le rapport au territoire. Selon Maillat (1996), la relation réside

dans les logiques qui sous-tendent les stratégies des acteurs. Territoriales ou fonctionnelles,⁴⁵ celles-ci définissent le rôle du territoire et les formes d'organisation spatiale de la production. Les cas étudiés suggèrent que ces logiques émanent des contraintes et opportunités posées par la dynamique des ressources.

9.4 CONCLUSION DE LA RECHERCHE EMPIRIQUE

La recherche empirique avait pour objectif principal d'examiner, dans un concret observable, la manière dont les processus constitutifs des ressources (création, destruction, identification et mise en oeuvre) s'enchaînent et se coordonnent dans le temps et dans l'espace. Il s'agissait également de confronter la pertinence du cadre conceptuel à la compréhension de la relation concrète entre ces ressources et le développement régional.

L'analyse des mines d'asphaltes de la Presta, du savoir-faire horloger de l'Arc jurassien et de son patrimoine, des savoir-faire bancaires genevois et du sol à Bienne ont permis de mieux comprendre la manière dont se structure la ressource dans le concret. La recherche empirique a mis en évidence les éléments suivants :

- Les systèmes de production en crise, où la stimulation à l'innovation est importante, vont créer des *ressources* (identifier des objets *existants* et les incorporer dans de nouvelles combinaisons productives) mais ne créeront pas de nouveaux *objets*.
- À l'inverse, les systèmes de production stables, plus mûrs, sont moins innovateurs, mais ont généralement développé des structures ad hoc permettant de créer des *objets* (institutions de formation ou de recherche spécialisées, musées, etc.) bien définis, dont les modalités d'utilisation sont déjà en place.
- Les formes de coordination de type réseau apparaissent lorsqu'il s'agit de créer des ressources. Ils participent du processus collectif d'identification qui établit le lien

⁴⁵ Dans le cas de la logique territoriale, les relations de proximité ont un rôle fondamental. Les acteurs (entreprises, institutions concernées) sont organisés en réseau, de manière horizontale. Ils entretiennent des relations de coopération/concurrence porteuses des synergies, des complémentarités et des processus d'apprentissage nécessaires à leur fonctionnement et au renouvellement des ressources. Le milieu orchestre le système (Maillat, 1998). Le territoire, joue un rôle actif, les acteurs y sont attachés. Dans le cas de la logique fonctionnelle, les acteurs fonctionnent de manière hiérarchique, verticale. Ils cherchent avant tout à minimiser les coûts de production (coût de la main-d'œuvre, coûts de transports, niveau de la fiscalité, subventions accordées, etc.). La région n'est ici qu'un support dans lequel on ne s'intègre pas. Elle n'a donc qu'un rôle passif (Maillat et Grosjean, 1999).

objet-système de production. Ces modes de coordination participent également de la mise en oeuvre initiale de ces ressources. À savoir de la création des sous-ressources nécessaires à la phase de démarrage, à la mise en place du processus de production, etc. On remarque par ailleurs que ces réseaux d'innovation apparaissent clairement dans les cas de dynamique de ressource changeante, et de manière plus discrète dans les autres cas.

Une fois que le produit et les débouchés sont stabilisés, que l'innovation cède la place à l'exploitation ou la standardisation, des formes de coordination plus hiérarchiques apparaissent. Le renouvellement et le maintien de la ressource s'organisent.

- Dans l'ensemble des cas, on constate l'existence de relations de proximité. Ces dernières participent de la création, du maintien du couplage objet/système de production. Elles apparaissent de manière plus forte dans les cas d'innovation radicale.

La recherche empirique a également permis d'enrichir le modèle conceptuel. L'analyse des dimensions socio-institutionnelles et territoriale des ressources a révélé l'existence de modes de coordination et de relations au territoire différenciés. Elle a permis d'associer à la typologie des dynamiques des ressources, qui ne prenait en compte que la dimension technique de la ressource, des modes de coordination privilégiés (typologie des modes de coordination des ressources) ainsi que des formes territoriales (typologie des territoires des ressources).

CONCLUSION

La recherche proposée avait pour objectif d'investiguer la notion de ressource et plus particulièrement la question de la relation entre ressource et développement à l'échelle régionale. S'appuyant sur l'idée que la ressource constitue un processus relationnel entre un objet et un système de production, elle cherchait à mettre en évidence sur la base de recherches théoriques et empiriques la manière dont celle-ci s'articule, se coordonne et s'inscrit dans le territoire.

La première partie a présenté le cadre théorique et conceptuel de la recherche. La ressource a été définie comme un système de relation entre un objet et un système de production animé par les processus de création, destruction, identification et mise en œuvre. Une approche territoriale et opérationnelle de ce système a ensuite été envisagée de manière à pouvoir analyser, dans le concret, les dimensions technique, socio-institutionnelle et territoriale de ce système. Pierre angulaire de la recherche, ce cadre conceptuel avait pour ambition de permettre une analyse de la relation ressource et développement régional. Une relecture de modèles de développement régional a mis en évidence trois approches différentes de la notion de ressource prise dans ses trois dimensions. La deuxième partie a présenté quatre études de cas de ressource. Ces dernières ont permis d'enrichir le cadre conceptuel de deux typologies supplémentaires l'une portant sur les modes de coordination des ressources, l'autre sur les territoires de ces dernières.

La présente conclusion propose de revenir sur la question fondatrice de la recherche à savoir la relation entre ressource et développement régional (10.1). Il s'agira, sur la base des résultats théoriques et empiriques, de mettre en évidence d'une part la manière dont les dimensions technique, socio-institutionnelle et territoriale de la ressource s'articulent; d'autre part d'identifier les enjeux associés et formuler des pistes en termes de développement régional (10.1.1). Il s'agira également de discuter les apports et les limites du cadre conceptuel (10.1.2). Enfin, la thèse se terminera par les perspectives de recherches futures (10.2).

10.1 DYNAMIQUE DES RESSOURCES ET DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL QUELS ENJEUX?

10.1.1 Dynamique des ressources et enjeux

La recherche présentée ici montre que les ressources suivent quatre formes de dynamiques différentes. Si l'on reprend les cas les uns après les autres et que l'on en fait une lecture transversale des dynamiques de ressource, on constate qu'elles forment quatre grandes configurations. Quatre configurations qui chacune témoignent de *situations* particulières des ressources. Ces *situations*, décrites dans le tableau 5, se déclinent en fonction de leur dynamique propre, de leur territorialité, des modes de coordination associés, des enjeux qu'elles soulèvent en terme de développement régional ainsi que les approches théoriques les plus explicatives.

TABLEAU 5 : DYNAMIQUE DES RESSOURCES ET DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL

DYNAMIQUE	CROISSANCE CONTINUE	ÉROSION/ ÉPUISEMENT	MISE EN VALEUR	PÉNURIE
ÉTAT DE LA RESSOURCE	Croissance Consolidation	Décroissance Déclin	Croissance Émergence	Décroissance Blocage
MODES DE COORDINATION PRIVILÉGIÉS	Mixte réseau/hiérarchie	Hiérarchie	Réseau	Hiérarchie/Marché
TERRITOIRE	Territoire de maintenance et/ou d'intégration	Territoire d'exploitation	Territoire de réaffectation	Territoire d'approvisionnement ou de constitution
ENJEUX	Maintien de la position, assurer la perpétuité de l'objet, mise en place des structures nécessaires de renouvellement de l'objet	Destruction de l'objet, crise à venir, fermeture d'activité, restructuration, perte d'emploi	Capacité d'identification, investissement initial, développement d'un marché, dépasser le bénévolat, rentabilité	Risque de blocage, d'abandon, nécessité de créer sur place ou d'importer.
APPROCHE THÉORIQUE PERTINENTE	Structuralistes et dynamiques d'acteurs	Structuraliste	Dynamiques d'acteurs	Structuraliste/flux
CAS TYPE	Savoir-faire bancaires	Mines au moment de l'exploitation industrielle	Mines d'asphalte, savoir-faire horloger Aire Renfer	Mines au moment de l'importation de l'asphalte de qualité

Kebir/2004

Ces situations ne se succèdent pas forcément dans un ordre bien établi qui constituerait une sorte de « cycle de la ressource » : avec une phase de mise en valeur puis de croissance continue et enfin de déclin ou de stagnation. Loin de là. On se rend compte en effet qu'à chaque moment de « progression de la ressource », le risque de basculer dans une dynamique régressive est présent. En phase émergente ou de mise en valeur, le développement de la ressource peut être bloqué si l'on ne trouve pas les finances nécessaires à la mise en forme de l'objet brut ou si à un certain moment l'objet pose des limites que le système de production peine à dépasser, soit par manque de moyen, soit par manque de structure. On peut penser ici à des régions qui cherchent à développer une offre touristique. Elles mettent en valeur dans un premier temps les attractions présentes. Cependant au bout d'un certain temps, si le système de production ne génère pas les infrastructures d'accueil suffisantes, ni le développement des attractions anciennes et nouvelles, il se peut que le projet stagne voire disparaisse par manque « d'objets ».

Ces situations constituent également des *moments*. Parler de « moment » est ici séduisant. Le terme traduit le caractère ténu parfois même évanescent des ressources. On pense par exemple au cas de jeunes formés qui migrent vers des centres plus attractifs, plutôt que de s'insérer dans la région comme espéré; à la difficulté de construire une offre touristique lorsque les attractions sont dispersées et que l'on manque d'infrastructure d'accueil; ou encore à ces savoir-faire qui deviennent obsolètes. La traduction dans l'espace de ces phénomènes n'est pas sans répercussions. Elles conditionnent les potentiels de développement de région.

a) *La dynamique de croissance continue*

La dynamique de *croissance continue* est une phase de croissance et de consolidation de la relation objet/système de production. Le système de production est mûr. Les marchés et les produits sont constitués. Tout comme la ressource qui est clairement identifiée. Le système de production qui entraîne la dynamique de la ressource a les moyens (se donne les moyens) de régénérer ou de se procurer (à l'étranger s'il le faut) les objets dont il a besoin. Il s'est affranchi des limites de l'objet car il est à même de le faire évoluer dans le sens qu'il lui est utile.

Le mode de coordination de la ressource est mixte. Il s'agit de la hiérarchie, notamment pour les fonctions de mise en œuvre, et du réseau pour les fonctions relatives à la régénération des ressources.

Le territoire de la ressource est celui de la maintenance des ressources locales et de l'intégration si nécessaire d'objets importés. Les formes de mobilité sont doubles, il y a à la fois *ancrage* et *mobilité*. *Ancrage* parce que les processus de création (régénération) des objets mis en place sont souvent ancrés dans le système et participent de logiques collectives animées dans le cadre de réseaux locaux. C'est le cas par exemple lorsque les banquiers privés genevois mettent sur pied un centre commun de formation. *Mobilité* parce que si nécessaire, les acteurs du système n'hésiteront pas à importer des objets (compétences, inventions, matières premières, etc.), voire à exporter certains segments de la production. Ici création d'objets et mise en œuvre vont de pair. Ils sont *simultanés*. On l'a vu le système est capable de générer ce qu'il utilise, on retrouve l'innovation, mais l'innovation incrémentale, l'innovation orientée sur l'amélioration du produit, des

procédés. De même que la recherche appliquée sera orientée vers les besoins du système.

Dans cette phase, on peut identifier deux enjeux. Le premier est celui du maintien de la ressource. Pour que celle-ci ne devienne pas obsolète, elle doit être constamment réadaptée, régénérée afin de soutenir la compétitivité du système de production. Les ressources mobilisées ici requièrent l'existence de structures de formation et de recherche ad hoc que seul le système de production doit pouvoir mettre en place.

Le deuxième enjeu est que la croissance continue d'une ressource est tributaire des contraintes de l'évolution de la compétitivité et de la pertinence, en terme de marché, de l'activité associée. L'adaptation continuelle de la ressource, son maintien, dépend largement de la volonté et de la capacité des acteurs de se structurer afin de perpétuer la dynamique dans un environnement changeant. L'avenir de telle dynamique est très difficile à anticiper et peut aller dans des sens très différents. Si le renouvellement de la ressource n'est pas assuré, cela peut signifier que le système de production s'affaiblit et qu'on s'achemine vers une phase de mise en valeur (de l'objet existant) voire de pénurie. Cela peut aussi signifier que la ressource n'évolue plus (que la production se standardise par exemple) et qu'à terme elle devienne obsolète.

La dynamique des ressources est dans le cas présent, soumise à la fois aux tensions décrites par l'approche structuraliste au sens où elle est potentialisée et contrainte par la structure d'un système de production bien établi (lui-même contraint par celle du marché). La flexibilité face au changement, la capacité d'adaptation de la ressource en dépend aussi. On retrouvera des formes de coordination telles que la hiérarchie ainsi qu'une division spatiale des tâches relatives à la mise en œuvre de la ressource. Par contre pour ce qui est de la création et du renouvellement de l'objet, on a vu des formes de coordination par réseau typiques des approches par les dynamiques d'acteurs. La dynamique de croissance continue s'appuie donc à la fois sur la structure du système de production et sur des dynamiques d'acteurs. L'enjeu réside dans le risque de tomber dans des situations de blocage empêchant la mise en place des dynamiques d'acteurs favorables au renouvellement de l'objet (avec le risque de basculer dans une dynamique d'érosion/épuisement de la ressource).

Les cas des savoir-faire bancaires genevois sont une bonne illustration de la dynamique de croissance continue.

b) La dynamique d'érosion/épuiement

La dynamique d'*érosion/épuiement* correspond à une phase de déclin de la ressource. Elle devient de moins en moins « intéressante » pour le système de production (parce qu'elle devient trop chère et peut être remplacée par une autre ressource). Le processus d'identification s'affaiblit et avec lui c'est la relation objet/système de production qui est remise en question. Dans cette phase d'exploitation simple (sans régénération ni adaptation de la ressource comme dans le cas de la croissance continue) les objets mobilisés sont issus des processus de création du passé. Ce qui signifie que si la mise en œuvre entraîne la destruction de l'objet, celle-ci n'est pas compensée par une création simultanée. L'objet est donc en danger. Le système de production exerce une pression sur ce dernier.

Le mode de coordination privilégié ici est celui de la hiérarchie. Elle permet de contrôler l'ensemble des processus et ainsi d'obtenir des rendements d'échelle. La division spatiale de ces derniers est fonctionnelle et guidée par la minimisation des coûts. Cette phase se caractérise par des mouvements de mobilité : on va chercher ailleurs une ressource moins onéreuse, on délocalise le processus de production par exemple.

Un premier enjeu associé à ce type de dynamique est l'obsolescence ou l'épuisement économique de la ressource avec, à terme, le risque de crise économique à venir. Le cas typique est celui dans lequel l'objet étant mal entretenu ou exploité, la ressource finit par perdre de son intérêt économique. Le système de production, à la recherche de substitut, va être amené à se restructurer, à délocaliser en totalité ou en partie ses activités, voire à les abandonner complètement. Ce qui peut entraîner des vagues de licenciements non négligeables, voire la fin d'une activité. Les objets devenus obsolètes et laissés à l'abandon peuvent, s'ils sont mobiles, migrer vers les zones dans lesquelles ils sont valorisés. Pour la région ceci peut signifier un exode de ses ressources et à terme des dynamiques de pénurie difficiles à juguler. Il paraît difficile en effet de faire revenir

des employés qualifiés qui, ayant perdu leurs emplois à un certain moment donné, se sont intégrés dans des systèmes de production concurrents.

Un autre enjeu est celui de la destruction complète de l'objet. L'exploitation (voire sur-exploitation) sans renouvellement peut entraîner la destruction complète de l'objet et donc condamner toute utilisation par ailleurs (économique ou extra-économique).

L'approche théorique la plus appropriée ici est sans doute structuraliste. Elle décrit en effet les mouvements dans l'espace des entreprises ou des ressources, liés à ce type de dynamique.

Le cas correspondant est celui des mines d'asphaltes avant leur réaffectation.

c) La dynamique de mise en valeur

Dans le cas de la dynamique de *mise en valeur*, la ressource est en phase d'émergence. Une nouvelle activité se structure autour d'un objet existant, ici présent dans le territoire. Un nouveau *lien* objet/système de production se crée (c'est la ressource qui se crée, pas l'objet qui est préexistant!).

Si l'objet est déjà constitué, le système de production lui ne l'est pas. Il se structure à mesure que la ressource prend forme, que se stabilise le processus d'identification et que s'organise la mise en œuvre. Souvent modeste au départ, le processus de production se construit en s'appuyant sur un réseau local plus ou moins formel. Ce réseau permet de réunir les forces nécessaires à la mise en ressource de l'objet (aménagement, mise en scène, etc.).

Si le réseau apparaît comme le mode de coordination privilégié ici, le territoire dans lequel se déroule la dynamique est celui de la réaffectation. Il y a *ancrage* de la ressource. L'objet est là, partiellement utilisé ou non, il est mobilisé et affecté à un nouvel usage (à noter que non utilisé, il pourrait, s'il est mobile, avoir migré s'il peut faire ressource ailleurs). Durant cette phase première, les relations de proximité sont importantes, elles permettent de structurer la ressource. Aussi, l'objet étant le moteur de la dynamique, il peut, s'il est immobile, participer de l'ancrage de la ressource (ex : cas de la mine et du sol).

La phase de mise en œuvre soulève trois enjeux. Le premier est lié à la capacité d'identification des acteurs. Sans identification, c'est-à-dire sans capacité de réinventer le territoire, de redonner aux objets un nouveau sens, la création de ressource ne peut se faire. Or cette capacité ne va pas de soi. On l'a vu, par exemple, dans le cas du projet Watch Valley qui souffre précisément du manque d'adhésion des acteurs locaux à l'idée que le savoir-faire horloger et son patrimoine puissent constituer une réelle ressource touristique.

L'autre enjeu majeur lors de cette phase concerne le nécessaire investissement de base ou de mise en ressource. Les cas ont montré que bien souvent une part de ces investissements le sont à fonds perdus, engagés par le privé ou par le public. Les projets initiaux sont souvent embryonnaires. Ils se développent souvent à petite échelle. Les marchés n'étant pas encore constitués ces projets peuvent ne pas permettre la rentabilisation des investissements de base.

Le troisième enjeu est donc celui de la constitution du système de production. À savoir de l'organisation, la formalisation des relations entre les acteurs de la production d'une part, de la constitution et de la stabilisation du marché d'autre part. Pour qu'à terme la ressource puisse entrer dans une phase de consolidation dans laquelle le système de production atteint un niveau de structuration tel qu'il est à même de générer les objets dont il a besoin (au contraire de la mise en valeur ou l'on utilise des objets existant).

Dans ce cas de figure, les dynamiques d'acteurs sont déterminantes. Elles sont à l'origine des processus d'innovation et de création de ressource. Elles permettent la constitution des réseaux d'innovation. L'approche théorique permettant de mieux saisir ce cas de figure est celle de l'approche par les dynamiques d'acteurs.

d) Dynamique de pénurie

Le cas de la pénurie a malheureusement été le moins documenté et observé dans l'étude empirique, ce qui constitue une limite certaine des résultats exposés ici. Il peut néanmoins, d'un point de vue analytique, être envisagé et décrit. Ce que l'on sait, c'est qu'un moment de *pénurie* signifie forcément la décroissance de la ressource. L'objet fait défaut. Insuffisant voire absent il freine le développement du projet de production

ce qui remet en question sa relation avec le système de production. On retrouve ce cas lorsque, par exemple, un système de production se développe trop vite et qu'il se trouve confronté à l'insuffisance d'objet. Ce type de dynamique se traduit par une situation de blocage du projet de production. Soit il ne peut démarrer, soit il ne peut se maintenir, soit l'absence d'objet remet complètement en cause son existence. Cette situation est instable et ne peut se maintenir dans le temps. Le système de production doit trouver des solutions d'approvisionnement (importation, constitution sur place, substitution, délocalisation) de manière à dépasser la pénurie. S'il y parvient, la dynamique de la ressource se transforme. S'il n'y parvient pas, l'activité cesse, la ressource disparaît.

La forme de coordination privilégiée ici est mixte : il s'agit de la hiérarchie (pour que le système de production soit à même de générer l'objet très rapidement) ou du marché si l'on décide d'importer.

Les situations de blocage peuvent entraîner les deux formes de mobilité. Il y a *mobilité* si l'objet est importé ou que le projet migre; *ancrage* s'il est constitué sur place. Cela s'est produit notamment dans le cas des mines d'asphalte au moment où l'on importait du minerai de Trinidad pour le mélanger à l'asphalte local. Aussi il y a simultanément des processus dans la mesure où l'on ne s'appuie pas sur un objet existant. Le territoire de la ressource est celui de l'approvisionnement ou de la constitution. Les approches théoriques, ici les plus pertinentes, sont l'approche par les flux (qui explicite le rôle du marché dans le mouvement des facteurs de production) ainsi que l'approche structuraliste (qui soulève le problème des régions périphériques vidées de leur ressources par les centres).

L'enjeu pour les régions est que les situations de blocage générées par une dynamique de pénurie peuvent entraîner l'abandon de projets prometteurs voir leur délocalisation. La ressource, si elle est envisagée, identifiée par les acteurs, n'existe pas ou alors pas en suffisance. La situation de blocage fait alors que la ressource reste à l'état de projet c'est-à-dire sans manifestation concrète.

Elles peuvent également mettre en péril des activités importantes. On peut penser par exemple à ces objets dont les acteurs ne contrôlent pas directement le processus de reproduction : l'air, l'eau, la neige, l'ensoleillement, etc. et pour lesquels la substitution

est difficile (trop coûteuse) voire impossible techniquement. C'est alors l'ensemble du système de production qui est remis en question avec tout ce que cela implique en terme de perte d'emploi et de restructuration.

10.1.2 Implication en terme de politique de développement régional

Les cas observés montrent que l'articulation des dimensions technique, socio-institutionnelle et territoriale des ressources s'effectue, on l'a vu, de manière différenciée, selon la manière dont objet et système de production interagissent. D'une dynamique à l'autre, la division spatiale des processus qui constituent la ressource, de la création, de la destruction, de l'identification et de la mise en œuvre, se manifeste et se coordonne de manière spécifique. Ainsi le rapport au territoire n'est pas figé, ni irrévocable. En effet les ressources observées ont montré des dynamiques évolutives à travers le temps.

Les deux cas de mise en valeur (aire Renfer et mines d'asphalte) ont montré une rupture très forte dans le passage d'une activité à l'autre. Rupture dans le type d'activité, rupture dans l'échelle et dans les modes de coordination de la ressource. Dans les deux cas il y a un « passage par le local » c'est-à-dire une insertion dans le tissu local. Ce passage a également été rencontré dans le cas du développement de l'usage du savoir-faire horloger et de son patrimoine à des fins de promotion touristique. Le lien au local est aussi observé dans le cas de croissance continue (savoir-faire bancaires). Les objets venus d'ailleurs ne sont pas juste importés, ils sont *intégrés*, absorbés et teints de la couleur locale. Dans les deux autres formes de dynamique, la ressource semble « s'émanciper » de son lieu de création.

On voit que les raisons de l'ancrage d'une ressource seront différentes selon la manière dont système de production et objet s'articulent. Les cas suggèrent l'existence d'une forme d'ancrage lorsque la ressource se développe, c'est-à-dire lorsque la relation objet/système de production est en phase de renforcement (cas de mise en valeur et système de production). Dans les cas de mise en valeur, c'est l'objet qui impulse la dynamique (qui le contraint ou le facilite) dans le cas de croissance continue, c'est le système de production.

Cependant toutes les ressources ne sont pas ancrées ou en phase de développement. À l'intérieur d'une région peuvent cohabiter des ressources ayant des dynamiques différentes. Dans une perspective de développement régional, c'est la division spatiale de la dynamique de la ressource en général qui est déterminante. L'enjeu est d'arriver à coordonner et à anticiper les différents lieux et temps dans lesquels se déroulent les processus de création et destruction, d'identification et de la mise en œuvre de la ressource. Il s'agit d'assurer le maintien de la *boucle opérationnelle* ou de la continuité de ces processus et d'anticiper les éventuels changements de territorialité inhérents à l'évolution des ressources.

Les politiques régionales doivent donc offrir des mesures appropriées à chaque forme de dynamique : amélioration des conditions cadre certes mais également le soutien à l'innovation dans toutes ses formes. Surtout, il faudrait suivre l'évolution des ressources (des objets, des systèmes de production et de leur articulation) de manière à anticiper les changements de dynamique, ainsi que les mouvements de ressources. On pourrait ainsi mieux cibler les politiques de développement et certaines politiques sectorielles.

10.2 APPORTS ET LIMITES DE LA RECHERCHE ET RECHERCHES FUTURES

Le cadre conceptuel proposé avait pour objectif de permettre l'analyse de ressources ainsi que leur comparaison. Les études de cas, fondées sur des entretiens approfondis avec les acteurs impliqués, ont cherché avant tout à mettre en lumière les *structures* du *méta-système* ressource permettant ainsi de mieux comprendre son *organisation*. Elles donnent une image de réalités complexes que l'on ne saurait prétendre avoir saisis dans leur entièreté. De plus, c'est le propre de l'approche territoriale choisie ici, les résultats renvoient à un lieu donné et à un moment donné. Chaque cas est spécifique et en cela n'est pas représentatif. Rien ne nous permet de penser que les savoir-faire bancaires de Zurich, Lugano ou encore Londres suivent le même type de dynamique que ceux de Genève. Cependant les processus que les ressources analysées ont révélés ont permis de valider et enrichir le cadre conceptuel envisagé.

En tant que tel, ce cadre constitue un idéal-type. Il n'est généralisable, c'est-à-dire applicable à des cas de figure très différents, que pour autant qu'on le considère comme

un cadre conceptuel susceptible d'être remis en cause par la réalité. Il peut en outre servir d'outil de diagnostic en ce qui concerne l'évolution de ressources régionales.

La prise en compte de l'*objet* dans l'analyse des ressources a permis de mettre en évidence quatre dynamiques de ressource révélant, chacune, des rapports au territoire, donc des enjeux différents pour les régions.

Elle a également permis d'analyser des situations de transition d'une dynamique à l'autre; plus particulièrement lorsque qu'il y a transformation d'une dynamique de croissance (croissance continue ou mise en valeur) à une dynamique de décroissance (érosion/épuisement ou pénurie). En terme de compétitivité, ce type de transition implique le passage d'une compétitivité haute (génératrice d'une évolution croissante des ressources) à une compétitivité basse (génératrice d'une évolution décroissante des ressources). Cela implique également une restructuration de la ressource, de sa dynamique spatiale, des modes de coordination associés, surtout de sa territorialité avec tous les enjeux que cela implique. Le modèle conceptuel envisagé distingue les cas où l'origine du changement est inhérente à l'objet des cas où elle est inhérente au système de production. Il permet de saisir la particularité de chaque cas en terme technique, socio-institutionnel et territorial et ainsi de peut-être mieux cerner les faiblesses et potentialités de chaque situation.

Au terme de cette recherche, plusieurs questions demeurent ouvertes et devraient être approfondies. Il y a tout d'abord la question du problème de l'investissement initial que l'on retrouve, notamment, dans le cas des dynamiques de mise en valeur. Qui finance le renouvellement et la création d'objets? Surtout lorsque les débouchés sont très incertains comme ici? On serait tenté de caractériser ses investisseurs soit par leur caractère public, privé, soit par leur forme d'organisation. En cas de croissance continue par exemple, c'est le système de production, acteurs privés et publics inclus, qui se charge de ce type de financement. Pour ce qui est de la mise en valeur, on dirait alors qu'il s'agit indifféremment d'acteurs publics ou privés. On voit ainsi très vite les limites de ces distinctions. Ce qui apparaît déterminant c'est plus la nature de l'investissement, la nature du pari, l'objectif poursuivi et son contexte. Qu'il soit privé ou public, l'investissement en cas de pénurie ou de mise en ressource est un pari risqué, qui est parfois celui du pionnier ou du visionnaire. On crée en effet un objet, on met en forme

une ressource, sans pour autant bénéficier de l'assise d'un système de production structuré et de marchés stabilisés. Il serait intéressant d'étudier de manière approfondie et plus exhaustive les modes de financement liés à la création d'objet et à la création de ressource.

Aussi, la rentabilité économique ne suffit souvent pas à expliquer de tels investissements. La curiosité, l'attachement à un patrimoine sont importants dans la décision d'investissement et de la mise en ressource. Il serait intéressant d'investiguer, notamment au travers du cadre des économies de la grandeur proposé par Boltanski et Thévenot (1991)⁴⁶, les justifications sous-jacentes aux dynamiques des ressources.

Enfin, il nous faudrait revenir sur le caractère collectif du processus d'identification qui s'est révélé très important. Que se passe-t-il si seul un individu identifie une ressource ou un objet ? Probablement rien. Les cas ont montré que les projets de mise en valeur se réalisent dans le cadre d'organisations de type réseau où converge une certaine vision de la ressource. Le processus d'identification s'y déroule et s'y consolide permettant dans le meilleur des cas de lever les fonds et les forces nécessaires à la création de la ressource. Prenons le cas de l'Aire Renfer. Si les autorités de la ville et la population de Bienne n'avaient pas identifié ces terrains comme ressource potentielle pour l'avenir de la ville, la création de la ressource immobilière n'aurait peut être jamais vu le jour ou alors dans une forme et dans un temps beaucoup plus long. Dans le cas de Watch Valley, par exemple, la progression du projet se heurte au fait que certains acteurs qu'il faudrait associer au projet (les horlogers par exemple) ne voient pas dans le savoir-faire horloger une ressource touristique. Le processus d'identification ne va pas de soi. Surtout lorsqu'il s'agit de réenvisager des objets de l'environnement proche alors qu'on est attaché à une certaine représentation de ceux-ci. Comment s'opère cette mise à distance ? Comment gère-t-on les passés douloureux de crise industrielle ? Ces questions devraient être approfondies en effectuant une comparaison de plusieurs cas de réhabilitation de sites.

⁴⁶ Boltanski et Thévenot ont développé un cadre conceptuel mettant en évidence les différentes formes de justifications dont les acteurs se servent pour motiver leurs actions. Ils les ont classées en 6 mondes le monde domestique, civique, de l'opinion, industrielle, marchand et de l'inspiration.

Enfin, la problématique de l'identification soulève la question du pourquoi. Pourquoi un objet fait ressource et non un autre? Comment s'effectue cette sélection? Comment se construit l'intention de production? Qu'est-ce qui est envisageable, qu'est-ce qui ne l'est pas? Cela renvoie aux questions de valeur et d'éthique, et de façon plus large aux limites que l'on se pose et au rapport que nous entretenons avec le monde qui nous entoure.

RÉFÉRENCES

- Aydalot, P.** (1976) «Contribution à l'analyse de la division spatiale du travail», *Dossiers du centre "Economie-espace-environnement"*, Université de Paris I, no. 7.
- Aydalot, P.** (1985) *Économie régionale et urbaine*, Economica, Paris.
- Aydalot, P.** (1986) *Milieus innovateurs en Europe*, GREMI, Paris.
- Ayres, C. E.** (1943) *The theory of economic progress*, University of North Carolina Press, Chapel Hill, N.C.
- Bathelt, H., Malmberg, A. et Maskell, P.** (2002) «Clusters and Knowledge: Local Buzz, Global Pipelines and the Process of Knowledge Creation.», DRUID Working Paper 2002-12, Copenhague.
- Becht E., J.** (1975) *World resource management, key to civilization and social achievement*, Engelwood Cliffs, New-Jersey.
- Benhayoun, G., Gaussier, N. et Planque, B.** (1999) *L'ancrage territorial du développement durable*, L'Harmattan, Paris, Montréal.
- Benko, G. et Lipietz, A.** (éds.) (1992) *Les régions qui gagnent. Districts et réseaux : les nouveaux paradigmes de la géographie économique*, Presses Universitaires de France, Paris.
- Berset, A., et al.** (2000) *Main-d'œuvre étrangère et diversité des compétences. Quelle valorisation dans les entreprises*, L'Harmattan, Paris, Montréal.
- Boltanski, L. et Chiapello, E.** (1999) *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, Paris.
- Boltanski, L. et Thévenot, L.** (1991) *De la Justification, les économies de la grandeur*, Gallimard, Paris.
- Borts, G. H. et Stein, J. L.** (1964) *Economic growth in a free market*, Columbia University Press, New York et Londres.

- Bourrelrier, P.-H. et Diethrich, R.** (1989) *Le mobile de la planète ou l'enjeu des ressources naturelles*, Economica, Paris.
- Boyer, R.** (1992) «Les alternatives au fordisme des années 1980 au XXI^e siècle», in Benko, G. et Liepietz, A. (éds.), *Les régions qui gagnent. Districts et réseaux: les nouveaux paradigmes de la géographie économique*, Presses Universitaires de France, Collection Économie en liberté, Paris, pp.189-223.
- Boyer, R. et Saillard, Y.** (1995) «Un précis de la régulation», in Boyer, R. et Saillard, Y. (éds.), *Théories de la régulation: l'état des savoirs*, Paris, pp.58-81.
- Camagni, R.** (1995) «Global network and local milieu: towards a theory of economic space», in Conti, S., Malecki, E. J. et Oinas, P. (éds.), *The Industrial Enterprise and Its Environment: Spatial Perspectives*, Aldershot, pp.195-214.
- Camagni, R.** (2002) «On the concept of territorial competitiveness sound or misleading», *Urban Studies*, vol.39, no 13, pp.2395-2411.
- Camagni, R., Maillat, D. et Matteaccioli, A.** (éds.) (2004) *Ressources naturelles et culturelles, milieux et développement local*, EDES-GREMI, Neuchâtel.
- Camagni, R. et Quevit, M.** (éds.) (1992) *Politiques d'innovation technologique au niveau local*, Dipartimento di Scienze Economiche, Padova.
- Colletis, G. et Pecqueur, B.** (1994) «Les facteurs de la concurrence spatiale et la construction des territoires», in Garofoli, G. et Vazquez Barquero, A. (éds.), *Organization of production and territory: local models of development*, Gianni Iuculano Editore, Pavia, pp.95-115.
- Colletis-Wahl, K.** (1995) «L'hypothèse des facteurs de concurrence spatiale, quels fondements?», *Revue d'économie régionale et urbaine*, vol.5, pp.804-824.
- Courlet, C. et Pecqueur, B.** (1992) «Les systèmes industriels localisés en France: un nouveau modèle de développement», in Benko, G. et Lipietz, A. (éds.), *Les régions qui gagnent - Districts et réseaux: les nouveaux paradigmes de la géographie économique*, Presses Universitaires de France, Paris, pp.81-102.

- Crevoisier, O.** (1993a) *Industrie et régions : les milieux innovateurs de l'Arc jurassien*, EDES, Université de Neuchâtel, Neuchâtel.
- Crevoisier, O.** (1993b) «Transformation des espaces économiques et émergence de milieux innovateurs: le cas de l'Arc Jurassien», IRER, Université de Neuchâtel, Neuchâtel.
- Crevoisier, O.** (1994) «Dynamique industrielle et dynamique régionale: l'articulation par les milieux innovateurs», *Revue d'économie industrielle*, no 70, pp.33-48.
- Crevoisier, O.** (1995) *Les grandes entreprises et le changement structurel au niveau régional: le cas de la Société Suisse de Micro-électronique et d'Horlogerie SA*. Neuchâtel, EDES, Université de Neuchâtel.
- Crevoisier, O.** (2001) «L'approche par les milieux innovateurs : état des lieux et perspectives», *Revue d'économie régionale et urbaine*, vol.1, pp.153-165.
- Crevoisier, O., Corpataux, J. et Thierstein, A.** (2000) *Des gagnants et des perdants, intégration monétaire et région*, L'Harmattan, Paris.
- Damien, M. A. et Sobry, C.** (2001) *Le tourisme industriel: le tourisme du savoir-faire?*, L'Harmattan, Paris, Montréal, Budapest, Turin.
- De Gregori, T.** (1987) «Resources Are Not; They Become: An Institutional Theory», *Journal of economic issues*, vol.XXI, no 3, pp.1241-1263.
- De Montgolfier, J. et Natali, J.-M.** (1987) *Le patrimoine du futur*, Economica, Paris.
- Dewey, J.** (1967, deuxième édition 1993) *Logique, la théorie de l'enquête (traduit de l'anglais, 1938 et présenté par G. Deledalle)*, PUF, Paris.
- Doloreux, D.** (2002) «Regional Innovation Systems Compared: an Exploratory Study of two Regions in Canada», ISRN LiU-TEMA-T-WP-250-SE, Linköping University, Linköping.
- Dubet, F.** (1989) *Immigration: qu'en savons-nous?*, La documentation française, Paris.

- Florida, R.** (1995) «Toward the learning region», *Futures*, vol.27, no 5, pp.527-536.
- Foss, N. J.** (1997) *Resources firms and strategies*, Oxford University Press, Oxford.
- Friedmann, J.** (1972) «A general theory of polarized development», in Hansen, N. M. (éd.) *Growth centers in regional economic development*, The Frew Press, Mc Millan, New York, pp. 82-107.
- Gaffard, J.-L.** (1990) «Innovations et changements structurels», *Revue d'économie politique*, no 3, pp.325-382.
- Garofoli, G.** (1992) «Les systèmes de petites entreprises: un cas paradigmatique de développement endogène», in Benko, G. et Lipietz, A. (éds.), *Les régions qui gagnent - Districts et réseaux: les nouveaux paradigmes de la géographie économique*, Presses Universitaires de France, Paris, pp.81-102.
- Genève place financière** (1998a) *Le négoce international à Genève*, Fondation Genève Place Financière, Genève.
- Genève place financière** (1998b) *Tout savoir sur la place financière de Genève*, Fondation Genève place financière, Genève.
- Grosjean, N.** (2000) *Globalisation et autonomie des systèmes de production territoriaux*, thèse de doctorat, Université de Neuchâtel, Neuchâtel.
- Gunton, T.** (2003) «Natural resources and regional development: an assessment of dependency and comparative advantage paradigms», *Economic geography*, vol.79, no 1, pp.67-94.
- Hirschman, A.** (1959) *The strategy of economic development*, Yales University Press, New Haven.
- Hirschman, A.** (1986) *Vers une économie politique élargie*, Éditions de minuit, Paris.
- Honsberger, S.** (1999) *La régulation environnementale en transition*, thèse de doctorat, Université de Neuchâtel, Neuchâtel.

- Hoopes, D. G., Madsen, T. L. et Walker, G.** (2001) «Guest editors' introduction to the special issue: why is there a resource-based view? Toward a theory of competitive heterogeneity», *Strategic management Journal*, vol.24, pp.889-902.
- Hunker, H. L.** (éd.) (1964) *Erich W. Zimmermann's Introduction to world resources*, New York, Evanston, London.
- Jelmini, J.-P.** (1987) «Les mines d'asphalte du Val-de-Travers», *Nouvelle revue neuchâteloise*, no 14.
- Johnson, B.** (1992) «Towards a New Approach to National Systems of Innovation», in Lundvall, B.-Å. (éd.) *National systems of innovation : towards a theory of innovation and interactive learning*, Londres, pp.23-44.
- Kebir, L. et Crevoisier, O.** (2004 à paraître) «Dynamique des ressources et milieux innovateurs», in Maillat, D., Camagni, R. et Mattéaccioli, A. (éds.), *Ressources naturelles et culturelles, milieux et développement local*, EDES-GREMI, Neuchâtel, 261-290
- Kline, S. J. et Rosenberg, N.** (1986) «An overview of innovation», in Landau, R. et Rosenberg, N. (éds.), *The positive sum strategy harnessing technology for economic growth*, Washington D.C., pp.275-305.
- Krugman, P.** (1991) *Geography and trade*, Leuven University Press, MIT Press, Leuven, Cambridge (Mass.), London.
- Krugman, P.** (1998) «What's new about the new economic geography?», *Oxford review of economic policy*, vol.14, no 2, pp.7-17.
- Latour, B.** (1995) «Moderniser ou écologiser?», *Écologie politique*, no 13, pp. 5-27.
- Lawson, C.** (1999) «Towards a competence theory of the region», *Cambridge Journal of Economics*, no 23, pp.151-166.
- Le Moigne, J.-L.** (1999) *Les épistémologies constructivistes*, Que sais-je, Presses Universitaires de France, vol.2969, Paris.

- Lundvall, B. A.** (1988) «Innovation as an Interactive Process - from User-producer Interaction to the National System of Innovation», in Dosi, G., et al. (éds.), *Technical Change and Economic Theory*, Pinter Publisher, Londres, pp.349-369.
- Lundvall, B. A.** (1992) *National systems of innovation*, Pinter Publisher, Londres.
- Lundvall, B. A., Johnson, B.** (1994) «The learning economy», *Journal of Industry Studies*, vol.I, no 2, pp.23-42.
- Macleod, G.** (1996) «The Cult of Enterprise in a Networked, Learning Region? Governing Business and Skills in Lowland Scotland», *Regional Studies*, vol.30.8, pp.749-755.
- Maillat, D.** (1996) «Du district industriel au milieu innovateur: contribution à une analyse des organisations productives territorialisées», Working Paper no 9606, Neuchâtel.
- Maillat, D. et Perrin, J.-C.** (éds.) (1992) *Entreprises innovatrices et développement territorial*, GREMI, EDES, Neuchâtel.
- Maillat, D. et Grosjean, N.** (1999) «Globalisation and Territorial Production Systems», in Fischer, M. et Suarez-Villa, L. (éds.), *Innovation, Networks and Localities*, Springer-Verlag, pp.50-65.
- Maillat, D., Crevoisier, O. et Lecoq, B.** (1991) «Réseau d'innovation et dynamique territoriale. Un essai de typologie», *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, no 3-4, pp.407-432.
- Maillat, D., Quévit, M. et Senn, L.** (éds.) (1993a) *Réseaux d'innovation et milieux innovateurs : un pari pour le développement régional*, GREMI, EDES, IRER, Université de Neuchâtel, Neuchâtel.
- Maillat, D., Quévit, M. et Senn, L.** (1993b) «Réseaux d'innovation et milieux innovateurs», in Maillat, D., Quévit, M. et Senn, L. (éds.), *Réseaux d'innovation et milieux innovateurs: un pari pour le développement régional*, GREMI, EDES, IRER, Université de Neuchâtel, Neuchâtel, pp.3-12.

- Makadok, R.** (2001) «Toward a syntheses of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation», *Strategic management Journal*, vol.22, no, pp.387-401.
- Marshall, A.** (1890) *Principles of economics*, Macmillan, Macmillan Press Ltd, London, Basingstoke.
- Maskell, P. et Malmberg, A.** (1999) «Localised learning and industrial competitiveness», *Cambridge journal of economics*, no 23, pp.167-185.
- Michalet, C. A.** (1999) *La séduction des nations ou comment attirer les investissements*, Economica, Paris.
- Morgan, K.** (1997) «The Learning Region: Institutions, Innovation and Regional Renewal», *Regional Studies*, vol.31.5, no, pp.491-503.
- Morin, E.** (1977) *La Méthode : la Nature de la Nature*, Seuil, Paris.
- Norgaard, R. B.** (1994) *Development betrayed*, Routledge, New York.
- OCDE** (1993) *Développement territorial et changement structurel*, OCDE, Paris.
- OCDE** (1995) *Économies locales et globalisation*, OCDE, Paris.
- Ohlin, B.** (1933) *International and Interregional Trade*, Harvard U.P., Harvard.
- Patton, M. Q.** (1990) *Qualitative evaluation and research methods*, Sage Publications, Newbury Park, London , New Delhi.
- Pecqueur, B.** (2000) «Qualité et développement territorial (II) L'hypothèse du panier de biens», présenté dans le *Symposium sur le développement régional*, INRA-DADP, Montpellier, 11, 12 et 13 janvier 2000.
- Penrose, E.** (1995) *The theory of the growth of the firm*, Oxford University Press, Oxford.
- Perroux, F.** (1955) «Note sur la notion de pôle de croissance», *Économie appliquée*, vol.VIII, no 1-2, pp.307-320.

- Piaget, J.** (1937-1977) *La construction du réel chez l'enfant*, Nestlé, Delachaux.
- Piore, M. et Sabel, C.** (1984) *The Second Industrial Divide*, Basic Books, New York.
- Porter, M.** (1990) «The competitive advantage of nations», *Harvard Business Review*, no March-April 1990, pp.73-93.
- Porter, M.** (1998) *On competition*, Harvard Business School Publishing, Boston.
- Prébandier, R.** (1938) *La concession des mines d'asphalte du Val-de-Travers*, Imprimerie Delachaux & Niestlé S.A., Neuchâtel.
- Pyke, F. et Sengenberger, W.** (1992) «Industrial districts and local economic regeneration: Research and policy issues», in Pyke, F. et Sengenberger, W. (éds.), *Industrial Districts and Local Economic Regeneration*, International Institute for Labour Studies, Geneva, pp.3-29.
- Raffestin, C.** (1980) *Géographie économique du pouvoir*, Librairie technique (LITEC), Paris.
- Rakotoarijaonina, G.** (2001) *Comment lancer et développer une pépinière d'entreprises orientée client : le cas de Madagascar*, thèse de doctorat, Université de Neuchâtel, Neuchâtel.
- Rallet, A.** (2000) «De la globalisation à la proximité géographique: pour un programme de recherches», in Gilly, J. P. et Torre, A. (éds.), *Dynamiques de proximité*, L'Harmattan, Paris, pp.37-57.
- Ratti, R., Bramanti, A. et Gordon, R.** (éds.) (1997) *The dynamics of innovative regions*, Singapour, Sydney.
- Rifkin, J.** (2000) *L'âge de l'accès*, La découverte & Syros, Paris.
- Sassen, S.** (1991) *The Global City : New-York, London, Tokyo*, Princeton University Press, Princeton, New-Jersey.
- Scott, A. J.** (1998) *Regions and the world economy*, Oxford University Press, Oxford.

- Scott, A. J. et Storper, M.** (2003) «Regions, globalization, development», *Regional studies*, vol.37, no 6&7, pp.579-593.
- Simmie, J.** (éd.) (1997) *Innovation, Networks and Learning Regions?*, Jessica Kinsley Publisher, Londres.
- Spycher, A.** (1994) *Les mines d'asphalte de la Presta/Val-de-travers*, Collection Vieux Métiers 61a, Crédit Suisse, Neuchâtel.
- Storper, M.** (1992) «The Limits to Globalization : Technology Districts and International Trade», *Economic Geography*, vol.68, no 1, pp.60-92.
- Swyngedouw, E. et Kesteloot, C.** (1989) «Le passage socio-spatial du fordisme à la flexibilité: une interprétation des aspects de la crise et de son issue», *Économie et Société*, vol.54-55, no, pp.243-268.
- Varela, F.** (1989) *Autonomie et connaissance: essai sur le vivant*, Le Seuil, Paris.
- Veltz, P.** (1996) *Mondialisation villes et territoires : l'économie d'archipel*, Presses Universitaires de France, Paris.
- Ville de Bienne** (1992) *Message du Conseil de ville aux électrices et électeurs de la Commune de Bienne, votations communales du 24 au 27 juin 1992, 11 juin 1992*, Bienne.
- Ville de Bienne** (1993) *Rapport du Conseil municipal au Conseil de ville: Aménagement de l'Aire Renfer, crédit d'investissement, 14 mai*, Bienne.
- Ville de Bienne** (1994) *Rapport du Conseil municipal au Conseil de ville: Aménagement de l'Aire Renfer, Étude/Crédit d'engagement, 16 décembre 1994*, Bienne.
- Ville de Bienne** (1996) *Message du Conseil de ville aux électrices et électeurs de la Commune de Bienne, votations communales du 7 au 9 juin 1996, 24 avril 1996*, Bienne.

- Ville de Bienne** (1996) *Rapport du Conseil municipal au Conseil de ville: Aire Renfer, aménagement, équipement technique, échange de terrains, autorisation de cession de terrain, 29 mars 1996*, Bienne.
- Ville de Bienne** (2001) *Rapport du Conseil municipal au Conseil de ville: Aire Renfer, Octroi en droit de superficie d'un secteur partiel à la Communauté de propriétaires par étages et de copropriétaires "Cour d'habitation des Champs-du-Châtelet", Bienne, pour la réalisation de logements familiaux, 8 juin 2001*, Bienne.
- Ville de Bienne** (2002) *Rapport du Conseil municipal au Conseil de ville: Aire Renfer, chemins publics et mur de rive le long de la Suze, approbation du projet et du crédit d'engagement, 22 mars 2002*, Bienne.
- Virassamy, C.** (2002) «Les pôles d'économie du patrimoine», *Territoires 2020 revue d'étude et de prospective*, no 4, pp.79-89.
- Williamson, O. E.** (1979) «Transaction-costs economics: the governance of contractual relations», *Journal of law and economics*, vol.XXII, no 2, pp.233-261.
- Williamson, O. E.** (1985) *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*, New York: The Free Press; London: Collier Macmillan.
- Williamson, O. E.** (1996) «Transaction costs economics: the governance of contractual relations», in Buckley, P. J. et Michie, J. (éds.), *Firms organisation and contracts*, New York, pp.168-198.
- Wüest & Partner S.A.** (1999) «"Habiter à Bienne", analyse de la situation et recommandations», Mairie de Bienne, Bienne.
- Zimmermann, E. W.** (1951) *World resources and Industries*, Harper & Bros., New York.
- Zuindeau, B.** (1994) «Développement soutenable et développement économique régional», *Revue d'économie régionale et urbaine*, vol.4, no, pp.607-622.