



Evènements sportifs et territoire : des ressources territoriales à la création / capture de valeur

Le cas du Festival des Templiers

Delorme, Donatienne

IDRAC Business School

donatienne.delorme@idracnantes.com

Lemoine, Laurence

IDRAC Business School

laurence.lemoine@idracmontpellier.com

Résumé :

Nous proposons une étude de cas portant sur un événement de course-nature devenu en 25 ans le premier trail de France en nombre de participants. Fortement ancré dans le territoire de Millau-Grands Causses, le Festival des Templiers est un pionnier et une référence dans le milieu de la course-nature.

Cet article mobilise les cadres théoriques des ressources territoriales et du business model pour proposer une modélisation des relations entre un événement sportif local récurrent et le territoire dans lequel il s'est implanté. Nous proposons ainsi un cadre élargi intégrant l'événement et son territoire.

Mots-clés : Business Model ; Ressource territoriale ; Territoire ; création de valeur ; partage de valeur



Évènements sportifs et territoire :

des ressources territoriales à la création / capture de valeur

Le cas du Festival des Templiers

Pendant de nombreuses années, villes et pays se sont mobilisés pour attirer l'organisation des grands événements sportifs, généralement synonymes de retombées économiques positives. Si le modèle est parfois remis en cause pour les plus grands et les plus prestigieux d'entre eux (Duchatel, 2013), l'événementiel sportif reste un élément fort de l'animation d'un territoire. On ne compte plus les marathons organisés dans les capitales par exemple, et plus récemment, ce sont les courses « nature » qui se sont invitées dans le paysage sportif, notamment en France. Le trail running est décliné dans différents formats, des plus extrêmes comme l'UTMB (Bessy, 2011 ; 2012 ; 2016), aux précurseurs, devenus des classiques, tels que la course de Templiers à Millau. Au-delà de la performance sportive, l'impact de ce type d'évènement est essentiellement mesuré par les retombées économiques les plus visibles et mesurables à l'échelle du territoire concerné (Barget et Vailleau, 2008 ; Bessy et Suchet, 2015). Pourtant, d'autres impacts et synergies sont à prendre en compte, souvent difficilement mesurables, tels que le développement de la notoriété d'une ville ou d'une région, associé aux valeurs portées par l'évènement, le dynamisme associatif en lien avec la pratique sportive et l'évènement, les compétences techniques, liées à l'organisation par exemple. Il convient d'autre part de tenir compte du « coût » de l'évènement : au-delà des dépenses engagées, l'impact sur l'environnement doit être maîtrisé, le respect de la population locale défendu ou encore l'impact sur l'activité économique et sociale « hors évènement » évalué. Les travaux proposant d'élargir cette étude d'impact se multiplient (Bessy et Suchet, 2015), et au travers de l'étude du cas du Festival des Templiers, nous proposons de nous inscrire dans cette dynamique en proposant une lecture managériale de la relation entre un événement sportif récurrent et son territoire. Le Festival des Templiers (FDT) est un ensemble de courses de trail running situées sur le territoire de Millau Grands Causses. Au départ très informel, cet événement est aujourd'hui organisé par une association, Templiers Events, qui porte le Festival depuis vingt ans.



S'il est aujourd'hui possible d'affirmer que le territoire a toute sa place dans la littérature des sciences de gestion (Bonnet et al., 2020), la disparité des travaux, la diversité des champs théoriques ou des modes opératoires (niveaux d'analyse, techniques de collecte et d'exploitation des données par exemple) n'ont pas permis l'émergence d'un paradigme ou d'une communauté de référence. Dans cet article, nous nous inscrivons dans cette trajectoire émergente d'articulation des dimensions managériales et territoriales en mobilisant le cadre du *business model* (BM) dans une perspective associant un événement (le Festival des Templiers) et son territoire, la ville de Millau et plus largement les Grands Causses. La notion de territoire sera ici à préciser, puisqu'il ne s'agit pas d'une zone clairement délimitée mais de l'inscription d'un événement dans une dynamique située, reposant sur des ressources locales, de différentes natures. Au travers du BM, notre objectif est de clarifier et modéliser les liens entre un événement récurrent, l'organisation qui le porte, et son territoire, pour en préciser les acteurs, les composantes, les relations ainsi que les résultats en termes de création et partage de la valeur. Notre questionnement s'est ainsi construit, par étapes successives entre terrain et littérature, nous amenant à formuler la question de recherche suivante : « Comment modéliser la relation entre un événement sportif récurrent et son territoire ? ».

La portée de cette recherche est triple : (1) sur le plan théorique : nous questionnons les processus de création et de capture de valeur en mobilisant l'approche par le BM ; (2) sur le plan empirique, le choix d'une organisation pionnière sur un territoire en relative difficulté rend compte des choix retenus en matière de BM pour contribuer aux processus de création de valeur ; (3) enfin sur un plan managérial, cet article apporte une compréhension des relations entre un événement et son territoire.

Dans la première partie de cet article, nous exposons la pertinence de nos choix théoriques et conceptuels. Dans une seconde partie, sont abordés le terrain de recherche, et les choix méthodologiques. Nos résultats, restitués dans la troisième partie, montrent comment un événement sportif de pleine nature parvient à créer de la valeur à partir d'une dotation territoriale à la fois géographique et humaine, pour la partager avec le territoire dans lequel cet événement s'est implanté. Enfin, nous discutons de la pertinence de ce cadre d'analyse et de sa portée pour appréhender l'étude d'un événement récurrent « en territoire » et son process de création et de partage de la valeur.



1. PRESENTATION DES CHOIX THEORIQUES ET CONCEPTUELS

Depuis quelques années, des théories issues de différents champs scientifiques mettent l'accent sur le caractère « construit » du territoire et sur le rôle de l'acteur dans la révélation des ressources qu'il contient. Dans un premier point, nous nous intéresserons à ces théories dans le cadre des sports de nature et plus particulièrement du trail running en tant qu'événement sportif. Nous nous attacherons dans un second temps aux études qui établissent le rôle durable d'un événement pourtant éphémère dans la création d'une dynamique territoriale durable.

1.1. LA COURSE DE TRAIL : DE L'ACTIVITE TERRITORIALISEE A LA RESSOURCE TERRITORIALE

1.1.1. Territoire et ressources territoriales

Depuis une vingtaine d'années le concept de territoire est largement mobilisé non seulement par les acteurs publics, mais également par des acteurs privés à des fins de valorisation de leurs produits et services. Ces multiples usages tendant à en brouiller le sens (Moine, 2006), nous préciserons dans les lignes qui suivent l'approche retenue dans notre démarche.

Ainsi que le rappelle Bessy (2016), la notion de territoire a deux acceptions différentes. La première fait référence à un espace géographique administrativement circonscrit et sur lequel s'exerce le pouvoir d'une puissance politique. La seconde désigne un espace vécu, approprié, dans lequel se développent des pratiques particulières. Ainsi, selon la définition de Frémont (2007) « *Un territoire est une portion d'espace terrestre, relativement bien délimitée, par des habitants ou des usagers, qui en ont une certaine conscience, qui se définissent par rapport à lui et qui le définissent par rapport à eux.* » (Frémont, 2007 p. 19). Di Méo (1998) présente le territoire comme une construction sociale, un espace sur lequel des hommes agissent et vivent. C'est à cette seconde acception, à la fois symbolique et matérielle, que nous ferons référence dans la suite de notre travail.

La ressource territoriale se présente dès lors comme une « *caractéristique construite d'un territoire spécifique et ce, dans une optique de développement.* » (Gumuchian et Pecqueur, 2007, p.5). Cette définition met en exergue l'importance des acteurs qui révèlent un potentiel pour le transformer en véritable « ressource ». Il est en effet possible de distinguer la ressource initiale, qui découle des caractéristiques propres (naturelles mais également culturelles) d'un territoire, de la ressource « accomplie » qui résulte d'une activation intentionnelle. La ressource



territoriale résulte donc d'une combinaison entre un substrat territorial et une volonté humaine qui a su la repérer et en développer les possibilités : elle n'est pas une « donnée » mais une « construction » (Colletis et Pecqueur, 2018). La ressource territoriale n'étant pas « évidente », la démarche de l'acteur s'orientera vers « l'invention » d'une ressource qu'il sera amené à découvrir, plutôt que vers le simple constat d'une disponibilité (Colletis et Pecqueur, 2018). Les auteurs ajoutent que les ressources territoriales sont inépuisables et se renouvellent au travers de leur usage.

Reprenant les travaux de Gumuchian et Pecqueur (2007), nous considérerons les ressources territoriales selon cinq dimensions : géographique (la ressource est ancrée dans un territoire particulier), sociologique (elle implique différentes catégories d'acteurs), économique (elle permet la diversification des économies locales et génère des retombées importantes), politique (elle donne l'occasion de multiplier les collaborations et conforte un projet régional), et enfin écologique, dans la mesure où elles s'insèrent dans un milieu naturel qu'elles préservent.

1.1.2. De l'exploitation des ressources territoriales à l'activité territorialisée

« Les sports de nature sont un ensemble de pratiques à caractère sportif qui prennent pour théâtre l'environnement et la nature » (Langenbach, 2012 p. 36). Protéiformes et évolutifs, leur liste est loin d'être arrêtée, et le nombre de leurs pratiquants difficile à appréhender mais ils connaissent depuis quelques années un développement important (Mao et al, 2009 ; Perrin-Malterre, 2015). Mao et al (2009) considèrent que le territoire est un prisme pertinent pour étudier cette catégorie particulière de sport qui dépend davantage du lieu dans lequel elle s'exerce que des règles d'une fédération. Ces auteurs, à la suite de Bourdeau et al. (2004) notent en effet que « ces pratiques ne se développent pas de manière désincarnée ou déconnectée du territoire sur lequel elles sont implantées » (Mao et al, 2009 p. 303) . Le contexte naturel mais également historique, social et culturel de chaque territoire oriente son développement et la transformation d'une dotation initiale en véritable ressource territoriale.

Le marché des sports de nature est constitué des entrepreneurs (professionnels de la location ou de l'encadrement) ainsi que des opérateurs de marchés touristiques qui utilisent les sports de nature comme des aménités (Langenbach, 2012).



Siau (2007) confirme l'importance de ces activités en termes d'attractivité des territoires, notamment dans les territoires ruraux, qui se tournent vers le tourisme du fait de la disparition de certaines activités agricoles ou industrielles. Mao *et al* (2009) montrent que le développement de ces pratiques a encouragé le développement d'une offre de services qui contribue à la tertiarisation et à la « touristification » des espaces ruraux. Confirmant les conclusions de Bouahouala (2008) sur les « offres locales socialisées », Mao *et al* (2009) notent qu'il existe sur le territoire français une forte corrélation entre les ressources environnementales et économiques. Les choix de localisation des activités économiques seraient ainsi basés sur les ressources environnementales que des entrepreneurs s'approprient et aménagent pour servir leurs activités. La même causalité se vérifie entre ressource économique et socio-culturelle et entre ressource socio-culturelle et environnementale : les territoires qui profitent d'une dynamique touristique sont ceux qui bénéficient d'une ressource sociale importante sur les plans associatifs et identitaires (Mao *et al*, 2009). L'exploitation des ressources permet de développer l'attractivité locale et touristique tout en générant un sentiment d'appartenance qui peut faire émerger ou renforcer une identité locale (Falaix, 2012). En revanche, l'intervention publique apparaît comme moins décisive dans le développement des sports de nature dans un territoire (Mao *et al*, 2009).

1.1.3. Des événements « ressources » pour un territoire

Chappelet (2014) et Pinson (2016 ; 2019) ont forgé le concept d'événement sportif patrimonial qui implique des événements qui développent notamment un lien fort avec leur territoire. Ces événements sont définis par Chappelet (2014) comme présentant quatre caractéristiques communes : la longévité, la récurrence, l'identification à un lieu particulier et une gouvernance locale. A ces quatre éléments, Pinson (2019) propose d'ajouter la stratégie de différenciation définie par Boisseaux *et al* (2012). Pour ces auteurs, le processus de différenciation, qui va résulter en la création de la ressource patrimoniale, s'opère à travers des ajustements entre trois éléments : le savoir-faire, les infrastructures et la compétence de réception. Le savoir-faire fait référence à la capacité d'organiser l'événement malgré les contraintes qui peuvent apparaître. Les infrastructures sont les éléments qui donnent une singularité à l'événement, comme par exemple un cadre naturel. La troisième dimension renvoie enfin au narratif particulier qui



entoure l'événement, et peut comprendre des éléments historiques, des anecdotes (...) dont la mise en avant permet d'accroître la valeur d'un événement.

Durand (2006) montre qu'un événement sportif peut légitimer un site et lui donner un rayonnement pour les pratiquants. Il présente des avantages non négligeables pour une collectivité locale dont il développe la notoriété, l'image et à qui il assure de fortes retombées économiques (Didry, 2008 ; Barget *et al*, 2008). Il contribue par ailleurs à créer du lien social et à alimenter la représentation partagée de ce territoire (Durand, 2006) et comporte des enjeux identitaires importants d'autant que s'il est par définition éphémère, il comporte une dimension mémorielle importante. Ainsi « *L'événement a une dimension qui va bien au-delà de la simple temporalité des faits qui le constituent.* » (Farge, 2002, p.67) Selon Bessy et Suchet et Bessy, si l'événement se répète et s'il s'insère dans le système territorial il est susceptible de « fabriquer du territoire » (Bessy et Suchet, 2015 ; Bessy, 2017). Cette idée se retrouve chez Barget *et al* qui évoque la création par le sport d'une « dynamique territoriale » qui peut en améliorer l'attractivité (Barget *et al*, 2008).

Les premières recherches portant spécifiquement sur le trail running orientées vers le développement du territoire sont le fait d'Olivier Bessy (2011 ; 2012 ; 2016), sociologue du sport, des loisirs et du tourisme. Mobilisant les travaux de Gumuchian et Pecqueur (2007), l'auteur démontre, au travers de l'étude de l'Ultra Trail du Mont-Blanc, que le développement territorial implique l'existence d'un « système d'acteurs favorable » – c'est-à-dire en interaction avec le milieu, les pratiques de référence, les organisations mobilisées et les représentation des lieux. Bessy (2011 ; 2016) établit que la mobilisation des acteurs conduit à la construction progressive d'un événement au service du territoire qui épaulera des politiques touristiques en cohérence avec le développement de la consommation des sports de nature. Il met en exergue enfin les différentes coopérations et organisations qui se sont avérées nécessaires pour construire un événement de l'ampleur de l'UTMB ainsi que sur le « précédent touristique » qui a soutenu le développement de ce projet. Le prestige du Mont-Blanc et la notoriété de la ville de Chamonix ont en effet porté la transformation d'un potentiel en une véritable ressource. Lemoine et Pereira (2019) ont montré que dans des conditions très différentes, à savoir une attractivité touristique moindre et une gestion privée de l'événement, le Festival des Templiers pouvait être considéré comme une ressource territoriale pour la région



de Millau. L'exploitation de cette ressource doit dès lors permettre la création de valeur, tant pour l'organisation que pour le territoire.

1.2. LA CREATION DE VALEUR ET LE BUSINESS MODEL COMME CADRE DE MODELISATION

1.2.1. Création, capture et partage de la valeur

La notion de création de valeur est omniprésente dans le champ des sciences de gestion mais pour autant rarement définie. Pour appréhender cette notion de manière plus complète, notamment dans sa dimension collective, nous avons étudié la relation de l'événement organisé à son territoire.

La vision classique en management stratégique souligne l'existence de liaisons externes entre l'organisation et ses clients et fournisseurs, s'intégrant ainsi dans un système de valeur. Parolini (1999) confirme par ses travaux à l'aube des années 2000 une version étendue de la chaîne de valeur au travers de la notion de réseau de valeur, considérant cette fois un système de création de valeur comme un ensemble d'activités et non comme un ensemble d'acteurs économiques. La création de valeur s'affirme par nature interactive et devient co-crédation de valeur (Vargo et al., 2008).

La création de valeur s'affirme comme schéma processuel (Desmarteau et al., 2020) se construisant en situation dans un arbitrage entre parties prenantes. Elle ne peut d'autre part que s'envisager dans sa dimension plurielle, au travers de catégories de bénéfices / coûts. Les auteurs proposent de retenir quatre catégories de bénéfices : (1) techniques, renvoyant à l'ordre de la fonctionnalité, (2) économiques, renvoyant à l'ordre de la rentabilité (3) symboliques, considérant la nécessité de créer du sens et (4) politiques, en référence aux valeurs sociétales, aux bénéfices collectifs et à l'utilité sociale.

Concernant la capture et le partage de la valeur, les travaux de Warnier, Lecocq et Demil (2018) nous éclairent sur les arbitrages menés par les parties prenantes : la transaction devient économique dès lors qu'un mécanisme de capture de valeur est mis en place, mais la création de valeur en tant que telle est neutre. La valeur créée par l'organisation et qu'elle peut capter ou partager relèvent d'un choix stratégique relatif aux parties prenantes du projet (Warnier et al., 2018). Afin d'étudier ces choix stratégiques, les auteurs privilégient l'approche par le



business model (BM), choix qui nous semble particulièrement pertinent dans notre contexte de recherche.

1.2.2. L'approche par le business model

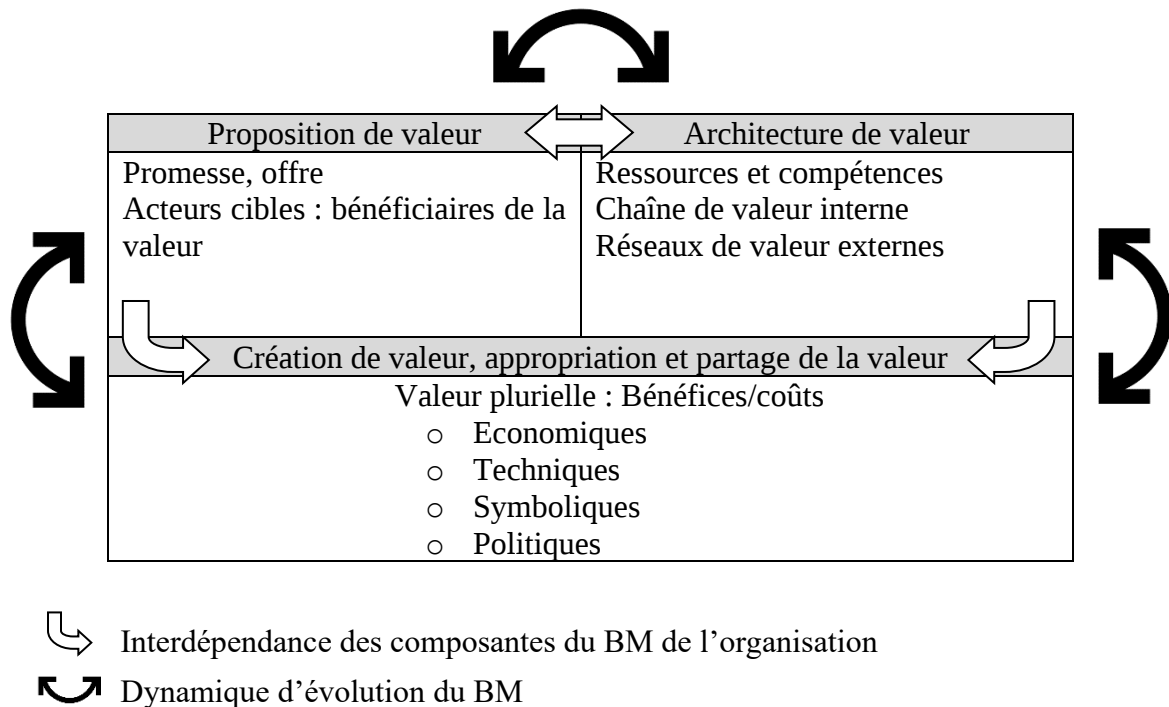
Nous avons mobilisé le *business model* (BM) tout d'abord pour étudier l'événement au cœur de notre recherche. Le BM présente la particularité de s'entendre à la fois en tant que concept et outil (Baden-Fuller & Mangematin, 2013; Desreumaux, 2014; Lecocq et al., 2006). Si le concept fait encore débat en termes d'ancrage théorique (Desreumaux, 2014), il offre une perspective systémique et transversale (Foss & Saebi, 2018), favorisant une compréhension du projet dans sa globalité (Moingeon & Lehmann-Ortega, 2011; Osterwalder & Pigneur, 2011; Ritter & Lettl, 2018).

En tant qu'outil, plusieurs modélisations coexistent. Le choix de modélisation et de mise en œuvre repose essentiellement sur le contexte de la recherche et les objectifs poursuivis. Soulignons que, malgré la diversité des modèles, on observe une forme de convergence au travers de l'articulation de blocs ou composantes, alliant (1) ressources et compétences, ainsi que (2) leur organisation interne (chaîne de valeur) et externe (réseau de valeur), (3) proposition de valeur (notamment pour les clients) et enfin (4) les notions de création, et parfois de capture, de la valeur. Osterwalder et Pigneur (2011 : p.14) en proposent la définition suivante : « Un modèle économique (ou business model) décrit les principes selon lesquels une organisation crée, délivre et capture de la valeur ».

Dans notre contexte de recherche, nous privilégions une perspective intégrée, en trois composantes principales (figure 1). La proposition de valeur décrit l'offre ou la promesse de l'organisation, vis-à-vis de ses parties prenantes et principalement de ses clients. L'architecture de valeur formalise les principales ressources et compétences nécessaires à la mise en œuvre du projet de l'organisation, à la réalisation de sa proposition de valeur. Elle précise l'organisation interne (chaîne de valeur) et externes (réseaux de valeur) des ressources et compétences mobilisées. Pour la troisième composante, en partie associée à l'équation de profit ou à la marge financière (Lecocq et al., 2006; Moingeon & Lehmann-Ortega, 2011), nous préférons positionner les notions de création, d'appropriation et de partage de la valeur afin de mieux nous saisir des enjeux et des questionnements actuels liés à la création de valeur (Demil et al., 2018; Desmarteau et al., 2020).



Figure 1 – Les trois composantes du Business Model et leurs dynamiques. (Auteurs)



La nature de l'événement étudié, et notamment l'étude de la relation avec le territoire, nous ont poussé à questionner et compléter notre modèle afin de formaliser la valeur dans sa dimension plurielle. En effet, si Yunus, Moingeon et Lehmann-Ortega (2010), par leurs travaux sur la Grameen Bank, ont été les précurseurs de la notion de valeur sociale (ou sociétale) d'un BM, d'autres auteurs se sont récemment emparés de la question. Laasch (2018) souligne ainsi l'existence, de logiques institutionnelles à l'origine de la valeur portée par un modèle d'organisation : qu'il s'agisse d'organisations par exemple gouvernementales ou associatives, la « logique de valeur » sera différente de la logique commerciale. Nous proposons dès lors d'adopter les quatre catégories de bénéfices présentées plus haut : techniques, économiques, symboliques et politiques.

1.2.3. Business model et territoire

Peu de travaux de recherche abordent en revanche le lien entre le BM d'une organisation et son territoire, mais la proposition de Saives, Desmarteau et Kerzazi (2011) nous semble intéressante pour positionner l'organisation, ses choix et son BM, en lien avec son territoire. Les auteurs identifient des comportements d'innovation, s'appuyant sur des leviers territoriaux, en lien avec



un choix de BM. Ainsi une organisation pouvant activer une ressource territoriale spécifique, sera en mesure d'en tirer parti au travers d'un BM valorisant cette ressource. Il s'agit-là du premier niveau de la dynamique territoriale permettant d'ancrer un projet, d'autres niveaux plus complexes, combinant ressources, compétences et connaissances, générant différentes dynamiques de co-construction.

Dans notre contexte de recherche, on pourra par exemple retenir deux dynamiques identifiées par Saives et al. (2011), en lien avec deux BM spécifiques. Une « dynamique de responsabilité sociale » (Ibid., p.64) ancrée dans la participation citoyenne, l'implication dans le développement local et la protection de l'environnement se traduit par un BM misant sur la RSE pour légitimer le projet. Une « dynamique régionale de combat » (Ibid., p.64) s'appuyant sur des ressources (géostratégie) et compétences singulières locales, alliées à une volonté collective pour valoriser les produits régionaux, se traduit par un BM misant sur la typicité régionale pour contrer les logiques de volumes standardisées.

En nous appuyant sur ces travaux, qui confortent la pertinence de notre cadre d'analyse, associant BM et territoire, notre objectif est de modéliser plus précisément les relations qui s'établissent entre l'organisation, ici un événement sportif récurrent, et son territoire. Cette modélisation doit nous permettre de mieux appréhender les logiques d'architecture, de création et partage de valeur, soulevant les questions de gouvernance et de relations entre les parties prenantes (Chapelet, 2014). En termes d'outil, si l'approche par le BM est aujourd'hui largement mise en œuvre pour étudier une organisation ou un projet, il nous semble pertinent à ce stade de nous interroger sur son extension au territoire, notamment dans ses projets en lien avec le développement économique.

2. CHOIX METHODOLOGIQUES ET TERRAIN DE RECHERCHE

2.1. CONTEXTE ET ETUDE DE CAS

Le territoire des Grands Causses est situé dans le sud de la France au Nord Est de la Région Occitanie¹. Historiquement ce territoire essentiellement rural s'est consacré à l'agropastoralisme et a connu un exode massif. Le développement de l'industrie fromagère – avec un

¹ Le terme de « causses » désigne un ensemble de plateaux calcaires, de vallées et de gorges et correspondent à un étage de moyenne montagne.



acteur majeur, les Caves de Roquefort -, a fourni à quelques exploitations de nouveaux débouchés qui ne parviennent toutefois pas à relancer l'activité dans ces espaces qui restent pour beaucoup peu accessibles par des moyens de transport rapides. Le territoire bénéficie d'une nature largement préservée et de paysages exceptionnels qui lui ont valu différentes démarches de protection telles que la création d'un parc national et d'un parc naturel régional², ainsi qu'une inscription au patrimoine mondial de l'humanité³. Le climat des Grands Causses est assez clément pendant la période estivale mais peut être assez rigoureux l'hiver ce qui limite concrètement la saison touristique à quelques mois.

La ville de Millau est une bourgade de l'Aveyron qui a connu un passé industriel prestigieux dans l'industrie gantière aujourd'hui en désuétude. Cette commune de 20 000 habitants connaît un fort taux de chômage et si sa population s'est stabilisée au cours des dernières années celle-ci tend à vieillir. Millau bénéficie d'un riche patrimoine historique et culturel et d'un réel dynamisme associatif. Le site et les environs de cette petite ville ont notamment hérité de prestigieux monuments de l'histoire médiévale. Enfin, et c'est certainement l'un de ses principaux atouts, Millau est la seule ville d'Europe de plus de 20 000 habitants à se trouver dans un parc naturel régional. Elle bénéficie ainsi, avec les communes avoisinantes d'un « jardin » de 300 000 hectares à la flore et à la faune riche et variée. La période estivale y est propice à la randonnée et à d'autres sports de pleine nature qui sont au demeurant encouragés par la ville et le département. Un panneau à l'entrée de Millau proclame la ville « capitale mondiale des sports de nature » et ne laisse que peu de doutes sur les options de développement touristiques choisies.

Ces nombreux atouts ne font pas pour autant de Millau un centre touristique majeur. Si les infrastructures y sont bien développées, elle ne peut rivaliser avec d'autres territoires accessibles plus rapidement.⁴

Millau a connu une certaine renommée dans le monde de l'athlétisme au début des années 70 grâce à l'organisation de la première course sur route de 100 km. Ce format n'avait jusqu'alors jamais été couru en France et c'est un coureur local, Serge Cottureau qui l'importera de Suisse

² Respectivement le Parc Naturel des Cévennes et le Parc Régional des Grands Causses.

³ Distinction accordée par l'UNESCO.

⁴ A titre d'exemple, la ville de Millau est considérée comme le point le plus éloigné de Paris en temps avec 475 minutes de trajet en train. Depuis Paris il faut 2.5 fois plus de temps pour rallier Millau que pour se rendre à Marseille alors que la cité phocéenne est plus éloignée de 150 km de la capitale.



en 1972. Cette première édition sera suivie de beaucoup d'autres et se déroule encore à l'heure actuelle au mois de septembre. Si les premières épreuves d'endurance millavoises se déroulent sur route, ce sont les chemins de campagne que la course des Templiers se propose de parcourir.

La première édition de la course de Templiers a eu lieu en 1995 à l'initiative de Gilles Bertrand, photographe sportif, et d'Odile Baudrier sa compagne. Le premier ayant fait l'expérience aux Etats-Unis d'une forme de course qui se pratique en pleine nature forme le projet de l'exporter en France, et dans l'Aveyron en particulier (Encadré 1). La nature environnante, les difficultés même du parcours sont autant d'atouts pour ce type de pratique et à la première version se joignent bientôt d'autres épreuves, qui explorent d'autres chemins parmi les innombrables possibilités qu'offre la région.

Encadré 1 – La course nature en France

La course nature est l'un des loisirs sportifs qui connaît le développement le plus important (Buron, 2020). S'il reste difficile de quantifier une pratique qui se déroule le plus souvent en dehors de toute structure le nombre d'événements sportifs qui se créent chaque année témoigne d'un réel engouement et d'une massification de la pratique. Cinq courses de trail étaient référencées en 1995 et ce sont aujourd'hui plus de 4000 événements qui sont proposés aux coureurs (Buron, 2020). D'un point de vue plus sociologique, le trail est représentatif d'un changement de mentalité : la pratique s'affranchit des codes et de la discipline des stades (Loret, 1993) et la notion d'aventure prend une part plus importante dans le sport qui sert un besoin de s'évader du milieu urbain (Didry, 2008) et se tourne vers un modèle qu'Augustin (2002) qualifie de « ludosportif ». Cette transformation s'accompagne d'une redéfinition des espaces de pratique et d'un investissement massif des espaces naturels (Augustin, 2002).

Au moment où nous réalisons cette étude, l'association Templiers Events compte 2 salariés et deux membres fondateurs bénévoles. L'événement qu'elle porte est la plus importante course de trail de l'hexagone en nombre de coureurs et le plus gros événement de la Région Occitanie. En 25 éditions, l'évènement est passé d'une course unique à plus de dix épreuves de formats divers et de 65 à 12 800 coureurs de 40 nationalités différentes. Il parcourt quatre causses et trois vallées, traverse 10 communes dont quelques magnifiques villages traditionnels. Aux épreuves d'ultra-endurance⁵ initiales se sont ajoutés d'autres formats beaucoup plus abordables qui autorisent une participation moins élitiste. La course des Templiers est devenue « Festival »,

⁵ Sont qualifiées d'épreuves d'ultra-endurance les épreuves de distance supérieure au marathon.



un évènement qui dure désormais 3 jours et se déroule au mois d'octobre, période dont les conditions météorologiques sont assez incertaines⁶. Un « salon du trail » qui compte 120 exposants est installé pendant toute la durée du Festival au cœur de la ville. Celui-ci accueille différents professionnels, marques de sport, autres courses et acteurs régionaux qui y réalisent leur promotion ou vendent du matériel de course ou de randonnée ou des spécialités locales.

Différents partenaires, pour l'essentiel locaux participent à l'organisation à différents niveaux. L'organisation recrute par ailleurs chaque année plus de 800 bénévoles qui accomplissent des missions variées d'accompagnement des coureurs, depuis la remise des dossards jusqu'à la remise des cadeaux et médailles des « finishers » en passant par les ravitaillements que supposent des courses d'une telle longueur. Ces bénévoles sont recrutés sur le territoire – un millavois sur 20 participe à l'évènement – et pour une grande partie auprès des associations locales. Conscients des difficultés de subventionnement que rencontre la commune, les organisateurs ont mis en place un système original de « dons » aux associations proportionnels aux heures effectuées par les bénévoles qu'elles ont recruté. Les responsables associatifs prennent ainsi en charge 80 % des recrutements du Festival. Ce procédé, qui est d'une grande aide pour les responsables associatifs, contribue à intégrer le Festival des Templiers dans le paysage local.

2.2. METHODOLOGIE

Notre recherche se concentre sur l'étude d'un cas particulier : celui du Festival des Templiers, considérée comme l'un des premiers événements de trail running de l'hexagone. Nos travaux s'inscrivent dans une démarche qualitative, portant sur un cas unique (Yin, 2013) afin d'en réaliser une étude détaillée. Notre démarche implique le recueil de données primaires et secondaires, associé à une triangulation des données recueillies (Miles et al., 2019). Notre collecte de données s'étendant sur quatre ans (2017 – 2020), nous avons obtenu une masse de données conséquente et représentative du territoire exploré, qui se sont avérées cohérentes et permettent d'appréhender le Festival des Templiers dans sa globalité.

⁶ Certaines courses doivent parfois être annulées pour des raisons de sécurité liées aux aléas météorologiques.



2.3. COLLECTE ET TRAITEMENT DES DONNEES

2.3.1. Collecte des données

Nous nous sommes efforcés de réunir un large corpus qui prenne en considération les multiples facettes des rapports entre l'événement et son environnement (Tableau 1). Les données secondaires, quoiqu'abondantes, ne permettaient pas de donner une image suffisamment précise des rapports entre le FDT et son territoire. Nous avons donc entrepris une démarche de collecte de données auprès de l'organisation mais également auprès des acteurs du territoire qui sont parties prenantes de l'événement.

Tableau 1 : collecte de données Festival des Templiers / Territoire Millau Grands-Causse (auteurs)

DONNEES SECONDAIRES		
Externes	Presse locale Presse spécialisée (course à pied et trail) Sites institutionnels de la commune de Millau, de la communauté de commune, site de l'Office du tourisme Rapports d'impact de la CCI 2014, 2017 et 2018	Analyse de contenu
Internes	Site du Festival des Templiers. Réseaux sociaux du Festival des Templiers Plaquettes à destination des partenaires Dossier de presse	Analyse de contenu
DONNEES PRIMAIRES		
FDT	Organisation : Fondateurs (Gilles Bertrand, Odile Baudrier), Directeur des partenariats (Kevin Bertrand)	Entretiens libres puis semi directifs.
FDT	Missions de bénévolat lors des éditions 2017, 2018 et 2019	Observation participante
Territoire	Entreprises partenaires du FDT	Entretiens semi directifs
Territoire	Bénévoles et responsables bénévoles	Entretiens semi directifs
Territoire	Institutionnels : Office du Tourisme, Communauté de Communes, Responsable municipal du tourisme, Ligue pour la protection des oiseaux	Entretiens semi directifs

En premier lieu, nous avons réalisé différentes sessions d'observations participantes en tant que bénévoles lors des éditions 2017, 2018 et 2019 du Festival des Templiers. Nous avons occupé différents postes qui nous ont permis de nous intégrer à plusieurs équipes d'organisation de la



course (distribution des dossards, ravitaillement solide et liquide, orientation des coureurs, logistique). Cette démarche nous a permis d'observer son fonctionnement, et de prendre des contacts pour nos entretiens. Les interviews réalisés se répartissent de la manière suivante (Tableau 2)

Tableau 2 : Récapitulatif des entretiens menés (octobre 2018 à juillet 2020).

CATEGORIE D'ENTRETIEN	MODALITES DE RECUEIL DE DONNEES	NOMBRE D'ENTRETIENS	PERIODE
Structure (dirigeants et salariés)	Face à face (locaux de l'association, domicile, événement) ; Téléphone	11	Novembre 2018, Juillet 2019, Octobre 2019, Février 2019, Mars 2020
Partenaires de l'événement.	Face à face « journée des partenaires », Millau. Téléphone	7	Février 2019 puis Mars à Juillet 2019
Autres parties prenantes.	Téléphone	4	Mars 2019
Bénévoles	Face à face lors des sessions bénévoles. (Temps de pause) ; Téléphone	16	Octobre 2018, Octobre 2019, Décembre 2019, Mars 2020

2.3.2. Traitement des données

Nous avons identifié et classé les entretiens en fonction des thèmes abordés et dominant dans l'échange, ainsi que des interlocuteurs concernés. Afin de respecter l'anonymat des personnes le souhaitant dans la restitution de nos travaux, nos interlocuteurs bénévoles sont représentés par une combinaison de chiffres et de lettres nous permettant de situer : le lieu d'exercice de la mission bénévole (de 1 à 4), le sexe, l'âge et les initiales des prénoms et noms. Les entretiens et observations ont été par la suite numérotés.

Pour cette recherche, nous avons sélectionné les entretiens présentant les informations recherchées, en variant les interlocuteurs et les périodes. Nous avons ensuite procédé à un codage théorique du *verbatim* à partir des éléments du business model (Miles et al., 2019).



3. ANALYSE ET RESULTATS

Pour plus de clarté dans la présentation de notre analyse et des résultats, nous les restituons sous plusieurs formes. Nous avons sélectionné un ensemble d'éléments-clés, issus des entretiens et de notre étude documentaire, regroupés par catégories et selon les composantes du BM. Ces éléments sont présentés sous forme de tableaux et illustrés par des *verbatim*. Les tableaux se lisent ainsi : (1) identification des éléments du BM du Festival des Templiers dans les *verbatim* et les documents collectés (2) élargissement de l'approche au niveau du territoire (3) interactions entre les éléments : impact de l'événement sur le territoire I(ET) et impact du territoire sur l'événement I(TE) (Tableaux 3, 4 et 5).

Cette partie comporte trois sous-parties : (1) proposition de valeur (2) architecture de valeur et (3) création, capture et partage de la valeur, présentant l'analyse du BM de l'événement en lien avec le territoire et interrogeant l'extension de la perspective du BM au territoire.

3.1. PROPOSITION DE VALEUR

La proposition de valeur du Festival des Templiers repose non seulement sur son haut niveau dans la discipline, mais également sur une promesse, celle de la découverte d'un territoire singulier, largement mis en valeur dans les documents du Festival, mais également dans les discours des organisateurs. *“J'ai créé un parcours qui valorise des micro-sites somptueux trop méconnus et peu exploités.”* (Gilles Bertrand, entretien n°1) Le Festival des Templiers propose ainsi non seulement de disputer une épreuve de course nature mais également de découvrir un territoire et ses richesses naturelles et historiques. La population de Millau Grands Causses met quant à elle l'accent sur le caractère sportif historique et actuel de son territoire. *“Historiquement, première course de longue distance, les 100 km de Millau, premier trail, grosse course d'envergure, bien avant que ça s'appelle le trail d'ailleurs, le mot n'existait pas encore en 1995, effectivement il y a une histoire.”* (Office du Tourisme de Millau) *“ Sur Millau il y a une grosse tradition de course. Avec les Causses c'est tellement facile : on en profite !”*(Entreprise partenaire n°2) *“A Millau, dans le Sud Aveyron, on a tout de même de la chance d'avoir des organisations qui sortent de l'ordinaire ... En course à pied, mais aussi en sport automobile avec le rallye des Cardabelles, il y avait le mondial de Pétanque aussi qui était l'un des plus gros.”* (Entretien Bénévole n°5)



Tableau 3 – Propositions de valeur du Festival des Templiers et du territoire des Grands Causses - évaluation des impacts réciproques

(1) Festival des Templiers ⁷	I(ET) (3)	I(TE) (3)	(2) Territoire Millau Grands Causses
Proposition de valeur			
L'esprit originel du trail en pleine nature	+	0	Aveyron « Vivre vrai » (marque partagée)
Un sport sain dans un cadre naturel exceptionnel.	+	+	Millau, terre de trail (et de sports outdoor) « Une vision d'avance ». (Signature de Office de Tourisme Millau Grands Causses)
Compétition de prestige – Présence de l'élite mondiale du trail	+	+	Territoire d'innovations sportives (par exemple course 100 km, spéléologie, course nature)
16 courses (9 à 106 km) ciblant un large public ; 10 800 coureurs – 14 000 inscrits soit 18216 personnes (avec les accompagnants)	+	+	Notoriété du territoire (Viaduc de Millau)
Salon du trail : 120 exposants, 2900 m ² , 3 jours	+		
Bienveillance des fondateurs et esprit « bénévole »	+		
Activité hors saison	+		

0 : peu ou pas d'impact + : impact positif

Nos résultats montrent que l'on peut identifier des éléments-clés correspondant à la proposition de valeur du territoire qui vont renforcer la proposition de valeur de l'événement, et inversement. Ces éléments-clés sont de nature similaire : environnement naturel, sport, innovation, activité touristique.

3.2. ARCHITECTURE DE VALEUR

La vie locale à Millau apparaît comme particulièrement dynamique et la population s'implique non seulement dans la vie associative mais également dans le devenir de la commune. Les événements, nombreux et variés soutiennent l'économie locale, voire le tourisme pour les plus importants d'entre eux : *“C'est vrai qu'on a une quantité de manifestations et d'évènements qui est colossale par rapport à la taille de la ville [...] Notre neige à nous c'est les évènements.”* (Office du Tourisme de Millau) Très rapidement, avec la croissance du Festival, l'organisation a trouvé une aide indispensable auprès de la population locale. Les bénévoles du Festival

⁷ L'essentiel des informations est issu du dossier de presse du Festival des Templiers édité en 2019 ; Les chiffres sont principalement issus de l'étude d'impact réalisée en Déc. 2018 par la CCI Aveyron.



s'impliquent d'autant plus dans l'événement qu'il permet de financer leurs propres associations et qu'ils ont, pour certains d'entre eux, conscience de l'importance du trail pour le développement du territoire : *“Je fais d'autres bénévoles. On a conscience des difficultés de la ville. Le tourisme sportif c'est important pour nous, ça dynamise !”* (Bénévole, entretien n°11) ; *“Il y a le matériel à acheter, les tapis à renouveler ... C'est précieux pour nous cette course. Sans elle on serait mal. Déjà, moi je suis bénévole à l'asso, donc être bénévole quelques jours ici ce n'est pas compliqué. Et puis on sait que chaque année c'est pareil donc ça donne aussi une sécurité.”* (Bénévole responsable d'association, entretien n° 3)

Les organisateurs du Festival résident en permanence et depuis des années sur les lieux de l'événement. Il en résulte une grande proximité avec le monde rural, qu'ils connaissent et avec lequel ils composent : *“Il y a un clivage idéologique [avec le monde rural] qui doit se résoudre avec du lien. [...] Ici les passages [des coureurs] se négocient les coudes sur le zinc, un par un. Et il faut souvent recommencer, renégocier.”* (Gilles Bertrand, entretien n°2) *“Tu sais c'est qui lui ? C'est le patron. Tous les ans il vient et tous les ans ils nous touche la main. Il est comme nous, quoi.”* (Bénévole, Seconde journée d'observation au poste de ravitaillement de la Cade.) Nous avons également remarqué une réelle envie de la part du FDT d'intégrer les bénévoles dans l'événement. *“Les bénévoles c'est nos ambassadeurs. C'est important qu'il y ait de la bonne humeur, que les bénévoles soient contents de leur sort ... “* (Odile Bertrand, Entretien n°1)

Tableau 4 – Architecture de valeur du Festival des Templiers et du territoire des Grands Causses - évaluation des impacts réciproques

(1) Festival des Templiers ⁸	I(ET) (3)	I(TE) (3)	(2) Territoire Millau Grands Causses
Architecture de valeur			
Organisation proche de la vie associative et du monde rural.	+	+	Population locale : caractère militant et solidarités ouvrières encore vivaces (Mutuelle, Larzac, OGM ...)
Les fondateurs : Odile Baudrier et Gilles Bertrand. Connaissance experte de la course à pied.	+	+	Sentiment d'appartenance des habitants (localité longtemps enclavée)
Structure associative : Templiers Events.	0	+	Parcs nationaux (Cévennes) et régionaux (Grands Causses) et volonté de préservation de la nature locale.

⁸ L'essentiel des informations est issu du dossier de presse du Festival des Templiers édité en 2019 ; Les chiffres sont principalement issus de l'étude d'impact réalisée en Déc. 2018 par la CCI Aveyron.



Récurrance et notoriété	+	+	Possibilités de tracer des courses natures (moyenne montagne peu exploitée)
		+	Bénévoles coureurs qui connaissent très bien les chemins (sécurité).

0 : peu ou pas d'impact + : impact positif

De nouveau, nos résultats montrent que l'on peut identifier des éléments-clés correspondant à l'architecture de valeur du territoire, qui vont compléter celle de l'événement, et inversement. Une partie de ces éléments-clés sont de nature similaire : ressources humaines, engagement et expérience.

3.3. CREATION, CAPTURE ET PARTAGE DE LA VALEUR

L'événement de par sa taille et sa notoriété impacte le territoire à différents niveaux, non seulement économiques mais également techniques, politiques et symboliques. Par exemple, le FDT apporte au territoire un peu de la notoriété qui lui fait défaut : *“La région est peu identifiable par le touriste lointain. Les "grands causses" ça ne parle à personne. Par contre, quand les gens viennent, ils reviennent à Millau. Ils viennent aux Templiers puis ils reviennent dans la région.”* (Entretien Responsable du tourisme, Commune de Millau) Les bénévoles quant à eux, retirent une certaine fierté de cet événement connu à l'international : *« Tout de même, c'est un peu notre course, c'est la course de Millau. Comme les 100 km, c'est la course d'une ville. Et aujourd'hui on vient du monde entier pour courir ici, vous l'auriez imaginé, vous ? Donc on est un peu fier, c'est vrai. C'est notre bébé si vous voulez. »* (Entretien bénévole n° 14) En retour, ils travaillent à faire accepter cet événement dans la commune : *“Le fait que vous ayez sur un événement 50, 100, 300 bénévoles c'est autant d'ambassadeurs, de porte-paroles dans la cité, dans la ville qui vont diminuer les conflits d'usage, qui vont mettre de l'eau dans le vin.”* (Entretien Office du Tourisme de Millau)



Tableau 5 – Création et partage de valeur du Festival des Templiers et du territoire des Grands Causses - évaluation des impacts réciproques

(1) Festival des Templiers ⁹	I(ET) (3)	I(TE) (3)	(2) Territoire Millau Grands Causses
Création et partage de la valeur			
Valeur économique			
Budget de l'événement : 1 000 K€ Dépenses de l'organisation en Aveyron : 560 K€	+	+	Financement partenaires privés (19) et institutionnels (5) : 45 % du budget.
Autofinancement par les inscriptions (achat des dossards) : 55 % du budget.	+		Tourisme associé à la course : Festival et sessions d'entraînement sur place. (83 % des coureurs ne sont pas aveyronnais)
Achats et commandes : artisanat local (Trophées vainqueurs, arche de départ et d'arrivée), prestation de service sportif (échauffements), médecins, Croix-Rouge	+		Tourisme induit : vacances des coureurs (85 % déclarent souhaiter passer des vacances dans les Grands Causses)
Embauches sur le territoire (intérim logistique, sécurité)	+		Hôtels et restaurants. 46 000 nuitées estimées dont 89 % en hébergements payants, et 46 % sur la ville de Millau. Ouverture des établissements touristiques hors saison.
Subventions aux associations du bassin local millavois : 23 K€ (CCI, 2017) ; 25K€ (2019)	+		Dépenses participants 2 854 K€, dont : Hébergements : 1 641 K€ ; Restauration et café : 682 K€ ; Autres commerces et prestations 547 K€ (Dépenses estimées.)
		+	11% des visiteurs ont pratiqué des activités culturelles et/ou sportives lors de leur séjour
Valeur technique			
Savoir-faire des organisateurs : tracés des courses, organisation d'événements, gestion des ressources bénévoles, négociation de partenariats, ...	+	+	Savoir-faire des bénévoles : maîtrise des processus clés grâce à la fidélisation.
Valeur politique			
Relations avec les instances sportives régionales, nationales et internationales	+	+	Diplomatie bénévole : les bénévoles s'efforcent de faire « accepter » un événement de grande envergure à la population locale.
Relations avec les organisations en charge de la protection des parcs (Parc des Grands Causses et Parc National des Cévennes) et de l'environnement (Ligue pour la Protection des Oiseaux Aveyron)	+	0	Adaptation des parcours aux impératifs environnementaux (nidification par exemple)
Valeur symbolique			
Un des premiers trails français.	+	+	Fierté des habitants : caractère international, ampleur de l'événement, invention du trail
Des courses très exigeantes et reconnues mondialement. Référence mondiale du trail.	+	0	Millau s'autoproclame « Capitale mondiale des sports nature »
Une expérience unique dans un cadre exceptionnel.	+	0	56 % des visiteurs viennent pour la première fois en Aveyron.

⁹ L'essentiel des informations est issu du dossier de presse du Festival des Templiers édité en 2019 ; Les chiffres sont principalement issus de l'étude d'impact réalisée en Déc. 2018 par la CCI Aveyron.



Mise en valeur des paysages, de la faune et de la gastronomie locale par l'organisation (Composition des ravitaillements, choix des sentiers, nom des courses, logo du FDT)	+		
---	---	--	--

0 : peu ou pas d'impact + : impact

Pour cette troisième composante, on retrouve de nouveau des impacts dans les deux sens, entre l'événement et son territoire. Les notions de création et partage de valeur prennent tout leur sens dans ces interactions, quelle que soit la dimension.

Globalement le Festival des Templiers a un impact positif, voire très positif sur le territoire des Grands Causses, et inversement. Nous sommes donc dans une logique vertueuse : le développement du Festival des Templiers a des conséquences positives sur le territoire, et le fait d'être un événement situé sur ce territoire, mobilisant les ressources locales, connues et récurrentes, avec un effet d'expérience, a aussi des conséquences positives sur l'événement. Cette logique vertueuse concerne les trois composantes retenues comme cadre d'analyse : la proposition de valeur, l'architecture de valeur ainsi que la création et le partage de la valeur. Enfin, l'extension de la modélisation par le BM appliquée au territoire semble faire sens, dans la mesure où nous considérons le territoire comme construction sociale.

4. DISCUSSION ET CONCLUSION

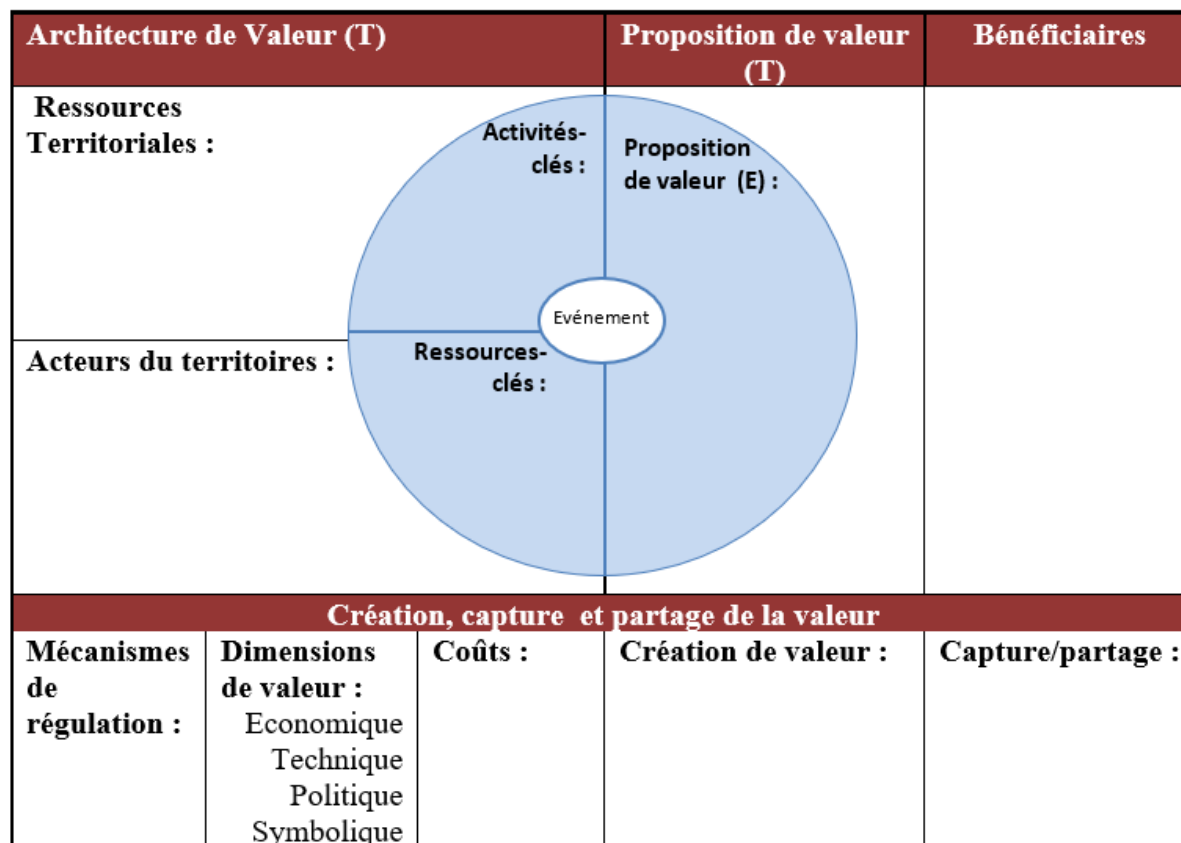
Comme énoncé précédemment, cette recherche se propose de mobiliser le cadre du business model pour modéliser et éclairer les relations entre un événement sportif nature récurrent (le Festival des Templiers) et son territoire, et notamment améliorer la compréhension de la création et du partage de valeur associant ressources territoriales et acteurs du projet. Notre contribution s'articule autour de deux points : la proposition d'un cadre élargi et la documentation du concept récent d'événement patrimonial au travers de cette étude de cas.

Nous soulignons tout d'abord l'apport de l'approche par le BM appliqué, par extension, au territoire. Cette perspective originale s'est révélée féconde et nous permet de proposer un cadre élargi, intégrant l'événement et son territoire (figure 2). Cette approche intégrée permet de souligner l'interdépendance entre les composantes à l'échelle du territoire et à l'échelle de l'événement. L'approche territoriale permet d'intégrer les parties prenantes à tous les niveaux ainsi que l'identité et la culture spécifique du territoire.


Figure 2 – Proposition d'un cadre élargi - Modélisation événement / territoire

Evénement :

Territoire :



Concernant le territoire considéré, il nous semble possible de formuler plusieurs conclusions. Tout d'abord, le territoire de Millau et des Grands Causses nous semble particulièrement adapté à la conversion en ressource territoriale de ses atouts naturels et humains. Cette région longtemps enclavée conserve une forte identité et bénéficie d'une longue tradition sportive mais aussi associative (Mao *et al.*, 2009) qui a facilité l'implantation de l'innovation qu'était le trail au moment de la naissance du Festival des Templiers. Nous devons noter toutefois le rôle majeur de l'innovateur – les fondateurs du Festival – dans la révélation et la transformation en ressource de ce potentiel naturel et humain.

Nous avons par ailleurs établi l'efficacité d'une démarche privée, non seulement dans la création de valeur mais également dans le partage de la valeur créée. Ce point nous semble cependant devoir être assorti de conditions. Il ressort en effet de nos entretiens que le territoire a toujours été au centre de la démarche des fondateurs du Festival. Cette priorité « locale » qui se concrétise chaque année dans l'organisation de l'événement a contribué à installer le Festival



des Templiers comme une tradition du territoire qui génère non seulement de la valeur économique mais également de la fierté et de l'appartenance (Falaix, 2012). L'estime mutuelle et la confiance construites au cours du temps entre l'organisation et la population ont créé un écosystème qui fonctionne désormais de manière efficace pour produire un événement dont le rayonnement renforce l'identité choisie par Millau : « Capitale mondiale des sports de nature ».

Il nous semble pouvoir affirmer au regard des données que nous avons collectées que le Festival des Templiers s'apparente désormais à un événement patrimonial au sens de Chappelet (2014) et Pinson (2016 ; 2019). Longévité et récurrence de l'événement ne sont pas discutables, la gouvernance de l'événement est évidemment locale, et l'identification au territoire de Millau et des Grands Causses est non seulement acquise mais également voulue par les fondateurs qui multiplient les signes d'appartenance de la course à un lieu particulier. Le narratif vient ici expliciter les particularités de la course qui se réclame ouvertement des Grands Causses, de son histoire et de ses traditions. Ainsi, notre recherche contribue à documenter le récent concept d'événement patrimonial.

4.1. IMPLICATIONS

Ces résultats s'adressent aux créateurs et gestionnaires en charge de projets sportifs nature, ainsi qu'aux acteurs institutionnels, impliqués dans les politiques de développement du territoire. Il ressort que pour les organisations de tels événements, l'intégration des considérations économiques, géographiques et relationnelles dans leur stratégie de construction et de déploiement peut se fonder sur une approche par les proximités, pour concevoir leurs processus d'inscription dans l'écosystème d'innovation régional. Les acteurs institutionnels et les organisations en charge de ces événements doivent prendre en compte la question de la co-construction de la proposition de valeur et de l'architecture de valeur à l'échelle du territoire.

4.2. LIMITES ET FUTURES RECHERCHES

La principale limite de notre recherche tient au caractère unique de notre étude de cas. Il conviendrait de voir si notre cadre peut s'appliquer à d'autres organisations similaires et à leurs territoires. D'autre part, nous avons privilégié une approche territoriale, mais il semblerait intéressant d'envisager, en complément, une approche écosystémique afin d'enrichir notre



recherche par les développements récents sur les notions d'écosystème d'affaires (Adner, 2017) et d'écosystèmes territorialisés (Scaringella & Radziwon, 2018).

RÉFÉRENCES

- Adner, R. (2017). Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy. *Journal of Management*, 43(1), 39–58.
- Augustin, J.P. (2002). La diversification territoriale des activités sportives. *L'Année sociologique*, vol. 52, no. 2, 417-435.
- Baden-Fuller, C. & Mangematin, V. (2013). Business models: A challenging agenda. *Strategic Organization*, 11 no. 4 418-427(4), 418–427. <https://doi.org/10.1177/1476127013510112>
- Barget, E., & Ferrand, A. (2012). Impact économique des événements sportifs sur le territoire : Une méthode d'analyse basée sur les échanges entre les parties prenantes. *Management Avenir*, n° 57(7), 96–112.
- Barget, E. & Vailleau, D. (2008). *Management du sport, théories et pratiques*. De Boeck Ed.
- Bessy, O. (2011). The North Face Ultra-Trail du Mont-Blanc®. Un outil de développement territorial pour l'Espace Mont-Blanc. *Sport et Tourisme*, 19-39
- Bessy, O., (2012). The North Face Ultra-Trail du Mont-Blanc®. Un mythe, un territoire, des hommes. Le Petit Montagnard, Autour du Mont-Blanc Ed.
- Bessy, O. & Suchet, A. (2015). Une approche théorique de l'événementiel sportif. *Mondes du Tourisme*, 11 | 2015, 1-17
- Bessy, O. (2016). Innovations événementielles et structuration des destinations touristiques. Pour une hybridation des approches : l'exemple de l'Ultra Trail du Mont-Blanc. *Mondes du Tourisme*, Hors-Série. 1-17
- Bessy, O. (2017). Événementiel en mutation. La contribution des événements sportifs à l'attractivité touristique des territoires. In Piriou, J. Ananian, P. et Clergeau, C. (Dir) *Tourisme et événementiel. Enjeux territoriaux et stratégies d'acteurs*. (pp. 171-189), Presses de l'Université du Québec.
- Boisseau, S., Knoepfel, P., Laessle, M. & Tippenhauer, L. (2012). Labellisation du patrimoine : une approche néo-institutionnaliste. *Working paper de l'IDHEAP* [Institut de hautes études en administration publique], Chaire Politiques publiques et durabilité, octobre.
- Bonnet, J., Dejardin, M. & Nabil Khelil. (2020). Introduction. Le territoire dans la littérature managériale francophone. *Revue d'Economie Régionale Urbaine*, Février, n° 2 (8 mai 2020): 157-69.
- Bouahouala, M. (2008). *Management de la petite entreprise des loisirs sportifs, une approche socioéconomique*, Édition de Boeck



Bourdeau, P., Corneloup, J., Mao, P., & Boutroy, E. (2004). Cultures sportives de nature et territoires : un état des lieux de la recherche française depuis 1990, *Cahiers de la Géographie du Québec*, 48 (133), 33-46.

Buron, G. (2020). Le trail : d'une pratique sportive auto-organisée à un outil de développement local. In Dominique Charrier; Bruno Lapeyronie. *Gouvernance du sport et management territorial : une nécessaire co-construction*. (pp. 64-75). Bionnay (Ed).

Chappelet, J-L. (2014). Les événements sportifs patrimoniaux comme vecteur de développement territorial, In Bessy, O. (dir.), *L'innovation dans l'événementiel sportif : De l'attractivité touristique au développement territorial* (pp. 24-25). Presses universitaires du sport.

Colletis, G. & Pecqueur, B. (2018). Révélation des ressources spécifiques territoriales et inégalités de développement : Le rôle de la proximité géographique. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, décembre (5-6), 993-1011.

Corneloup, J. & Obin, O. (2011). Fabrique territoriale d'un événementiel en sport de nature. *Gestion 2000*, volume 28(3), 83-102

Demil, B., Lecocq, X., & Warnier, V. (2018). Business model thinking", business ecosystems and platforms: The new perspective on the environment of the organization. *M@n@gement*, Vol. 21(4), 1213–1228.

Desmarteau, R. H., Saives, A.-L., Nathalie, S.-B., Emin, S., Boldrini, J.-C., & Urbain, C. (2020). La création de valeur : Glas ou Graal ? Revue critique et modélisation du concept. *Management International*.

Desreumaux, A. (2014). Le « business model »: Un nouvel outil d'analyse stratégique ? *Humanisme et Entreprise*, 316, 7–26.

Desmarteau, R., Saives, A.-L., Schieb-Bienfait, N., Emin, S., Boldrini, J.-C., et Urbain, C., (2020). La création de valeur : glas ou Graal ? Revue critique et modélisation du concept. *Management international*.

Didry, N. (2008). *Les Enjeux de l'événement sportif*, L'Harmattan.
Di Méo, G. (1998). De l'espace aux territoires ». *L'Information géographique*, n° 3, p. 99-110.

Duchatel J. (2013). La coupe est pleine ! Les désastres économiques et sociaux des grands événements sportifs, Genève, CETIM.

Durand, D. (2006). L'événementiel en parapente au service du développement économique, In Bessy, O. (dir.), *Loisirs sportifs de nature, nouvelles technologies et développement touristique durable à La Réunion*, actes de colloque, université de La Réunion, 2006.

Falaix, L. (2012). Les sports de nature dans le département des Landes : du développement maîtrisé à la mobilisation d'une 'ressource territoriale, *Annales de géographie*, n° 686, 410-432

Farge, A. (2002). Penser et définir l'événement en histoire. Approche des situations et des acteurs sociaux, *Terrain*, n° 38, 67-78

Foss, N. J., & Saebi, T. (2018). Business models and business model innovation: Between wicked and paradigmatic problems. *Long Range Planning*, 51(1), 9–21.



- Frémont, A. (2007). A propos de la notion de ressource territoriale. Une histoire normande. In Gumuchian, H. & Pecqueur, B. (pp. 19 - 32) *La ressource territoriale*. Economica
- Gumuchian, H. & Pecqueur, B. (2007). *La ressource territoriale*. Economica
- Laasch, O. (2018). Beyond the purely commercial business model: Organizational value logics and the heterogeneity of sustainability business models. *Long Range Planning*, 51(1), 158–183.
- Langenbach, M. (2012). Le Marché du tourisme sportif de nature dans les systèmes territoriaux des espaces touristiques et ruraux : l'exemple de l'Ardèche, thèse de doctorat de géographie, Université Joseph-Fourier, Grenoble I.
- Lecocq, X., Demil, B., & Warnier, V. (2006). Le business model, un outil d'analyse stratégique. *L'expansion Management Review*, 4, 96–109.
- Lemoine, L-E & Pereira P. (2019). Trail Running as a Contributor To Regional Economic Development: The Case of Festival des Templiers., in Lichy J. (Ed) *The Driving Trends of International Business*. (27-44), Cambridge Scholars Publishing,
- Loret, A. (1993). (dir.), *Sport et management. De l'éthique à la pratique*, Dunod.
- Mao, P., Hautbois, C. & Langenbach, M. (2009). Développement des sports de nature et de montagne en France : diagnostic comparé des ressources territoriales. *Géographie, économie, société*, vol. 11(4), 301-313.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2019). *Qualitative Data Analysis - International Student Edition: A Methods Sourcebook* (4th Revised edition). SAGE Publications Inc.
- Moine, A. (2006). Le territoire comme un système complexe : un concept opératoire pour l'aménagement et la géographie. *L'Espace géographique*, 2006/2 (Tome 35), 115-132.
- Perrin-Malterre, C. (2015). Comparer l'organisation d'un sport de nature dans deux espaces protégés. *Sciences sociales et sport*, 8(1), 79-101.
- Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2011). Genèse et Déploiement d'un Nouveau Business Model : L'Etude d'un Cas Désarmant. *M@n@gement*, 13(4), 266–297.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Business Model nouvelle génération. Un guide pour visionnaires, révolutionnaires et challengers*. Pearson.
- Parolini, C. (1999). *The value net: A tool for competitive strategy*. Wiley.
- Pinson, J. (2016). Heritage Sporting Events in the Territorial Development, In Alvarez M. D., Go F. M. et Yüksel, A. (dir.), *Heritage Tourism Destinations: Preservation, Communication and Development*, (p. 76-90). CABI Publishing
- Pinson, J. (2019). Les événements sportifs patrimoniaux : développement d'un concept en émergence. *Téoros*, 38, n° 1
- Ritter, T., & Lettl, C. (2018). The wider implications of business-model research. *Long Range Planning*, 51(1), 1–8.
- Saives, A-L., Desmarteau, R.H. & Kerzazi, L. (2011). Modèles d'affaires, proximités et territorialisation des entreprises. *Revue Française de Gestion*, 213(4), 57-75.



Scaringella, L., & Radziwon, A. (2018). Innovation, entrepreneurial, knowledge, and business ecosystems: Old wine in new bottles? *Technological Forecasting and Social Change*, 136, 59–87.

Siau, V. (2007). Sports de nature et attractivité des territoires. *Pour*, 194(2), 13-20

Vargo, S. L., Maglio, P. P., & Akaka, M. A. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, 26(3), 145–152.

Warnier, V., Lecocq, X., & Demil, B. (2018). Les business models dans les champs de l'innovation et de l'entrepreneuriat. Discussion et pistes de recherche. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 17(2), 113–131.

Waser, A-M. (1998). Du stade à la ville : réinvention de la course à pied. In: *Les Annales de la recherche urbaine*, 79, 58-68.

Yin, R., K., (2013). *Case study research: Design and methods*. Sage publications Ed.

Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building social business models: Lessons from the Grameen experience. *Long Range Planning*, 43(2), 308–325.