



Ancrage d'un évènement sportif patrimonial dans son territoire : une approche par le business model¹

Delorme, Donatienne

Idrac Business School

donatienne.delorme@idracnantes.com

Lemoine, Laurence

Idrac Business School

laurence.lemoine@idracmontpellier.com

Résumé :

Cet article étudie l'ancrage d'un évènement sportif patrimonial (ESP) dans son territoire en mobilisant l'approche par le *business model* (BM). Nous instruisons le lien BM / territoire à travers l'activation et la révélation de ressources territoriales, soulignant le caractère construit du territoire. Notre recherche s'appuie sur une étude de cas longitudinale, portant sur le premier trail de France : le Festival des Templiers, à Millau. Nos résultats permettent de proposer une modélisation de l'ancrage du BM et révèlent quatre mécanismes de création et partage de la valeur. Notre recherche contribue à enrichir la littérature sur le BM ainsi qu'à outiller et documenter le concept d'ESP.

Mots-clés : Business Model ; Ancrage territorial ; Ressource territoriale ; Evènement sportif patrimonial.

¹ Cette recherche a été soumise à la Revue Française de Gestion le 8 décembre 2021



Ancrage d'un évènement sportif patrimonial dans son territoire : une approche par le business model

INTRODUCTION

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, l'évènementiel sportif reste un élément fort de l'animation d'un territoire (Corneloup et Obin, 2011). On distinguera à ce titre les grands événements ponctuels, régulièrement controversés, des événements récurrents, souvent associés à une ville ou un territoire, portés par une symbolique historique (le tournoi de tennis de Roland-Garros par exemple) ou par une dotation spécifique du territoire (la course océanique du Vendée Globe). De récents travaux mettent ainsi en avant des événements qualifiés de « patrimoniaux » (Chappelet 2014 ; Pinson, 2017), qui sont ancrés dans un territoire, s'y développent et y perdurent. Au-delà de la performance sportive et des retombées économiques les plus visibles (Bessy et Suchet, 2015), d'autres impacts et synergies sont à prendre en compte, souvent difficilement mesurables, tels que le développement de la notoriété d'un territoire, le dynamisme associatif en lien avec la pratique sportive et l'évènement ou encore les compétences techniques, liées à l'organisation. Il convient aussi de tenir compte du « coût » de l'évènement : dépenses engagées, impact sur l'environnement, respect de la population locale par exemple.

S'il est aujourd'hui possible d'affirmer que le territoire a toute sa place dans la littérature des sciences de gestion, la disparité des travaux, la diversité des champs théoriques ou des modes opératoires n'ont pas permis l'émergence d'un paradigme ou d'une communauté de référence. Néanmoins, les cadres théoriques mobilisés en sciences de gestion pour étudier l'ancrage territorial d'une organisation apportent différents éclairages. L'approche par les ressources permet par exemple d'en souligner l'importance pour créer un avantage concurrentiel, mais offre souvent l'image d'un territoire « panier donné de ressources », omettant les conditions de coordination et de partage de la valeur créée (Saives, 2002). Le recours à la théorie des parties prenantes, ou les approches institutionnalistes, permettent une meilleure prise en compte des partenaires, notamment locaux, et des dimensions sociales ou environnementales que peut revêtir l'ancrage territorial (Bousquet et al., 2018). Néanmoins les notions de valeur et de



partage de valeur entre les différents acteurs restent globalement absentes. L'objectif de cet article est donc de mener une réflexion sur le lien entre l'ancrage d'un événement sportif patrimonial, la création de valeur, sa capture et son partage entre les acteurs.

La littérature que nous mobilisons est interdisciplinaire mais fait appel à des concepts éprouvés en sciences de gestion (ressources, création de valeur). Nous nous inscrivons dans une trajectoire émergente d'articulation des dimensions managériales et territoriales, en mobilisant le cadre du *business model* (BM) (Saives et al., 2011 ; Warnier et al., 2018), et celui des ressources territoriales (Gumuchian et Pecqueur, 2007). La notion de territoire sera ici précisée, 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 patrimonial (Chappelet 2014 ; Pinson, 2017), 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, capture et partage de la valeur.

Notre recherche s'appuie sur l'étude du cas du Festival des Templiers (FDT). Cet événement sportif regroupe un ensemble de courses nature situées sur le territoire de Millau, Grands Causses. Créé en 1995, et au départ de manière un peu informelle, le FDT est aujourd'hui porté par une association – Templiers Events – et est devenu le plus gros événement de la Région Occitanie.

La portée de cette recherche est triple : (1) sur le plan théorique, nous questionnons l'ancrage des processus de création, de capture et de partage de la valeur d'un événement sportif patrimonial, en mobilisant l'approche par le BM et les ressources territoriales ; (2) sur le plan empirique, le choix d'une organisation pionnière sur un territoire en relative difficulté rend compte de la dualité ressource / contrainte des dotations territoriales, impactant les choix possibles en termes de BM ; (3) enfin, sur un plan managérial, cet article apporte une perspective renouvelée sur la relation entre un événement et son territoire, permettant aux porteurs de projets, aux collectivités et aux différentes parties prenantes des événements sportifs récurrents d'éclairer leurs choix.

1. PRESENTATION DES CHOIX THEORIQUES ET CONCEPTUELS

1.1 DE L'ANCRAGE TERRITORIAL A LA PATRIMONIALISATION

Il est aujourd'hui admis que le territoire ne se limite plus à l'espace-point des géographes (Zimmermann, 2005 ; 2008) mais fait à présent référence à un espace géographique



administrativement circonscrit et à un espace vécu et approprié dans lequel se développent des pratiques particulières (Bessy, 2017; Di Méo, 1998). C'est à cette seconde acception, à la fois matérielle et symbolique que nous ferons référence dans la suite de notre travail. L'espace devient un outil au service de l'organisation, un support de dispositifs matériels qui parfois permet une proximité entre acteurs (Zimmermann, 2005 ; 2008). Le territoire peut également être vu comme un construit porteur d'une unité de sens qui lui est propre (Raulet-Croset, 2008). Dans ce cas le territoire renverra à une forme d'identité et à une certaine homogénéité d'action. Gumuchian et Pecqueur (2007) insistent sur le rôle de l'acteur qui découvre dans les dotations territoriales une ressource cachée, afin de la transformer en ressource territoriale. L'entrepreneur, quel que soit sa nature, est ainsi de par son activité au centre du développement d'un territoire.

Deux schémas apparaissent ainsi, opposant deux stratégies spatiales pour les organisations : la localisation qui envisage le territoire comme un panier « donné » de ressources, et la territorialisation qui le considère comme un « construit » (Saives et al, 2011). Zimmermann (2005) oppose les organisations « nomades » aux organisations « ancrées », et définit ces dernières comme des entreprises susceptibles de combiner proximité géographique et proximité organisationnelle. La question de l'ancrage territorial émerge donc comme objet de recherche, et si de multiples définitions ont été proposées, les auteurs s'entendent en général sur les caractéristiques suivantes (Bréchet & Saives, 2001; Persais, 2016; Zimmermann, 2005, 2008) (Tableau 1) :

Tableau 1 – Caractéristiques de l'ancrage territorial

Une interaction forte	<i>L'ancrage territorial est une interaction symbiotique entre une organisation et son territoire</i>
Sur une longue période	<i>L'ancrage s'établit sur un temps long.</i>
Entre une organisation et un territoire	<i>L'ancrage territorial implique différentes parties prenantes localisées</i>
Qui se traduit par la création d'actifs spécifiques	<i>Le collectif social que forme le territoire est à la base de la création / mise en valeur de ressources qui permettront à l'entreprise de construire ses actifs spécifiques.</i>
Et de valeur collective et/ou partagée	<i>L'ancrage exclut la captation unilatérale des ressources</i>



Dans le cas des événements sportifs, « [...] une nouvelle génération d'événements au fort ancrage local, car créés et organisés chaque année ou à intervalles réguliers par des acteurs locaux soucieux du dynamisme de leur territoire s'est développée ces dernières années. » Bessy (2017, p. 171) Pour souligner ce lien fort entre événement et territoire, Chappelet (2014) puis Pinson (2017) ont forgé le concept d'événement sportif patrimonial (ESP). Les ESP sont définis comme « des manifestations organisées en général pour un sport, dans un même lieu depuis de longues années, et de façon régulière c'est-à-dire sans interruption importante depuis leur fondation. » (Chappelet, 2014, p. 28) L'auteur met en évidence quatre éléments constitutifs de l'ESP : la récurrence, permettant de capitaliser sur l'expérience ; le rattachement à un lieu particulier ; la gouvernance par des entités locales ; enfin, la longévité. Pinson (2017) souligne d'autre part la mise en place de stratégies de différenciation, reposant sur le savoir-faire, la symbolique et le narratif associés à l'événement.

Les ESP présentent donc une configuration spécifique, impliquant non seulement des caractéristiques initiales mais également une stratégie de croissance et de pérennisation singulière. L'objectif de cet article est de proposer un cadre modélisateur intégrant cette configuration et l'articulant dans son rapport au territoire.

1.2. LE BUSINESS MODEL COMME CADRE INTEGRATEUR

Au-delà de la performance sportive, les ESP sont conçus pour dynamiser un lieu ou un territoire et créer de la valeur, sous différentes formes. La création de valeur se mesure à l'aune des activités déployées, en interne (chaîne de valeur) mais aussi par ses multiples externalités et les partenaires impliqués (réseau de valeur) (Warnier et al., 2018). La perspective du *business model* (BM) permet d'envisager l'ESP dans trois dimensions fondamentales (Moingeon & Lehmann-Ortega, 2011) : (1) La proposition de valeur, qui inclut l'offre ainsi que la définition des cibles auxquelles l'entreprise s'adresse (2) l'architecture de valeur, qui comprend l'organisation interne (chaîne de valeur) et externe (réseau de valeur) de l'entreprise, et (3) la création de valeur, en intégrant la notion de capture et de partage de la valeur (Warnier et al., 2018).

Nous complétons ces dimensions par les résultats issus de travaux instruisant le lien BM / territoire. Saives et al (2011) soulignent la diversité des BM d'entreprises d'un même secteur d'activité, selon leur choix de localisation et leur capacité à actionner des leviers territoriaux pour innover, s'agissant notamment de valoriser des ressources naturelles, mais aussi culturelles



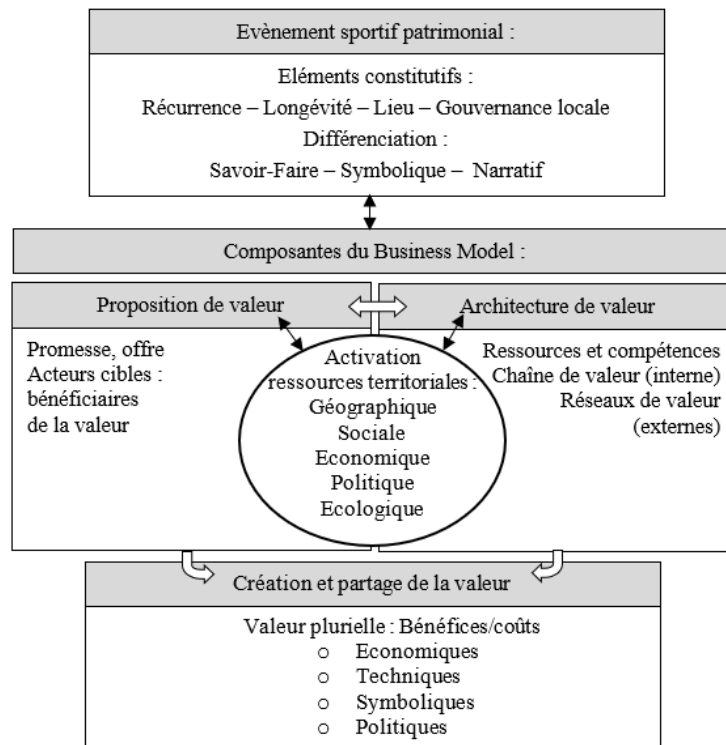
ou liées à un savoir-faire local. Persais (2016) note quant à lui l'impact de l'ancrage territorial sur le BM des organisations dans le cadre du développement de nouveaux objectifs sociétaux et environnementaux. Cette évolution conduit à une redéfinition de l'organisation de la chaîne et des réseaux de valeur. Le cadre du BM permet ainsi d'appréhender l'importance des éléments économiques, mais aussi sociaux, écologiques et sociétaux du projet.

Afin d'envisager la valeur dans sa dimension plurielle, Desmarteau et al. (2020) proposent de prendre en compte les différentes catégories de bénéfices perçus par les parties prenantes multiples. Cette définition permet de dépasser la simple opposition entre valeur transactionnelle et relationnelle en qualifiant la valeur créée, perçue et appropriée par chacun des intervenants. Les auteurs retiennent 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. Cette conception dynamique de la valeur, processuelle et objectivante (*Ibid.*), permet de comprendre les mécanismes d'appropriation de la valeur par les parties prenantes – participants, accompagnants, mais aussi bénévoles, habitants, partenaires et collectivités – et ouvre la création de valeur au territoire (Warnier et al., 2018).


Pour finaliser notre cadre conceptuel, nous prenons appui sur les travaux de Gumuchian et Pecqueur (2007). Les auteurs placent en effet l'acteur au centre de la révélation des ressources territoriales. Ces dernières comportent cinq dimensions : géographique (le projet est ancré sur un site particulier), sociologique (il implique différentes catégories d'acteurs), politique (il donne l'occasion de multiplier les collaborations et conforte un projet régional), écologique (le projet s'insère dans un milieu naturel qu'il préserve) et enfin économique (il permet la diversification des économies locales et génère des retombées). Le cadre conceptuel retenu (figure 1) a pour objectif de permettre une meilleure compréhension de l'articulation et de l'ancrage de l'évènement dans son territoire, et d'en modéliser les points-clés.




Figure 1 – Représentation du cadre conceptuel



Légende :

 Interdépendance des composantes du BM du projet évènementiel

 Impact d'un élément sur un autre

2. LE FESTIVAL DES TEMPLIERS ET SON TERRITOIRE

Notre recherche se concentre sur l'étude d'un cas particulier : celui du Festival des Templiers, considéré comme l'un des premiers événements de trail running de l'hexagone. Cet évènement a été créé et s'est développé sur un territoire bien particulier, celui de Millau et des Grands Causses.

2.1. CONTEXTE ET ETUDE DE CAS

2.1.1. Le territoire

Les Grands Causses sont situés dans le sud de la France en Région Occitanie². Historiquement ce territoire essentiellement rural a connu un exode massif. Le développement de l'industrie

² Le terme de « causses » désigne un ensemble de plateaux calcaires, de vallées et de gorges et correspondent à un étage de moyenne montagne.



fromagère (Caves de Roquefort) a ouvert de nouveaux débouchés qui ne parviennent toutefois pas à relancer l'activité dans ces espaces qui restent peu accessibles. Le territoire bénéficie d'une nature préservée et de paysages exceptionnels qui lui ont valu différentes démarches de protection : parc national et parc naturel régional, ainsi qu'une inscription au patrimoine mondial de l'humanité (UNESCO). Le climat des Grands Causses est assez clément pendant la période estivale mais rigoureux l'hiver ce qui limite la saison touristique à quelques mois.

La ville de Millau 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 un vieillissement de sa population. Millau bénéficie d'un riche patrimoine historique et culturel notamment médiéval et d'un réel dynamisme associatif. C'est aussi la seule ville d'Europe de plus de 20 000 habitants à se trouver dans un parc naturel régional(300 000 hectares). La période estivale y est propice aux activités de pleine nature : un panneau à l'entrée de Millau proclame la ville « capitale mondiale des sports de nature ». Ces nombreux atouts ne font pas pour autant de Millau un centre touristique majeur, rivalisant difficilement avec d'autres territoires accessibles plus rapidement. .

2.1.2. L'évènement

La première édition de la course des 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 course qui se pratique en pleine nature forme le projet de l'exporter en France, et dans l'Aveyron en particulier, la nature environnante, les difficultés même du parcours se révélant autant d'atouts pour ce type de pratique.

Au moment où nous réalisons cette étude, l'association Templiers Events compte 2 salariés et deux membres fondateurs bénévoles. L'évènement qu'elle porte est la plus importante course de trail de l'hexagone en nombre de coureurs et le plus gros évènement 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. La course des Templiers est devenue « Festival », un évènement qui dure désormais 3 jours et se déroule au mois d'octobre, période pendant laquelle les conditions météorologiques sont assez incertaines. Un « salon du trail » qui compte 120 exposants est installé au cœur de la ville, accueillant différents professionnels et acteurs régionaux qui y réalisent leur promotion, vendent des équipements de course, 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 : remise des dossards, ravitaillements, logistique... Ces bénévoles sont recrutés sur le territoire – un millavois sur 20 participe à l'événement – et pour une grande partie auprès des associations locales (80 %). Les organisateurs ont mis en place un système original de « dons » aux associations proportionnels aux heures effectuées par les bénévoles qu'elles ont recruté. Ce procédé, qui est d'une grande aide pour les responsables associatifs, contribue à intégrer localement le Festival des Templiers.

2.2. METHODOLOGIE

Nos travaux s'inscrivent dans une démarche qualitative, portant sur un cas unique (Yin, 2013). Notre démarche implique le recueil de données primaires et secondaires, associé à une triangulation des données recueillies (Miles et al., 2019). Les données secondaires ne permettant pas de donner une image suffisamment précise des rapports entre le FDT et son territoire, nous avons mené des entretiens avec des membres de l'organisation, des bénévoles et d'autres parties prenantes de l'événement (Tableau 2). Bénévoles lors de trois éditions, nous avons réalisé des sessions d'observation participante à différents postes.

Tableau 2 - Collecte des données

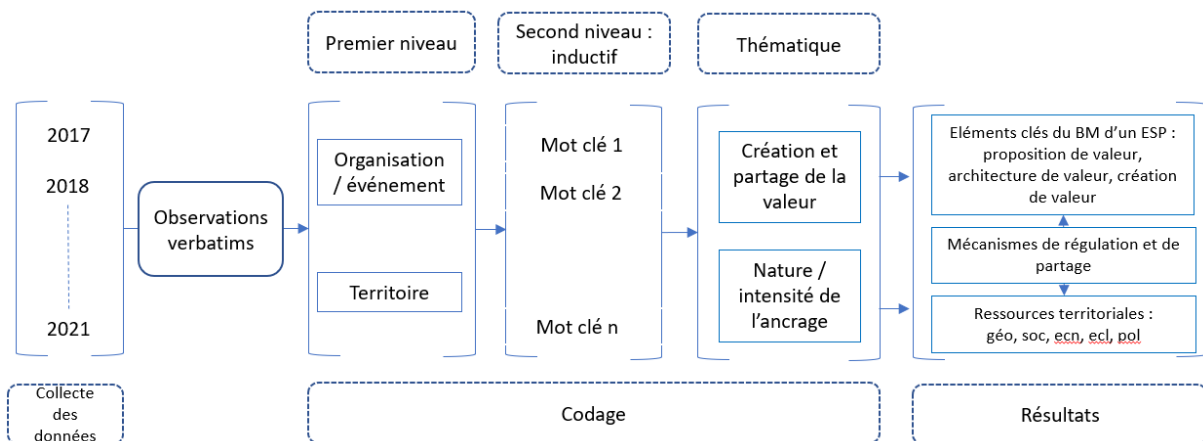
DONNEES SECONDAIRES		
Externes	Presse locale et spécialisée ; Sites institutionnels (Millau, communauté de commune, Office du tourisme) ; Rapport d'impact CCI 2018	Analyse de contenu
Internes	Site et réseaux sociaux du FDT ; Plaquette commerciale ; Dossier de presse	Analyse de contenu
DONNEES PRIMAIRES		
FDT 11 entretiens	Fondateurs (Gilles Bertrand, Odile Baudrier), Directeur des partenariats (Kevin Bertrand) - 2018, 2019, 2020	Entretiens libres puis semi directifs
FDT	Missions de bénévolat lors des éditions 2017, 2018 et 2019 Verbatim collecté noté « OP »	Observation participante
Territoire 7 entretiens	Entreprises partenaires du FDT : Roquefort Société, Ergysport par ex. Face-à-face lors des « journées des partenaires », 2019	Entretiens semi directifs
Territoire 16 entretiens	Bénévoles et responsables bénévoles - 2018, 2019, 2020 Entretiens numérotés E1, E2, etc.	Entretiens semi directifs
Territoire 4 entretiens	Institutionnels : Office du Tourisme, Communauté de Communes, Responsable municipal du tourisme, 2019	Entretiens semi directifs

Concernant le traitement et l'analyse de nos données, nous avons procédé par étapes (Figure 2). Un premier codage des verbatim nous a permis de distinguer les éléments externes



(territoire), des éléments internes (événement, organisation). Un second codage, inductif par mots-clés (Dumez, 2016), a fait émerger les principales thématiques en termes de création et partage de valeur (bénéfices / coûts), ainsi que sur la nature et l'intensité de l'ancrage de l'évènement. Dans un second temps, nous avons rapproché les données codées de nos cadres conceptuels, et structuré la recherche autour des trois éléments constitutifs du BM. Nous avons pu, lors de cette étape, cerner les éléments d'ancrage des trois composantes en les rapprochant des cinq dimensions des ressources territoriales proposées par Gumuchian et Pecqueur (2007) : géographique, sociologique, politique, écologique et enfin économique. Nous présentons les points-clés de notre analyse ainsi que nos résultats dans la partie suivante, puis discutons le cadre proposé.

Figure 2 - Cadre d'analyse : structure des données



3. ANALYSE ET RESULTATS

Pour plus de clarté dans la restitution de notre analyse et des résultats, nous présentons les tableaux de codage théorique, permettant de bien appréhender les points d'ancrage des trois composantes du BM et les spécificités de l'ESP. Nous complétons ces tableaux par une sélection de verbatim représentatifs des éléments-clés de l'ancrage et de la dimension patrimoniale de l'évènement.

3.1. PROPOSITION DE VALEUR : L'ANCRAGE DE LA PROMESSE

La proposition de valeur du FDT 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, et dans les discours des organisateurs. *“J'ai créé un parcours qui valorise des microsites somptueux trop méconnus et peu exploités.”* (Gilles



Bertrand) La population de Millau 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 !”* (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.”* (Bénévole, E5). Nous avons formalisé les éléments de la proposition de valeur repérés dans les données terrain (verbatim et documents) dans un tableau (Tableau 3) restituant les éléments d'ancrage, la dimension de l'ancrage et son intensité.

Tableau 3 – Proposition de valeur : l'ancrage de la promesse dans son territoire

Proposition de valeur	Elément d'ancrage	Intensité Ancre	Dimension Ancre (1)
Un évènement pionnier de la course nature en France, dans un cadre unique	Résidence du fondateur à Millau ; cadre exceptionnel et adapté des Grands Causses	++	Géo, Soc
Sport Elite et sport famille, l'esprit originel du trail en pleine nature	16 courses (9 à 106 km) ciblant un large public ; Possibilités de tracer des courses natures (moyenne montagne peu exploitée)	+	Géo, Soc
Salon du trail : 120 exposants, 3 jours	Nombreux partenaires locaux et nationaux	+	Ecn, Pol
Activité hors saison, récurrente	Disponibilité des infrastructures et des partenaires ; soutien des institutions	+	Ecn, Pol
Esprit « bénévole » des fondateurs et de la population locale ; rencontres, partage avec la population locale	Sentiment d'appartenance des habitants (localité longtemps enclavée) ; appropriation de l'évènement, fierté locale	++	Soc
Financement de nombreuses associations locales (versements selon le nombre de bénévoles inscrits via l'association)	Vie associative forte ; caractère militant et solidarités ouvrières encore vivaces (Mutuelle, Larzac, OGM...)	++	Soc, Pol
Différentiation ESP : Savoir-Faire (SAF), Symbolique (SYM) et Narratif (NAR)			
SAF : tracé des courses, ravitaillement et logistique	Bénévoles coureurs qui connaissent très bien les chemins (sécurité).	+	Soc, Ecl
SAF : Professionnalisation de l'évènement ; Réurrence et notoriété	Structure associative : Templiers Events ; expérience des bénévoles	+	Soc, Ecn
SYM : Compétition de prestige – Présence de l'élite mondiale du trail	Expérience et compétences de Gilles Bertrand ; pionnier en France	+	Soc
SYM : Découvrir un cadre naturel préservé	Parcs national (Cévennes) et régional (Grands Causses) ; volonté de préserver l'environnement.	+	Ecl, Pol
NAR : Narratif médiéval : Templiers	Histoire du territoire	+	Soc

(1) cinq dimensions : géographique (géo), sociologique (soc), politique (pol), écologique (ecl), économique (ecn)

Intensité de l'ancrage :

+: présence sur le territoire d'une dotation spécifique permettant de mettre en œuvre le projet, mais cette dotation est déplaçable ou duplicable assez facilement

++ : présence sur le territoire d'une dotation spécifique difficilement déplaçable ou duplicable



Nos résultats montrent que la proposition de valeur du FDT est fortement ancrée sur son territoire, sur l'ensemble des cinq dimensions. Soulignons l'importance de deux ressources spécifiques : la culture locale, très forte, est un élément difficilement déplaçable ou reproductible et contribue certainement au succès de l'évènement ; la seconde ressource est plus paradoxale : le caractère enclavé du territoire, ayant permis sa préservation, est aussi une contrainte pour les organisateurs, confrontés à des capacités d'accueil limitées et à une accessibilité difficile, notamment pour des athlètes internationaux. Nous avons approfondi l'analyse de ces points d'ancrage dans la partie suivante qui explore l'ancrage de la structure.

3.2. ARCHITECTURE DE VALEUR : L'ANCRAGE DE LA STRUCTURE

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. Très rapidement, avec la croissance du FDT, l'organisation a trouvé une aide indispensable auprès de la population locale. Les bénévoles s'impliquent d'autant plus dans l'évènement 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 bénévolats. On a conscience des difficultés de la ville. Le tourisme sportif c'est important pour nous, ça dynamise !”* (Bénévole, E11) ; *“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.”* (Bénévole, E3)

Les organisateurs du FDT résident en permanence et depuis des années sur les lieux de l'évènement. 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) *“Tu sais c'est qui lui ? C'est le patron. Tous les ans il vient et tous les ans il nous touche la main. Il est comme nous, quoi.”* (Bénévole, OP) Nous avons également remarqué une réelle envie de la part du FDT d'intégrer les bénévoles dans l'évènement. *“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 Baudrier)

Le FDT est donc avant tout un projet collectif et il nous a semblé important de restituer cette dimension au travers des différentes parties prenantes. Le tableau suivant (Tableau 4) présente donc l'ancrage du réseau de valeur et de la chaîne de valeur.


Tableau 4 – Architecture de valeur : l’ancrage de la structure

Partie prenante	Intérêt pour la PP	Dotation / Elément d’ancrage	Nature de la dotation
Coureurs	Course réputée: parcours difficiles mais paysages magnifiques	Grands Causses Vastes choix de parcours modulables et évolutifs. Paysages peu connus.	Géo Ecl
	Accueil des participants. Fluidité et qualité du service	Population locale Population volontiers bénévole.	Soc
Familles (accompagnant les coureurs)	Tourisme	Grands Causses et sa population Accueil des participants par les bénévoles, nombreux et disponibles.	Géo Ecl Soc
	Découverte des produits de terroir (salon)	Producteurs locaux Participation des producteurs locaux (vente et promotion de leurs produits).	Ecn Soc Géo
Fondateurs	Intérêt personnel pour le sport et pour le développement local	Grands Causses et sa population Lieu de résidence.	Géo Ecl Soc
Partenaires privés	Notoriété, développement de l’activité	FDT Valeurs, lieu, notoriété.	Ecn Géo
Parcs	Développer le tourisme nature	Parc naturel des Cévennes et Parc Régional des Grands Causses Environnement préservé.	Ecn Eco Pol
Commerçants, hôtellerie et restauration locaux	Activité hors saison	Evènements et infrastructures Besoin de structures d’accueil et d’offres commerciales locales.	Ecn
Ville de Millau	Notoriété touristique de la ville et image sportive	Projet territorial de tourisme nature Volonté de développer le tourisme nature.	Ecn Pol
Population	Conforte l’image de ville sportive de Millau	Evènements Fierté des habitants qui se sont approprié la course. Sentiment d’appartenance	Soc
	Animation de la ville et occasions de rencontre	Projet territorial de tourisme nature Population vieillissante, parfois sans emploi	Soc Ecn Pol
	Financement des associations locales	Associations Les associations locales rencontrent des difficultés de financement.	Ecn Soc

(1) cinq dimensions : géographique (geo), sociologique (soc), politique (pol), écologique (ecl), économique (ecn)

A ce stade, il est donc possible d’établir un lien clair entre l’activation des dotations territoriales et l’ancrage du BM au niveau de la proposition de valeur et de l’architecture de valeur.

3.3. CREATION DE VALEUR : CAPTURE, PARTAGE ET GOUVERNANCE

La dernière section présentant nos résultats s’intéresse à la troisième composante du BM : la création de valeur, sa capture et son partage. L’événement, de par sa taille et sa notoriété,



impacte le territoire à différents niveaux, non seulement économiques mais également techniques, politiques et symboliques (Desmarteau et al., 2020). 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) Il conforte également l'identité territoriale : *« 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. [...] Donc on est un peu fier, c'est vrai. C'est notre bébé si vous voulez. »* (Bénévole E14) 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, qui vont diminuer les conflits d'usage, qui vont mettre de l'eau dans le vin.”* (Entretien Office du Tourisme de Millau).

Au travers du verbatim et de nos codages, nous avons identifié quatre mécanismes de création et de capture de la valeur, deux reposant sur la captation et la redistribution d'une valeur exogène (notamment via la monétisation de l'évènement et ses retombées locales), les deux autres s'inscrivant dans une dynamique de création et de co-création de valeur, ayant avant tout pour objectif de mener à bien et d'améliorer l'organisation du festival et des courses. Nous distinguons donc (1) la captation : le bénéficiaire capte une valeur exogène sans intermédiation; (2) la redistribution : le bénéficiaire capte une valeur exogène suite à la démarche d'un tiers intermédiaire ; (3) la création : le bénéficiaire crée de la valeur pour le projet ou l'organisation, mais sans externalités à ce stade (impacte seulement le projet en cours) – valeur endogène ; (4) la co-création : le bénéficiaire et un tiers créent de la valeur de manière concomitante à des fins de réalisation du projet – valeur endogène.

Les quatre mécanismes identifiés, combinés aux différentes dimensions de valeur, rendent compte de la richesse et de la diversité de la valeur créée et capturée / redistribuée par le FDT et son territoire (Tableau 5). Nous sommes dans une logique vertueuse : le développement du FDT a des conséquences positives sur le territoire, et le fait d'être un événement ancré sur ce territoire, mobilisant les ressources locales, avec un effet d'expérience, a aussi des conséquences positives sur l'évènement. La récurrence et la longévité renforcent en effet l'impact de l'ancrage, confirmant l'intérêt du concept d'ESP dans notre contexte de recherche.


Tableau 5 – Création et partage de valeur du Festival des Templiers

Valeur économique	Mécanisme (1) <i>Bénéficiaire</i>
Budget de l'événement : 1 000 K€ Autofinancement par les inscriptions : 55 % du budget. Financement partenaires privés (19) et institutionnels (5) : 45 % du budget.	Captation <i>FDT</i>
Dépenses de l'organisation en Aveyron : 560 K€ Achats et commandes : artisanat local (Trophées vainqueurs, arche de départ et d'arrivée), prestations de service, médecins, Croix-Rouge	Redistribution <i>Territoire</i>
Embauches sur le territoire (intérim logistique, sécurité)	Redistribution <i>Territoire</i>
Subventions aux associations du bassin local millavois : 23 K€ (CCI, 2017) ; 25K€ (2019)	Redistribution <i>Territoire</i>
Tourisme associé à la course : Festival et sessions d'entraînement sur place. (83 % des coureurs ne sont pas aveyronnais). Dépenses participants 2 854 K€, (Etude CCI, 2018)	Captation <i>Territoire</i>
Tourisme induit : vacances des coureurs (85 % déclarent souhaiter passer des vacances dans les Grands Causses)	Captation <i>Territoire</i>
Valeur technique	
Organisation d'événements, gestion des ressources bénévoles, partenariats, etc.	Création <i>FDT</i>
Tracés des courses et création de sentiers de randonnée ou de trail.	Captation <i>Territoire</i>
Maitrise des processus clés grâce à la fidélisation et à la formation entre bénévoles.	Co-création <i>FDT et territoire</i>
Valeur politique	
Reconnaissance de l'événement par les instances sportives régionales, nationales et internationales.	Redistribution <i>FDT</i>
Contribution à la notoriété de Millau et des parcs.	Captation <i>Territoire</i>
Diplomatie bénévole : les bénévoles s'efforcent de faire « accepter » un événement de grande envergure à la population locale.	Redistribution <i>FDT</i>
Valeur symbolique	
Des courses très exigeantes et reconnues mondialement. Une expérience unique dans un cadre exceptionnel.	Création <i>FDT</i>
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, communications du FDT)	Redistribution <i>Territoire</i>
Fierté des habitants : caractère international, ampleur de l'événement	Captation <i>Territoire</i>
Millau s'autoproclame « Capitale mondiale des sports nature »	Captation <i>Territoire</i>

(1) Nous avons identifié quatre mécanismes de création et de partage de la valeur :

Captation : valeur exogène, sans intermédiation

Redistribution : valeur exogène, avec intermédiation

Création et co-création : valeur endogène, impliquant un ou plusieurs acteurs

4. DISCUSSION ET CONCLUSION

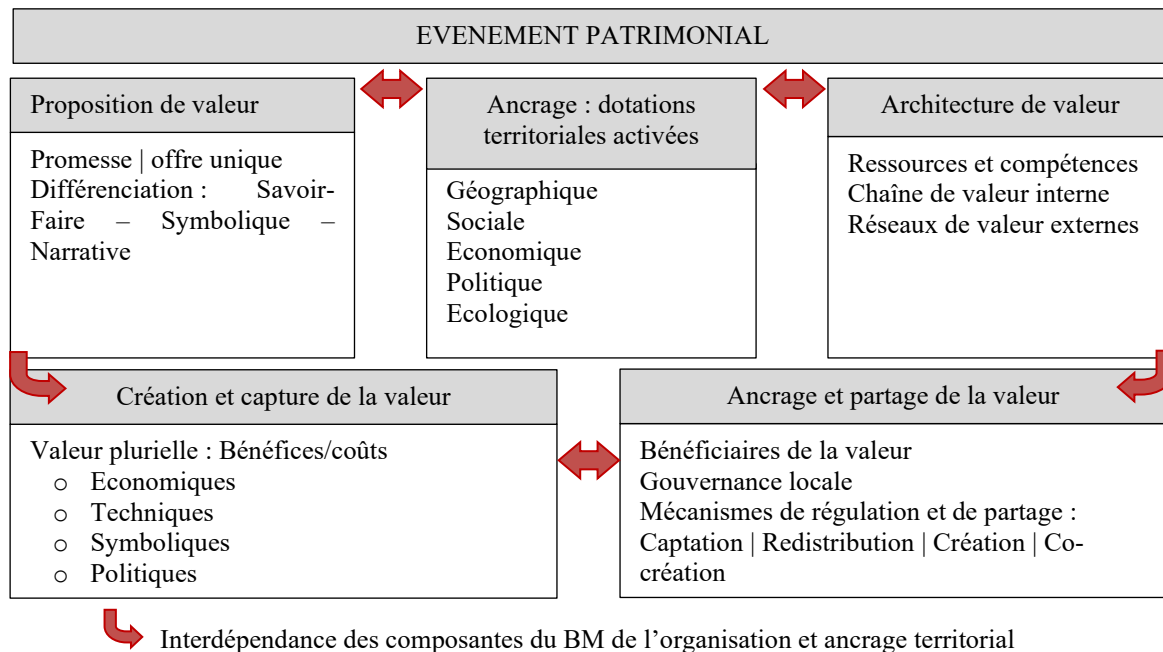
Cette recherche se propose de mobiliser le cadre du *business model* pour modéliser et éclairer les relations entre un ESP et son territoire. Sur le plan théorique, notre contribution tient en deux points principaux : (1) la proposition d'un cadre intégré, articulant le business model et les dimensions d'ancrage d'un événement sportif patrimonial, (2) l'identification de quatre mécanismes de création et partage de la valeur. Sur le plan empirique, notre étude permet de



documenter le concept récent d'événement sportif patrimonial. Dans sa dimension managériale, nous espérons apporter un nouvel éclairage aux porteurs de projets et collectivités souhaitant développer des ESP.

Soulignons tout d'abord nos contributions théoriques. Le choix d'une perspective originale s'est révélé fécond et nous permet de proposer un cadre élargi, intégrant les spécificités de l'ESP (Chappelet 2014 ; Pinson, 2017) aux trois composantes du BM (Moingeon & Lehmann-Ortega, 2011), soulignant l'ancrage de l'événement dans son territoire au travers de l'activation des dotations territoriales et du partage de la valeur (figure 3). La spécificité de l'ESP se traduit par le caractère unique ou difficilement transposable de sa proposition de valeur de même que par l'ancrage de son architecture de valeur.

Figure 3 – Ancrage de l'évènement sportif patrimonial dans son territoire



D'autre part, notre recherche révèle la dynamique vertueuse qui s'installe entre l'événement et son territoire : les éléments de différenciation sont amplifiés par la récurrence et la longévité propre aux ESP, permettant au territoire et à l'événement de profiter d'un double effet d'expérience et de réciprocité. Celui-ci se traduit par l'amplification du caractère unique de la proposition de valeur (différenciation), par un ancrage renforcé (effet d'expérience pour l'activation des dotations) et par des mécanismes de création et de partage de la valeur multipliant le nombre de bénéficiaires de l'événement. Nous distinguons quatre mécanismes : la création et co-création de valeur, dépendant directement des ressources et compétences



mobilisées pour l'évènement (valeur endogène), ainsi que la captation et la redistribution de la valeur, s'agissant alors de la valeur exogène et des externalités produites par l'évènement.

Ces résultats nous amènent à proposer une définition de l'ancrage du BM d'un projet : « l'ancrage du BM résulte des choix et capacités des porteurs de projet à identifier et activer les dotations d'un territoire, puis à fédérer un réseau de parties prenantes afin de développer et pérenniser des points d'ancrage de différentes natures : géographiques, sociaux, économiques, politiques et écologiques. Cet ancrage permet de délivrer une valeur à la fois unique et plurielle, dont la captation et le partage alimenteront le développement. » Cette définition laisse la place aux relations formelles et informelles, à l'imagination et aux rencontres permettant de faire émerger des ressources inattendues et inédites, de faire émerger la spécificité d'un territoire au travers de projets collectifs (Glon & Pecqueur, 2016).

Nos résultats s'adressent aussi aux créateurs et gestionnaires en charge de projets sportifs patrimoniaux ou à vocation patrimoniale ainsi qu'aux acteurs institutionnels, impliqués dans les politiques de développement du territoire. Cette recherche souligne que le choix d'un territoire ou d'un lieu pour l'organisation d'un ESP doit se faire de manière éclairée, afin de valider l'existence de l'ensemble des dotations nécessaires. Le business model d'un ESP doit donc se réfléchir dans sa dimension ancrée.

En termes de valeur, les quatre mécanismes identifiés (captation, redistribution, création et co-création) permettent d'établir des stratégies variées, impliquant de nombreuses parties prenantes, et gagnant à s'appuyer sur une logique vertueuse, bénéfique tant à l'évènement qu'au territoire. Ce travail met aussi en lumière la dimension de contrainte qu'implique toute ressource : un ESP s'appuie sur un lieu spécifique, forcément délimité et ayant une capacité d'accueil donnée. La gouvernance devra veiller à maîtriser la valeur créée au travers des différents mécanismes afin de préserver les dotations et leur usage. Notons d'ailleurs que des tensions peuvent apparaître entre différentes parties prenantes sur l'appropriation et l'usage de ces dotations.

REFERENCES

Bessy, O. (2014). *L'innovation dans l'évènementiel sportif: De l'attractivité touristique au développement territorial*. PUS Voiron.

Bessy, O. (2017). Evènementiel 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.

Bessy, O. & Suchet, A. (2015). Une approche théorique de l'événementiel sportif. *Mondes du Tourisme*, 11 | 2015, 1-17

Bousquet, F., Thierry V., & Barbat, V. (2018). La théorie des conventions pour comprendre l'ancrage territorial des PME. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 17(3), 75-102.

Bréchet, J.-P., & Saives, A.-L. (2001). De la spécificité à la compétitivité. L'exemple de la construction de compétitivité sur une base territoriale. *Finance Contrôle Stratégie*, 4(3), 5-30.

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.

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

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*.

Di Méo, G. (1998). De l'espace aux territoires : Éléments pour une archéologie des concepts fondamentaux de la géographie. *L'Information Géographique*, 62(3), 99-110.

Dumez, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative : Les questions clés de la démarche compréhensive*. Vuibert.

Glon, E., & Pecqueur, B. (2016). *Au cœur des territoires créatifs. Proximités et ressources territoriales*. Rennes (Presses universitaires de).

Gumuchian, H. & Pecqueur, B. (2007). *La ressource territoriale*. Economica

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2019). *Qualitative Data Analysis - International Student Edition: A Methods Sourcebook* (4th Revised edition). SAGE Publications Inc.

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.

Persais, E. (2016). L'impact de l'ancrage territorial sur le Business Model. Le cas du label Origine France Garantie. *Management international*, 20(4), 75-89.

Pinson, J. (2017). *Processus de patrimonialisation des événements sportifs : développement d'un cadre conceptuel*, Thèse de Doctorat.

Raulet-Croset, N. (2008). La dimension territoriale des situations de gestion. *Revue française de gestion*, (4), 137-150.



Saives, A-L. 2002). *Territoire et compétitivité de l'entreprise*. L'Harmattan.

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.

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.

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

Zimmermann, J.-B. (2005). Entreprises et territoires : Entre nomadisme et ancrage territorial. *La Revue de l'Ires*, n° 47(1), 21-36.

Zimmermann, J.-B. (2008). Le territoire dans l'analyse économique. Proximité géographique et proximité organisée. *Revue française de gestion*, 34(184), 105-118.