



**HAL**  
open science

# LE “ BUSINESS MODEL ” COMME NOUVEL OUTIL D’ANALYSE STRATEGIQUE DU TERRITOIRE

Djamel Fellag

► **To cite this version:**

Djamel Fellag. LE “ BUSINESS MODEL ” COMME NOUVEL OUTIL D’ANALYSE STRATEGIQUE DU TERRITOIRE. Didier Nobile, Aramis Marin. Management de la dynamique territoriale, 2018, 9782814305045. hal-02159998

**HAL Id: hal-02159998**

**<https://hal.science/hal-02159998>**

Submitted on 19 Jun 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L’archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d’enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## LE « BUSINESS MODEL » COMME NOUVEL OUTIL D'ANALYSE STRATEGIQUE DU TERRITOIRE

Djamel Fellag

Doctorant CEREFIGE

Le concept de territoire est une préoccupation majeure des recherches en sciences sociales et humaines en général et en sciences économiques et de gestion en particulier (Bazillier et al., 2014; Purseigle & Chouquer, 2013; Saives, 2011; Stervinou, 2009; Razafindrazaka & Durantaye, 2008; Torres, 2003; Zimmermann, 1998, 2003, 2005). Les économistes mobilisent le territoire comme un niveau d'analyse pertinent (Ferguene, 2003) et le considèrent à l'origine de ressources idiosyncrasiques, source d'avantage concurrentiel et de développement économique local (Benko et Pecqueur, 2001). En sciences de gestion et plus particulièrement en stratégie, les chercheurs se focalisent sur la localisation stratégique des entreprises et leur dynamique d'insertion territoriale (Carluer, 2006 ; Razafindrazaka & Durantaye, 2008). Ils montrent comment les entreprises peuvent bénéficier ou non des effets de la mondialisation de l'économie. Ils s'intéressent également au territoire en tant que ressource et capacités stratégiques reposant sur une proximité plurielle (géographique, culturelle, relationnelle, technologique et organisationnelle). Les dimensions et autres réalités géographique, politique, ou sociologique essentielles liées au territoire ne peuvent être occultées. Ces dimensions peuvent faire l'objet d'analyse spécifique ou être intégrées dans des réflexions plus économiques, stratégiques et managériales. A partir de ces éléments, les définitions et approches portant sur le concept de territoire sont nombreuses et foisonnantes. Une lecture pluri-disciplinaire montre que les principaux travaux portent sur la singularité de la ressource territoriale et des liens qu'elle entretient avec des concepts proches comme l'espace, la proximité, l'environnement, la représentation, la gouvernance. Nous proposons de définir, ici, le territoire comme un espace géographique ayant des spécificités naturelles, culturelles et économiques que des groupes s'approprient en agencant des ressources matérielles et symboliques (Debarbieux, 2003). Le territoire devient dès lors une construction à la fois sociopolitique et économique. En effet, l'émergence d'un territoire se fonde sur l'appropriation d'un espace par un acteur ou un groupe d'acteurs. Di Méo (1998) met l'accent sur l'ensemble des dimensions de la réalité sociale. « Le territoire témoigne d'une appropriation à la fois économique, idéologique et politique (sociale donc) de l'espace par des groupes qui se donnent une représentation particulière d'eux-mêmes, de leur histoire, de leur singularité » (Di Méo,

1998, p. 107). L'analyse et la compréhension de ce sujet peuvent donner lieu à de nombreuses voies de recherche.

Dans le domaine du management stratégique, les champs d'investigation restent encore souvent trop compartimentés : les problématiques liées aux ressources, à la localisation, la stratégie, le développement des entreprises, à la gouvernance d'un territoire font l'objet d'analyse spécifique. L'absence de grille de lecture donnant une vision plus globale, plus systémique à travers le prisme de l'ensemble des acteurs et institutions gouvernant le territoire fait défaut. Des outils d'analyse stratégique permettant d'appréhender et relier le concept de territoire, ses ressources et parties prenantes s'avèrent essentiel pour les organisations dans la formulation et mise en oeuvre de leur stratégie (stratégie de réseau pour les entreprises, politique de développement local pour les collectivités). Le business model, BM par la suite (Mahadevan, 2000 ; Amit et Zott, 2001 ; Chesbrough et Rosenbloom, 2002 ; Chesbrough, 2003 ; Osterwalder, 2005 ; Moingeon et Lehmann-Ortega, 2010) apparaît dès lors comme un outil d'analyse intéressant en autorisant ce découplage et en faisant le lien entre le concept de territoire et ses composantes clefs (comme les acteurs, parties prenantes, institutions ou gouvernance). En effet, le concept de BM ne semble pas à notre connaissance avoir déjà été mobilisé dans ce champ. Les définitions que l'on peut observer associées à ce concept insistent sur plusieurs dimensions. En premier lieu, le BM vise à expliquer la génération de revenus, entendu au sens le plus large, c'est-à-dire tous les produits induits par la valorisation de la ressource territoire (chiffre d'affaires, loyers, agriculture, prestations de services, recette touristique) pour l'ensemble des parties prenantes (entreprises industrielles et commerciales, salariés, collectivités locales, acteurs du tourisme, par exemple). Le BM s'appuie sur une combinaison de ressources et compétences valorisées à travers une ou plusieurs offres à destination des parties prenantes et s'intéresse donc à la compétitivité et attractivité du territoire. Enfin, le BM propose une dimension organisationnelle prônant une meilleure articulation et déploiement des ressources, compétences et activités au sein du territoire. La question du maillage du territoire est ainsi posée. Nous mobiliserons pour des raisons de légitimité et de justification théorique le modèle Ressource et Compétence, Organisation et Valeur (RCOV) développé par Demil, Lecocq et Warnier (2006, 2010) comme représentation et support du BM que nous expliciterons ultérieurement. Les principales composantes du modèle retenu nous semblent relativement pertinentes pour appréhender le concept de territoire et dresser les contours d'une grille de lecture d'un BM territorial. Le BM peut dès lors devenir un nouvel outil d'analyse et de lecture stratégique du territoire, utile à l'ensemble des organisations (entreprises, collectivités,

associations) opérant et agissant sur cet espace. En reliant la notion de territoire à celle de BM, cela permet à une organisation d'alimenter sa réflexion afin de comprendre les éléments essentiels de sa stratégie, de partager sa vision des affaires avec d'autres parties prenantes, d'analyser, manager, voire d'innover sur les principales composantes de son BM (revenu, ressource et compétence, organisation et proposition de valeur). Il convient de nous focaliser dans une première partie sur les principales recherches académiques liant stratégie de localisation des entreprises et concept de territoire en tant que ressource. Ce travail nous permettra de mettre en perspective le concept de territoire avec celui de BM dans une deuxième partie. En effet, les différentes composantes du BM peuvent s'appliquer au concept de territoire avec en premier lieu une analyse du territoire sous l'angle des ressources et compétences puis sous le prisme de son organisation et enfin comme une offre à valoriser sous l'angle de la proposition de valeur. Il s'agit enfin d'étudier les articulations entre ces trois dimensions. Cette réflexion nous permettra de dessiner alors les contours d'un BM territorial.

## **1. Les champs théoriques associés au concept de territoire**

En partant des travaux croisant le champ de l'économie et des sciences de gestion, il est au préalable intéressant d'étudier les stratégies de comportement des entreprises dans l'espace afin de souligner la singularité de la ressource territoire. Le territoire ne constitue pas seulement comme nous le montrerons un panier donné de ressources, mais également un construit social, passant ainsi d'une logique allocative de localisation à une logique d'ancrage de territorialisation (Saives, 2002).

### **1.1. De la localisation des ressources**

Dans l'analyse économique standard des stratégies de localisation, les entreprises fondent leurs choix sur des logiques d'optimisation basée sur l'accessibilité au meilleur coût à des facteurs de production donnés. Dans ce registre, la localisation relève d'une fonction « espace-lieu » (Courlet et Pecqueur, 1991) ou « espace-coût » (Zimmermann, 1986), fonction d'une distribution géographique de facteurs exogènes, à partir duquel la firme développe des sources d'avantages concurrentiels. Cette approche renforce l'idée que l'accès et donc la proximité géographique des ressources sont essentielles.

Plusieurs bénéfices peuvent être associés à ces stratégies de localisation. L'avantage concurrentiel peut premièrement reposer sur le différentiel de coût d'accès aux facteurs de

production (main d'œuvre, matières premières, rareté des ressources, transport et communication, R&D, économies d'échelle, etc.). L'avantage peut également être lié aux caractéristiques du marché (taille, croissance potentielle, circuit de distribution et logistique), ou à des dispositions de nature institutionnelle, politique et/ou réglementaire (degré d'ouverture, libre échange, réglementation et normalisation, stabilité politique, infrastructure, politique de promotion investissement direct à l'étranger ou IDE, etc.). La compétitivité de l'entreprise dans ce courant s'inscrivant dans une relative « nomadité » (Zimmermann, 2003) en s'appuyant sur des arguments purement économiques, est une condition nécessaire mais pas suffisante (Courlet et Pecqueur, 1991 ; Courlet, 2001 ; Pecqueur, 2007 ; Zimmerman, 1991, 1998). En effet, les arguments d'ordre socio-économique (Rallet et Torre, 1995) et la logique de création de ressources (localisées) par la firme semblent complètement absents du champ d'analyse (Porter, 1993). Il faut attendre les recherches et travaux relevant des sciences régionales et de l'économie spatiale (1992, 1993) qui changent de perspective en intégrant la logique co-construction entreprises/territoires des ressources et compétences stratégiques (Rallet et Torre, 1994 ; Saives, 2002, 2011).

## **1.2. A la stratégie de territorialisation**

Les économistes industriels, à travers les modèles spatiaux, remettent en question les postulats néoclassiques. Ils démontrent que certaines ressources localisées peuvent être produites par les entreprises (Porter, 1993) ou par des systèmes localisés de production/ innovation (Gaffard, 1990). En effet, les acteurs économiques contribuent sous certaines conditions à la construction de l'offre territoriale et donc à la création de ressources localisées. Au côté des modèles de localisation classique se développe celui de la « territorialisation » (Saives, 2001), qui assoie la firme sur un territoire. Les stratégies spatiales des entreprises prennent appui sur deux logiques : une logique d'exploitation de ressources exogènes (la localisation) et celle d'exploration de ressources de type endogène (la territorialisation).

Dans le premier cas, le territoire se présente comme offreur de ressources génériques et d'infrastructures de base type zone industrielle ou d'offre de services dédiés au développement d'une technologie. Dans la seconde logique, le territoire est appréhendé comme un levier stratégique avec une organisation industrielle très élaborée. Le territoire devient un milieu constitué par un ensemble spatial et collectif d'acteurs fonctionnant en réseaux, dont les logiques d'interaction et d'apprentissage génèrent des ressources spécifiques locales (districts industriels marshalliens, clusters, pôles de compétitivité) (Gaffard, 1990 ; Colletis et Pecqueur,

1993 ; Saives, 2001). Le territoire devient le support d'échanges marchands et non marchands au sein de systèmes locaux de production et d'innovation. Ce processus de construction est à l'origine d'externalités plus ou moins spécifiques selon les politiques locales et territoriales menées. Cette conception emprunte la double vision de facteurs exogènes (actifs spécifiques territorialisés) géographiquement plus accessibles (minimisation des coûts de transaction) mais aussi endogènes grâce à des dispositifs de stimulation locale (apprentissage collectifs). Cette perspective d'analyse se rapproche de la notion de « rencontre productive », processus collectif de co-production de ressources stratégiques indivisibles firme-territoire (Colletis & Pecqueur, 1993 ; Zimmermann, 2003, 2005). Elle renforce l'intérêt d'un cadre théorique porté sur une « conjonction de proximités » (géographique, organisationnelle, technologique, culturelle, institutionnelle, etc.) pour alimenter la réflexion sur les comportements stratégiques des entreprises. L'encadré 1, par exemple, permet d'illustrer concrètement la stratégie et les mécanismes de territorialisation mis en place par certains territoires..

Encadré 1 : Le terroir comme stratégie de territorialisation

Le terroir, défini par Rastoin et Vissac-Charles (1999, p. 180) comme un « territoire homogène et doté d'une très forte identité, caractérisé par un ensemble de ressources naturelles (sol, climat) et construites (historiques, culturelles et sociales) » est fondé sur une identification étroite entre territoire, entreprise et produit. Ce dernier constitue une barrière à l'entrée pour les acteurs extérieurs (outsiders). Les travaux de Rastoin et Vissac-Charles (1999), Polge (2003), Martin (2004) ou Charters (2010) mettent en évidence la dimension stratégique du terroir, qui repose sur un mécanisme de territorialisation, « spécification des actifs, c'est-à-dire de la ressource propre au territoire qui permettra à celui-ci de se différencier vis-à-vis de son voisin » en envoyant au consommateur un signal de « qualité différenciée » (Corade et Delhomme, 2008, p. 3). Pour Charters et al. (2011), cette stratégie se traduit par la constitution d'une « marque territoriale » spécifique, généralement consolidée par une appellation d'origine contrôlée (AOC). L'AOC est une institution qui comprend un ensemble de normes et réglementations et a pour finalité de protéger de la concurrence un produit ancré territorialement (Torre et Filippi, 2003), en délimitant le territoire et les conditions de la production par l'imposition d'un cahier des charges contraignant.

Source : Ditter, Brouard, 2013.

Enfin le tableau 1 proposé par Saives (2001) permet de comparer les principales caractéristiques associées à chacune des stratégies de territoire (localisation *versus* territorialisation) et conclure sur la place du territoire dans l'analyse stratégique.

**Tableau 1.** Alternative du comportement spatial des entreprises : entre localisation et territorialisation

	Stratégie de LOCALISATION	Stratégie de TERRITORIALISATION
Firme	Logique de choix initial réversible (firme volatile)	Logique d’ancrage
Appréhension de l’espace	Proximité géographique	Proximités géographique et organisée (technologique, organisationnelle, culturelle, relationnelle, institutionnelle, économique)
Nature des facteurs mobilisés localement	Facteurs de localisation donnés, exogènes	Ressources et aptitudes (R&A) activées
Modalité(s) d’accès aux facteurs	Marchandes	Processus d’activation simple (autorité) ou complexe (incitation + confiance)
Compétitivité	Par les coûts (d’accès), logique d’allocation et d’accessibilité (réduction des coûts de transaction)	Par la construction et l’appropriation de rentes diversifiées : rentes et quasi-rentes ricardiennes et de monopole, quasi-rentes organisationnelles
Durabilité de l’avantage concurrentiel « spatial »	Peu abordée dans la littérature (réversibilité)	Abordée par les propriétés des R&A territoriales et de leurs processus de mobilisation : valeur, tacite, spécificité et complexité, concourant à l’inimitabilité, la non-substituabilité et à la longévité des avantages concurrentiels construits
Dynamique du modèle	Réversibilité des choix Logique d’allocation optimale ou satisfaisante	Logique de construction cumulative de capacités dynamiques d’apprentissage

Source : Saives, 2001, p.13.

### 1.3. Le territoire, une ressource stratégique singulière

Le territoire constitue donc une ressource stratégique qui possède des caractéristiques qui lui sont propres et qu’il faut valoriser. L’approche par les ressources en stratégie (ressource-based view) trouve sa justification théorique sur la base des travaux de Penrose (1959), qui a contribué

à fournir un cadre conceptuel solide pour comprendre comment les organisations créent et développent des avantages compétitifs dans le temps (Wernerfelt 1984 ; Prahalad et Hamel 1990 ; Barney 1991 ; Nelson 1991 ; Peteraf 1993 ; Teece, Pisano et Shuen 1997). Elle a permis d'entrevoir de nouvelles perspectives de recherche en distinguant dans un premier temps les facteurs de production et ressources qui, apporte de la valeur. Les différences de performance entre les organisations s'expliquent à partir de l'emploi fait des ressources. L'article séminal de Wernerfelt en 1984 distingue deux types de ressources associées aux organisations en général : les ressources tangibles (naturelles, matérielles, financières, humaines) et les ressources intangibles (marque, savoir-faire et connaissances, brevets, procédures). Les recherches portant sur la nature des ressources ont permis de mieux caractériser ces dernières en soulignant leurs spécificités. Certaines ressources ne peuvent être cédées (le patrimoine, la culture, l'histoire faisant partie intégrante des ressources territoriales ne peuvent être cédés à un tiers), leur valeur est déterminée par le contexte et peuvent être utilisées par plusieurs acteurs permettant ainsi d'accroître le rendement et la valeur de la ressource (notion d'externalités en économie ou ressource collective).

Dans la perspective de l'approche par les ressources, le territoire apparaît comme l'un des facteurs potentiellement source d'avantage concurrentiel. En effet, les ressources localement offertes peuvent être tout à fait spécifiques, c'est-à-dire rares, difficilement imitables et transférables (Pecqueur, 2003). Le territoire peut donc être considéré comme un réservoir de ressources tangibles et intangibles possédant des ressources de deux natures : des ressources dites spécifiques, c'est-à-dire peu transférables comme les ressources naturelles par exemple et les ressources génériques. Le qualificatif de spécifique en économie recouvre l'ensemble des facteurs, comparables ou non, dont la valeur ou la production est liée à un usage particulier. Les ressources spécifiques ont un coût d'irréversibilité (Williamson, 1975), que l'on pourrait qualifier de coût de réaffectation. Cela signifie que la ressource perd une partie de sa valeur productive si elle est redéployée vers un usage alternatif. Ces spécificités peuvent être transposées au territoire et à ses composantes. Un territoire désertique peut être considéré comme une ressource spécifique pour le tourisme mais un obstacle au développement d'activités économiques et industrielles locales en raison des coûts et investissements liés à la mise en place d'infrastructures. Le terme de générique associé à ressource englobe l'ensemble des facteurs classiques de localisation des activités économiques, discriminés par les prix (dont les coûts de transport) et qui font l'objet d'un calcul d'optimisation.



Il est possible de compléter ces analyses en mobilisant le courant des sciences régionales, François et al. (2013, p. 270) qualifient les ressources territoriales « comme étant des ressources spécifiques, qui sont révélées au cours d'un processus intentionnel engageant une dynamique collective d'appropriation par les acteurs du territoire, et de nature différente selon qu'elle emprunte ou non le circuit de la valorisation marchande ». Certains auteurs considèrent que les ressources territoriales se caractérisent tout d'abord par sa dimension collective. La ressource ne peut être activée que si dans l'action globale prévue, il y a une action collective (François et al., 2013 ; Kebir, 2006 ; Pecqueur, 2005). Cependant deux autres critères ou caractéristiques sont essentielles pour que la ressource soit spécifique. Le critère technique (Kebir, 2006) correspond aux possibilités de production et la caractéristique cognitive ou symbolique donnant du sens à la ressource et favorisant l'élaboration d'un langage commun, des règles de fonctionnement des systèmes de production et des innovations lui conférant son caractère spécifique. En premier lieu, la présence d'actifs spécifiques (présence d'écoles d'ingénieurs, de laboratoires de recherche, d'une main-d'œuvre qualifiée, etc.) permet de différencier le territoire et de l'identifier dans un contexte de concurrence spatiale forte comme les pôles de compétitivité en France par exemple. En second lieu, la présence de tels actifs réduit la volatilité des entreprises. Les entreprises vont, avant toute décision, évaluer le coût de réaffectation ou de réversibilité. Pecqueur (2005,) montre que le frein à la réversibilité s'accroît avec le temps si l'entreprise améliore chronologiquement la qualité de ses relations de proximité (la confiance allège les coûts). Parallèlement, les entreprises mettent en place des stratégies d'innovation qui peuvent produire de nouveaux actifs spécifiques. Pour innover, ces entreprises développent des modes de coordination (innovation organisationnelle) donnant naissance à des nouvelles dynamiques locales axées sur la proximité géographique (Torre, 2014). Les travaux de Kebir (2006) montrent également que les ressources pour être territoriales doivent rentrer dans un processus et une dynamique d'activation intégrant un système de production.

Dans ce sens, François et al. (2013,p. 275) proposent la notion d'opérateur de ressources comme « l'interface interne/externe au territoire qui met en jeu les processus de construction et de valorisation des ressources pour aboutir à une variété de trajectoires possibles ». L'AOC en tant qu'institution peut être considérée comme un opérateur de ressources (cf. encadré 1). Les acteurs et entreprises dans un souci permanent d'amélioration de productivité et de compétitivité sur le marché peuvent coopérer avec des acteurs locaux (stratégie collective) voire même avec des concurrents (stratégie de coopération, Le Roy et al., 2007). Les principaux travaux académiques sur les ressources territoriales soulignent ainsi la singularité de cette

ressource : tangible ou intangible de nature spécifique, générique, stratégique ou valorisable et collective opérant selon des logiques endogènes et exogènes au territoire concerné et selon une posture constructivisme.

Nekka et Dokou (2004), quant à eux, proposent dans leur méthode d'évaluation des ressources locales ou territoriales, de distinguer trois niveaux : les ressources, facteurs de faible attractivité ; les potentialités, ressources spécifiques repérées comme telles par des acteurs du territoire ; les atouts, ressources spécifiques à un territoire donné, très attractifs et permettant un ancrage territorial fort, et profitant à tous ses acteurs qualifiés d'avantages compétitifs du territoire, se construisent à partir des ressources basiques du territoire (c'est-à-dire le premier niveau identifié), grâce à l'accumulation de compétences et de ressources technologiques, basée sur des coopérations et synergies. Cette perspective permet d'établir un parallèle entre les ressources et compétences et l'organisation tel que l'on peut l'observer dans la lecture d'un BM. La valeur de ces ressources dépend en définitive de la capacité des acteurs locaux (entreprises, administration, élus) à organiser l'exploitation et l'exploration de ces ressources (Penrose, 1959 ; Rubin, 1973 ; Wernerfelt, 1977). Le développement du territoire constitue un nouvel enjeu et représente une nouvelle compétence pour la croissance des entreprises et des acteurs locaux. Montrer la singularité de la ressource territoire consiste à ne pas mettre en opposition ces deux stratégies de comportement spatial des entreprises : localisation *versus* territorialisation, voire même parfois les réconcilier. Les réflexions autour des ressources et compétences liées au territoire, à son organisation et sa proposition de valeur notamment à travers la ressource intangible que peut constituer le territoire que nous aurions pu traiter comme une particularité inhérente à cette ressource sont ainsi posées. Le nouvel outil d'analyse stratégique qu'est le BM permet d'apporter une première réponse. En effet, la grille de lecture permise par le BM permet d'appréhender la territoire comme une ressource à part entière avec ses particularités au delà du clivage lié au stratégie de localisation et des liens et articulations possibles avec les autres composantes: compétences, organisation et proposition de valeur rendant ainsi possible une vision plus globale et systémique ..Ces travaux ont pour objectif d'alimenter la réflexion sur le management stratégique du territoire.

## **2. Le business model comme nouvel outil d'analyse stratégique du territoire**

La question du développement des ressources et compétences lié au territoire, de l'organisation au travers notamment du concept de proximité ainsi que la ou les propositions de valeur à formuler peuvent être appréhendés au travers d'un nouvel outil d'analyse que représente le business model (BM)..

## **2.1. Les fondements du business model**

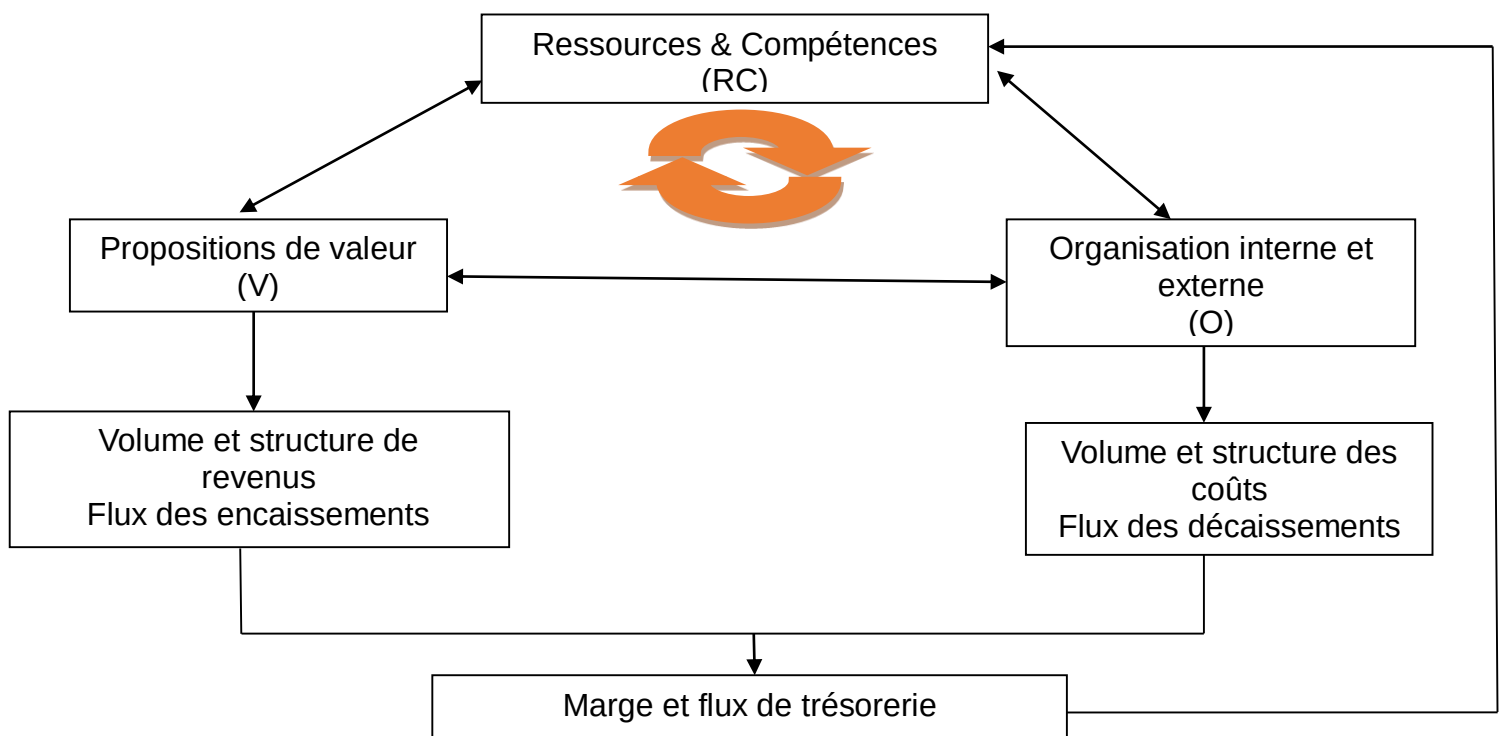
La notion de BM fait l'objet d'une littérature conséquente aussi bien dans la sphère académique que managériale (Osterwalder, Pigneur et Tucci, 2005 ; Ghaziani et Ventresca, 2005). Bien que le terme soit apparu pour la première fois dans un article scientifique en 1957 (Bellman, Clark et al., 1957), l'émergence du concept est bien plus récente, puisque son emploi ne se généralise qu'à partir de la fin des années 1990 avec l'essor de la digitalisation de l'économie lié au phénomène internet et du renforcement des attentes sociétales qui pèsent sur les organisations (e.g., Osterwalder, Pigneur et Tucci, 2005 ; Lecocq et al., 2010 ; Brugmann et Prahalad, 2007). Depuis de nombreux auteurs se sont succédés pour proposer une définition à ce concept (Mahadevan, 2000 ; Amit et Zott, 2001 ; Chesbrough et Rosenbloom, 2002 ; Chesbrough, 2003 ; Osterwalder, 2005 ; Moingeon et Lehmann-Ortega, 2010). Le BM s'impose comme un concept de référence pour analyser les évolutions stratégiques dans des contextes nouveaux (importance des enjeux sociétaux, diffusion de nouvelles pratiques stratégiques comme l'open innovation, les écosystèmes d'affaires, les plateformes stratégiques, les pôles de compétitivité). Le BM permet d'appréhender et de saisir la complexité des processus stratégiques mis en œuvre dans les organisations. Pour de nombreux chercheurs, le BM décrit la façon dont l'entreprise crée et capture de la valeur afin d'assurer sa pérennité.

Autrement dit, le BM est une représentation simplifiée de la stratégie, une modélisation de l'ensemble des mécanismes permettant de créer de la valeur et de la transformer en profit. Il permet de décrire de manière simplifiée l'articulation des éléments clés de la stratégie à un niveau de granularité plus fin, favorisant la compréhension des logiques de création de valeur. L'approche BM se focalise essentiellement sur la décomposition de l'organisation/entité en éléments qui interagissent afin de créer de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes et de capturer une part de la valeur générée. Le BM permet de renouveler notre regard sur l'identification des sources de performance pour toutes les organisations. En effet, le BM s'applique aussi aux organisations non marchandes, comme les ONG (BM solidaire) ou d'autres organisations publiques en charge du territoire par exemple. De même que le

partenariat autour d'un projet sur un territoire invite également les chercheurs à envisager la complémentarité, l'interdépendance et la gouvernance des BM.

Nous prenons le choix de nous intéresser à l'outil comme représentation de la stratégie. Afin de modéliser ces logiques, nous utiliserons le modèle Ressource Compétence, Organisation et Proposition de valeur (RCOV) représenté ci-dessous (Demil et al., 2006) ( Figure1). A partir de 2006, ces auteurs ont voulu créer un outil de description, d'analyse et de créativité pour travailler sur les BM actuel ou à venir d'une organisation. Ce modèle, appelé RCOA (Volle et al., 2008) puis RCOV (Casadesus-Masanell et Ricart, 2010 ; Demil et Lecocq, 2010) combine un nombre restreint d'éléments dans sa modélisation et intègre la dynamique des liens entre composantes du BM. Cette dernière caractéristique centrale du modèle permet de saisir la complexité des interactions entre composantes, voire d'inventer des BM innovants. La majorité des modèles de représentation des BM sont plutôt axés sur une vision linéaire des relations entre composantes. .

Figure 1 : Modélisation RCOV (Demil, et al., 2006)



Le modèle RCOV prend appui sur l'approche penrosienne de la croissance de l'entreprise (Penrose, 1959). Cette approche rend compte de la croissance de l'organisation à partir de ses ressources et du rôle moteur de l'interaction entre ces ressources et les capacités des managers

à les exploiter. Ces ressources peuvent d'ailleurs être sous exploitées. Trois grandes composantes en interaction découlent de l'ancrage théorique du modèle. Les ressources et compétences (R&C) comprennent les facteurs humains, physiques, technologiques, réputationnels ou financiers ainsi que les savoir-faire dont dispose une organisation. Les choix relatifs à la chaîne de valeur (fonctions assurées en interne) ou au réseau de partenaires (sous-traitants, distributeurs, complémentaires) sont partie intégrante de la composante Organisation (O).

Enfin, la composante proposition de valeur (V) s'intéresse à la proposition d'offre offerte au client. A partir des choix opérés sur la combinaison des trois composantes du modèle, un BM dégage des volumes, des structures de revenus et de coûts permettant de générer une marge. Ces opérations produisent des flux d'encaissement et de décaissement qui détermineront les flux de trésorerie. La marge et les flux de trésorerie garantissent la viabilité financière du BM et permettent d'élargir le portefeuille de ressources et compétences du BM de l'organisation. Les interactions participent au développement d'offre de nouveaux produits et services et donc de performance. Ces offres pouvant elles-mêmes devenir de nouvelles ressources susceptibles de créer de nouvelles propositions de valeur. La dimension heuristique de ce modèle tient donc au fait qu'il amène à réfléchir à chaque composante d'un BM et aux interactions entre composantes que tout changement volontaire ou émergent peut produire.

## **2.2 Les apports du BM au territoire**

Il s'agit, à ce stade, de proposer une grille de lecture permettant d'avoir une compréhension globale des enjeux et logiques stratégiques qui sous-tendent le concept de territoire. Les différentes facettes du BM peuvent servir de point de repère. Il est possible, dans un premier temps, d'établir une lecture stratégique du territoire en se référant à trois niveaux d'analyse dans la construction du BM d'une organisation. Le niveau 1 permet de repérer les ressources et compétences du territoire. Le niveau 2 s'intéresse à l'agencement et l'organisation du territoire entre les différents acteurs et institutions concernés. Enfin, le niveau 3 désigne les propositions de valeur liées au territoire s'appuyant sur les précédentes composantes. Dans un second temps, les interactions entre les différentes composantes doivent être soulignées et mises en perspective.

### *2.2.1 Niveau 1 : le territoire comme ressources et compétences*

Le territoire, comme nous l'avons démontré précédemment, peut être considéré comme une ressource singulière à la fois tangible, intangible, spécifique, générique, collective qu'il faut valoriser pour en faire un avantage concurrentiel durable. La première étape consiste à identifier les ressources du territoire. Les ressources sont directement associées aux notions de compétences et de savoirs organisationnels. Ils constituent une composante centrale du modèle RCOV. Amit et Schoemaker (1993) s'attachent à montrer en quoi les compétences dépassent les simples ressources, puisque c'est à l'aide d'un processus managérial que les ressources détenues par l'entreprise se transforment en atout stratégique. Il faut donc nourrir et poursuivre la réflexion sur la place des compétences au sein du modèle RCOV. Les travaux portant sur les compétences identifient plusieurs types de compétences (Defélix et al., 2009) : la compétence individuelle, la compétence collective, la compétence organisationnelle, la compétence inter-organisationnelle, définie comme « la combinaison de ressources organisationnelles et stratégiques permettant à des organisations, dans un contexte donné, de mener conjointement à bien une activité ou une opération » (Defélix et al., 2009, p. 212). Les auteurs ajoutent la compétence territoriale qui serait alors un cas particulier de compétence organisationnelle, caractérisé par la proximité géographique des ressources ainsi combinées.

Un dernier niveau permet de repérer des compétences environnementales localisées à l'extérieur des organisations étudiées. Dans cette perspective, le territoire est assimilé à un niveau inter-organisationnel spécifique, pour lequel la proximité géographique apparaît comme le facteur déterminant. La compétence territoriale peut dès lors se définir comme « une combinaison de ressources géographiquement proches permettant au territoire d'afficher une spécialisation compétitive » (Defélix et Mazzilli, 2009, p. 201). Les territoires sont aussi le résultat de jeux d'acteurs qui participent à leur construction et à leur destin. De façon plus globale, les dynamiques territoriales reposent sur une combinaison d'actions individuelles et collectives, des phénomènes micro-sociaux et des cadres, institutions et réseaux nationaux. De ce fait, le territoire produit et mobilise des compétences, considérées comme des ressources (Pecqueur et Ternaux, 2006), qui viennent s'ajouter aux autres ressources (tangibles ou intangibles) qui impactent naturellement son organisation. L'interaction entre la composante ressource et organisation peut s'établir à partir de la notion de compétence territoriale propre à chaque BM reliant une multitude d'acteurs et institutions. La dimension collective de la ressource territoire concerne en premier lieu les politiques et organisations locales. Il s'agit de faire émerger et développer les compétences territoriales grâce à des opérateurs, activateurs et

régulateurs de ressource. La composante organisationnelle du BM peut aider à l'analyse et à la compréhension de cet axe.

### *2.2.2 Niveau 2 : Le territoire comme agencement et organisation*

L'organisation des ressources, activités et compétences est une composante clef du modèle RCOV. Elle repose sur deux volets : le premier est lié à l'organisation interne, c'est-à-dire l'ensemble des opérations et des tâches qui seront sous le contrôle direct de l'organisation, le second essentiel au concept de territoire concerne l'organisation externe, c'est-à-dire le réseau de valeur liant l'ensemble des acteurs, partenaires et institutions du territoire. Le paradigme de la ressource, qui considère le territoire comme une sorte de patrimoine de ressources spécifiques (François et al., 2006), permet de montrer que le territoire est à la fois un agent qui agit comme une organisation spatiale complexe, économique, sociale et politique et un mode d'organisation des relations entre un ensemble d'agents situés localement. Les ressources tangibles et intangibles que constituent un territoire ne sont pas suffisantes à elles seules pour construire un avantage concurrentiel. Il s'agit là d'une condition nécessaire mais non suffisante. Par contre, la subtile combinaison qui s'opère à travers l'agencement des différents acteurs et ressources du territoire mène à l'avantage concurrentiel. L'organisation territoriale « maille » ou « encastre différents acteurs porteurs de rationalités diverses et limitées, différents niveaux d'intervention (le local, le national, le global, etc.), différentes institutions et organisations dont les logiques d'action peuvent parfois se révéler incompatible autour de projets et d'intérêts communs » (Lauriol, 2006, p. 367).

Le territoire se conçoit comme une forme d'organisation de l'action collective spatialisée et territorialisée. L'étude des formes d'organisation territoriale et de ses modes de coordination devient un élément central. Depuis le début des années 1990, la question sur la diversité des formes d'organisation de l'action collective territorialisée a fait l'objet de nombreuses études. Cette diversité de forme a pour origine le concept de district industriel, proposé par A. Marshall (1890-1961). Un district industriel « est une entité socio-territoriale caractérisée par la présence active d'une communauté de personnes et d'une population d'entreprises, dans un espace géographique donné » (Beccatini, 1982, p. 36 in Benko et al., 1997). La plupart des concepts mobilisés aujourd'hui par l'économie spatiale et la nouvelle géographie économique (concept d'externalité, d'agglomération, d'atmosphère industrielle, de proximité, de système d'interactions, de culture, etc.) sont mis en exergue.

D'autres formes d'organisation territorialisée existent et font l'objet de nombreuses recherches, comme les technopôles et les pôles de compétitivité par exemple (cf. encadré 2) qui s'appuie sur une dynamique endogène fondée sur l'innovation technologique, sur la proximité géographique entre acteurs ainsi que sur l'existence d'un cluster industriel (Rapport Blanc, 2004, p. 26).

#### Encadré 2 : AEROSPACE VALLEY

Avec 1 600 établissements et plus de 120 000 emplois, Aerospace Valley est le premier pôle de compétitivité français en aéronautique, espace et systèmes embarqués. Centre d'excellence reconnu au plan mondial, tant par la force de ses activités économiques que par son potentiel de matière grise, le Pôle rassemble sur son territoire tous les fleurons de l'industrie aérospatiale, grands groupes et équipementiers leaders du secteur. Une force qui a des retombées incontestables sur la formidable production de projets innovants labellisés par Aerospace Valley, et qui nourrit tout un réseau de sous-traitance de proximité : 50% des commandes prises par les PME du territoire proviennent de donneurs d'ordres membres du Pôle. Grâce à ce haut niveau de compétences et à leurs produits de haute technologie, les entreprises d'Aerospace Valley se sont positionnées à l'international sur les grands programmes des constructeurs aéronautiques, les programmes de lanceurs développés par le CNES et l'ESA, et de très nombreux programmes de défense (avions militaires, missiles).

Source : auteur

Les modalités de coordination territoriale peuvent prendre plusieurs formes : marché, hiérarchie, communauté. La communauté (Cohendet et al., 1998) semble constituer l'objet d'analyse de base utilisée pour rendre compte de ces dynamiques cognitives de coordination entre les différents acteurs d'un même territoire. La confiance entre les membres de la communauté exerce une influence déterminante sur la cohésion interne et sur la capacité de ses membres à collaborer sur le plan local ou pour développer des stratégies multi-territoriales (Adler et al., 2005). La relation de confiance qui se construit dans l'interaction au travers de ces dispositifs à vocation normative, réunit dimensions culturelles, économiques, sociales, politiques et morales modelées par des acteurs qui partagent une expérience commune. Cette expérience de nature communautaire s'insèrent dans des contextes locaux d'interactions (Dupuy et al., 2004). Dans ce cas précis, la confiance est associée à la proximité.

Ce concept de proximité ainsi que ses différentes formes représente un autre élément majeur de l'analyse de ces problématiques de coordination dans l'organisation territoriale. D'ailleurs « la proximité lorsqu'elle est géographique permet une meilleure transmission des connaissances et elle facilite la confiance » (Loilier, 2010, p.17). Il est possible de recenser



plusieurs formes de proximité qui interviennent dans ces problématiques de coordination. La proximité géographique renvoie aux faibles distances spatiales ou physiques qui peuvent faciliter les rencontres informelles, favoriser les échanges tacites (Torre, 2009) et stimuler l'innovation par la multiplication des idées et des échanges sociaux.

La proximité organisationnelle et ou relationnelle qui désigne la capacité d'une organisation à faire interagir ses membres s'appuie sur des dimensions cognitives (croyances, représentations, etc.) et se déploie à l'intérieur d'une organisation dont les frontières ne sont pas uniquement fixées par un territoire (une organisation transnationale, un réseau, etc.). Elle mobilise une autre forme de proximité, institutionnelle cette fois-ci, qui exprime l'adhésion d'agents à un espace commun de représentations, de règles d'action et de modèles de pensée (Kirat et al., 2001). Le terme institutionnel désigne à la fois des organisations (entreprises, réseaux, etc.) et des comportements (règles, routines, normes au sens de North, 1990).

Les dynamiques de confiance et de proximité s'avèrent aujourd'hui très structurantes pour décrire, comprendre et tenter d'expliquer les modes de coordination à l'œuvre dans ces différentes formes d'organisations territoriales. On peut considérer que la confiance et la proximité sous toutes ses formes deviennent des ressources intangibles spécifiques associés au territoire. La composante organisationnelle du BM permet de délimiter les contours de la chaîne de valeur d'un territoire en repérant les acteurs, les partenaires, les institutions et en comprendre les comportements en vigueur. La communauté, ainsi identifiée, s'appuie sur des mécanismes de confiance et des logiques de proximité plurielle.

Le BM dans un souci d'effectivité, à travers sa dimension organisation, devient un outil de cartographie du territoire utile aux acteurs et décideurs locaux pour établir les connexions, maillage et générer des synergies. Ressource, compétence et organisation contribuent à la construction de l'offre territoire et à son développement.

### *2.2.3. Niveau 3 : le territoire comme proposition de valeur*

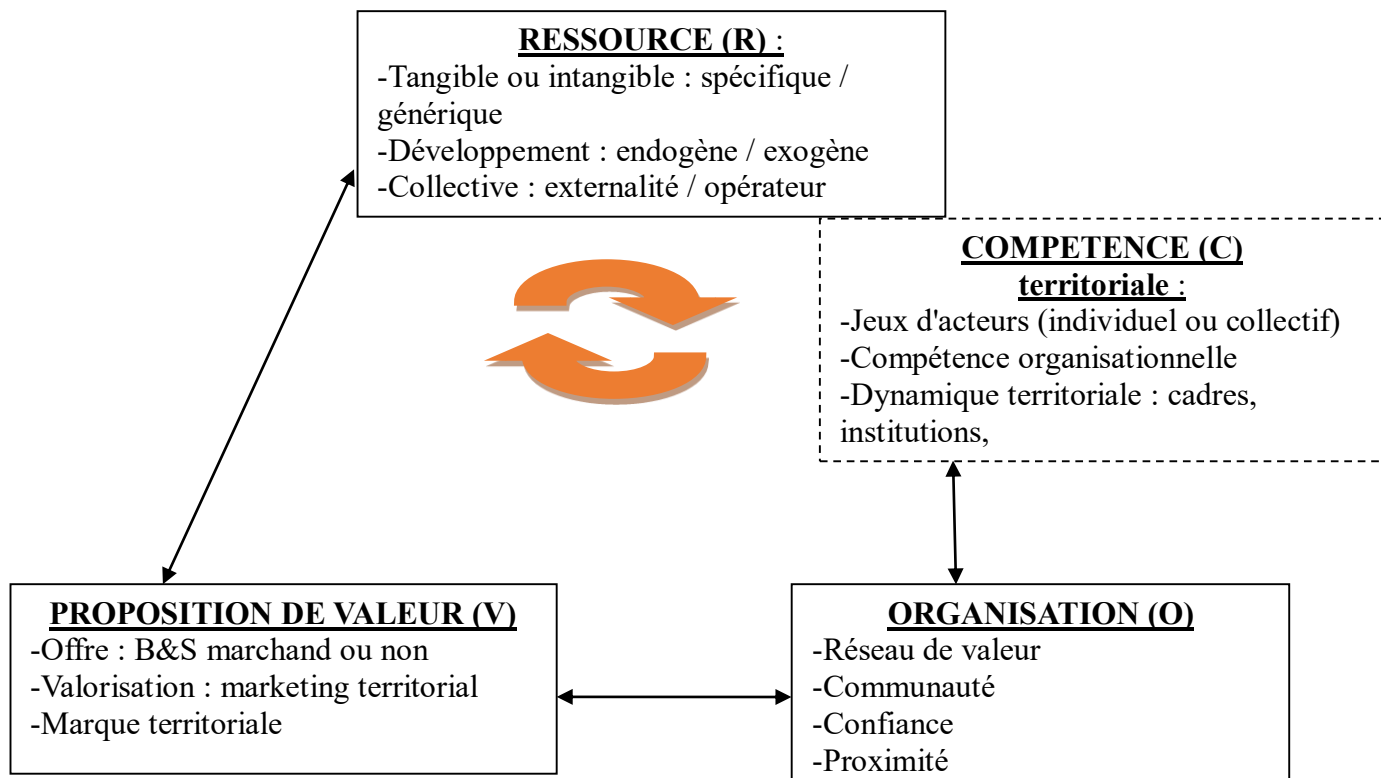
La proposition de valeur dans le modèle RCOV insiste sur la construction d'une offre que propose une organisation sur son marché. Elle se réfère à la fois aux clients visés par une organisation et aux besoins satisfaits par ces clients, ainsi qu'à la façon de répondre à ces besoins et de donner accès à l'offre (Johnson et al., 2008). Le territoire réunit des offres très variées : une offre touristique et de service, une offre de formation avec ses écoles et ses universités, une offre de santé avec ses hôpitaux, une offre économique avec ses industries et

commerces, une potentiel d'innovation scientifique et technique avec ses laboratoires et centre de recherche mais aussi et surtout un patrimoine (mode de vie, culture, gastronomie, terroir) Le territoire doté de nombreuses ressources tangibles et intangibles peut être monopolisé par une multitude d'acteurs locaux qui cherchent à tirer parti de ses rentes. Ces acteurs vont chercher à valoriser et différencier leur territoire au travers d'actions de communication allant jusqu'à la création d'une marque territoire reflétant une symbolique et une identité forte.

La proposition de valeur peut s'analyser et être synthétisée au travers le concept de marque territoire. En effet la marque territoire constitue une ressource intangible doublée ou non d'une forte réputation et reposant sur un collectif d'acteurs et parties prenantes structurés sous forme d'organisation (comme les AOC ou le made in France). La marque est d'abord et avant tout un élément de valorisation de l'offre, une promesse faite au client. Les spécialistes du marketing montrent que la marque territoire génère des rendements croissants (REF). Plus la marque est utilisée, plus elle accentue la différenciation du territoire en améliorant son positionnement, son image et sa notoriété. La proposition de valeur liée à la marque territoire peut être forte si la réputation est élevée. Le marketing territorial s'inscrit donc dans un contexte concurrentiel. Il représente la construction dans le temps, par un territoire et ses acteurs d'une offre basée sur un positionnement spécifique perçu comme attractif, crédible, unique, qualitatif et adapté en permanence aux demandes des cibles visées. Si le marketing territorial se définit au départ comme un marketing d'image au service des collectivités dont les composantes principales sont la promotion et la communication, il ne peut être limité à ces aspects et vise aujourd'hui à développer une véritable marque territoire créatrice de valeur pour l'ensemble des acteurs et clients visés. Le marketing territorial permet de renforcer l'attractivité du territoire, de se différencier des autres espaces géographiques, de s'affirmer sur le plan internationale, de fédérer l'ensemble des acteurs du territoire autour d'un projet partagé et de mettre en cohérence les offres territoriales. L'ensemble des acteurs du territoire ont donc naturellement un intérêt à valoriser leur offre sur leur territoire et crée une dynamique avec les autres parties prenantes.

Suite à ces développements concernant les différents niveaux d'analyse du territoire, nous proposons la grille de lecture suivante marquant le lien entre BM et territoire ( figure 2). Cette grille met en exergue les composantes centrales du BM appliqué au territoire ainsi que les interactions et imbrications entre ces composantes. .

Figure 2 : Proposition de grille de lecture d'un BM territorial



L'approche par le BM du territoire permet de dépasser le clivage dominant entre stratégie de localisation et stratégie de territorialisation dans l'analyse du comportement spatial des entreprises. Elle donne une vision, une analyse globale et systémique du territoire. Elle invite à une réflexion stratégique du territoire en convoquant les dimensions ressources et compétences, organisation et proposition de valeur (figure 2). Ces dimensions sont très rarement étudiées globalement. Or c'est là un aspect essentiel du territoire. Il reste dorénavant aux praticiens à s'approprier cette grille et aux acteurs de trouver des organisations qui facilitent et catalysent des compétences territoriales. Le travail autour de ces compétences peut constituer un point fondamental de notre réflexion et mérite donc d'être développé et débattu. Les interactions entre les composantes peuvent faire l'objet d'une attention plus particulière et des liens plus spécifiques entre ces composantes peuvent être étudiés en particulier. La marque territoriale illustre bien le lien et donc les interactions possibles entre la composante ressource et proposition de valeur du modèle. Il est également possible de réfléchir à d'autres volets de la proposition de valeur : segmentation des clients, accessibilité de l'offre. Néanmoins, nous considérons que cet outil fournit un cadre et une cohérence globale dans l'analyse et le management stratégique du territoire.

## REFERENCES

- ADLER P.S., HECKSER C., 2005. «Towards Collaborative Community, The Firm as a Collaborative Community », Oxford University Press.
- AMIT R., SCHOEMAKER P., 1993. « Strategic Assets and Organizational Rent », *Strategic Management Journal*, vol.14, p. 33-46.
- ASSELINÉAU A., CROMARIAS, A., 2011. « Les stratégies collectives sont-elles toujours applicables dans un milieu ? Une réflexion à partir du contre-exemple de la coutellerie thiernois e ». *Management & Avenir*, n° 10, p.137-152.
- BADEN-FULLER C., MANGEMATIN V., 2013. « Business models: A challenging agenda ». *Strategic Organization*, vol. 11, no 4, p. 418-427.
- BARNEY J.B., 1991. « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, vol. 17, p. 99-120.
- BAZILLIER R. et al., 2014. « Compétitivité territoriale et localisation du travail et des entreprises : une introduction », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, p. 197-217.
- BEL M., 2009. « Compétences et dynamiques territoriales : quelles interactions ? », *Géographie, Economie, Société*, vol.11, p. 213-232.
- BENKO G., DUNFORD M., HEURLEY J., 1997. « Districts industriels : vingt ans de recherche », *Espaces et sociétés*, n° 88-89, p. 305-327.
- BENKO, G., et PECQUEUR, B., 2001. « Les ressources de territoires et les territoires de ressources », *Finisterra*, vol. 36, n° 71, p. 7-19.
- BRECHET, J. P., SAIVES, A-L., 2001. « De la spécificité à la compétitivité. L'exemple de la construction de la compétitivité sur une base territoriale ». *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 4, n° 3, p. 5-30.
- CARLUER, F., 2006. « Réseaux d'entreprises et dynamiques territoriales: une analyse stratégique ». *Géographie, Economie, Société*, vol. 8, n° 2, p. 193-214.
- CASADESUS-MASANELL R., RICART J., 2010. « From strategy to business models and onto tactics ». *Long range planning*, vol. 43, n° 2, p. 195-215.
- COHENDET P. al, 2008. « Réseaux, communautés et projets dans les processus créatifs ». *Management international*, vol. 13, n°1, p. 2-44.
- COLLETIS G., PECQUEUR, B., 1993. « Intégration des espaces et quasi-intégration des entreprises : vers de nouvelles rencontres productives ? » *Revue d'économie Régionale et Urbaine*, vol. 3, p. 494-507.
- COURLET, C., PECQUEUR, B., 1991. « Systèmes locaux d'entreprises et externalités : un essai de typologie ». *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, p. 391-406.

COURLET, C., 2007. Du développement économique situé. La ressource territoriale, coll. Anthropos, Edition Economica, Paris, p. 31-44.

DATAR, 2001. « SPL de Thiers, vitrine de la coutellerie française. Les actions de la coutellerie thiernoise face à ses interrogations », Mission d'étude des effets induits par l'appel à projets sur les systèmes productifs locaux lancé par la DATAR, p.11-16.

DEBARBIEUX, B., 2003. Territoire. *Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés*, p. 912.

DEFELIX C., PICQ T., RETOUR D. , 2009. « Conclusion : une typologie clarifiée et affinée », *Gestion des compétences, nouvelles relations, nouvelles dimensions*, Vuibert, p.211-221.

DEFELIX C., MAZZILLI I. , 2009. « De l'individu au territoire, la longue marche de la gestion des compétences », *Gestion des compétences, nouvelles relations, nouvelles dimensions*, Vuibert, p. 197-209.

DEMIL, B. et LECOCQ, X., 2010.« Business model evolution: in search of dynamic consistency », *Long range planning*, vol. 43, no 2, p. 227-246.

Di MEO, G., 1998. Géographie sociale et territoire. *Paris, Nathan*.

DITTER, J.G. et BROUARD, J., 2013. Stratégies collectives territorialisées et compétitivité des vins en Aoc: une approche comparative. In : *Communication au L colloque de l'ASRDLF, Mons*. p. 8-11.

DUPUY C., TORRE A., 2004. Confiance et proximité. *Economie de proximités*. Hermès : Paris.

FERGUENE, A., 2003. Gouvernance locale et développement territorial: le cas des pays du Sud: actes du Colloque international de Constantine, avril 2003.

GAFFARD, J. L., 1990. *Economie Industrielle et de l'Innovation*. Dalloz: Paris.

GRANT, R., 1991. « The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulations », *California Management Review*, Spring, p.114-135.

GREMI, 1993. Réseaux d'innovation et milieux innovateurs : un pari pour le développement régional.

GREMI, 2006. Milieux innovateurs: Théorie et politiques, textes réunis par Roberto CAMAGNI et Denis MAILLAT. Anthropos Economica : Paris.

FRANÇOIS, H., HIRCZAK, M., SENIL, N. , 2013. De la ressource à la trajectoire: quelles stratégies de développement territorial?. « *Géographie, économie, société*, vol. 15, n°3, p. 267-284.

KEBIR, L., 2006. «Ressource et développement régional, quels enjeux? », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, n° 5, p. 701-723.

KIRAT T., 2001. « Le pragmatisme, l'économie et l'intelligence des règles juridiques: leçons de la méthode institutionnaliste de John Rodgers Commons », *Revue interdisciplinaire d'études juridiques*, n° 47, p. 1-22.

LAMARCHE, T., 2003. Territoire : développement exogène, développement endogène et hétéronomie. Forum de la régulation.

LAURIOL J., PERRET V., TANNERY F., 2008. « Stratégies, espaces et territoires, une introduction sous un prisme géographique », *Revue Française de Gestion*, vol. 34, n° 184, p. 91-103.

LOILIER T., 2010. « Innovation et territoire. Le rôle de la proximité géographique ne doit pas être surestimé », *Revue Française de Gestion*, n° 200, p.15-35.

MARSHALL A., 1890. « Principles of Economics, Macmillan », [traduction française : Principes d'économie politique, Giard et Brière, 1906].

NEKKA, H., DOKOU, G. K., 2004 « Proposition d'une approche d'évaluation des ressources locales », dans M. Rousseau, *Management local et réseaux d'entreprises*, Economica : Paris.

OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y., TUCCI, C.L., 2005. « Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept », *Communications of the association for Information Systems*, vol. 16, p.1-25.

PECQUEUR, B., 2007. « L'économie territoriale : une autre analyse de la globalisation. L'Économie Politique » , vol. 1, n° 33, p. 41-52.

PECQUEUR, B., TERNAUX, P., 2006 . « Des ressources territoriales aux interactions entre acteurs » . *Communication aux cinquièmes journées de la proximité, Bordeaux, 28-30 juin*.

PENROSE E., 1959. *The Theory of the Growth of the Firm* . Basil Blackwell: Oxford.

PORTER, M. E., 1993. *L'avantage concurrentiel des nations*. Interéditions : Paris.

PRAHALAD C.K., HAMEL G., 1990. « The Core Competence of the Corporation », *Harvard Business Review*, p. 79-91.

PURSEIGLE, F. et CHOUQUER, G., 2013. « Les territoires saisis par la firme » *Introduction, Etudes rurales*, n° 191, p. 9-18.

RALLET A., TORRES A., 1995. « Economie industrielle et économie spatiale : un état des lieux ». *Economie industrielle et économie spatiale*. Economica, Paris, p. 3-37.

RAZAFINDRAZAKA, T., et DE LA DURANTAYE, C. V., 2008. « Dynamique territoriale de l'entrepreneuriat: approche comparative et cadrage conceptuel, p. 1-17.

SAIVES A. L., LAMBERT A., 1999. Approche stratégique des comportements spatiaux des entreprises, quelles ressources territoriales pour les industries agroalimentaires? Communication à l'Ecole Chercheur INRA, Economie spatiale et régionale.

SAIVES, A.L., 2000. Territoire et Compétitivité des de l'entreprise, Thèse de Doctorat, Université de Nantes.

SAIVES, A.L., 2001. De la localisation à la territorialisation : la compétitivité à base territoriale des entreprises agroalimentaires en pays de la Loire. XIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Québec, 13-14-15 juin 2001.

SAIVES, A.L et al., 2011. « Modèles d'affaires, proximités et territorialisation des entreprises Le cas de l'agroalimentaire au Québec ». *Revue française de gestion*, vol. 4, n° 213, p. 57-75.

STERVINO, S., 2009. « Quelles compétences au niveau des territoires? ». In *XLVIème Colloque de l'ASRDLF*.

TYWONIAK S., 1998. « Le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique ? », Conférence de l'AIMS, Louvain la Neuve, 1998.

WARNIER, V., LECOCQ, X., DEMIL, B., 2012. « Le business model, un support à la créativité de l'entrepreneur ». *Entreprendre & Innover*, n° 1, p. 27-37.

WERNELFET B., 1984. « A Resource-Based View of the Firm », *Strategic Management Journal*, vol.5, p. 171-174.

ZIMMERMANN, J.B., 1998. « Nomadisme et ancrage territorial : propositions méthodologiques pour l'analyse des relations firmes-territoires ». *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°2, p. 221-230.

ZIMMERMANN J.B., 2005. Entreprises et territoires : entre nomadisme et ancrage territorial. *Revue de l'Ires* n° 47, p. 21-36.

ZIMMERMANN, J.B., 2008. « Le territoire dans l'analyse économique. Proximité géographique et proximité organisée », *Revue Française de Gestion*, n°184, p.105-118.