



HORTANZIA FLOWERS ET ROSES OF AFRICA

STRATÉGIE EN PAYS SAFARI !

IVAN DUFEU, THIERRY SAUVIN ET ALAIN LÉON

RÉSUMÉ :

Hortanzia Flowers, une ferme tanzanienne produisant des roses coupées et Roses of Africa, son importateur créé pour l'occasion, ont été les premiers à se lancer dans le Commerce Equitable de roses sur le marché français, en 2005. Après quelques succès commerciaux, ils ont été confrontés à la concurrence de multinationales de l'industrie des fleurs coupées, concurrence à laquelle ils n'ont pu résister.

MOTS-CLÉS :

Commerce équitable,
Stratégie concurrentielle,
Partenariat,
Filière,
Différenciation.

ABSTRACT :

Hortanzia Flowers, a Tanzanian farm that produces freshly cut roses and Roses of Africa, its French importer set up for that purpose, were the first to offer fair trade roses to the French market, in 2005. While successful at first, Hortanzia Flowers was unable to compete with multinationals in the freshly cut flowers industry.

KEY WORDS :

Fair trade,
Business strategy,
Partnership,
Sector,
Differentiation.

Une partie croissante des producteurs de roses coupées se situe dans la région du Kilimandjaro (Kenya et Tanzanie). C'est le cas de la ferme Hortanzia Flowers (HF), qui produit en 2004 entre 12 et 14 millions de tiges de roses (chiffre d'affaires de deux millions d'euros), soit un niveau de production plutôt réduit pour le secteur. On trouve habituellement cinq longueurs de tige allant de 40 à 70 cm et trois tailles de bouton. La roseraie couvre toute la gamme. Les activités de l'entreprise comprennent toutes les étapes de la filière se situant en Afrique : conception, production, conditionnement et transport jusqu'à Nairobi (Kenya). Dans les serres, les plants de roses adultes sont cultivés hors sol avec une alimentation en goutte-à-goutte, optimisant la consommation d'eau. Les principaux débouchés sont des gros clients français (grossistes) et le marché au cadran (enchères inversées) d'Amsleer aux Pays-Bas. Après une dizaine d'années difficiles entre 1995 et 2004, le directeur de HF, J. Giovinazzo, s'est interrogé sur la viabilité de sa roseraie : « *On n'arrive pas à vivre de notre travail, le cours mondial ne fait que baisser. En plus, on a fait beaucoup d'efforts pour moderniser la roseraie, bien payer les cueilleuses, limiter les engrais, etc. Mais on ne peut pas lutter contre les grands groupes qui cassent les prix et se moquent de l'Afrique et de son développement* ».

Face à ces difficultés, J. Giovinazzo sollicite l'avis d'A. Leon, chercheur en mission dans la région pour l'Institut Français de Recherche en Afrique en 2004 (annexe 1). Suite à un travail conjoint d'analyse, ils s'accordent alors sur la formulation du diagnostic suivant.

Les ressources et compétences techniques de l'entreprise sont d'un bon niveau, relativement aux standards de qualité requis par le marché. Le mode de gestion est rigoureux mais le directeur assure quasiment seul les fonctions de management (un seul manager intermédiaire) et ne peut s'appuyer sur des compétences en matière commerciale. Les 280 salariés, sans formation particulière, sont issus des villages environnants. HF se singularise par son engagement dans une démarche responsable en matière sociale et environnementale (RSE): mise en culture des terres disponibles de la ferme pour produire du maïs donné aux villages voisins ; salaires relativement élevés ; réflexion sur la bonne utilisation des ressources (eau et électricité obtenues par ravinement) ; aide à la reforestation. Enfin, la ferme atteint à peine la taille minimale d'efficacité, dans ce secteur où il existe des économies d'échelle.

La ferme HF est confrontée à plusieurs formes d'incertitude. Elle ne contrôle en effet que l'amont de la filière (annexe 2), l'aval étant dans une logique mondiale qui lui échappe, ignorant la plupart des différents intervenants de la *supply chain*. Il en découle notamment une incertitude sur la qualité des fleurs vendues en Europe. L'incertitude porte aussi sur les prix et les quantités, qui dépendent des cours mondiaux

très fluctuants : de 30 cents d'euro (St Valentin) à 4 cents d'euro l'unité, alors que le coût moyen de production est estimé à 9 cents d'euro. Les palettes destinées au marché au cadran d'Amsleer sont expédiées sans même savoir à quel prix elles seront vendues. La concurrence est en effet rude sur le secteur. En 2004, les principaux concurrents directs de HF sont les vingt cinq autres producteurs tanzaniens et kenyans. A ceux-ci s'ajoutent des producteurs sud-américains, chinois et occidentaux. Il y a une homogénéité assez grande entre les produits proposés par ces concurrents (gamme et qualités). Dans cette situation d'excès d'offre fréquent, les importateurs ont, quant à eux, un fort pouvoir de négociation. Ils définissent leurs achats en fonction de clients finaux de plus en plus centrés sur le prix (grande distribution, fleuriste libre-service). Pourtant, de nouveaux producteurs de roses apparaissent chaque mois : au Kenya et en Tanzanie (plus 34% en volume entre 2005 et 2006 selon le Poste d'Expansion Economique de Nairobi) mais aussi et surtout en Chine. Dans ce contexte de très vive concurrence sur les prix, HF a de plus en plus de mal à couvrir ses coûts. Par ailleurs, échapper à cette concurrence en prix est difficile car il existe un nombre limité de types de roses (calibrés) et de niveaux de qualité qui sont offerts par nombre de producteurs dans le monde.

Partant de ce diagnostic en 2004, l'idée de « se lancer » dans le Commerce Equitable (CE) émerge dans l'esprit de J. Giovinazzo et d'A. Léon. Le CE leur apparaît en effet comme un moyen d'échapper à la pression sur les prix et de réduire l'incertitude. Les pratiques sociales et environnementales de HF leur semblent par ailleurs converger avec les pré-requis d'une labellisation en CE (annexe 3). Enfin, les perspectives concernant la demande de roses équitables sont bonnes. En 2004, le CE est en effet sur une pente nettement ascendante avec une croissance mondiale d'environ 40% par an depuis 2000 (selon la Fair Trade Federation). Les premières roses certifiées Max Havelaar, produites en Amérique Latine, ont été introduites sur le marché Suisse en 2001.

L'ÉLABORATION DE LA FILIÈRE DE ROSES ÉQUITABLES ENTRE LA TANZANIE ET LA FRANCE

Fin 2004, HF décide donc de s'engager dans le CE. J. Giovinazzo et A. Léon trouvent comme référence le « label » de FLO International sur les « plantes et fleurs coupées » (annexe 3). L'interlocuteur de FLO Int en France est Max Havelaar France (MHF). Débute alors un travail pour aligner les procédures de HF sur les principes du Label de FLO Int, qui débouchera en 2005 sur la labellisation par MHF de la production de la ferme.

Les critères de certification de FLO Int portent sur trois formes de développement : environnemental, social et économique. Concernant le premier, HF était déjà pour l'essentiel en phase avec les exigences du label; les ressources et compétences détenues ont permis de combler assez rapidement l'écart entre les pratiques existantes et les exigences du CE. Pour ce qui est de l'aspect social, les acteurs s'accordent en 2005 sur un niveau d'exigence nettement supérieur aux critères minimaux définis par Flo Int (annexe 1). Cette élévation de la qualité sociale et écologique de la production s'avérera générer une hausse de coût de production d'environ 25% (de moins de 0,09 € la tige à 0,11 €) et aura donc un impact non négligeable sur le prix de vente. Enfin, les critères économiques du CE concernent la relation entre importateur et producteur. En 2005, en dehors du marché d'Amsleer, les importateurs des roses de HF sont en France et aucun n'est labellisé pour importer des roses équitables. A. Léon se lance alors avec une collaboratrice, K. Gorré, dans la création de Roses of Africa (ROA), SARL qui sera destinée à l'importation en France des roses labellisées de HF.

Pour pouvoir importer ces roses équitables, ROA doit, à son tour, être labellisé par MHF (donc FLO Int). L'entreprise obtiendra ce label en novembre 2005, répondant aux trois exigences principales formulées par MHF : s'engager sur un prix, une durée et sur des quantités à l'horizon de cette période ; s'engager à verser une prime (égale à 10% du montant de l'achat au producteur) au *joint body*, groupement de salariés et dirigeants ayant des projets de développement locaux ; verser la redevance à FLO Int. La collaboration entre HF et ROA (annexe 5) intègre dès le début le traitement conjoint de la question du prix susceptible de couvrir les frais liés à la mise en place des critères du CE, et de la répartition de la valeur dans la filière (annexe 4). Le prix d'achat à HF (fixé conjointement à 19 cents) est environ deux fois plus élevé que le prix de vente moyen sur le marché conventionnel. Cette dimension partenariale entre le producteur au sud et l'importateur au nord, particulièrement forte ici, est conforme aux principes fondateurs du CE. Elle est sous-tendue par une convergence de vues dans la mission qu'ils se donnent, laquelle intègre notamment la participation au développement économique de cette région d'Afrique.

DU RECOURS AUX GMS AU DÉPÔT DE BILAN

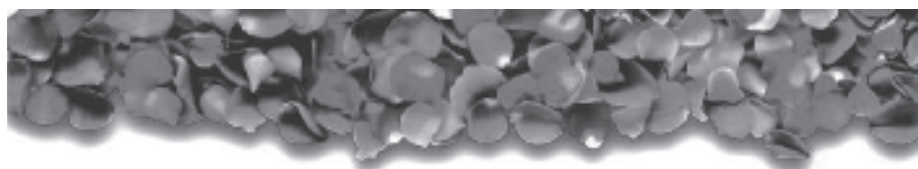
Il restait à trouver des débouchés pour les roses équitables de HF-ROA. Début 2006, ROA trouve nombre de fleuristes indépendants intéressés par le produit. Mais il apparaît vite que ce canal de distribution est non rentable. Ceci vient des coûts de la logistique. En effet, le coût du transport (élevé) étant fixé par palette dont la capacité est de 5000 roses, livrer un client n'est rentable que s'il achète plusieurs milliers d'unités de

roses ROA à chaque livraison. Or, les fleuristes indépendants ne sont pas capables d'écouler un tel volume de roses équitables. Mi 2006, constatant le déficit commercial, HF et ROA se sont donc accordés sur le fait de cibler trois nouveaux canaux de distribution susceptibles d'être rentables : l'événementiel, les fleuristes à réseau et les grandes et moyennes surfaces (GMS). Malgré cette dérive vers le commerce conventionnel, vécue comme nécessaire, l'ambition de HF et de ROA était d'intégrer le consommateur final dans cette démarche équitable. La communication aux consommateurs cherchait à contrecarrer l'image véhiculée par la vente en GMS en montrant la force du partenariat entre HF et ROA. Les outils marketing développés comprennent des kakemonos (présentoirs verticaux) avec les logos MHF et ROA, qui précisent l'origine du produit et son parcours, et des « flyers » (format A5) décrivant les avantages du CE dans cette filière. Enfin, des affiches sont mises dans chaque point de vente et renvoient au site internet de ROA.

En 2006, les ventes sont tirées par l'événementiel, avec le succès de l'opération « La Rose Marie-Claire » dont ROA était fournisseur exclusif. Ce contrat est reconduit en 2007 et la hausse des débouchés est alors soutenue par les ventes en GMS (Monoprix, Cora, Leroy Merlin) et dans des chaînes comme Happy. L'objectif quantitatif de 750 000 roses est atteint (qui représente néanmoins seulement 5% de la production totale de HF) et la gestion de la chaîne logistique est désormais plus efficiente. Toutefois, l'automne 2007 marque la fin du monopole de ROA sur le marché français de roses équitables : de gros concurrents hollandais (Topflora, Omniflora) importateurs de fleurs *non équitables*, commencent à écouler des roses achetées à des fermes labellisées FLO Int et à les commercialiser en France. En 2008, ROA est donc confrontée à la concurrence en prix de ces multinationales. Leur avantage prix vient, tout d'abord, de ce qu'elles respectent le plus strictement possible les critères de FLO Int, lesquels offrent une latitude notamment en matière de prix d'achat des fleurs certifiées. Ainsi mettent-elles en concurrence les fermes labellisées et obtiennent-elles des prix bas, compte tenu des forts volumes achetés (au regard de ROA, annexe 6). Elles bénéficient également de gains d'efficience dans la gestion de la *supply chain* et de la logistique, car elles utilisent les mêmes intermédiaires que pour les fleurs conventionnelles (ce qui est possible car ce sont les produits des fermes qui sont labellisés MH, et non la filière dans son ensemble). Dans ce contexte, l'appel d'offre pour la troisième opération « Marie-Claire » est perdu et les commandes des GMS diminuent. Le bilan financier de l'année 2008 est lourdement négatif. ROA dépose son bilan début 2009 et HF doit trouver d'autres distributeurs certifiés.

ANNEXES

ANNEXE 1 : Article de presse sur ROA



Roses Équitables



Acteurs du développement africain depuis une dizaine d'années, les fondateurs de **Roses of Africa** ont participé à des programmes de développement en Afrique orientale(...). Impliqués personnellement dans la région d'Arusha, en Tanzanie, Karine Gorré et Alain Léon ont traduit en 2004 leur engagement citoyen par l'accompagnement d'un producteur de roses dans la certification Max Havelaar de sa roseraie, puis par l'importation de ces fleurs sur le marché français. Cette certification demande d'atteindre les critères internationaux du commerce équitable pour les fleurs coupées : critères de développement social, économique et environnemental.

Quelques exemples des avantages de la certification Max Havelaar pour les salariés :

- Meilleure rémunération, amélioration des conditions d'embauche : augmentation des contrats à durée indéterminée, mise en place d'une cantine gratuite, création d'un dispensaire privé et gratuité des soins hospitaliers, le droit à des congés (vacances, maladies, décès), mise en place d'une allocation retraite, création de syndicats et d'une commission paritaire ;

– Les critères de développement environnemental impliquent une réduction de l'emploi de pesticides, une meilleure gestion de l'eau, une protection de la faune et la flore, etc.

– Mise en place d'une prime du commerce équitable (ndlr : *joint body*).

Roses of Africa est depuis décembre 2004, la première entreprise française d'importation de roses issues du CE. L'objectif de *Roses of Africa* est que ces roses soient présentes dans tous les circuits de distribution : internet, fleuristes traditionnels, réseaux de fleuristes et GMS. Karine et Alain ont trouvé, grâce au commerce équitable et au label Max Havelaar, le moyen de transformer en actions concrètes un engagement personnel en faveur du développement africain. (...) L'intégralité de l'activité de *Roses of Africa* est liée au CE.

Focus sur les fondateurs :

Karine Gorré, gérante de la société, partage son temps entre l'Afrique orientale et la France. Grâce à un congé création entreprise passé avec EDF, Karine a réussi à combiner sa passion pour le développement africain avec ses compétences commerciales. La création de la société le 01/06/2005, concrétise un engagement citoyen tant à Madagascar, qu'en Tanzanie. Des missions de terrains réalisées pour le compte de collectivités territoriales et d'entreprises, à l'engagement dans une association humanitaire, les activités de Karine l'ont naturellement conduite à s'intéresser au commerce équitable.

Alain Léon, africaniste, enseignant chercheur à l'université de Rennes 1, travaille depuis une quinzaine d'années sur le développement des pays d'Afrique Orientale et Australe. La publication de recherches sur cette région, ainsi que les missions effectuées sur le terrain pour le compte du Ministère des Affaires Etrangères, lui ont permis d'acquérir une expertise sur cette région. Ses principales actions concernent l'agriculture raisonnée au Kenya et à Madagascar, ainsi que l'amélioration des infrastructures routières en Afrique orientale (...).

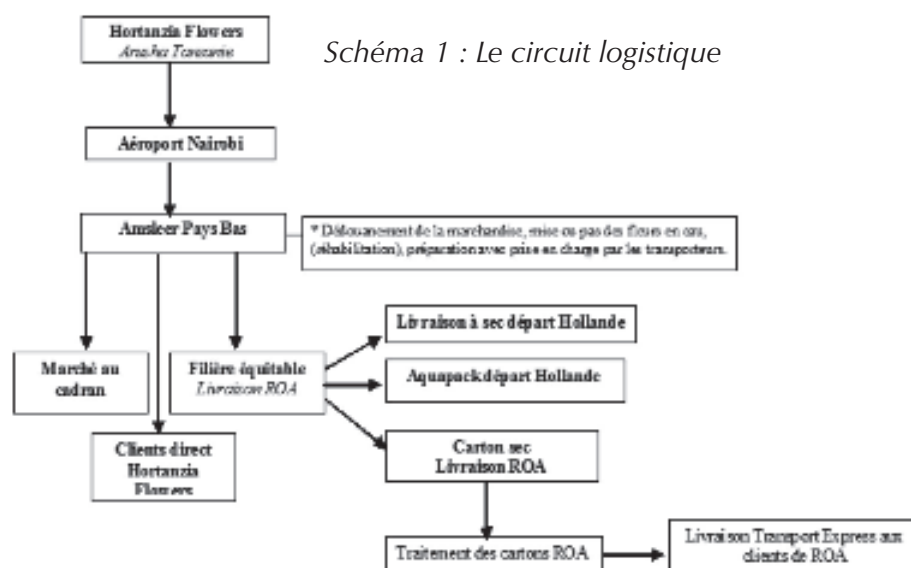
Soure : http://ecosolibreizh.blogs.letelegramme.com/files/PLAN_DE_COMM_ROSES.2.pdf

ANNEXE 2 : La filière de roses équitables HF-ROA

En 2007, la répartition des débouchés HF étaient la suivante : 50 % de la production était écoulee au marché d'Amsleer au Pays Bas, 45 % auprès de clients réguliers et 5 % par ROA en tant que roses équitables. Jusqu'à l'aéroport d'Amsleer, le parcours logistique des roses est le même quels que soient les clients finaux. Mais, à partir de ce point, les roses sont destinées (schéma 1):

- Soit au marché au cadran et sont vendues aux enchères ;
- Soit à des clients réguliers qui les prennent en charge à l'aéroport ;
- Soit au CE. Elles sont récupérées par le transitaire de ROA qui va les traiter selon leur destination finale. Trois cheminements sont possibles. Dans le premier cas, les clients de ROA demandent une livraison « à sec départ Hollande » : les cartons vont alors passer simplement du transitaire au transporteur du client final. Dans le deuxième cas (aquapack départ Hollande), le transitaire recoupe les fleurs, les met en eau (c'est la réhabilitation) et les remet au transporteur de ROA. Enfin, dans le troisième cas (à sec livraison ROA) les cartons passent du transitaire au transporteur qui livre ROA.

Les deux principaux acteurs de la filière sont donc HF et ROA. Les autres intervenants, non impliqués dans la démarche du CE (et ne partageant pas forcément les valeurs du CE) sont, d'une part, les distributeurs et, d'autre part, des facilitateurs (le transporteur aérien, le transitaire qui effectue les opérations de dédouanement, réhabilitation et conditionnement, le transporteur routier et le transport express, voir annexe 4).



Source : A. Léon, 2008

ANNEXE 3 : Le commerce équitable de fleurs coupées

Si l'on se réfère à la définition du réseau FINE (constitué des principales organisations du CE que sont Fairtrade Labeling Organization Int (FLO Int), World Fair Trade Organisation (ex IFAT), Réseau Européen des Magasins du Monde et l'Association Européenne du Commerce Équitable), « *le commerce équitable est un partenariat commercial basé sur le dialogue, la transparence et le respect et qui vise une plus grande équité dans le commerce international. Il contribue au développement durable en offrant de meilleures conditions d'échange aux producteurs marginalisés et aux travailleurs et en garantissant leurs droits, spécialement dans le Sud. Les organisations de commerce équitable (soutenues par les consommateurs) sont engagées activement dans l'appui aux producteurs, dans la sensibilisation du public (...)* ». Au niveau français, l'accord de l'Agence Française de Normalisation du 17 janvier 2006 insiste sur trois piliers du CE : *l'équilibre de la relation commerciale entre les partenaires ou cocontractants ; l'accompagnement des producteurs engagés dans le CE ; l'information et la sensibilisation du consommateur et, plus globalement, du public.*

Dans le cas de la rose, les producteurs certifiés FLO Int répondent aux critères des « standards génériques pour les organisations dépendant d'une main d'œuvre salariée » et aux critères additionnels spécifiques au commerce des « fleurs et plantes ». Pour cette catégorie, le standard ne stipule pas de prix minimum garanti. Ce qui est indiqué c'est qu'une prime de 10% du prix FOB négocié doit être remise au *joint body* (annexes 1 et 4). Cette absence de prix minimal étonne puisque ce principe est consubstantiel du CE. La raison invoquée par FLO Int pour justifier cette absence est que les roseraies sont généralement de grande taille (la taille minimale d'efficacité est élevée, donc il n'existe pas de petits producteurs) et sont organisées sur un mode sociétaire. Elles n'ont donc pas besoin d'un prix garanti.

ANNEXE 4 : Décomposition du prix de vente d'une rose (en euros)

	Commerce conventionnel	Commerce équitable HF-ROA
Prix de vente unitaire au détaillant*	0,45	0,55
Marge importateur	0,12	0,05
Transport terrestre	0,11	0,11
Conditionnement	0,01	0,03
Réhabilitation (mise en eau)	0,01	0,02
Dédouanement	0,02	0,02
Transport aérien	0,08	0,08
Joint body		0,04**
Producteur	0,10	0,20

*Prix d'une rose livrée, en carton aquapack pour 1500 Tiges

** Deux fois supérieur au minimum requis par le label.

Source : K. Gorré et A. Léon, Roses of Africa, 2007

ANNEXE 5 : Le partenariat entre Hortanzia Flowers et Roses of Africa

En pratique, force est de constater que la plupart des filières équitables naissent de l'initiative d'acteurs du nord. Dans le cas qui nous intéresse, la relation a d'emblée été équilibrée entre les initiateurs du projet, au nord et au sud. Ce partenariat était sous-tendu par une volonté de participer au développement économique de la région considérée. A. Léon insistait sur la vision partagée : « *Notre histoire commune vis-à-vis de l'Afrique Orientale explique que nous partageons la même vision du rôle de l'entreprise dans le développement de cette région. Il s'agissait pour nous de participer, via le CE, au développement local et à l'insertion de la Tanzanie dans l'économie mondiale. Nous partageons les mêmes objectifs : un développement à taille humaine où les relations personnelles sont privilégiées. Nous étions cependant d'accord sur le fait que se maintenir sur le marché nécessitait si possible de croître* ». J. Giovinazzo tenait des propos assez proches sur le fond, insistant sur la convergence de vues et la complémentarité des acteurs. Une dimension essentielle du CE porte sur la relation entre producteur du sud et importateur : elle doit reposer sur un « *partenariat commercial basé sur le dialogue, la transparence et le respect* » (annexe 3). Cette qualité relationnelle ressort fortement du discours des deux principaux acteurs interrogés. Voici ce qu'en disait A. Léon en 2008 : « *J. Giovinazzo a souhaité s'impliquer avec nous sans signer de contrat commercial (on parle de gentlemen agreement). Le fait de privilégier des relations personnelles sur des procédures officielles caractérise les organisations africaines et correspond, selon moi, à l'état d'esprit du CE. Cela traduit une confiance entre nous, s'expliquant par une relation amicale entretenue par plusieurs rencontres par an. Ceci re-*

quiert une grande transparence dans nos pratiques, ce que nous tentons de valoriser auprès des consommateurs ». Il insiste sur la dimension partenariale de la relation : « Nous participons conjointement au développement de la filière, commercialement et financièrement. HF et ROA ont la maîtrise de la stratégie de communication sur le produit, qu'ils définissent ensemble. HF a un « regard produit » et ROA est davantage centré sur le marché. Le tout est validé par Max Havelaar ». Ainsi s'accordent-ils, par exemple, sur le choix des distributeurs en France.

ANNEXE 6 : Leçons tirées par les acteurs

En 2009, les fondateurs de ROA tiraient ces réflexions de leur expérience :

« Pour réussir, il nous aurait fallu pouvoir embaucher des commerciaux qui se seraient rendus dans un maximum de points de ventes pour nous faire connaître ».

« Il faut pouvoir bien négocier avec les prestataires logistiques ».

« Il aurait peut être fallu qu'on soit moins puristes et qu'on distribue également des roses non équitables pour financer le développement de notre filière équitable ».

« Ou alors, il aurait fallu qu'on soit sur de la distribution spécialisée dans le CE ou que l'on ait des distributeurs pouvant bien communiquer sur notre différence ».

QUELQUES PRÉCISIONS DES AUTEURS

Ivan DUFEU est actuellement Maître de Conférences en Sciences de Gestion à Oniris Nantes. Il enseigne le management stratégique et l'économie industrielle. Ses recherches, qu'il effectue actuellement dans le cadre du Largecia (Laboratoire de Recherche en Gestion et en Economie des Industries Agroalimentaires), portent principalement sur les problématiques de labellisation des produits alimentaires d'une part, et sur les formes d'organisation collective dans les filières agroalimentaires, d'autre part.

Thierry SAUVIN est Maître de Conférences en Sciences Economiques à l'Université de Bretagne Occidentale et chercheur UMR-AMURE UBO-Brest. Il enseigne l'économie internationale et l'économie du développement local. Ses travaux de recherche portent sur les stratégies des entreprises multinationales, l'empreinte territoriale des entreprises et les politiques d'attractivité des territoires.

Alain LÉON est Maître de Conférences à l'Université de Rennes 1, où il enseigne l'économie. Il travaille depuis une vingtaine d'années sur le développement des pays d'Afrique Orientale et Australe, notamment à travers des missions effectuées sur le terrain pour le compte du ministère des Affaires Etrangères. Il est co-fondateur de Roses of Africa.

OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

- Appréhender la répartition de la valeur au sein de la filière commerce équitable.
- Procéder à une analyse de l'environnement concurrentiel.
- Analyser la stratégie par domaine d'activité.
- Aborder les stratégies génériques de M. Porter dans le cas des organisations du commerce équitable.

THÈMES/OUTILS MOBILISÉS

- Analyse de l'environnement concurrentiel
- Capacité stratégique
- Commerce équitable
- Modèle d'optimisation de la cohérence stratégique
- Positionnement stratégique

OUVERTURES SUR D'AUTRES THÈMES

- **Concurrence par les prix entre les entreprises labellisées.** Le label Max Havelaar, créé dans les années 90, est là pour attester qu'un produit atteint (au moins) un certain standard minimum de qualité en matière d'équité. Mais le consommateur final peut-il comparer les niveaux de qualité équitable respectifs des différents produits labellisés ? Qu'en est-il de la possibilité de se différencier à l'intérieur du segment des produits labellisés ? Quels sont les risques associés à la concurrence entre produits labellisés ?
- **Le choix d'un modèle économique ou *business model*.** Il semble que Roses of Africa ne se soit pas clairement interrogé sur un modèle économique réaliste, c'est-à-dire sur un mode d'organisation permettant de valoriser leur activité et de capturer durablement cette valeur¹. On peut donc prolonger l'analyse en réfléchissant à un modèle économique spécifique que les protagonistes de notre cas auraient pu envisager pour valoriser leurs ressources et compétences distinctives.

1. Voir par exemple Lecocq X., Demil B., Warnier, 2006, « Le business model, un outil d'analyse stratégique », *L'Expansion Management Review*, 123, pp.96-109.