

L'APPROCHE BUSINESS MODEL POUR ANALYSER LA STRATEGIE DE L'ENTREPRISE MAROCAINE, ETUDE DE CAS : ANOUAR MAGHREB

[BUSINESS MODEL APPROACH TO ANALYZE THE MOROCCAN STRATEGY, CASE STUDY: ANWAR MAGHREB]

Hassan ABBAR¹ and Salma ECH CHARQY²

¹Professeur de l'enseignement supérieur à l'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Settat, Université Hassan premier, Settat, Maroc

²Doctorante chercheuse à l'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Settat, Université Hassan premier, Settat, Maroc

Copyright © 2016 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the *Creative Commons Attribution License*, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT: Traditionally, management scholars have conceptualized the business model as a tool for innovation, planning and entrepreneurship. However, little is known about how the business model is applied in practice.

To fill this gap, this study aims to identify how the business model could complete and renew the traditional strategic approach and also, explore from a practical point of view the use of the business model as a strategic diagnostic tool.

A single case study was chosen to explore the use of the business model as a strategic diagnostic tool. The business model concept has evolved increasingly growing in the disciplinary field of strategy. This has generated several models whose main business model matrix for the analysis of business portfolios.

KEYWORDS: Business model approach, strategy.

RESUME: Traditionnellement, les chercheurs en sciences de gestion ont conceptualisé le business model comme un outil d'innovation, de planification ou d'entrepreneuriat. Toutefois, jusqu'à présent, on sait peu sur la façon dont le business model est appliqué dans la pratique.

Pour combler cette lacune, la présente étude vise à identifier en quoi le business model pourrait compléter et renouveler l'approche stratégique traditionnelle et explorer d'un point de vue pratique l'utilisation du business model en tant qu'outil de diagnostic stratégique.

Une étude de cas unique a été choisie pour explorer l'utilisation du business model en tant qu'outil de diagnostic stratégique. Le concept business model a connu une évolution de plus en plus croissante dans le champ disciplinaire de la stratégie. Cette évolution a généré plusieurs modèles dont principalement la matrice des business model pour l'analyse des portefeuilles d'activité.

MOTS-CLEFS : Approche business model, stratégie.

INTRODUCTION

Aujourd'hui plus que jamais, l'environnement de l'entreprise gagne chaque jour en turbulence : De nouveaux facteurs de vulnérabilité apparaissent, de nouveaux défis surgissent, et les positions concurrentielles acquises sont perpétuellement bousculées. Les entreprises marocaines ne sont tout de même pas épargnées de cette situation.

En effet, une récente étude du cabinet Euler-Hermes¹ alerte sur la hausse du nombre de firmes déficitaires au Maroc en 2013 (Plus de 1990 entreprises ont été déclarées faillite au premier semestre 2013). Cette accélération repérée est aujourd'hui d'autant plus inquiétante que la tendance risque, selon les projections de l'étude, de continuer les trois années à venir.

La conjoncture économique marocaine est réellement difficile au regard du resserrement de marge. Crise économiques et financières, diminution de l'investissement publique, augmentation des prix de matières premières, sensibilité du secteur bancaire....Tous ces éléments et bien d'autres expliquent l'incapacité de certaines firmes à poursuivre leurs activités et ralentit considérablement la croissance de celle qui résistent encore sur le marché².

A cela, il faut rajouter les dysfonctionnements et insuffisances juridiques qui restent à ce jour objet de plusieurs débats, on note principalement la loi sur les délais de livraison³.

Dans un tel contexte, les décisions stratégiques gagnantes d'hier peuvent conduire à l'échec d'aujourd'hui, et il devient évident qu'une remise en cause régulière et objective des modes de développement est nécessaire pour conserver la pertinence économique et stratégique.

De ce fait, mener une réflexion stratégique éclairée est une des clés du succès pour toute entreprise qui navigue dans un contexte économique incertain.

Il est évident que le succès d'une décision stratégique ne dépend pas uniquement de la décision elle-même mais aussi de la manière dont elle est formulée.

En effet, qu'elle soit une jeune PME en développement ou une grande organisation, qu'elle soit dans le secteur privé, associatif ou public, une industrie de haute technologie ou non, toute organisation présente un modèle économique (business model), éventuellement formalisé et sur lequel elle doit se réinterroger régulièrement.

Le terme business model traduit fréquemment par l'expression « modèle économique » ou encore « modèle d'affaire » est de plus en plus utilisé par les entreprises. Les journalistes comme les managers utilisent cette notion pour décrire les piliers de fonctionnement d'une organisation ou pour décrire les trajectoires de développement des activités tels que : « Le nouveau modèle économique de Meditel⁴ », « INWI défend son modèle économique⁵ ».

Un business model décrit la logique de l'entreprise, la façon dont elle opère et crée de la valeur afin d'assurer sa pérennité. C'est en quelque sorte une représentation du système "entreprise", une modélisation de la façon dont une entreprise fait du "business"

Pendant plusieurs années, le concept business model concernait essentiellement les nouvelles activités parues avec le développement d'internet vers la fin des années 1990.

Aujourd'hui, le terme est employé dans plusieurs secteurs d'activités et attire de plus en plus l'attention aussi bien des chercheurs en sciences de gestion que des consultants.

Ainsi, si le business model a connu autant d'intérêt par les entreprises et le monde académique, c'est qu'il rend compte sûrement de quelque chose qui n'a pas été suffisamment traitée par les autres concepts traditionnels de la stratégie de l'organisation.

D'autre part, plusieurs chercheurs se sont intéressés au business model tel un outil de planification, d'innovation, d'entrepreneuriat... Cependant, rare sont les études qui s'intéressent à la manière dont cet outil est utilisé en pratique et particulièrement en tant que dispositif d'analyse stratégique.

Pour combler cette lacune, nous nous intéressons dans un premier lieu, à savoir en quoi le business model complète et renouvelle l'approche stratégique traditionnelle ? Ensuite, et à travers le cas d'une industrie d'ameublement, nous abordons d'un point de vue pratique l'application de l'approche business model en tant qu'outil de diagnostic stratégique.

¹A. Diouri, « Alerte sur la défaillance de l'entreprise », les inspirations ECO.PME de novembre 2013

²Ibid.,

³<http://www.leseco.ma/les-cahiers-des-eco/pme/15810-conjoncture-alerte-sur-la-defaillance-des-entreprises.html>

⁴<http://www.leconomiste.com/article/931571-le-nouveau-mod-le-conomique-de-m-ditel>

⁵<http://www.leconomiste.com/article/inwi-defend-son-modele-economiquebrientretien-avec-frederic-debord-directeur-general-d-inwii>

QU'EST-CE QUE LE BUSINESS MODEL ?

Le concept business model a connu une attention considérable de la part des chercheurs et stratèges d'entreprises qui s'intéressent à expliquer la création de valeur, la performance et l'avantage concurrentiel.

Même si la documentation sur le business model tend à se concentrer sur les activités de l'entreprise avec son réseau de partenaires, les chercheurs sont devenus de plus en plus conscients que les entreprises n'utilisent pas leurs business model de façon compétitive et qu'ils peuvent conquérir des avantages concurrentiels grâce à leur business model (Casadesus, Masanell et Ricart, 2010)⁶.

Les « business model » peuvent jouer un rôle central dans l'explication de la performance des entreprises. Afuah⁷ propose le business model en tant que concept unificateur pour expliquer l'avantage concurrentiel et la performance de l'entreprise et ainsi le définir comme « la méthode par laquelle une entreprise construit et utilise ses ressources pour offrir à ses clients une meilleure valeur ». (Afuah, 2004)⁸ met l'accent sur la rentabilité des entreprises et introduit un cadre stratégique dans lequel le business model est conceptualisé par l'intermédiaire d'un ensemble de composants correspondant à des déterminants de rentabilité de l'entreprise.

En définitif, il est clair que le concept business model a connu de plus en plus d'intérêt des chercheurs dans différents champs disciplinaires et principalement dans le champ de la stratégie. Loin d'être un substitut de la notion de stratégie, le business model constitue un outil de réflexion complémentaire, transversal et intérateur des différentes fonctions de l'entreprise (Xavier Lecoq, Benoit Demil et Vanessa Warnier, 2006)⁹.

COMMENT DEFINIR LA NOTION DE BUSINESS MODEL ?

En 2001, Michael Porter a critiqué la notion de BM en affirmant qu'elle manque de définition claire. Il a souligné que la définition vague de la notion de "business model" a eu de fâcheuses conséquences : Elle a conduit à une approche simpliste de la stratégie et à l'incapacité d'exploiter des avantages concurrentiels importants.

Aussi, défenseur de l'idée de BM spécifique à Internet, (Tapscott, 2001) reconnaît que le terme BM est fréquemment utilisé de manière floue. De même, (Hedman et Kalling, 2001) notent que la notion de BM est souvent utilisée pour décrire simplement les éléments fondamentaux d'une activité.

En revanche, à travers notre revue de la littérature relative à la notion BM, nous soulignons l'existence de nombreuses définitions qui diffèrent selon le contexte et le domaine de leur apparition mais sans aucune entente. Cependant, un consentement commence à s'établir quant aux composantes du business model.

De ce fait, l'élément crucial présent dans la quasi-totalité des définitions repérées est la génération de revenu ou la création de valeur qui peut être défini comme le processus par lequel l'entreprise valorise des ressources et des compétences pour concevoir un produit et ou un service destinés à être étalés sur un marché afin de réaliser des bénéfices.

Cependant, (Amit et Zott, 2001) mettent en garde contre une réduction du BM au seul modèle de revenus d'une firme.

Ainsi, nous définissons le BM comme une description des choix qu'une entreprise effectue pour générer des revenus (Xavier Lecoq, 2006). Ces choix portent sur trois dimensions principales que sont la proposition de l'offre ou de valeur (Produits et services offerts aux clients potentiels), la manière dont l'entreprise s'organise pour mettre l'offre à la disposition de ses clients (Architecture de valeur) et finalement les mécanismes permettant de retracer la manière dont la valeur est générée, captée et transformée en profit (Equation de valeur).

Le business model a intéressé plusieurs chercheurs dans différents champs disciplinaires. Dans cette communication, nous nous intéresserons principalement au business model dans le champ de la stratégie.

⁶R. Marsanel, J.E. Ricart, « From Strategy to Business Models onto Tactics », *Long range Plannig*, 2010, pp. 195-215

⁷A. Afuah, « *Business models – a strategic management approach* », McGraw Hill Irwin, New York, 2004

⁸ *Ibid.*,

⁹ X. Lecoq, B. Demil, V. Warnier, « *Le business model, un outil d'analyse stratégique* », *L'Expansion Management Review*, n°123, 2006, pp. 96-109

BUSINESS MODEL DANS LE CHAMP DE LA STRATEGIE ?

Le concept « business model », une notion essentiellement mobilisée pour parler des nouvelles activités, est aujourd'hui utilisé de façon de plus en plus croissante dans la littérature académique en stratégie. Il est devenu un objet de recherche à part entière, auquel sont consacrés des ouvrages (Vestraete et Jouison Laffite, 2009)¹⁰ et des articles publiés dans les meilleures revues internationales.

En effet, contrairement aux concepts traditionnels de la stratégie qui suppose que les formes d'organisation sont homogènes au sein d'un secteur donné, le business model permet de rendre compte de la variété des formes de performance et des formes d'organisation dans chaque secteur d'activité (Xavier Iecocq, Benoit Demil, Vanessa Warnier, 2012)¹¹.

Progressivement, le business model est devenu une véritable approche stratégique articulé autour de l'innovation bouleversant les règles de jeu des secteurs économiques au lieu de privilégier les éléments structurants le secteur.

L'effort des chercheurs en business model n'est pas d'innover théoriquement mais surtout d'intégrer des concepts existants dans une approche nouvelle privilégiant l'innovation dans les éléments structurant un secteur donné.

L'approche business model se différencie de l'approche stratégique traditionnelle par plusieurs caractéristiques qui font d'elle une approche entière en stratégie (Lecocq X., 2010)¹² ;

D'une part, l'approche business model est marquée par une volonté intégrative :

Le BM est considéré comme une carte cognitive simplifiée retraçant l'enchaînement du processus de création de valeur du domaine technique des entrées (managers techniques) au domaine social des sorties (managers marketing). Ainsi, le BM permet de sortir des analyses strictement fonctionnelles pour analyser l'entreprise de manière transversale.

De ce fait, le BM permet une réflexion sur l'offre, la politique de prix, l'organisation de l'entreprise et son insertion dans un réseau de valeur, l'analyse des charges ou encore la politique financière, sans se réduire à aucune de ces dimensions (Xavier Lecocq, 2006)¹³.

L'approche BM représente donc une vision dynamique et intégrée des différentes fonctions de l'entreprise.

D'autre part, l'approche business model est de promouvoir une logique pragmatique :

Si la stratégie consiste à faire des choix (Dans quels secteurs ou domaines d'activités se développer, quelle position concurrentielle adopter pour atteindre une performance supérieure à celle de ses concurrents), le business model présente la description détaillée de ces choix.

Néanmoins, l'approche BM constitue un niveau intermédiaire d'analyse, il décrit la traduction de la stratégie en politiques fonctionnelles. C'est ce positionnement intermédiaire entre la réflexion stratégique et les actions opérationnelles qui fondent la pertinence du concept.

Les modèles stratégiques traditionnels aussi précis soient-ils ne permettent pas de retracer cette nuance entre les choix stratégiques et la mise en œuvre fonctionnelle.

En définitif, si le business model connaît un succès considérable dans l'entreprise et dans le monde académique, c'est qu'il permet de combler un vide conceptuel tout en apportant un nouvel élan aux concepts traditionnels de la stratégie.

Certes, le business model est utilisé de façon croissante dans la littérature académique en stratégie et a connu une évolution considérable allant jusqu'à une approche à part entière en stratégie. Cependant, rare sont les études qui s'intéressent à la manière dont cet outil est utilisé en pratique et particulièrement en tant que dispositif d'élaboration de décisions stratégiques.

¹⁰T. Vestraete, E. Jouison, « Business Model pour entreprendre – Le modèle GPR : Théorie et pratique », de Boeck, 2009

¹¹V. Warnier X. Lecocq, B. Demil, « Le business model, un support à la créativité de l'entrepreneur », *Entreprendre et Innover*, 2012, pp. 27-37

¹²X. Lecocq, B. Demil, J. Venture (2010), « Business Models as a research program in stratégie », *L'Expansion Management Review*, n° 123, 2010, pp. 96- 109

¹³X. Lecocq, B. Demil, V. Warnier, (2006), « Le business model, un outil d'analyse stratégique », *L'Expansion Management Review*, n°123, 2006, pp. 96-109

Ceci dit, comment l'approche business model peut être opérationnalisée en pratique de l'analyse stratégique ?

Le concept business model a donné lieu à plusieurs typologies visant à identifier la manière de création et de capture de la valeur de plusieurs entreprises dans différents secteurs d'activités.

Il a aussi participé au développement de plusieurs modèles peu connus tel que le canevas d'Osterwalder et Pigneur (2011)¹⁴.

Ces modèles se basent essentiellement sur la représentation détaillée du modèle de création de valeur sans prise en compte de la relation interactive entre ses composantes, sa mise en œuvre opérationnelle et de son management au quotidien.

Ce n'est qu'à partir de l'année 2004 que Xavier Lecoq, Benoit Demil et Vanessa Warnier ont essayé de positionner le concept business model dans la démarche stratégique et ont développé plusieurs outils qui complètent ceux de la stratégie dont principalement la matrice Business model pour l'analyse des portefeuilles d'activités et le modèle RCOV inspiré de la théorie d'Edith Penrose de la croissance de l'entreprise (Penrose, 1959)¹⁵. C'est un outil stratégique de description, d'analyse et de créativité pour travailler sur le business model actuel ou à venir d'une organisation (Lecoq et al., 2006)¹⁶.

COMMENT PEUT-ON UTILISER L'APPROCHE BUSINESS MODEL EN PRATIQUE ?

Le concept business model a donné lieu à plusieurs typologies visant à identifier la manière de création et de capture de la valeur de plusieurs entreprises dans différents secteurs d'activités.

Il a aussi participé au développement de plusieurs modèles peu connus tel que le canevas d'Osterwalder et Pigneur (2011).

Ces modèles se basent essentiellement sur la représentation détaillée du modèle de création de valeur sans prise en compte de la relation interactive entre ses composantes, sa mise en œuvre opérationnelle et de son management au quotidien.

Ce n'est qu'à partir de 2004 que Xavier Lecoq, Benoit Demil et Vanessa Warnier ont essayé de positionner le business model dans la démarche stratégique et ont développé plusieurs outils qui complètent ceux de la stratégie dont principalement la matrice Business model pour l'analyse des portefeuilles d'activités et le modèle RCOV inspiré de la théorie d'Edith Penrose de la croissance de l'entreprise (Penrose, 1959). C'est un outil stratégique de description, d'analyse et de créativité pour travailler sur le business model actuel ou à venir d'une organisation (Lecoq et al., 2006).

Nous nous contentons dans cette communication, d'analyser et de tester la matrice des business model pour l'analyse de portefeuille d'activité.

➤ La matrice des Business model pour l'analyse des DAS¹⁷

Un domaine d'activité stratégique, ou DAS, dans la terminologie de la stratégie d'entreprise, se définit comme un sous-ensemble d'une organisation auquel il est possible d'allouer ou de retirer des ressources de manière autonome. Le DAS permet le découpage de l'activité de l'organisation en segments homogènes selon plusieurs critères à savoir (clients / produits, marché/offre).

L'analyse des différents domaines d'activité stratégique permet une meilleure connaissance de l'environnement interne et externe de l'organisation. La synthèse de l'analyse des différents DAS de l'entreprise permet d'aboutir à une compréhension globale de l'entreprise.

Une fois analysés, les DAS sont synthétisés dans une matrice qui permet d'évaluer la performance et les perspectives d'évolution par DAS. Cette analyse pertinente constitue un fondement d'aide à la prise de décision pour les dirigeants en ce qui concerne l'allocation des ressources aux différentes activités et aux choix d'investissement.

¹⁴A. Osterwalder, Y. Pigneur, "Business Model : Nouvelle génération", Pearson, France, 2011

¹⁵E. T. Penrose, *The theory of the Growth of the firms*, Wiley, New York, 1959

¹⁶X. Lecoq, B. Demil, V. Warnier, « Le business model, un outil d'analyse stratégique », *L'Expansion Management Review*, n°123, 2006, pp. 96-109

¹⁷DAS : Domaine d'activité stratégique

Afin d'effectuer l'analyse du portefeuille d'activité, les chercheurs ont inventés plusieurs matrices dont nous notons principalement (BCG, McKinsey, ADL). Ces matrices dites traditionnelles présentent plusieurs avantages à savoir la simplicité de la matrice BCG, les orientations stratégiques détaillées de la matrice ADL et l'approche qualitative de la matrice McKinsey.

Par ailleurs, parmi les critiques adressées à ces matrices qu'elles reposent sur les mêmes postulats et donc présentent peu d'originalité l'une par rapport aux autres.

Aussi, qu'elles sont très statiques : Elles représentent le portefeuille seulement à un moment donné et négligent l'effet de synergie entre les DAS.

Suites aux critiques adressées à ces matrices, de nouveaux outils ont été avancés dont principalement la matrice des business model.

S'inspirant de (Hall, 1988) et de (Desreumaux, Lecocq et Warnier, 2006) inventent la démarche de la matrice des business model qui consiste à identifier les sources possibles d'avantages concurrentiels des DAS considérés individuellement avant d'analyser le lien entre les stratégies poursuivies dans ces DAS et ainsi évaluer la cohérence globale du portefeuille.

Selon cette matrice, les facteurs clés de succès de l'entreprise peuvent se résumer en deux variables distinctes : La différenciation relative de l'entreprise qui se traduit par une prime de prix et la matrice relative de ses coûts de revient.

Figure 1 : La matrice des business model (Lecocq et Warnier, 2006)

Coût de revient relatif	Très faible	Low-Cost	Domination par les coûts	Stratégie hybride	Risque d'incompatibilité des choix
	Faible				
	Moyen	Désavantage concurrentiel	Position de base sur le marché	Différenciation	Différenciation luxueuse
	Elevé	Risque de sortie de l'activité			
		Faible	Moyen	Elevé	Très élevé
		Prix relatif			

La matrice business model considère moins le cycle de vie d'un secteur comme une variable décisive pour expliquer la performance d'un DAS, que les données de l'environnement pour trouver ou retrouver une performance dans une activité donnée.

Les deux dimensions de la matrice des business model sont :

- Le **prix relatif** par rapport aux autres offres du marché, c'est à dire la capacité à proposer des prix plus au moins élevés que l'offre de référence ;
- Le **coût relatif** dans son activité c'est à dire la capacité de l'entreprise à maîtriser ses coûts de revient par rapport aux concurrents.

A partir de ces deux axes, les DAS sont placés dans la matrice, révélant ainsi leur business model et la cohérence globale du portefeuille de l'entreprise.

En outre, le positionnement du DAS sur la matrice détermine explicitement les avantages concurrentiels qu'une entreprise peut avoir dans une activité tout en incluant les voies de développement de la firme, les positionnements les plus risqués voire à éviter sous peine de devoir abandonner l'activité.

D'une part, la matrice des business model permet d'évaluer la performance des DAS individuellement. En effet, c'est la différence entre les produits et les charges qui détermine le profit d'un DAS. Plus une entreprise réussit une différenciation

par le prix par rapport à la moyenne du secteur, tout en maîtrisant ses coûts (Efficience forte et réduction des charges) plus ses profits sont élevés dans le DAS.

D'autre part, l'analyse des matrices business model peut être considérée globalement. La matrice permet de visualiser la cohérence globale des différents DAS. Même en ayant des marques différentes, une entreprise court un risque important si elle mène sur un DAS une stratégie de différenciation par le prix et sur un autre une stratégie de domination par les coûts ou du low-cost. Ceci est clairement modélisé sur la matrice par la distance entre les points qui définit la cohérence du portefeuille. Des DAS trop éloignés ne sont pas cohérent et entraînent des conséquences négatives sur la performance de l'entreprise.

D'un côté, le client est confus quant à l'image de l'entreprise et ne peut pas lui donner de légitimité et d'un autre côté des problèmes internes se posent à l'entreprise pour poursuivre des buts différents et évaluer ses DAS sur des critères trop distinct voire même des fois contradictoires.

En définitif, la matrice business model complète l'approche stratégique traditionnelle par sa facilité d'utilisation et d'opérationnalisation et la renouvelle par son caractère multi-niveaux (DAS par DAS et globale) et sa prise en compte des synergies entre DAS.

ETUDE EMPIRIQUE ET DISCUSSIONS ?

▪ Méthodologie

Le dilemme entre la popularité de plus en plus croissante de l'utilisation du concept business model dans le champ disciplinaire de la stratégie et le manque d'étude pratique retraçant son utilisation empirique en entreprise représente le point de départ de cette recherche (Poole et van de Ven, 1989).

Pour explorer la dynamique en utilisant le Business model en tant que dispositif de diagnostic stratégique, une étude de cas a été choisie (Eisenhardt, 1989; Yin, 1994).

Les études de cas fournissent une approche méthodologique significative en particulier lorsque les perspectives existantes semblent insuffisantes en raison de peu de fondement empirique ou si les études dominantes dans le sujet sont contradictoires entre elle ou avec d'autres travaux de recherche.

Aussi, l'approche des études de cas est considérée appropriée dans les premières étapes d'un domaine de recherche ou dans le but de fournir une fraîcheur aux perspectives étudiées (Eisenhardt, 1989).

En outre, une étude de cas unique avec de multiples niveaux d'analyse est appliquée, ce qui permet un examen approfondie de l'objet de recherche (Klein et al, 1999; Yin, 1994).

En revanche et suivant l'exemple de Harrison et Leitch (2000), la recherche-action participative a été sélectionnée comme le processus de collecte des données du cas. Un tel processus facilite l'apprentissage continu, non seulement pour les chercheurs concernés, mais aussi pour toutes les parties d'un projet (Greenwood et al, 1993).

▪ Cadre empirique

A sa Création en 1957, ANWAR MAGHREB était l'entreprise pionnière marocaine du secteur du mobilier de bureau et aménagement. L'entreprise connaît une croissance rapide depuis son rachat par le groupe ADIL. Jusqu'à la fin des années 80, l'entreprise est un des premiers fournisseurs de l'administration publique et s'impose rapidement comme un des principaux partenaires de grands comptes tels que les banques, les compagnies d'assurance et les sociétés de télécommunication ou encore les offices publics ou semi publics.

Dès les années 90, pour faire face aux nouveaux challenges, ANWAR MAGHREB se réorganise pour optimiser sa compétitivité et redéploie son offre de services pour devenir un véritable spécialiste des solutions intégrées d'aménagement d'espaces professionnels.

Cette stratégie a permis à la marque de se développer sur de nouveaux segments de clientèle en direction notamment des entreprises multinationales, des PME-PMI industrielles ou commerciales, des sociétés de services auxquelles ANWAR MAGHREB propose des solutions sur mesure pour optimiser et organiser les espaces de travail tout en améliorant le confort des usagers.

A l'écoute de son marché, ANWAR MAGHREB a su, grâce à son bureau d'études et de conception, diversifier ses créations en s'engageant dans des concepts inédits pour répondre de manière souple et efficace à de nouvelles exigences d'aménagement.

Depuis quelques décennies, le marché devient ultra concurrentiel avec l'entrée de produits importés et de multinationales en plus des acteurs locaux qui se professionnalisent et deviennent plus agressifs. Il est à noter aussi que le prix constitue le premier critère concurrentiel. Mais la différenciation se fait aussi sur le design et la qualité du matériau.

Devant un tel engouement, ANWAR MAGHREB est contraintes de se redéployer sur de nouvelles niches et réfléchir à de nouvelles voies de développement capable d'asseoir la croissance et la pérennité d'ANWAR MAGHREB.

De ce fait, l'objectif de notre étude est d'établir un diagnostic du portefeuille d'activité d'ANWAR MAGREB indépendamment de son environnement et notamment du cycle de vie du secteur pour déterminer les facteurs clés de création de valeur de cette organisation par DAS et ainsi proposer des plans d'actions à mettre en œuvre.

Ainsi, pour réaliser cette étude, et compte tenu d'un marché de volume où le prix constitue un critère concurrentiel que tous les professionnels surveillent de près associé à une guerre contre la maîtrise des coûts, nous avons choisi d'utiliser la matrice des business model qui s'articule essentiellement sur deux dimensions que sont le prix et le coût.

➤ Segmentation Stratégique

Sur la base des caractéristiques des clients (taille, Quantités commandées, nature privé ou public...) et de leurs sensibilités par rapport au prix et au produit, quatre segments étaient retenus pour ANWAR MAGHREB.

Le pôle Grands Comptes : Dans ce compte se trouve les grandes entreprises de taille importante avec des exigences en termes de qualité importante.

Le Pôle Relais de croissances : Dans ce groupe se trouve les nouveaux secteurs en développement (Offshoring, centre d'appels, Zone Franche...)

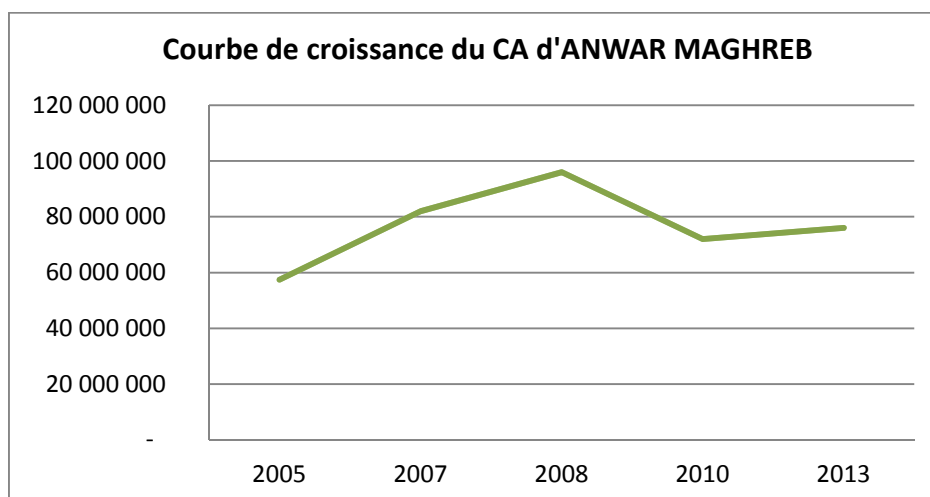
Le pôle OPSP (Offices Publics et Semi publics) : Il s'agit du marché des institutions publiques et des administrations. Ce pôle est très sensible au prix du fait de la budgétisation par l'Etat.

Le pôle PME-PMI : Ce pôle est constitué d'une clientèle de petites et moyennes entreprises. Cette clientèle a une quantité commandée faible.

➤ Analyse de l'activité

Evolution du CA

Figure 2 : Courbe de croissance du CA d'ANWAR MAGHREB entre 2005 et 2013



Le CA d'ANWAR MAGHREB a connu entre 2005 et 2007 une croissance de 30%. Cette croissance s'est progressivement dégradée. L'année 2010 a connu une baisse importante de CA (-34 %) par rapport à 2008. Le CA reste inférieur à 100 millions

DHS avec un taux de croissance moyen de 10,2 %. Les réalisations en 2013 indiquent une reprise de croissance de CA de l'ordre de 20%. L'année 2008 est la seule à dépasser la barre de 90 millions de DHS;

Figure 3 : Analyse de la composition du CA par pôle

Année / Pôles	2008	2013	Evolution
Grand Compte	45 500 000	34 043 100	-25,18
OPSP	23 660 000	22 800 000	-3,63
Relais de croissance	13 650 000	15 200 000	11,36
PME/PMI	8 190 000	5 320 000	-35,04
CA GLOBAL	91 000 000	77 363 100	-14,98

D'après le graphique ci-dessous, le CA global a chuté de 15% entre 2008 et 2013.

Cette chute est due essentiellement au pôle Grand Compte qui représente presque la moitié du portefeuille de l'entreprise et qui a baissé d'environ 25%.

Concernant Le pôle PME/PMI, c'est la catégorie d'entreprise la plus touchée par la crise, le CA de ce pôle a connu une baisse importante de plus de 30% mais vis-à-vis d'ANWAR MAGHREB, son impact n'est pas très ressenti en valeur soit 3 MDH par rapport au pôle grand compte dont le volume de la baisse dépasse les 11 MDH.

Le pôle OPSP a connu une baisse négligeable de 3% car ce dernier dépend du budget de l'Etat défini à l'avance.

Par contre, le pôle relais de croissance a connu une augmentation du CA de 11%. Cette augmentation concerne plus particulièrement les secteurs de l'Offshoring.

➤ Analyse des DAS par la matrice business model

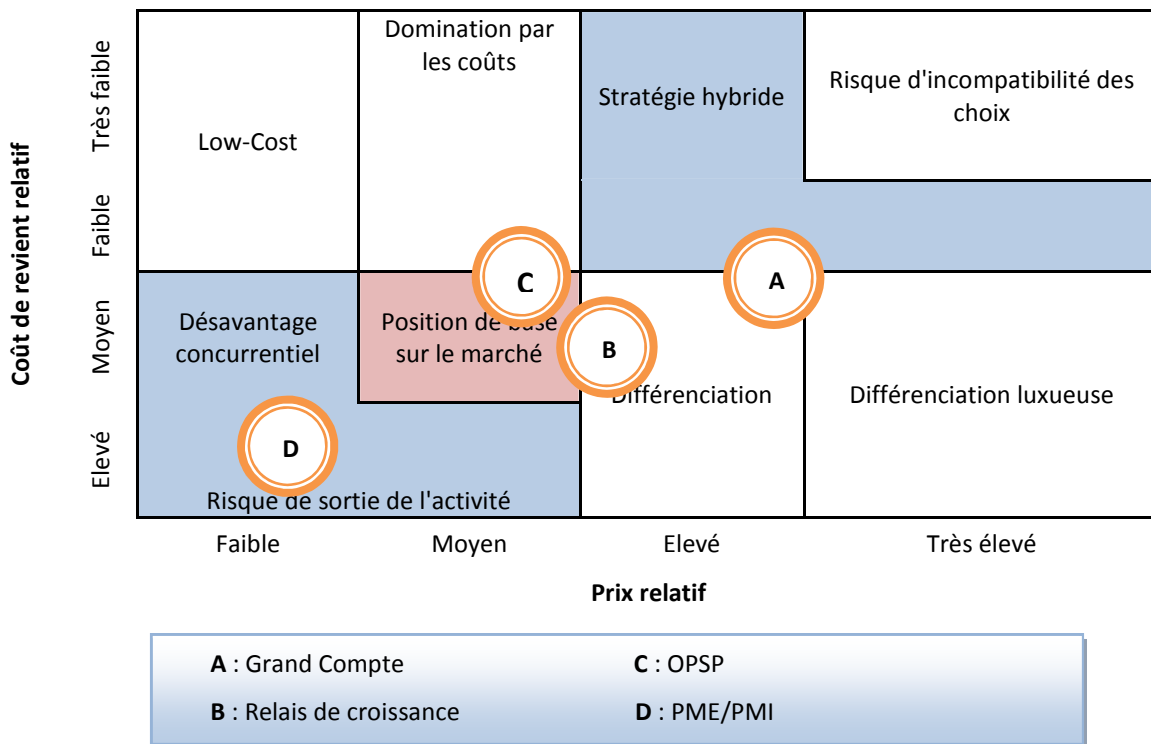
La matrice business model consiste à comprendre le modèle économique de chaque activité, reflété notamment par son positionnement prix et coût.

Sur le DAS A (Grand compte), ANWAR MAGHREB bénéficie d'une image de marque soignée qui lui permet de proposer des produits à des prix élevés par rapport aux principaux concurrents. Cette image est liée au Marketing mais aussi à l'innovation grâce à son bureau d'études et de conception, créé en 2011. ANWAR MAGHREB a su diversifier ses créations en s'engageant dans des concepts inédits pour répondre de manière souple et efficace à de nouvelles exigences d'aménagement. La société est donc assez diversifiée sur cette activité. Parallèlement, ANWAR MAGHREB a mené une vaste politique de maîtrise de ses coûts de production traduite par la formation des opérateurs, l'investissement en machine ou encore la mise en place d'une supply chain intégrée. Sur ce DAS, ANWAR MAGHREB est donc différenciée.

Concernant le DAS B (Relais de croissance) qui connaît un fort taux de croissance, ANWAR MAGHREB n'a pas un souci de prix puisqu'il s'avère assez élevé comparant aux prix de marché, par ailleurs, les coûts demeurent plus ou moins élevés car c'est un nouveau DAS ayant de nouvelles exigences de productions et demandant un effort de créativité assez important. Malgré cela, ANWAR MAGHREB connaît une légère différenciation sur ce DAS à développer davantage.

En ce qui concerne le DAS C (OPSP), une différenciation par les prix est assez difficile compte tenu des appels d'offres. Par contre ANWAR MAGHREB arrive à maintenir un niveau moyen de coût de revient grâce à la capitalisation sur son savoir-faire acquis des autres DAS. Sur ce DAS, ANWAR MAGHREB arrive à maintenir une position de base, on peut représenter ce DAS sur la moyenne du marché.

Et enfin, le DAS D (PME/PMI), où ANWAR MAGHREB n'arrive pas à maîtriser ses coûts de revient car faute de commandes très faibles, elle ne bénéficie pas de l'économie d'échelle sur ce DAS. Aussi, ANWAR MAGHREB ne peut bénéficier d'une différenciation par les prix car les PME/PMI investissent que très peu quant au mobilier et aménagement de bureau. Ce DAS est source de désavantage concurrentiel fort pour ANWAR MAGHREB et présente un risque fort sur l'activité globale de la société.

Figure 4 : La matrice business model de la société ANWAR MAGHREB en 2013

On peut voir à travers cette analyse des business model que le portefeuille des activités d'ANWAR MAGHREB se situe dans une même zone. Il n'y a pas des incohérences majeures entre les business model des différents DAS. Les activités présentent de bonnes synergies entre eux offrant une légitimité pour le client.

Pour les DAS A, B et C l'entreprise doit effectuer d'avantage d'effort pour maîtriser ses coûts de production par rapport à ceux des concurrents. Une telle stratégie permettra d'améliorer le profit dans ces activités.

Concernant, le DAS B, ANWAR MAGHREB pourrait élever un peu ses prix relativement aux marchés pour renforcer son image de marque.

En finalement, nous remarquons que le DAS D représente un risque potentiel pour la performance globale d'ANWAR MAGHREB, elle doit d'urgence revoir sa manière de création de valeur dans ce DAS pour maîtriser les coûts ou bien abandonner carrément ce DAS présentant un désavantage concurrentiel important ayant des conséquences peu favorables sur l'ensemble des activités.

L'utilisation de la matrice des business model permet d'appréhender la performance globale des choix effectués dans chaque activité. Pour ANWAR MAGHREB, nous remarquons la duplication d'un business model premium dans ses différents DAS.

CONCLUSION

La notion business model a connu son essor avec les startups liées aux nouvelles technologies. En effet, les créateurs de ces nouvelles entités avaient l'obligation de démontrer à leurs investisseurs potentiels les mécanismes conduisant à un excellent retour sur investissement. Devant l'impossibilité d'utiliser les données de leur secteur d'activité ou de fournir en exemple des *Success Stories* d'autres organisations, un effort de conceptualisation de ce que serait la future entreprise a été fait à travers une formulation du business envisagé qui est à l'origine du business model.

Le concept business model a connu de plus en plus d'intérêt des chercheurs dans différents champs disciplinaires et principalement dans le champ de la stratégie. Loin d'être un substitut de la notion de stratégie, le business model constitue un outil de réflexion complémentaire, transversal et intégrateur des différentes fonctions de l'entreprise (Xavier lecoq, Benoit Demil et Vanessa warnier, 2006).

La littérature de business model en stratégie a donné naissance à plusieurs modèles, dans cette communication nous avons choisi d'étudier la matrice business model pour l'analyse des portefeuilles d'activités des entreprises.

A travers notre revue de la littérature nous confirmons que cette matrice permet de comprendre le modèle économique de chaque activité, reflété notamment par son positionnement prix et coût. En effet, la matrice business model complète l'approche stratégique traditionnelle par sa facilité d'utilisation et d'opérationnalisation et la renouvelle par son caractère multi-niveaux (DAS par DAS et globale) et sa prise en compte des synergies entre DAS.

Par ailleurs, cette matrice n'est qu'une partie de l'analyse stratégique et doit être complétée par d'autres outils pour donner au stratège une vision plus éclairée sur son organisation lui permettant de prendre les meilleures décisions stratégiques assurant ainsi la croissance et la pérennité de son organisation.

REFERENCES

- [1] Marsanel, R., Ricart, JE, « *From Strategy to Business Models onto Tactics* », Long range Plannig, 2010, pp. 195-215
- [2] Afuah, A., Tucci, C.L., "Internet Business Models and Strategies", McGraw-Hill, Irwin, Boston, MA, 2001
- [3] Alt, R. and Zimmerman, H.D., "Introduction to a special section on business models", *Electronic Markets*, Vol. 11 No. 1, 2001, pp. 3-9.
- [4] Amit, R. and Zott, C., "Value creation in e-business", *Strategic Management journal*, 2001 pp. 493-520.
- [5] Baden-Fuller, C. and Morgan, M.S., "Business models as models", *Long Range Planning*, 2010, pp. 156-71.
- [6] Ban-y, D. and Elmes, M., "Strategy retold: toward a narrative view of strategic discourse", *Academy of Management Review*, 1997 pp. 429-52.
- [7] Bentzen, E., Christiansen, JI. and Varnes, C.j., "What attracts decision makers' attention? Managerial allocation of time at product development portfolio meetings", *Management Decision*, 2011, pp. 1-29.
- [8] Chesbrough, H.W. and Appleyard, M.M. , "Open innovation and strategy", *California Management Review*, 2007, pp. 57-76.
- [9] Chesbrough, H. and Rosenbloom, R.S., "The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies", *Industrial and Corporate Change*, 2002, pp. 529-55.
- [10] Demil, B. and Lecocq, X., "Business model evolution: in search of dynamic consistency", *Long Range Planning*, 2010, pp. 227-46.
- [11] Dequech, D., "Bounded rationality, institutions, and uncertainty", *journal of Economic Issues*, 2001, p. 911.
- [12] Kalling, T., "The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations", *European journal of Information Systems*, 2003, pp. 49-59
- [13] Ghazian, A., Ventresca, M.J., "Keywords and cultural change: Frame analysis of business model public talk, 1975-2000" *Sociological Forum*, 2005, pp. 523-559
- [14] Hacklin, F., Wallnofer, M., "The business model in the practice of strategic decision making: Insights from a case study", *Management decision*, 2012 pp.166-188
- [15] Lecocq X., Demil B., " Strategizing industry structure : The case of open systems in a low-tech industry ", *Strategic Management journal*, 2006, pp. 891-899.
- [16] Lecocq X., Demil B.; Warnier V., « Le business model , un outil d'analyse stratégique», *L'Expansion Management Review*, n°123, 2006, pp. 96-109.
- [17] Moyon E., Lecocq X., « Rethinking business models in créative industries: The case of the French record industry", *International studies of Management and Organisation*, 2014.
- [18] Osterwalder A., Pigneur, Y., « *Business Model: Nouvelles génération* », Pearson France, 2004.
- [19] Penrose, E.T, "The theory of the growth of the firms", Wiley, New York, 1959
- [20] Vestraete T., Jouison – Laffite E., « *Business Model pour entreprendre – Le modèle GRP : théorie et pratique* », de Boeck, 2009
- [21] Desreumaux A., Lecocq X. Warnier V., « *Strategie* », Collection synthex, Pearson, 2006.
- [22] Ambrosini V., Johnson G., Scholes K., "Exploring techniques of analysis and evaluation in strategic management", Pearson Education Limited, Harlow, 1998, pp. 205-218.