



**EXAMENS DU DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES DE COMPTABILITE ET
GESTION FINANCIERE
(DESCOGEF)
SESSION 2019**

EPREUVE DE MANAGEMENT

DUREE : 2 heures

Le sujet comprend des quatre questions de cours et un cas

I. **QUESTIONS DE COURS** : (2 points par question de cours, soit 8 points).

- 1- Présenter et discuter les différents types de diversification.
- 2- Evaluer la stratégie d'intégration.
- 3- La chaîne de valeur est classée parmi quels outils de diagnostic en stratégie ? Qu'est-ce qui caractérise ce type de diagnostic ? Présentez l'analyse par la chaîne des valeurs.
- 4- Décrire les différents types de configurations organisationnelles selon Mintzberg.

II. **CAS** : Le Commerce électronique garde un fort potentiel (12 points)

« Le potentiel du commerce électronique est bien plus important en Afrique que dans n'importe quelle autre région du monde, simplement parce qu'il n'y a pas d'autres choix » explique le co-directeur général de Jumia, Jérémy Hodara. Si vous vivez aux Etats-Unis, vous n'avez pas besoin d'Amazon ; vous pouvez aller dans les magasins. En Afrique, on n'aura jamais la même densité de commerces qu'aux Etats-Unis. Nous aurons de plus en plus de commerces en Afrique, mais ils ne constitueront pas le principal point d'accès aux produits. »

Pour assurer sa place sur le marché du digital, Jumia a développé ses gammes de produits et services en ligne. En 2012, 50.000 produits étaient disponibles ; aujourd'hui, on en compte plus de 5 millions. D'après Jérémy Hodara, cet essor est lié à une stratégie agressive visant à accroître le nombre de fournisseurs- qu'ils soient locaux ou internationaux. Jumia vend les produits directement et relie les vendeurs aux clients.

De nombreux défis à relever

Parmi les grandes marques qui font du commerce avec Jumia, figurent Pernos Ricard et Carrefour, par le biais de sa franchise au Kenya. Les deux sociétés comptent utiliser Jumia pour accroître la visibilité et les ventes des produits distribués. D'autres marques internationales commencent à s'appuyer sur la vente en ligne pour surmonter les obstacles liés à la distribution des produits en Afrique.

* Être en mesure de fournir une vaste gamme de produits est l'une des difficultés auxquelles les plateformes d'e-commerce sont confrontées. La livraison pose également des problèmes logistiques, lesquels sont exacerbés en Afrique.

* Le service Express de Jumia propose la livraison en un jour de produits entreposés localement, dans quelques grandes villes et, en deux ou quatre jours, dans d'autres villes. « Si vous vivez un peu plus loin, la livraison peut prendre entre cinq et sept jours mais, en général, les délais de livraison sont similaires à ceux que l'on trouve aux Etats-Unis ou en Europe », affirme Jérémy Hodara. Ce n'est pas un mince exploit. Pour offrir de tels délais de livraison, la société a lourdement investi dans son réseau de distribution, préférant créer son parc de véhicules plutôt que de compter sur les structures sur place. Jumia affirme disposer de plus de camions que la société de livraison internationale DHL.

Les infrastructures numériques présentent également des problèmes. En 2017, la société a traité plus de 8 millions de commandes et reçu plus de 550 millions de visites

sur ses sites. Pour faire face à ce trafic très important, les serveurs de Jumia sont basés au Portugal, à Porto, où plus de 200 informaticiens gèrent l'infrastructure en ligne et mettent en œuvre les innovations technologiques.

Hodara explique que l'un des problèmes majeurs à surmonter sur le plan technologique est l'irrégularité du trafic sur les sites Web. Le jour du Black Friday, par exemple, le nombre de visiteurs a explosé au Kenya et au Nigéria.

« Les fréquentations varient considérablement d'un moment à l'autre, lors du Black Friday par exemple, la hausse du trafic est phénoménale mais je préfère avoir ce problème que le contraire ! Nous sommes là pour résoudre ce type de difficultés » tempère Jérémy Hodara.

Système de paiement

Jumia doit constamment innover pour s'adapter à ses clients. La société est le leader du commerce en ligne en Afrique mais elle est concurrencée par des entreprises locales et régionales. Il est essentiel que la plateforme propose des systèmes de paiement adaptés à ses clients. Depuis quelques années, des méthodes de paiement novatrices ont émergé, proposées par des start-ups, des opérateurs de télécoms ou des banques commerciales. Les paiements en ligne par carte bancaire sont rares, les Africains leur préférant les modes de paiement mobiles comme M-Pesa.

En 2016, Jumia a lancé sa propre plateforme de paiement, Jumia Pay, qui a remplacé les paiements utilisant les plateformes tierces ou les paiements en espèce à la livraison. « Les méthodes de paiement utilisées par nos clients varient beaucoup d'un pays à l'autre » souligne son dirigeant. « Jumia Pay présente un grand avantage : on peut se connecter à l'écosystème Jumia avec n'importe quelle méthode de paiement »

MV. Jérémy Hodara aurait-il les mêmes ambitions internationales que Jeff Bezos ou Jack Ma ? Malgré son expansion, Jérémy Hodara assure que, pour le moment, la société se concentre sur ses marchés actuels et affine son modèle commercial. Les entrepôts et les camions de livraison nécessitent des investissements très importants et Jumia avancera pas à pas tant qu'elle n'aura pas atteint le seuil de rentabilité.

def « Nous sommes satisfaits de notre modèle dans 14 pays » révèle-t-il. Nous devons à présent proposer davantage de produits et à un meilleur coût, nous implanter dans plus de villes, et raccourcir les délais de livraison plutôt que de nous installer dans 15 pays » souligne le jeune patron.

Un modèle économique à peaufiner

Avec le modèle économique actuel de Jumia, le nombre de pays où Jumia peut s'implanter pourrait bientôt atteindre sa limite. Bien que l'on ne doive pas négliger l'ampleur de la révolution Internet en Afrique, la pénétration varie considérablement d'un pays à l'autre. Pour qu'une plateforme d'e-commerce comme Jumia soit viable, le nombre d'internautes doit être suffisamment élevé. Même si au Nigéria, le nombre de personnes en ligne est supérieur au nombre de français, cela n'est pas la norme en Afrique. « Nos coûts sont très élevés ; il faut une vaste population pour absorber ces coûts » commente-t-il.

« Il est très important d'évaluer le nombre d'internautes ; nous nous implantons uniquement dans les pays où ce nombre représente 80% de la population totale. » Autre facteur qui pourrait affecter la croissance de Jumia : les Africains vont-ils utiliser les plateformes d'e-commerce pour y faire régulièrement des achats ou simplement des achats occasionnels, comme c'est le cas aujourd'hui ? Les centres commerciaux se développent rapidement en Afrique et la vente en ligne ne prospérera que si les achats via smartphone progressent.

« Je pense que beaucoup font déjà des achats occasionnels en ligne mais les gens n'utilisent pas encore leur mobile pour tous leurs achats », reconnaît Jérémy Hodara.

Malgré tout, l'Afrique, avec sa vaste population et sa forte pénétration internet, est mûre pour le commerce en ligne. Au vu de ce qu'a accompli la société en six ans, Jumia semble très bien placé pour s'imposer comme le leader de ce marché.

Tom Collins, African Business, Edition française, N 62, Mars 2019.

QUESTIONS:

- 1- Caractériser, brièvement, l'activité de Jumia: justification, enjeux stratégique, financier et modèle économique (2 points) *interdit. 19. 185 partem*
- 2- Quelle est la stratégie de croissance, en vous basant sur le mode de financement de ces investissements, choisie par Jumia ? Donnez des éléments du texte qui justifient votre réponse. Quels sont les avantages et les inconvénients d'une telle stratégie ? (3 points)
- 3- Quelle est la stratégie de développement adoptée par Jumia ? Justifiez votre réponse par des extraits du texte. Dites quelles sont les avantages et les inconvénients de cette stratégie (4 points).
- 4- Jumia n'aurait pas encore les mêmes ambitions internationales qu'Amazon ou Ali Baba. En supposant que son expansion se poursuive, elle sera certainement contrainte à recourir à des accords de coopération interentreprises. Dans un tel schéma quelle option stratégique devrait-elle utiliser pour résister aux groupes ? Donnez-en les caractéristiques, les raisons et les conditions de sa réussite. (3 points).