



UNION ECONOMIQUE ET MONETAIRE OUEST AFRICAINE

**DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES DE COMPTABILITE ET GESTION
FINANCIERE DE L'UEMOA**

(DESCOGEF)

SESSION 2021

EPREUVE : MANAGEMENT

Durée : 2 heures



I. QUESTIONS DE COURS : (8 pts)

1. Après avoir rappelé et défini les «3 stratégies génériques de M. Porter, une combinaison hybride de ces stratégies est-elle possible ? Si Oui, donnez un exemple.
2. Citez deux raisons pouvant justifier le recours à l'externalisation d'une activité pour une entreprise ?
3. Quel est le lien entre la stratégie et la structure ?
4. Pourquoi adopter une stratégie d'intégration verticale ? (Citez au moins 3 raisons)

II. LE CAS YANGO (12 pts)

Présentation de l'entreprise

YANGO est un service de covoiturage permettant aux gens d'atteindre leur destination rapidement, en toute sécurité et à un prix abordable. Il est présent dans plus de 600 grandes villes dans 17 pays à travers le monde - à certains de ces endroits, il est connu sous le nom Yandex.Taxi.

Le service a été lancé en 2011 par Yandex, l'une des plus grandes sociétés technologiques européennes développant des produits et services intelligents basés sur l'apprentissage automatique. Ce service de covoiturage apporte la même expertise technologique sur le marché, en utilisant ses propres systèmes de cartographie et de routage pour la localisation et le transport de passagers. La technologie de Yango est conçue pour optimiser la qualité du service pour les passagers. Environ 700 000 conducteurs sont connectés à Yango dans le monde entier, et 36 millions de personnes ont utilisé ce service depuis son lancement. La société a célébré sa milliardième course en septembre 2018.

La Côte d'Ivoire est le premier pays africain où le service a été lancé le 04 octobre 2018 sous la marque Yango. Pour les Abidjanais, l'application Yango est disponible gratuitement, en plusieurs langues, sur Google Play et App Store.

Pour le Directeur de l'expansion globale de Yandex.Taxi/Yango, M. Moucheh Sahakian, « Nous sommes intéressés par d'autres pays en Afrique et ailleurs dans le monde francophone et on espère que Yango sera bientôt présents dans plusieurs autres pays ». Pour s'implanter à l'international, l'entreprise préfère procéder par rachats pour imposer rapidement sa présence avec des acteurs soit établis, soit très au fait du marché local.

Yango ne possède pas ses propres véhicules et ne recrute pas des conducteurs. Le service coopère avec des entreprises de taxi locales, postes de commande de taxi et autres partenaires. Dès le départ plus de 300 véhicules sont connectés au service y compris Taxi Ivoire et AfriCab. Un tel nombre des véhicules est suffisant pour assurer la possibilité de l'arrivée rapide de la voiture à n'importe quel arrondissement de la ville. La quantité des véhicules augmentera considérablement dans l'avenir.

Si l'utilisateur a oublié ses affaires dans la voiture ou il veut se plaindre sur un conducteur il peut envoyer un message au service d'assistance de Yango via l'application. Un membre de l'équipe de service d'assistance lui répondra par SMS. C'est pour ça qu'utiliser le service Yango est plus sécuritaire que simplement prendre un taxi dans la rue.

Tous les conducteurs qui vont exécuter des commandes passées par Yango suivent un programme de formation. À la fin de chaque course l'utilisateur peut évaluer le conducteur et laisser un commentaire. Les conducteurs arrivant en haut du classement obtiennent plus de commandes tandis que les conducteurs qui ont reçu plusieurs commentaires négatifs seront désactivés du service et ne pourront plus exécuter des commandes passées par Yango.

Selon Moucheg Sahakian, le directeur de l'expansion globale de Yandex.Taxi/Yango, une des raisons principales de son succès tient en un mot : la confiance. Depuis sa création, Yango a cherché à créer une communauté de confiance. La création de cette confiance a été rendue possible grâce à la mise à disposition d'informations de six natures différentes, modélisées par les dirigeants de Yango sous l'acronyme DREAMS (cf. : annexe 2).

Le début des activités de Yango en Côte d'Ivoire a entraîné le recrutement de nombreux jeunes. Les bureaux étrangers fonctionnent avec un « Country manager » et une petite équipe. Depuis deux ans les effectifs ont quasiment doublé. Le défi pour Yango, comme l'explique Moucheg Sahakian, est « d'intégrer ces nouveaux talents sans perdre pour autant notre agilité et notre sens de l'innovation ». Pour cela, Moucheg Sahakian explique que Yango s'appuie avant tout sur le partage de 10 valeurs communes qui guident l'action quotidienne de tous les collaborateurs et sur une organisation horizontale qui repose sur l'autonomie et la responsabilisation de chacun.

Il vous est demandé, en vous appuyant sur les différents éléments de cette présentation de Yango et des documents figurant en annexes, et notamment les articles académiques et les articles de presse consacrés à Yango, de conduire une réflexion, autour des deux problématiques suivantes :

- l'analyse stratégique de Yango (Dossier 1),
- l'organisation et le développement de Yango (Dossier 2).

DOSSIER 1 - STRATÉGIE ET DEVELOPPEMENT DE YANGO (7 points)

1. Donnez la signification des lettres de l'acronyme PESTEL et proposez un exemple pour Yango sur chaque dimension ?
2. Après avoir rappelé les principales caractéristiques de l'analyse SWOT, appliquez-la à Yango en donnant un exemple sur chaque dimension.
3. Pour se développer à l'international, quel est le mode de croissance privilégié par Yango ? Quels sont les principaux avantages de ce type de croissance dans le cas de Yango ?

DOSSIER 2 - ORGANISATION DE YANGO (5 points)

1. Présenter les 6 principaux mécanismes de coordination définis par Henry Mintzberg. Rappeler pour chacun de ces mécanismes de coordination, la configuration structurelle associée.
2. Dans quelle mesure, à partir des configurations structurelles de Mintzberg, pourrait-on qualifier le modèle d'organisation de Yango de configuration structurelle hybride « structure divisionnalisée-adhocratie-organisation missionnaire » ?

ANNEXE 1 : YANGO, COMMENT ÇA FONCTIONNE !

Une fois l'application installée, au premier démarrage de l'application il faut créer un compte en utilisant le numéro du téléphone portable. Pour commander une course de taxi il faut démarrer l'application. Le service localise l'utilisateur automatiquement : il est marqué sur le plan de la ville en épingle rouge. Pour passer la commande il faut appuyer sur le bouton "Commander un taxi" et Yango trouvera un conducteur qui pourra arriver le plus vite. L'application affiche sur l'écran le temps d'attente du taxi, le numéro de la plaque et la marque de voiture aussi bien que le nom du conducteur. L'application informe l'utilisateur de l'arrivée de la voiture et affiche son emplacement précis sur le plan de la ville.

Les courses de taxi sont bon marché. L'arrivée du taxi et les deux premiers kilomètres en route est de 300 Francs CFA, ensuite - 150 Francs CFA par kilomètre et 100 francs CFA à partir de 6-ième kilomètre.

Avec Yango il est possible de se déplacer d'une commune à un autre. À la fin de la course Yango affiche le prix de la course et les utilisateurs n'ont plus besoin de négocier le prix avec le conducteur. Si le point de destination a été indiqué avant de passer la commande, par exemple, Jardin botanique, Yango affichera le prix final de la course à l'avance. Ce prix ne changera pas même si le conducteur a fait un détour ou si le temps en route a augmenté à cause des embouteillages.

Quand l'utilisateur commande une course de taxi, Yango trouve un conducteur connecté au service qui puisse arriver le plus vite et le nomme sur la commande. Yango choisit la route la plus courte pour déplacer le plus vite possible et éviter des embouteillages. Cette technologie permet aux conducteurs de ne pas perdre du temps en cherchant le passager suivant dans les rues de la ville et en négociant le prix. Ils n'ont plus besoin de traverser tout arrondissement pour prendre une commande suivante en passant beaucoup de temps dans les embouteillages. Maintenant ils peuvent exécuter plus de commandes pendant la journée et gagner plus d'argent.

ANNEXE 2 : YANDEX.TAXI

Yandex.Taxi est une entreprise informatique internationale qui dirige des entreprises de covoiturage et de technologie alimentaire en Russie, dans la Communauté des États indépendants (CEI), en Europe centrale, dans l'UE, dans les pays baltes, en Afrique et au Moyen-Orient. L'entreprise figure parmi des principaux développeurs de la technologie des véhicules autonomes.

Yandex.Taxi a été fondée par Yandex N.V., une entreprise multinationale propriétaire d'un moteur de recherche, d'un portail internet et d'environ 70 autres services en ligne, qui opère dans plusieurs pays. Yandex, également connue sous le nom de « Google russe » du fait de son origine, est cotée au NASDAQ depuis 2011. L'entreprise concentre ses activités sur l'apprentissage automatique. Maintenant, Yandex.Taxi est une société à responsabilité limitée indépendante. En dehors de la Russie, Yandex.Taxi est représentée par l'entreprise de loi néerlandaise Yandex.Taxi B.V.

Le service de covoiturage est un business essentiel pour Yandex.Taxi. Il opère dans plus de 300 grandes villes de Russie, Biélorussie, Moldavie, Arménie, Géorgie, Kirghizistan, Kazakhstan, Ouzbékistan, Lettonie, Estonie, Lituanie, Serbie, Roumanie, Finlande, Ghana, Côte d'Ivoire et Israël ; dans les cinq derniers pays sous le nom de Yango.

Créer un lien de confiance interpersonnel pour désamorcer les appréhensions

Depuis sa création, Yango a tourné tous ses efforts vers la constitution d'une communauté de confiance, exprimant ainsi sa volonté de créer de la confiance interpersonnelle entre ses membres. Cela fut un travail de longue haleine, car il fallut attendre que le bouche-à-oreille positif se répande et que la prescription sociale joue à plein son rôle. Avec le temps et l'expérience, nous avons appris que pour pouvoir faire confiance à une personne rencontrée par l'intermédiaire d'une plateforme de mise en relation comme Yango, il fallait disposer d'informations de six natures différentes. Nous en avons théorisé un modèle, sous l'acronyme

En octobre 2018 le service a été lancé en Côte d'Ivoire, son premier pays francophone. Depuis son lancement, Plus de 36 millions de personnes ont utilisé ce service. En septembre 2018, le nombre total de trajets a dépassé le milliard. Le nombre total de conducteurs connectés à Yandex.Taxi / Yango dépasse les 700 000.

Tigran Houdaverdian dirige l'entreprise Yandex.Taxi depuis 2014. Le 22 mai 2019, Yandex a annoncé la nomination de Khudaverdyan au poste nouvellement créé de directeur général adjoint du groupe Yandex. Daniil Chouleyko a été promu au poste de directeur général de Yandex.Taxi. Daniil travaille chez Yandex depuis février 2015, date à laquelle il a rejoint la division Taxi. Depuis janvier 2018, il est chef de l'exploitation.

En Côte d'Ivoire cette activité est encouragée par l'Etat, car participant à la transition énergétique.

Mais aussi par de nombreuses personnalité politiques de tous bords et les organismes publiques. La Côte d'Ivoire, en pleine transition énergétique, veut réduire ses émissions de gaz à effet de serre de 28% en portant la part des énergies renouvelables à 42% d'ici 2030. Ainsi, le projet sur le covoiturage à côté de nombreux autres projets est une bonne chose pour la Côte d'Ivoire.

DREAMS :

- *Declared* : chaque membre doit déclarer des informations sur lui-même (son prénom, son âge, son numéro de téléphone, ses préférences en matière de voitures, le type de service...);
- *Rated* : après chaque trajet, le conducteur et ses passagers formulent des avis réciproques permettant de construire une réputation en ligne;
- *Engaged* : le fait de commander un taxi et de régler à la fin de la course les frais au conducteur est un « engagement » fondé sur la confiance qui offre une garantie essentielle;
- *Active* : sont indiqués sur l'application

Yango les différents trajets et la dernière connexion de chaque membre afin de montrer son activité et sa réactivité sur la plateforme ;

- *Moderated* : une équipe de plus de 10 personnes vérifie au quotidien au sein de Yango l'authenticité du contenu publié par la communauté, constituant ainsi un support fondamental pour tous ses membres ;
- *Social* : chaque membre peut relier son profil créé sur Yango à celui qui est affiché sur des réseaux sociaux (tels que Facebook ou LinkedIn) afin de créer davantage de traçabilité.

L'organisation actuelle de Yango repose sur une structure décentralisée dans laquelle les responsables des différentes unités et les différents responsables de pays ont une grande autonomie.

Le covoiturage, vecteur de nombreuses externalités positives

La belle surprise du covoiturage, c'est le fait que lorsqu'il est réalisé à une échelle aussi importante, il génère des externalités positives qui sont loin d'être négligeables ! Ainsi :

- Il permet l'optimisation des ressources et une économie en émissions de CO₂ ;
- Il offre une solution de transport abordable permettant d'augmenter l'accès à la mobilité le tout dans la sécurité et le confort.
- Il offre convivialité dans l'expérience qui les incite à y revenir.

Une illustration des attraits du covoiturage Yango s'exprime dans l'engagement très fort de notre communauté au travers du service d'entraide collaborative. Il s'agit d'un *chat* sur le site Yango qui fonctionne comme un forum sur lequel les nouveaux visiteurs peuvent poser en temps réel leurs questions sur le fonctionnement du service. Et ce ne sont pas des salariés de Yango qui leur répondent, mais des membres aguerris ! C'est de l'entraide

communautaire. Ces derniers s'investissent quand ils en ont envie et quand ils en ont le temps afin d'aider la communauté à titre gracieux. L'économie collaborative est la preuve que la numérisation peut également générer de nouveaux rapports humains et être créatrice de liens sociaux.

Autre externalité positive : l'impact bénéfique du covoiturage sur la sécurité routière. Le fait d'avoir des passagers à bord influence positivement le comportement des conducteurs. Le système d'échange d'avis permis par Yango entre les passagers et les conducteurs responsabilise encore plus ces derniers.

Comment le travail est-il organisé chez Yango ?

C'est une organisation horizontale, qui repose sur l'autonomie et la responsabilisation de chacun. La société s'appuie sur les « heads of department » qui chapeautent, chacun, les dix départements et sur une vingtaine de « teams leaders ». Ce sont plus des coordonnateurs que des managers au sens strict, car notre management est plus orienté objectifs que contrôle. Les bureaux étrangers fonctionnent avec un country manager et une petite équipe. [...]

ANNEXE 3 : YANGO AMELIORE SA RELATION CLIENT GRACE AU BIG DATA

Yango, le service de covoiturage, travaille à la fidélisation de ses clients et à l'efficacité de ses campagnes marketing grâce au Big Data.

Relation client

« Le Big Data nous sert à optimiser la performance de nos campagnes de Gestion de la Relation Client et à améliorer le confort d'utilisation de nos services pour nos clients » déclare Daniil Chouleyko. « Plus de deux millions de personnes utilisent les services de Yango tous les mois » complète-t-elle.

L'analyse Big Data est réalisée en temps réel. A terme, Yango intégrera les données des réseaux sociaux. Yango a une autonomie informatique complète sur cette analyse des données ce qui réduit les temps de traitement.

La solution a été mise en place à partir d'analyses Big Data réalisées avec la plateforme Vertica de HP et la plateforme Data Science Studio de la jeune société française Dataiku.[...]

Rivalité directe sur les axes majeurs

« Ils ont conquis les Ivoiriens de façon très simple, c'est une société comme nous (Wassa). Yango a conquis les Abidjanais non pas parce qu'ils sont

meilleurs que nous, c'est parce qu'ils ont des véhicules disponibles et font du dumping, ils financent les courses tout simplement, les chauffeurs le disent clairement, ils préfèrent aller chez Yango que de venir chez Wassa parce que là-bas ils leurs donnent de l'argent. », assure Franck Yao, Fondateur de Wassa.

A côté de ce type de concurrents, il existe aussi les autre Taxi d'Abidjan, les Bus, les Gbaka, etc qui participent à assurer le transport interurbain.