

« Je suis optimiste pour les jeunes entreprises qui entreront bientôt dans le monde des start-up soutenues par du capital-risque »

Grant Brooke Cofondateur et directeur de - TWIGA FOODS

3 décembre 2018



Twiga Foods est une plateforme de marché B2B : elle s'approvisionne en denrées agricoles (au départ, uniquement des bananes) auprès des exploitants, à un prix supérieur à celui du marché, avant de les livrer aux revendeurs à un prix inférieur à celui du marché - ce qui est rendu possible par son modèle technologique et économique. Les valeurs fondamentales de l'entreprise lui ont permis de bâtir son activité d'une façon originale, pleinement intégrée dans son contexte. Twiga est aujourd'hui le plus grand distributeur logistique de produits frais au Kenya.

SP&D

Cet article est extrait du numéro 29 sur le financement des start-up pour construire les économies de demain en Afrique

Il y a trois ans, sur la scène d'un concours international d' « argumentaires de vente », je me suis présenté devant les juges et le millier de participants avec une unique diapositive PowerPoint représentant une banane et portant seulement la mention : « Ceci est une banane ». Cette simplicité les a beaucoup fait rire.

Quelques mois auparavant, Peter Njonjo et moi-même venions de lancer Twiga Foods : une plateforme de marché B2B qui achète des denrées agricoles aux producteurs au-dessus du prix de marché, et les livre aux détaillants à un prix inférieur à celui du marché. Les revendeurs n'ont plus

besoin de se rendre à 4 heures du matin sur d'immenses marchés de gros à ciel ouvert : nous leur livrons des produits de meilleure qualité, à des prix plus bas, directement à leur porte. Les agriculteurs peuvent de leur côté affecter leurs stocks à Twiga, et ainsi compter sur un partenaire commercial fidèle, fiable et prévisible. Nous sommes parvenus à ce résultat grâce au progrès technologique et à quelques règles économiques. Ce qui poussait les prix vers le haut, c'était l'extrême fragmentation du marché : 96 % du commerce africain se fait via des échoppes et magasins de type PME. Une solution au problème consistait donc pour nous à rassembler un certain nombre de revendeurs sur une plateforme unique, et pour un seul produit : la banane. Pour les producteurs, cela voulait dire aussi sécuriser des débouchés fiables, dans un secteur agricole en proie aux nombreuses incertitudes du marché.

Ce qui poussait les prix vers le haut, c'était l'extrême fragmentation du marché : 96 % du commerce africain se fait via des échoppes et magasins de type PME.

Ce service a rencontré un très vif succès et va désormais au-delà de la seule banane. Aujourd'hui, Twiga est le premier grossiste de produits frais au Kenya. Nous sommes parvenus à bâtir dans ce secteur la plateforme de marché numérique que nous avons voulu créer, avec la logistique comme service sous-jacent et complémentaire. Dans un pays où 42 % des dépenses de consommation concernent l'alimentation, c'était un problème majeur auquel il fallait s'atteler.

Je me suis toujours demandé l'effet que pourrait produire sur des investisseurs en capital-risque une réunion où on leur dirait qu'ils sont sur le point d'investir dans une entreprise basée à Nairobi qui, à vue de nez, ressemble à un distributeur de bananes dopé à la technologie. Ces paramètres leur sembleraient sans doute bien étranges, parce que les défis et opportunités qui caractérisent l'Afrique sont très éloignés des réalités de la plupart des investisseurs en capital-risque (CR). La mission principale d'un dirigeant de société en phase initiale, c'est de parvenir à combler ce fossé entre les deux univers.

S'ATTELER AUX PROBLÈMES

Non seulement les défis qui attendent les entreprises candidates au CR sont très différents en Afrique de ce à quoi la plupart des investisseurs sont habitués, mais parmi les sociétés qu'ils financent, même celles qui ont déjà bien réussi peuvent parfois leur sembler étranges. Un entrepreneur ne peut pas aisément satisfaire à certaines idées préconçues de ce que doit être un candidat au capital-risque, et en même temps apporter des solutions à un problème de façon modulable, pertinente et durable (sans oublier rentable). C'est pourquoi tant d'entreprises internationales et de modèles bien financés, mais totalement standardisés, ont échoué sur le continent : ces activités avaient été extraites de leur contexte.

Un entrepreneur ne peut pas aisément satisfaire à certaines idées préconçues de ce que doit être un candidat au capital-risque, et en même temps apporter des solutions à un problème de façon modulable, pertinente et durable (sans oublier rentable).

J'aimerais donc expliquer en quoi nos valeurs fondamentales nous ont permis de construire notre modèle d'une façon différente, et complètement intégrée dans son contexte. Ces valeurs sont au nombre de trois : *Own your problems* (« Maîtrise tes problèmes »), *We Sell Bananas* (« Nous vendons des bananes ») et *Be Good* (« Sois bon », au sens moral du terme).

« MAÎTRISE TES PROBLÈMES »

Ce premier mot d'ordre est un pilier fondamental du modèle mis en place par Twiga : nous n'externalisons pas les principales fonctions de l'entreprise. Ce serait tout simplement trop risqué à ce stade. Nous n'accordons pas facilement notre confiance aux tiers, aux consultants, aux courtiers, aux sous-traitants : par expérience, nous savons qu'ils vous laissent souvent tomber. Même s'il est bien pratique d'évoluer dans un écosystème où vous pouvez sous-traiter 50 % du travail à un prestataire, je pourrais énumérer indéfiniment les exemples démontrant que ce n'est pas possible ici. Donc, si vous pouvez garder le contrôle, gardez-le.

Achetez vos actifs. Lorsque nous avons débuté, louer un camion à Nairobi voulait dire marcher le long de l'autoroute, choisir un camion dans la file, et négocier. Avec le temps, nous avons appris qu'il était plus simple et plus intéressant du point de vue capitalistique d'acquérir nos véhicules. En nous développant, nous nous sommes aussi aperçus que d'autres options étaient possibles pour les sortir de notre bilan. Fadi Ghandour, fondateur d'Aramex et membre de notre conseil d'administration, m'a donné un très bon conseil là-dessus : « *Quoi qu'en dise la finance, c'est toi qui vas devoir gérer ton parc de véhicules.* »

La philosophie « acheter plus cher, vendre moins cher ». Nous avons pris très tôt l'engagement de payer davantage les producteurs, et d'accorder de meilleurs prix aux revendeurs. Cela signifiait que la conquête de nouveaux clients mettait en jeu notre capacité d'exécution en interne. Il faut soigneusement choisir ses batailles et faire en sorte de les remporter. Bien identifier son argument de vente (USP, *unique selling proposition*), et l'utiliser à plein.

Se rendre remplaçable. Dans le cas de Twiga, il n'existait pas de vivier de talents préalable. Personne n'avait construit Twiga jusqu'alors. Nous sommes l'une des rares organisations où le fait de « se rendre remplaçable » est un indicateur clé de la performance. Nous essayons de faire « grandir » nos salariés pour venir alimenter de nouvelles strates de management, toujours prêtes à accueillir la relève. Faire en sorte de devenir remplaçable, c'est aussi une manière de faire grandir notre organisation.

« SOIS BON », AU SENS MORAL DU TERME

Lorsque la chose la plus facile à faire est la chose à ne pas faire, faites ce qui est juste. Nous avons souvent rencontré des difficultés à court terme, mais je suis heureux que nous soyons restés fidèles à ce principe. Les premières années d'une start-up peuvent vous conduire en terrain miné sur le plan éthique, dans le choix des investisseurs ou des collaborateurs, dans la façon de travailler avec les pouvoirs publics. Mais l'entreprise que vous choisirez de bâtir lorsque vous êtes encore tout petit, c'est l'entreprise que vous obtiendrez quand elle aura grandi.

Je me suis rendu compte que notre principal argument de vente était d'être un acteur fiable, digne de confiance et formellement structuré, dans un marché plein d'incertitudes et de situations informelles.

Faites-vous arrêter s'il le faut. Pas forcément au sens littéral, bien sûr, mais pour nous cela a été le cas. Plusieurs de nos principaux dirigeants, moi compris, ont été arrêtés pour avoir défendu nos équipes lorsqu'elles faisaient ce qui était juste - en refusant un pot-de-vin ou une tentative d'extorsion. Saisissez les occasions de défendre ce qui est moralement bon, et cette manière de fonctionner restera comme l'une des valeurs culturelles fondatrices de votre entreprise.

Lorsqu'elle grandira, votre réputation d'acteur moralement respectable grandira avec elle, des gens

haut placés partageront votre vision et vous serez moins confrontés aux problèmes éthiques.

Créer la confiance. On m'a demandé un jour si Twiga n'était pas simplement un courtier. En y réfléchissant, je me suis rendu compte que notre principal argument de vente était d'être un acteur fiable, digne de confiance et formellement structuré, dans un marché plein d'incertitudes et de situations informelles. Ce qui nous différencie des courtiers, c'est que nous nous intéressons exclusivement aux producteurs et revendeurs désireux de bâtir avec nous une relation durable : nos produits sont conçus spécifiquement pour eux. Dans un marché saturé de courtiers, nous sommes les seuls à nous réveiller chaque jour en nous demandant comment faire baisser les prix alimentaires.

N'embaucher que des Kényans. Même si ce principe est parfois sujet à controverse avec les investisseurs, il a été essentiel pour bâtir Twiga. Difficile de vous convaincre que vous faites ce qui est juste si vous laissez les inégalités envahir votre entreprise. Un développeur d'activité étranger gagnant plus que les locaux, ce n'est pas seulement injuste : cela crée aussi du ressentiment au sein de l'entreprise, principal fossoyeur d'une culture collective. Au moment où nous nous apprêtons à sortir de nos frontières, nous devons nécessairement nous internationaliser de ce point de vue-là aussi. Mais notre principe de ne pas être le reflet d'inégalités qui alimentent les rancoeurs, lui, ne changera pas.

NOUS VENDONS DES BANANES !

Lorsque tous les acteurs du e-commerce en Afrique cherchaient à proposer des dizaines de milliers de références, les revenus que nous tirions de la seule banane faisaient déjà de nous l'un des principaux acteurs du « tech-commerce » au Kenya. Même si nous faisons aujourd'hui autre chose que des bananes, il faut garder en tête que le ménage kenyan moyen n'achète qu'une cinquantaine de produits de consommation différents chaque mois. Pour construire une licorne en Afrique - une économie de consommation relativement modeste - il vaut mieux être sur un segment où les dépenses sont importantes.

Nous sommes plutôt doués pour dire non. Beaucoup ont voulu créer avec nous des partenariats, s'adosser à nous pour distribuer leurs produits, développer des ajouts sur notre plateforme, faire des photos avec nous, etc. Mais pas facile de nous détourner de notre objectif principal, qui est de vendre des bananes.

Savoir dire non. Nous sommes plutôt doués pour dire non. Beaucoup ont voulu créer avec nous des partenariats, s'adosser à nous pour distribuer leurs produits, développer des ajouts sur notre plateforme, faire des photos avec nous, etc. Mais pas facile de nous détourner de notre objectif principal, qui est de vendre des bananes. On m'a donné un jour le conseil suivant : « *Très tôt dans ta carrière, dis quelque chose de précis sur un sujet spécifique, et quand ce sera fait tu pourras dire tout le reste.* » Cela vaut aussi dans les affaires : Fais quelque chose de spécifique dans un domaine précis et, dans quelques années, tu pourras tout faire.

Pas de publicité. Ce n'est pas nous qui faisons le marché, nous le rendons simplement plus efficace. Au Kenya, la publicité revient extrêmement chère par rapport à la dépense des consommateurs. Nous nous sommes attachés en priorité à contenir notre coût d'acquisition de clientèle (une visite directe et une caisse de marchandise gratuite), à maximiser notre taux d'acquisition (92 %), et à raccourcir nos délais de paiement (le temps entre deux livraisons). Votre principal argument commercial doit s'imposer comme une évidence, sans qu'il soit besoin de dépenser massivement pour convaincre.

Se montrer à la hauteur. Tous les lundis, les responsables de Twiga rendent une feuille de route faisant état de ce qu'ils ont réalisé la semaine précédente, ce qu'ils vont accomplir dans la semaine qui débute, ce dont ils ont besoin pour y parvenir, et tout autre sujet dont ils voudraient discuter. Je fais de même une fois par mois lors d'un conseil de direction, et je passe mes semaines à aider nos responsables à accomplir leurs objectifs. C'est un travail difficile, chronophage, parfois frustrant, mais cela fait de nous une bien meilleure entreprise. La tâche d'un directeur, c'est de mettre la pression tout en procurant une certaine sécurité - deux objectifs en apparence antinomiques. J'y parviens en restant rigoureux du point de vue de la structure, mais indulgent dans les relations interpersonnelles. Il faut que les membres de votre conseil de direction en fassent autant. Des points d'étape réguliers permettront de faire en sorte que chacun garde le cap sur la mission principale. Dans notre cas, vendre des bananes.

La route que nous avons empruntée n'est pas la seule qui conduise au succès, et elle est encore longue. Par conséquent, je suis très optimiste pour les centaines de jeunes entreprises qui entreront bientôt dans le monde des start-up soutenues par du capital-risque, afin de créer de la valeur pour leurs investisseurs mais aussi, et surtout, pour construire des choses utiles à la collectivité.

© 2018 - Secteur Privé & Développement