

## Jumia se rêve en Amazon africain



**Fondée par deux anciens consultants français de McKinsey, l'entreprise de commerce en ligne opère dans 14 pays du continent. Ses résultats témoignent d'une stratégie de conquête rapide de parts de marché au détriment de la rentabilité**

**T** Des kilomètres de voitures pare-chocs contre pare-chocs... Au printemps, les violentes averses qui s'abattent presque chaque jour sur Nairobi gèlent aussitôt un trafic déjà chaotique. Un défi – un de plus ! – pour Vishal Haria, responsable au Kenya de la logistique chez Jumia, leader de l'e-commerce en Afrique. " *La gestion des délais de livraison est un challenge quotidien* ", confirme le jeune Indien. Pas de quoi lui faire perdre son flegme, pourtant. Dans une ville dont les rues n'ont quasiment jamais de nom, sa mission ressemble à un parcours du combattant. Chaque jour, tous les clients sont appelés pour vérifier les adresses. " *On a besoin de repères comme la couleur de la maison d'à côté*, explique-t-il. *Il faut aussi leur rappeler d'avoir de quoi payer sur eux, car la plupart ne le font pas en ligne.* " Parce qu'ils n'ont pas de carte de crédit, redoutent les fraudes ou veulent pouvoir examiner les produits, plus des deux tiers des acheteurs règlent à la livraison, en espèces ou grâce au paiement mobile

Infrastructures déficientes, problèmes de sécurité, sous-bancarisation de la population, faible pénétration d'Internet... La complexité est au cœur même de l'ADN de Jumia. Un constat qui vaut au Kenya comme dans les treize autres pays du continent où l'entreprise opère : de l'Égypte à l'Afrique du Sud, en passant par la Côte d'Ivoire et, surtout, le gigantesque Nigeria (190 millions d'habitants), son vaisseau amiral et principal marché. " *Toutes ces difficultés, ce sont les briques de construction. On n'a pas découvert en arrivant qu'il y avait des nids-de-poule en Afrique* ", plaisante Jérémy Hodara, 36 ans, qui a démarré l'aventure Jumia en 2012, en tandem avec Sacha Poignonnec, un autre " *Frenchy*" de sa génération. Ces deux anciens consultants de McKinsey ont été mis sur orbite par Rocket Internet, l'incubateur allemand des frères Samwer, connu pour lancer des start-up copiant des succès américains.

### De gros coûts logistiques

Au jeu des comparaisons, Jumia se rêve donc en Amazon africain. Le groupe, qui emploie 3 500 personnes, rassemble des sites proposant des services divers, de la réservation d'hôtel (Jumia Travel) à la livraison de repas (Jumia Food). Mais le gros de ses affaires lui vient du Jumia Mall, un portail de commerce en ligne par lequel ont transité 8 millions de colis l'an dernier. Les deux jeunes patrons ont déjà connu de grosses tempêtes avec les crises économiques qui ont laminé le Nigeria et l'Égypte, en 2016 et 2017. Mais, assurent-ils, le projet un peu fou fait désormais ses preuves, en surfant sur l'essor des classes moyennes et leur appétit de consommation.

Nouvelle étape vers la maturité, le 13 avril, le groupe a communiqué pour la première fois sur ses résultats. Avec de bonnes nouvelles : le chiffre d'affaires a augmenté de plus de 11 % en 2017 à 93,8 millions d'euros et le site a dépassé les 550 millions de visites. Pour autant, la rentabilité demeure un horizon très éloigné : l'ebitda (équivalent du résultat



d'exploitation) est négatif de 120 millions d'euros. La rançon d'une stratégie de conquête rapide de parts de marché, fait valoir Jumia. Amazon et le chinois Alibaba n'ont-ils pas mis une bonne décennie à gagner de l'argent ?

La faute revient aussi aux coûts logistiques. En Afrique, le déficit d'infrastructures fait exploser le prix du transport de marchandises, cinq à huit fois plus élevé qu'au Brésil ou au Vietnam, selon McKinsey, alors qu'un tiers seulement des Africains vivent à moins de deux kilomètres d'une route pavée. Jumia s'engage pourtant à livrer partout, dans les pays où il est présent, dans un délai allant d'un à dix jours. En 2017, un tiers des colis sont partis vers des zones situées hors des grandes villes, y compris dans les régions les plus instables et reculées. Le groupe gère lui-même ses entrepôts, soit 30 000 m<sup>3</sup> répartis entre Lagos, Dakar, Nairobi, etc. Mais l'acheminement est confié à une flopée de partenaires locaux, de la grosse plate-forme au simple entrepreneur possédant quelques motos.

En cinq ans, l'organisation s'est rodée et transformée. " *Au début, on emballait nous-mêmes les paquets et on faisait parfois la livraison* ", se souvient Bastien Moreau, qui a piloté Jumia en Egypte et au Maroc, avant de partir, fin 2017, créer sa propre start-up consacrée aux problèmes d'importation des PME africaines. " *Et puis, on n'était pas une pure "marketplace" : on achetait nous-mêmes les produits.* " Aujourd'hui, 50 000 détaillants écoulent des marchandises grâce à Jumia Mall. Le hit-parade des ventes n'est pas le même selon les pays. Vêtements et chaussures s'arrachent au Nigeria. Ailleurs ce sera l'électronique, les meubles ou les couches pour bébé. L'ambition est de pouvoir proposer un assortiment toujours plus large. " *Lors d'une opération spéciale organisée pour le Black Friday, on a même vendu des chèvres* ", s'exclame Sam Chappatte, directeur de Jumia au Kenya. Près de 300 animaux vivants sont partis en une journée...

" Première licorne africaine "

Pour l'avenir, le groupe voit grand. Pourquoi pas une introduction en Bourse, si les conditions le permettent ? Quasi inconnue en France, Jumia a été classée, en 2016 et 2017, par le Massachusetts Institute of Technology (MIT) parmi les 50 entreprises mondiales les plus innovantes. Une distinction partagée avec Alphabet, Tencent, Apple et Tesla. Son tour de table, outre Rocket Internet, rassemble des grands noms français comme Orange et Axa, mais aussi l'américain Goldman Sachs, l'opérateur télécoms suédois Millicom et le sud-africain MTN. Au fil des différentes levées de fonds – une nouvelle vient d'être engagée –, le groupe a gagné le titre de " première licorne africaine ", réservé aux start-up dont la valorisation dépasse 1 milliard de dollars.

Etrange destin, murmurent certains, pour une société dirigée par deux Français et soutenue par des actionnaires majoritairement occidentaux... " *Le story-telling africain ne tient pas la route, c'est en fait une histoire de financiers blancs biberonnés à Rocket Internet* ", grince un bon connaisseur de la distribution en Afrique de l'Ouest. " *Allez voir les équipes, 98 % sont locales*, rétorque Jérémy Hodara, au téléphone depuis Dubaï, où il réside, entre deux allers-retours sur le continent. *Notre seul objectif, c'est d'être toujours là dans vingt ans.* " L'histoire n'est pas écrite, tant l'imprévisibilité est la marque d'un continent où la croissance ne cesse d'osciller entre pics et creux. Certains concurrents se sont d'ailleurs cassé les dents, tel CDiscount (Casino), parti en 2016 après avoir tenté de se lancer au Cameroun, au Sénégal et en Côte d'Ivoire.

Les ex-McKinsey, eux, croient dur comme fer au potentiel du marché. Selon leur ancienne maison, d'ici à 2025, le commerce en ligne pourrait constituer 10 % des ventes de détail des principales économies africaines, contre moins de 1 % aujourd'hui. Avec, à la clé, un chiffre d'affaires estimé à quelque 75 milliards de dollars (60,7 milliards d'euros)... " *Grâce au mobile, il y a 400 millions d'internautes en Afrique, plus que dans toute l'Union européenne. Et le secteur de la distribution est underdeveloped - sous-développé -*, souligne, lors d'un récent passage à Paris, Sacha Poignonnec, dans une démonstration truffée de franglais. *Tout est réuni pour qu'on puisse cra-cker le marché.* " La directrice de Jumia Nigeria, Juliet Anammah, en parle en termes plus concrets : à Lagos, mégapole de près de 20 millions d'habitants, " *il n'y a même pas dix hypermarchés et si je veux aller faire un achat, je risque de passer deux heures coincée dans un embouteillage. Avoir le choix du produit et être livré chez soi, c'est un confort inespéré* ".

Jumia peut-il réussir son pari ? " *C'est un modèle économique qui nécessite beaucoup d'investissements mais le créneau – la transformation numérique du continent – est stratégique* ", juge Bruno Mettling, président d'Orange Afrique. Son groupe, qui y a investi 75 millions d'euros en 2016, espère en tirer les dividendes. Déjà, 15 % des transactions qui ont lieu sur le site se font grâce au service de paiement mobile Orange Money, note M. Mettling, et Jumia devient l'un de ses principaux canaux de ventes de terminaux et cartes SIM.

A mesure qu'elle grossit, la licorne est confrontée à de nouveaux enjeux. La gestion des talents en est un. De l'aveu de M. Hodara, les profils de chefs d'équipe autonomes et déjà expérimentés ne sont pas faciles à dénicher. Une fois formés, certains s'en vont lancer leur propre aventure. Comme Mamadou Niane, ancien de Jumia au Sénégal et cofondateur d'Afrimalin. Ce site de petites annonces en Afrique francophone, créé en 2016, se positionne déjà en concurrent. La compétition, d'ailleurs, commence à s'étoffer. Celle d'acteurs locaux (Konga au Nigeria, Safaricom au Kenya...) ou de géants, tel Amazon qui a racheté Souq, une grosse plate-forme d'Afrique du Nord. Même pas peur, j



t-on chez Jumia. Voire tant mieux, car le principal défi pour l'e-commerce en Afrique ne consiste pas tant à vaincre les embouteillages et les chaussées défoncées qu'à " *éduquer* " le marché.

**Marie de Vergès**

© Le Monde

---

◀ **article précédent**

Ford, la micro-histoire d'un futur...

**article suivant** ▶

A la SNCF, des non-grévistes critiquent...

