

Interview Tech Me Up ! - Thibaud Lecuyer - CEO Dafiti - 24/10/2018

Key learnings

- Le retail est beaucoup moins mature en Amérique Latine qu'en Europe ou qu'aux Etats-Unis : la pénétration est plus faible, les infrastructures manquent, et les systèmes de paiement sont inégaux. Au Brésil, on dit qu'il faut s'occuper de son entreprise mais également de l'écosystème autour pour pouvoir croître
- Le fait de posséder son stock et de ne pas être une marketplace permet d'offrir le meilleur service à ses clients. Les marketplaces sont souvent vues comme le nouvel eldorado, mais c'est le nouvel eldorado financier, pas pour le client
- Le futur du retail va être un achat que l'on veut avoir en deux heures après l'avoir commandé ; livré dans un point qui n'est pas forcément la maison ou le travail, et qui viendra d'un stock décentralisé ou d'un magasin
- L'écosystème brésilien s'améliore, le financement est meilleur qu'auparavant, et l'élection du nouveau président suscite de l'espoir pour combattre la corruption et libéraliser le pays après 4 ans de corruption
- L'adaptabilité et la flexibilité sont deux valeurs clés pour réussir

Interview

Pouvez-vous vous présenter, et revenir sur votre parcours qui vous a amené au Brésil ?

Je m'appelle Thibaud Lecuyer, je suis co-fondateur de Dafiti, une société de e-commerce en Amérique Latine. J'ai étudié en France jusqu'à 18 ans, puis j'ai fait mes études en Suisse. Après plusieurs années en finance chez J.P. Morgan, j'ai fait mon MBA à l'INSEAD pour pouvoir entreprendre et améliorer des capacités que je n'avais pas acquises dans la banque. Avec ma femme qui est Brésilienne, nous avons décidé d'aller au Brésil en 2010. A cette époque, le PIB brésilien grandissait fortement (même si on a vu par la suite que c'était artificiel), c'était une terre d'aventure et d'opportunités.

D'où est née la conviction qu'il y avait de la place pour une plateforme d'e-commerce au Brésil ? Qu'avez vous fait de différent par rapport aux acteurs déjà existants ?

Dans tous les pays où internet était assez développé, on vendait de la mode sur internet (Europe, Japon, US, Corée du Sud) mais il n'y en avait pas au Brésil. Or dans tous les cas, c'est un produit qui va se vendre sur internet. On a donc saisi l'opportunité pour se lancer.

De quelles entreprises vous êtes-vous inspirés ?

On s'est inspiré du modèle de vente en ligne, en particulier de celui de Zappos où on décide de l'achat en ligne et on reçoit le produit avec une qualité de service supérieure. Au Brésil, à l'époque, l'équivalent d'Amazon - Submarino Americanas - livrait les jouets de Noël à Pâques. Ils vendaient énormément sans se préoccuper forcément de la qualité du service au client. On est arrivé avec l'idée de dire "on ne

va vous vendre que des produits qu'on a en stock, que l'on vous livrera en 24, 48, 72 heures". C'est comme ça qu'on a réussi à grandir et trouver notre place sur le marché.

Comment passer de quelques slides à une boîte qui fonctionne ?

Pour l'époque, notre levée en Seed a été "assez facile" pour un montant jamais vu auparavant dans la région (\$20 millions). On en avait besoin car on est un e-commerce où on a un stock, on n'est pas une marketplace ou une société de SaaS - où on a juste besoin de financer des services. On a besoin d'acheter du stock et notre stock est notre croissance. Donc si on n'achète pas de stock, on ne va pas pouvoir grandir. Une grande partie du capital qu'on a levé est allé dans les infrastructures et le portefeuille de marques qu'on offrait à nos clients. Ça a été assez facile parce qu'on a discuté avec des investisseurs qui connaissent le milieu, ils connaissaient le business model, les economics. Ils avaient juste besoin de savoir si les KPIs, et les données du Brésil pouvaient s'enclencher dans un business plan pour devenir rentables à moyen terme. En fait, on a vu que la marge brute de ce pays était extrêmement élevée par rapport à d'autres pays, ce qui en résulte certaines économies dans le P&L.

Quelles différences observez-vous entre le retail en Europe et en Amérique Latine ?

Il y a la vision de 2010 au lancement et la vision de 2018. Dans les deux cas, l'Amérique Latine est bien en retard sur l'Europe ou les Etats-Unis. Au Brésil, il est bien plus dur d'offrir une qualité de service au client, une différenciation avec des services de livraison rapide. Il y a également de grandes disparités sur les moyens de paiement. Dans des pays comme la Colombie, le taux de pénétration des cartes de crédit n'est que de 30% ou 40% alors qu'en France ou au Brésil, on est proche des 100%. Globalement, l'infrastructure pour développer l'e-commerce est en retard, ce qui explique que cela prend plus de temps à décoller. En Europe, quand on fait de l'e-commerce, on s'occupe "simplement" de faire grandir sa société ; au Brésil on s'occupe de sa société ET de l'écosystème pour pouvoir grandir.

Comment Dafiti a-t-elle gagné sa légitimité et comment s'accommode-t-elle de la contrainte logistique dans des zones reculées ? (coûts, délais de livraison) - dans quelle mesure est-ce un frein dans le développement du e-commerce dans la région ?

La croissance de Dafiti s'est basée sur deux piliers : la convenance (commodité) et le service. Pour la convenance, on offre sur notre plateforme 90% des marques qui existent et 80% des produits pour chaque marque. Du coup le client est sûr que s'il cherche de la mode online, il la trouvera sur Dafiti. Cela a permis de créer un nom à Dafiti au sujet de portefeuille.

Ensuite, il faut arriver à délivrer au niveau du service : certains e-commerce vont livrer avec La Poste qui livre dans tout le pays mais on a décidé de travailler avec une vingtaine de transporteurs car les transporteurs vont avoir au Brésil une particularité sur une ville, une région. C'est beaucoup plus de travail de gérer une vingtaine de transporteurs différents, mais avec ce réseau on est capable de livrer en temps en en heure dans 99% des cas. Dans certains pays, on a même décidé de créer notre propre flotte de livraison pour pouvoir délivrer en permanence en temps et en heure.

Au niveau de la rentabilité, notre produit a une marge brute plus haute que les produits électroniques ou électrodomestiques car il y a moins de compétition. Ce que les personnes achètent sur Dafiti, c'est un achat d'impulsion : quand l'économie va bien, le sentiment des consommateurs est bon, ils sont plus aptes à déclencher leur achat. Ce qui est bien plus compliqué quand on est en période de récession (comme ces 4 dernières années au Brésil). Quand on va acheter une télé, on va comparer la taille, la livraison le prix, et on va se baser, sur ça. Nous comme c'est une impulsion et que c'est très dur de

comparer une paire de chaussure ou une autre, c'est plus une émotion qu'on va faire partager au travers du site à nos clients ; là dessus, on a moins de compétition sur les prix.

Au niveau de la marge, et c'est une de nos grandes fiertés car il y a très peu d'e-commerces qui y parviennent au Brésil, on a réussi en 6 ans et demi à générer un EBITDA positif. Ça fait deux ans que Dafiti est la seule société de e-commerce de taille conséquente à générer un EBITDA positif. Comme on le dit toujours, c'est facile de lever de l'argent, c'est facile de le dépenser mais on est encore plus fier de savoir gérer notre société et d'être capable de générer un EBITDA positif.

Pourquoi acheter les produits et ne pas être une marketplace ?

Dans les années 2010, on avait vu un cas de marketplace entre Zappos, Nike et UPS. On avait ce qui se faisait mieux dans chaque domaine : UPS pour le transport, Zappos pour la vente en ligne et la qualité techno et Nike pour les produits. Cela aux Etats Unis, un écosystème propice à l'entrepreneuriat. Mais ça a été très compliqué pour eux. Donc on s'est dit que s'ils avaient déjà du mal aux US avec trois sociétés professionnelles, nous au Brésil où c'est moins avancé, ça serait encore plus compliqué de le faire. Donc on a décidé d'abandonner dès le début l'idée de faire une marketplace même si c'est mieux au niveau du flux de cash flow et de la consommation du capital. Nous on voulait se démarquer de la compétition sur le service et la qualité. Si on n'a pas les produits en stock, on va être obligé d'attendre 30 jours pour pouvoir livrer le client. Et la blague qu'il y avait au Brésil sur les sites d'achat discount était "vous recevez le produit quand vous avez oublié que vous l'aviez acheté". Nous ce n'est pas du tout ça, on livre au jour dans Sao Paulo et dans la majorité des capitales du Brésil, qui fait 5 000 km par 4000 km, on peut livrer le lendemain. C'est possible de le faire uniquement si les produits sont chez nous, et si nous les avons en stock.

On a grandi de cette manière pendant 6 ans et on a décidé d'ouvrir la marketplace quand on a vu que le marché était un peu plus mature, qu'on avait plus de trafic, et que c'était efficace pour les vendeurs. Mais nous avons décidé de ne pas grandir notre participation de marketplace de manière extravagante car on voulait garder la qualité du service pour nos clients. Encore une fois, tout le monde ici ouvre une marketplace en disant que c'est le nouvel eldorado, mais c'est le nouvel eldorado financier, et pas pour le client ; c'est quelque chose sur lequel on ne veut pas transiger.

La confiance est clé dans la création d'une marketplace, et la pénétration du e-commerce au Brésil demeure faible. Comment parvenez-vous à créer de la confiance et générer du repeat dans les achats ?

Ce sont deux points différents : le repeat buying et le déclenchement du premier achat. Le Brésil a 208 millions d'habitants et seuls 58 millions ont acheté en ligne, soit 25% de la population. La pénétration est encore très faible. Sur la mode, la pénétration est autour de 3% alors que dans un pays développé ; on sera plutôt aux alentours de 18%.

On a parlé de l'écosystème mais la confiance est aussi clé. En 2011, Les clients nous appelaient pour s'assurer que la société existait et pour s'assurer que ça n'allait pas être un site pirate qui allait prendre leurs données de carte de crédit et ne rien livrer derrière. Il fallait gagner la confiance du client, et c'est la principale barrière. Après plusieurs années d'existence, et campagnes, on a réussi à mettre dans la tête des clients la société Dafiti. Après les personnes ont encore des doutes liés à l'achat d'articles de mode par rapport à une télé : "Est-ce que ça va être ma taille..." La loi dit, et c'est le standard au Brésil, que les gens ont 7 jours pour renvoyer le produit. On a décidé de pousser ça à 30 en disant testez le produit chez vous et on prendra les frais de retour à notre charge. On casse la barrière du premier achat ; une fois que

les personnes ont testé le service, et que la société respecte le client, on arrive à travailler sur des achats à répétition.

Comment voyez-vous la concurrence d'Amazon ou d'acteurs traditionnels ?

Les nouvelles sur le lancement d'Amazon datent de 6 à 12 mois, mais la société Amazon avait en fait déjà ouvert avant qu'on se lance. Amazon existe depuis quasiment 10 ans au Brésil, mais n'a pas été extrêmement présent et n'a pas grandi à la même vitesse que Dafiti ces dernières années. Amazon est une super société mais la mode est vraiment quelque chose que l'on consomme de manière différente par rapport à des produits de commodité comme une TV ou un téléphone. Il faut la présentation du produit, la description ou l'UX sur le site qui sont des choses vraiment différentes et pour lesquelles on se différencie.

Tout le monde dit qu'Amazon est le plus grand vendeur de mode aux US. Or ce qu'ils vendent c'est plutôt du casual wear (Under Armour, Nike, des shorts, des t-shirts) alors que sur la mode, ils ne rentrent pas forcément car il faut être très spécialisé et avoir un stock énorme. Acheter un stock, on peut le faire avec ces centaines de millions de dollars, mais acheter un stock qui tourne pour ne pas avoir d'inventures c'est une certaine expérience acquise au fil des années.

En ce qui concerne la concurrence avec une marque qui a des magasins, ce sont souvent des "mono-brand" alors que nous sommes "multi-brand". Si le client n'aime pas une marque, on sera capable de lui offrir d'autres produits.

Enfin, le Brésil est un pays très fermé et toutes les plateformes internationales ont beaucoup de mal à livrer au Brésil car il y a des droits de douanes, des problèmes dans l'importation.... C'est un marché extrêmement fermé et local.

Les pure players parviendront-ils à rester indépendants ?

Je pense qu'il faut connaître l'envers du décor pour parler des rapprochements récents. A partir du moment où on est capable d'avoir une indépendance financière comme Asos, ou Zalando, la question d'un rapprochement d'un point de vue financier ne se fait pas forcément.

C'est pour ça qu'avec un EBITDA positif, on veut pouvoir tout faire et ne pas être dépendant.

Ne pas avoir de présence physique est-il un frein pour un pure player en Amérique Latine ?

On a déjà eu un magasin temporaire sur 6 mois pour tester le concept, et on a appris beaucoup de choses : par exemple, on essayait de casser les barrières, en présentant des produits et proposant l'achat 100% en ligne, mais les clients voulaient repartir avec un sac - même vide - pour montrer qu'ils avaient acheté. On a appris plein de choses comme celle-là.

Aujourd'hui on regarde plusieurs modèles d'expansion physique, pas forcément pour vendre plus car on croit énormément en notre plateforme, notre capacité de tout montrer (dans un magasin même grand, on ne serait pas capable de montrer un dixième du stock que l'on a) mais le côté physique est important pour offrir une expérience et un service encore plus important.

Après le desktop et le mobile, quelles technologies impacteront le retail de demain ?

L'adaptation aux technologies est très dure. En 8 ans de vie, on est passé du 100% de desktop à une forte poussée des tablettes, puis des smartphones et maintenant des applications. Il faut en permanence se réinventer. Personne n'a encore trouvé la clé des nouvelles technologies que ce soit sur la voix, les dispositifs connectés comme des montres... Il va falloir s'adapter car chaque dispositif va avoir un

avantage pour un certain type de communication : le sms n'est par exemple pas bon pour vendre mais pour informer la personne. C'est one way. Whatsapp sera plus pour des interactions. Il faut être agile et flexible car on ne sait pas quel sera le futur. Tout le monde parle de la voix, mais on pense que c'est encore difficile car on voit avec les résultats d'Alexa que c'est compliqué de vendre. 10% des utilisateurs ont fait un achat, et 10% en referont, soit 1% des utilisateurs. Pour la mode, il faut essayer de voir, vivre un produit ; on a déjà du mal avec un écran, donc si on réduit l'image ça sera encore plus compliqué.

Finalement, à quoi ressemblera le retail de demain selon Thibaud Lecuyer ?

Le futur du retail va être un achat que l'on veut avoir en deux heures après l'avoir commandé et livré dans un point qui n'est pas forcément la maison ou le travail, mais qui peut être un magasin ou une voiture, et ça ne sortira pas forcément d'un stock central, ça viendra peut-être de stocks décentralisés ou de magasins. Ca sera l'immédiateté de la consommation.

Quelle vision as-tu de la situation macroéconomique du Brésil ?

Le Brésil a extrêmement évolué sur ces 6 derniers mois. Dans l'histoire de Dafiti, à chaque fois qu'on faisait des tours où on levait 20 ou 40 millions, on battait notre propre record de levée de fonds d'Amérique Latine. Maintenant il y a de plus en plus de sociétés qui ont levé 100M de dollars au Brésil. On est bien loin des standards internationaux mais c'est un bon début. Il y a eu deux exits, ce qui montre aux investisseurs que le marché a un potentiel. Les compétences intellectuelles et les opportunités, le Brésil les a. Il y avait un manque de financement qui se résout progressivement : il y avait beaucoup d'angels, de seeds et de séries A, mais pour les séries B et C entre \$2 et le \$30 millions de dollars, il y avait un énorme trou car les sociétés n'étaient pas assez matures pour les investisseurs étrangers et les investisseurs américains n'aiment pas forcément le risque. Quand on a des taux d'intérêt interbancaires aux alentours de 13% et garantis pourquoi essayer de prendre un risque pour gagner 25 ou 30% ? L'écosystème arrivera bientôt au niveau international, et l'ouverture promise de l'économie et sa libéralisation avec le prochain président apporte un vent d'optimisme sur tout le Brésil.

A propos du nouveau président (Jair Bolsonaro), est ce le meilleur président ? Non loin de là. Mais entre 17 ans de corruption énorme, de centralisation de l'Etat - le Brésil est le deuxième pays au monde avec le plus de sociétés étatiques (516 contre 576 au Venezuela, 20 en France, 7 ou 8 en Suisse), tout le monde en a marre et l'économie est asphyxiée. La corruption ici est un énorme fléau et les montants sont faramineux : un détournement de 11 millions d'euros ne passe même pas dans la presse.

Quelle vision de la tech Brésilienne avez-vous ?

La tech Brésilienne suit un peu les mouvements internationaux : sur la mobilité, la ville qui a le plus de trajets Uber au monde est Sao Paulo, la ville la plus rentable est Sao Paulo suivie de Rio. Il y a beaucoup de mobilité carpooling, bicyclettes, trottinettes... Une société vient de faire une Série A à 63M car les gens connaissent le business model et y vont. Il y a aussi de nombreuses fintechs qui essaient de profiter des inefficiences dans le secteur financier.

Que souhaitez-vous dire aux étudiants ? Quelles qualités valorisez-vous quand vous recrutez ?

Pour les étudiants qui veulent tenter l'entrepreneuriat, c'est bien mais il ne faut pas le faire tout seul, c'est dur. On prend des claques tous les jours, et il faut se réveiller le lendemain avec le sourire. Au Brésil,

c'est encore plus compliqué car on ne travaille pas que sur sa société mais aussi sur l'écosystème. Il faut donc pouvoir s'entraider.

Sur les qualités d'une personne, ça serait l'adaptabilité et la flexibilité. Quand je recrute des managers, je leur dis peu importe le titre, tu vas répondre à un projet ou une tâche qu'on doit faire. Si tu es bon tu feras un autre projet et tu pourras changer de département, tu as reçu notre confiance et tu génères de la valeur. La flexibilité, ce n'est pas je veux faire du marketing ou de la tech, c'est pouvoir tout faire et comprendre les phénomènes au sein de la boîte.