

Secteur informel et entreprises

Pour un nouveau modèle de collaboration



Archipel & Co.

Rédaction

113 rue Saint Maur, 75011 Paris

Email : info@archipel-co.com

Le site internet: www.archipel-co.com

Directeur de la publication :

David Ménascé

Ont participé à ce numéro :

Laurence Fontaine, Alexandra Berreby, Priscilla Rozé-Pages,
Garance Wattez-Richard, Jean-Marc Guesné, Tatiana Thieme,
Justin Dekoszmovszky

Conception graphique :

Maja Bialon

Impression :

Fortin le Progress Impremierie
33 rue Médéric 92110 Clichy

La reproduction intégrale ou partielle des textes doit faire
obligatoirement l'objet d'une demande auprès de la rédaction.

Couverture : istockphoto.com.

Photo page 6 : Jeremy Stenuit.

Sauf mention contraire, toutes les photos © Archipel&Co.

Édito

par David Ménascé, directeur général d'Archipel&Co.



A chaque effondrement des preuves, le poète répond par une salve d'avenir écrit René Char au milieu de la deuxième guerre mondiale.

Nous ne sommes pas tous poètes. Mais nous avons tous conscience, au milieu des souffrances, du malheur, ou, plus prosaïquement, de l'ennui, que l'épreuve du Covid est une occasion de repenser notre quotidien, le sens de nos priorités, et plus fondamentalement encore, de changer notre rapport au monde et de rebâtir une fois la « guerre contre le virus » gagnée, un système économique plus conforme aux idéaux de justice sociale et environnementale.

Nous sommes désormais tous un peu saisis par cette entêtante et enivrante sensation d'un nouveau possible. La vaste métaphore de la Libération ou de la Refondation nous est aussi précieuse pour tout simplement faire face et tenir dans ce moment sans précédent. Chacun y projette d'ailleurs ses croyances et le risque est grand que le débat polarise encore un peu plus des positions anciennes et antagonistes et que la crise, malgré son ampleur ne puisse modifier des enracinements idéologiques très profonds.

C'est paradoxalement de celles et ceux qui souffrent le plus de la crise et qui n'ont pas le temps d'imaginer de nouveaux possibles que viendront des solutions essentielles pour rebondir. Les deux milliards de personnes travaillant dans le secteur informel, pour qui cette crise et le confinement constituent un choc sans précédent, doivent avant tout redoubler d'ingéniosité pour tenter de survivre au jour le jour.

Au-delà des travailleurs eux-mêmes, ce sont des pans déterminants des économies des pays émergents qui sont fragilisés : entre 25% et 30% du PIB en Afrique, Amérique Latine et Asie. Et la crise nous rappelle que, contrairement aux prédictions, le secteur informel a continué à croître depuis les années 70 et joue aujourd'hui une place prépondérante dans l'économie mondiale.

Avant tout une stratégie de survie et un moyen de subsistance pour les travailleurs pauvres, l'informalité est aussi une source de créativité, un bouillonnement d'idées, de stratégies de débrouille : une source d'activité économique et de croissance. Ces travailleurs et entreprises informels, les plus terriblement touchés par la crise, les plus vulnérables aux aléas économiques, sont aussi les moteurs du redémarrage de demain. Nous travaillons depuis des années sur le sujet de la meilleure inclusion et protection des travailleurs informels avec les organisations que nous accompagnons.

Les travailleurs informels sont les premières victimes de la crise mais seront aussi les acteurs des solutions

Il nous semble à cet égard indispensable, parallèlement aux mesures d'urgence, de proposer une réflexion sur la manière dont des entreprises peuvent, aussi dans leur intérêt, repenser leurs relations avec les acteurs du secteur informel. Il s'agit de confronter une réflexion au long cours avec ce que nous pouvons apprendre de la crise actuelle. Les tendances identifiées depuis plusieurs années convergent avec ce que nous avons entendu pendant la crise et renforcent en réalité nos convictions.

Toute stratégie doit d'abord partir de la perspective des travailleurs informels eux-mêmes. Il y a 10 ans déjà, un des leaders du syndicat des vendeurs de rue en Inde nous mettait en garde avec véhémence (et avec nous, tous les « tuteurs bienveillants » qui s'évertuaient à proposer des solutions) : *Nothing for us without us*. La crise actuelle ne saurait faire oublier cette exigence de participation et nous avons d'abord écouté de nombreux travailleurs informels dans ce moment si particulier pour comprendre les impacts du confinement sur leur quotidien. L'étude, inédite, et menée par nos équipes en avril 2020 pendant le confinement à Abidjan et Bombay permet de mieux comprendre, par-delà les différences

culturelles, les enjeux actuels. Elle est complétée par une analyse antérieure, menée il y a plusieurs mois dans trois villes, des besoins et aspirations de travailleurs informels. En premier lieu, il est impératif pour eux d'avoir accès à davantage d'opportunités économiques et d'être mieux intégrés dans les chaînes de valeur des entreprises internationales.

L'accès aux opportunités économiques reste la priorité pour de nombreux travailleurs

Du boutiquier au vendeur de rue, du petit fermier au ferrailleur, les travailleurs informels ont une double exigence. Être, contrairement à ce que croient de nombreux défenseurs d'une économie locale autarcique, inclus dans ces chaînes de valeur et, c'est absolument primordial, y être inclus de manière *juste*. Laurence Fontaine rappelle dans son entretien combien l'accès au marché est, pour reprendre le titre de son magnifique ouvrage, à la fois une conquête sociale et un rapport de force. Cette intégration dans les chaînes de valeur est aussi dans l'intérêt des grandes entreprises, comme le montrent les cas des entreprises Bel et Air Liquide présentés ici, mais elles exigent aussi une grande responsabilité.

Deuxième chantier : apporter des solutions innovantes de protection sociale. Une protection universelle, financée par l'Etat est naturellement impérative mais les entreprises, dans une logique de renforcement de leur chaîne de valeur peuvent aussi non seulement participer à ce mouvement mais en faire un avantage comparatif. Garance Wattez Richard d'AXA explique ici comment réinventer des produits d'assurance pour ces populations. L'initiative Goodpoint, montée par un des associés d'Archipel&Co, Jean-Marc Guesné, montre comment opérationnaliser l'implication de grandes entreprises en conciliant leur intérêt et celui des acteurs du secteur informel.

Troisième chantier qui relève davantage d'un accélérateur : le digital. Sans tomber dans une technophilie béate, il faut impérativement s'appuyer massivement sur le digital pour déployer à grande échelle les solutions existantes, notamment autour de la protection sociale. Mais le faire en tenant compte précisément de la manière dont les acteurs s'approprient les outils digitaux. Ce rapport propose à cet égard des pistes et des recommandations, fondées sur des entretiens avec de multiples start-ups spécialisées sur le sujet et une étude menée auprès de

travailleurs informels sur les pratiques digitales.

C'est en menant simultanément ces trois chantiers que nous pourrons contribuer à la résilience du secteur informel et tenter de créer une véritable démocratie économique, assise sur l'égal accès au marché et des relations équilibrées entre entreprises et micro-entrepreneurs informels.

Que l'avenir et les plus lointaines choses soient la règle de tous les jours présents. Que cette maxime de Nietzsche nous serve de boussole pour, dès aujourd'hui et sans attendre le jour d'après, travailler à cette urgence. Nous ne sommes pas tous poètes mais nous pouvons tous être acteurs.

David Ménascé dirige le cabinet Archipel&Co, qu'il a créé en 2011. Il accompagne depuis une vingtaine d'années entreprises, entrepreneurs sociaux et organisations de développement dans la définition et la mise en œuvre de stratégies d'innovation sociale. David Ménascé enseigne à HEC Paris. Il est notamment le directeur académique du programme d'Executive MBA « Innovation and Social Business » en partenariat avec l'Université de Cape Town en Afrique du Sud et l'Indian Institute of Management Bangalore en Inde. David Ménascé est diplômé d'HEC et de Sciences Po Paris.

Sommaire

Édito..... 3

Chapitre 1

Les travailleurs informels face à la crise du Covid.....7

Radioscopie du secteur informel 9

Les bidonvilles à l'épreuve du confinement 14

Covid-19 : comment la crise affecte-t-elle les travailleurs vulnérables ?21

Community Voices: une nouvelle méthode d'enquête 26

Chapitre 2

Pour un nouveau modèle de collaboration..... 29

Au commencement était l'informel, entretien avec Laurence Fontaine..... 30

Réinventer les relations des entreprises avec les travailleurs informels 36

Chapitre 3

Déployer des solutions innovantes 47

I. Créer des chaînes de valeur plus inclusives 48

Sharing Cities : comment le groupe Bel s'est lancé dans la distribution avec des vendeurs de rue..... 49

Un engagement stratégique. Entretien avec Alexandra Berreby, directrice du programme Sharing Cities..... 52

PrO2x. Entretien avec Priscilla Rozé-Pagès, directrice Inclusive Business du groupe Air Liquide 56

II. Repenser la protection sociale 59

Réinventer l'assurance pour en étendre les frontières. Entretien avec Garance Wattez-Richard 60

La préférence des travailleurs informels pour les bénéfices sociaux 66

GoodPoint : des systèmes de fidélisation innovants des travailleurs informels. Entretien avec Jean-Marc Guesné..... 72

III. Faire du digital un véritable levier de développement 76

Le digital : une opportunité de révéler le potentiel de l'économie informelle77

Informel 2.0 : Nairobi, une Smart City africaine81



Chapitre 1

Les travailleurs informels face à la crise du Covid

dans ce chapitre :

- Radioscopie du secteur informel
- Les bidonvilles à l'épreuve du confinement
- Covid-19 : comment la crise affecte-t-elle les travailleurs vulnérables ?
- Community Voices: une nouvelle méthode d'enquête

Radioscopie du secteur informel

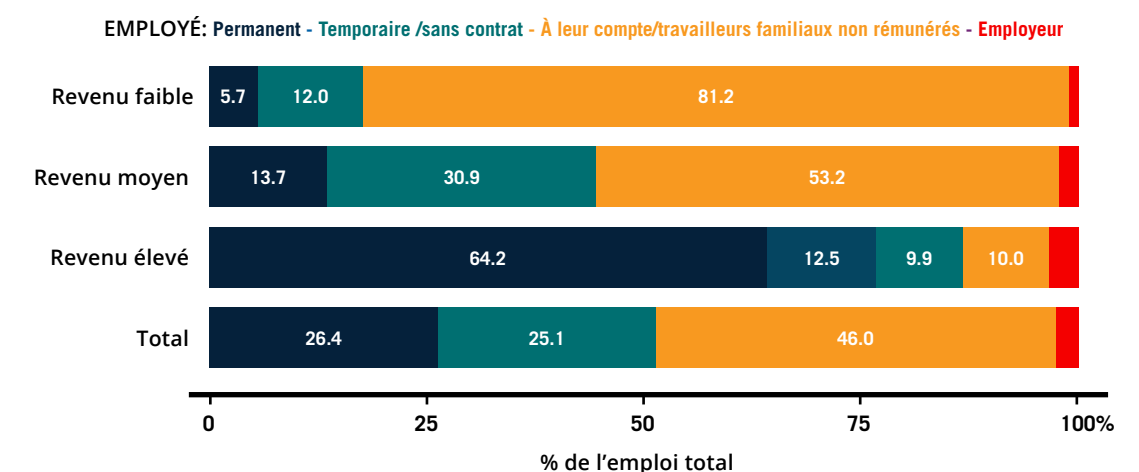
Il existe trois termes et définitions statistiques officiels connexes comme l'explique le réseau WIEGO : "le **secteur informel** désigne la production et l'emploi qui ont lieu dans des petites entreprises non constituées en société ou non enregistrées ; le **travail informel** désigne le travail sans protection juridique et sociale - à l'intérieur et à l'extérieur du secteur informel ; et l'**économie informelle** désigne toutes les unités, activités et travailleurs ainsi définis et la production qui en découle". Dans ce rapport, nous nous concentrons sur le **secteur informel**, et plus précisément sur les travailleurs à leur compte, les employeurs dans les entreprises informelles et les employés des entreprises informelles. Nous nous intéresserons notamment au secteur du commerce de détail, car il est plus visible et pose les premiers défis en termes d'accès au marché.

L'Organisation Internationale du Travail a souligné dans

une étude récente que la majorité des travailleurs dans le monde reste dans le secteur informel : 60% de la main d'œuvre mondiale dont 93% est issue de pays en voie de développement opère dans le secteur informel (soit 2 milliards de personnes).

- Dans les pays à faible revenus, ce sont près de 90% des personnes en activité qui sont sans contrat de travail à durée indéterminée. Cette part reste très forte même dans les pays à revenus intermédiaires (autour de 70%).
- Les hommes sont majoritaires (deux tiers des personnes employées dans le secteur informel sont des hommes) sauf en Afrique où les femmes sont davantage représentées. 90% des femmes en emploi en Afrique le sont dans le secteur informel.
- L'activité informelle est plus répandue chez les jeunes (15-24) et les personnes âgées (+65). 77% des deux catégories sont concernées.

Distribution du statut d'emploi, par groupe de revenu du pays



Les estimations sont basées sur 90 pays représentant 84% du total des emplois (13 pays à faible revenu, 42 pays à revenu intermédiaire et 35 pays à revenu élevé). La répartition des emplois permanents en emplois à temps plein et à temps partiel n'est disponible que pour les pays à revenu élevé.

Source: Bureau International du Travail.

”
Nothing for us without us
 voilà la première
 revendication que
 rappellent tous les grands
 syndicalistes travaillant
 sur le secteur informel.

Le Mystère du Capital, Hernando De Soto, 1994

Avec son ouvrage *Le mystère du capital*, Hernando de Soto a très largement renouvelé l'approche traditionnelle du secteur informel. Sa thèse principale est la suivante : aucune nation ne peut se développer économiquement sans la constitution d'un cadre juridique garantissant à tous le droit à la propriété et une identité administrative. Sans un tel cadre, l'économie n'est faite que de petits entrepreneurs dont les possessions ne sont pas reconnues légalement et qui ne peuvent développer leur activité économique. Mais les barrières administratives pour fixer des titres de propriété ou simplement l'identité administrative sont telles qu'il est impossible pour ces individus qui vivent dans l'extra-légalité de se sortir du secteur informel alors même qu'ils possèdent en réalité des actifs de valeur. De Soto parle ainsi de « capital mort ».

De Soto cherche ainsi à démontrer comment le développement des pays émergents est limité par la lourdeur des règles administratives. Il part pour cela d'une expérience concrète et familière pour de nombreux micro-entrepreneurs dans les pays émergents : il s'essaie à rendre formelle une boutique de textile à Lima au Pérou. Son équipe de chercheurs décide d'y consacrer toutes ses journées. De bureau en bureau, il passera (au rythme de six heures par jour) 289 jours pour réussir à faire reconnaître cette modeste entreprise par l'État péruvien. Cela équivaut, en équivalent de salaire à 1 231 \$, soit 31 fois le salaire minimum. La création d'un titre officiel de conducteur professionnel de taxi ou de bus privé a nécessité 26 mois de démarches à travers la bureaucratie.

De la même manière, la propriété foncière est extrêmement délicate à établir : Il faut par exemple 6 années et 11 mois, et 207 démarches administratives dans 52 administrations différentes pour obtenir l'autorisation de construire une maison sur un terrain appartenant à l'État. Fort de cette première expérience, il décide de la multiplier dans de nombreux pays émergents. Les résultats sont édifiants.

Aux Philippines, le constructeur d'une habitation située sur un terrain appartenant à l'État ou à un propriétaire privé, devrait, pour acquérir légalement le terrain, s'associer à ses voisins pour être éligible à un programme de financement de logements par l'État. Cette procédure requiert 168 étapes, l'implication de 53 administrations publiques et privées et prend au final entre 13 et 25 ans.

L'expérience menée par De Soto et son équipe a également permis de mettre en lumière une autre caractéristique importante de certains pays en développement : il semble parfois tout aussi compliqué de se *maintenir* dans la légalité que d'y *entrer*. On observe ainsi de nombreuses situations où des pans de l'économie auparavant intégrés à l'économie formelle sortent progressivement du champ légal pour rentrer dans l'informalité. Au Brésil en 1970, plus des deux-tiers des maisons construites étaient officiellement mises en location. En 2000, cette part était retombée à 3%. Cet écart s'explique par le transfert d'une grande partie du marché de la location, qui n'a pas disparu durant cette période, vers les zones non-régulées des villes brésiliennes (*favelas*) où le marché se fait par la loi de l'offre et la demande en dehors de tout cadre légal.

De Soto tire deux conséquences primordiales pour la compréhension des marchés informels : d'une part, *personne* ne pourra sortir du secteur informel car il est impossible d'y consacrer autant de temps et d'argent. Il existe pourtant une richesse dans ces marchés mais le capital est, contrairement aux marchés formels, *mort*.

En d'autres termes, il manque un système de représentation – les droits de propriété – qui seul peut permettre de faire passer l'accumulation de richesse réelle présente dans le secteur informel à un processus de capitalisation indispensable à la croissance économique. Mais les barrières administratives pour fixer des titres de propriété ou simplement l'identité administrative sont telles qu'il est impossible pour ces individus qui vivent dans l'extra-légalité de se sortir du secteur informel, alors même qu'ils possèdent en réalité des actifs de valeur.

Dans ce cadre, le problème n'est plus le secteur informel mais bien plus le secteur formel et les coûts associés à celui-ci. Pour De Soto "*the real problem is not so much informality as formality*".

Le poids du secteur informel par région en comptant le secteur agricole

La taille et le poids du secteur informel varient beaucoup selon les régions. Il est le plus important en Afrique Sub-Saharienne, où il représente 86% de l'emploi et 36% du PIB. En Asie Pacifique, ainsi qu'au Moyen-Orient et en Afrique du Nord, il représente 68% de l'emploi et environ 25% du PIB. Le secteur informel compte pour 40% de l'emploi en Amérique Latine et 33% du PIB.



Source: Bureau International du Travail.

Peut-on parler d'entrepreneuriat pour caractériser les acteurs du secteur informel ?

L'utilisation du mot « micro-entrepreneur » pour désigner les personnes opérant dans le secteur informel est trop souvent galvaudée. En effet, la plupart d'entre eux ne ressemble en rien à la figure romantique de l'entrepreneur que l'on imagine souvent : un individu dynamique et toujours à la recherche de nouvelles opportunités économiques.

L'activité des travailleurs informels s'inscrit en effet le plus souvent dans un horizon de temps très court - la semaine, voire le jour pour les plus précaires. Une conclusion rapide consisterait à affirmer le manque d'esprit d'entreprise des acteurs de l'informel. Certains économistes, à l'image d'Esther Duflo, ont souligné le fait que ces personnes ne pouvaient être appelés « entrepreneurs » dans la mesure où leur statut était avant tout le résultat de la contrainte économique¹ et qu'il fallait éviter de tomber dans le syndrome du « *slumdog entrepreneur* ». Tous les vendeurs de thé ne rêvent en effet pas de devenir Starbucks mais aspirent plutôt à la sécurité de l'emploi. Le terme d'entrepreneur par défaut ou par nécessité serait plus adéquat.

La prise de risque, qui est le principe moteur de l'entrepreneur « classique » est un luxe que ces micro-entrepreneurs ne peuvent pas s'offrir. Il leur est en effet impossible d'acheter des produits nouveaux dont ils ne savent pas, de manière quasi certaine, qu'ils

pourront effectivement les vendre. Le boutiquier ou le vendeur de rue traditionnel recherche le plus souvent la réassurance que peuvent amener des produits de marque déjà très connus mais n'a pas la latitude pour ajouter des nouveaux produits à son panier existant.

Dans le cadre de plusieurs études menées par le cabinet Archipel&Co ces dernières années en Inde et en Afrique Sub-Saharienne principalement, il est intéressant de noter qu'en moyenne, seuls 10 à 20% des boutiquiers et vendeurs de rue interrogés se disent prêts à intégrer un nouveau produit à leur panier existant. Cela s'explique par un rapport au risque très contraint. L'activité de ces vendeurs s'inscrit avant tout dans une logique de demande : ils ne souhaitent vendre que des produits connus et appréciés des consommateurs, qu'ils sont sûrs de pouvoir vendre facilement. Cela explique en partie pourquoi les petites échoppes du monde entier acceptent sans aucun problème de vendre des produits de marques connues comme Coca-Cola ou Unilever, mais rechignent beaucoup plus à commercialiser des produits à fort impact social (lampes solaires ou produits nutritionnellement enrichis par exemple), peu connus des consommateurs et donc considérés comme risqués. Seuls les vendeurs qui disposent d'un certain capital, à la fois social et économique, peuvent se permettre de prendre ce risque.

¹ Esther Duflo et Abhijit V. Banerjee, Repenser la pauvreté, Les livres du nouveau monde, 2012.

Principaux obstacles rencontrés par les micro-entrepreneurs

14%
Manque de compétences

22%
Insécurité
Harcèlement

28%
Accès à de la
petit monnaie

29%
Coûts liés à
l'activité

37%
Accès à
l'espace public

41%
Conditions de
travail difficiles

50%
Manque de
clients
/opportunités

71%
Manque d'argent
et de trésorerie

Indépendamment de leur genre, de leur localisation géographique ou de leur type d'activité (vendeur de rue ou boutiquier), les micro-entrepreneurs interrogés sont, de manière générale, confrontés aux mêmes difficultés, en tête desquelles le manque de trésorerie, l'absence d'opportunités économiques et les conditions de travail difficiles.

Source : étude qualitative réalisée par Archipel&Co auprès de micro-entrepreneurs à Abidjan (Côte d'Ivoire), Mexico City (Mexique) et Pune (Inde). Dans chaque ville, des entretiens qualitatifs ont été menés avec une trentaine de micro-entrepreneurs (vendeurs de rue et boutiquiers).

Les bidonvilles à l'épreuve du confinement

Impact de la crise du covid-19 sur le quotidien des habitants de bidonvilles en Inde, au Kenya et en Côte d'Ivoire



Quartier précaire de Mandala, Mumbai.

Auteurs : Tatiana Thieme (University College London), Maureen Ravily, Justin DeKoszmovsky, Pauline Lebas (Archipel&Co).
Contributeurs : Atrayee Das Chaudhuri, Vinod Ghule, Arouna Kouassi, Titouan Bordas (Archipel&Co).

REMARQUE : la situation liée au Covid dans les quartiers précaires dont il est question dans cet article - évolue rapidement. Les résultats présentés ici proviennent d'une enquête et d'échanges qui ont été conduits entre le 15 avril 2020 et le 15 mai 2020.

Si le confinement a mis en lumière de profondes inégalités sociales dans l'ensemble des pays touchés et fait basculer de nombreux individus dans la précarité ², il touche de manière encore plus brutale les populations des bidonvilles et des quartiers précaires des pays en développement.

Comme partout dans le monde, des dispositifs de quarantaine et de distanciation sociale ont été mis en place dans les villes des pays en développement, avec des conséquences économiques et sociales majeures pour les

plus précaires. Comment cette crise est-elle vécue dans les quartiers précaires et les bidonvilles, qui ont, en temps normal, déjà difficilement accès aux services essentiels de base et à des systèmes de protection sociale ?

Comment respecter les règles du confinement lorsque l'on vit à 6 dans une pièce de 12 m² ? Comment se protéger et prendre ses distances lorsque l'on est contraint de faire la queue tous les matins à la borne-fontaine ou aux toilettes communautaires ? Comment gagner sa vie lorsque tous les commerces de rue, marchés locaux et activités commerciales sont mis à l'arrêt ? Comment s'en sortir lorsque son activité relève du secteur informel, qu'aucune mesure de chômage partiel ou autre aide publique ne vient évidemment compenser ?

Pour l'instant, les conséquences de la crise sanitaire

semblent heureusement plus limitées que prévu en Afrique et en Asie du Sud ³. Les mesures strictes rapidement mises en place par certains gouvernements ont peut-être fait effet et permis d'éviter le pire. Mais c'est désormais la menace d'une crise économique et sociale qui pèse sur ces pays, où le secteur informel reste encore prédominant. Selon le FMI, l'Afrique devrait connaître en 2020 sa première récession depuis vingt-cinq ans et plusieurs économistes prédisent que le confinement pourrait, à long-terme, sacrifier davantage de vies qu'il n'en sauvera. Dans de nombreux endroits, le coronavirus a ainsi été rebaptisé « *le virus de la faim* ».

Près d'un milliard de personnes, soit un huitième de la population mondiale, vit dans des bidonvilles⁴ selon ONU-Habitat. Archipel&Co a mené une enquête qualitative auprès de 200 personnes⁵ afin de mieux comprendre leurs préoccupations et leurs conditions de vie dans ce contexte si particulier. Cet article est fondé sur les réponses à cette enquête ainsi que sur plusieurs échanges informels avec des habitants de ces quartiers. Cette étude n'est évidemment pas exhaustive, elle vise simplement à faire entendre la voix de ceux qui sont encore trop souvent marginalisés et peu considérés.

I. Une adaptation rapide : des habitants qui ont très vite appliqué et respecté les principes du confinement, malgré les difficultés liées à la promiscuité.

Dans des zones aussi denses et des habitats aussi exigus que ceux des bidonvilles, on aurait pu penser que le confinement et les principes de distanciation sociale y seraient peu respectés. Les témoignages des personnes que nous avons interrogées disent le contraire.

Malgré la promiscuité avec laquelle les habitants des bidonvilles vivent au quotidien, il est frappant d'observer les efforts de tous - piétons, usagers des transports en commun, commerçants, etc. - pour respecter les consignes de distanciation sociale. Un micro-entrepreneur travaillant dans l'un des bidonvilles les plus peuplés de Nairobi, Eastleigh, précise par exemple : « *maintenant, les matatu [mini-bus] ne transportent plus qu'une personne par siège, et il est obligatoire de se laver les mains avant de monter dans le*

bus ». Du matériel de fortune et des vieux jerrycans ont été installés très rapidement à tous les arrêts de bus pour permettre aux usagers de se laver les mains.

” *J'ai l'impression de vivre dans un tout autre monde. Notre vie n'a plus rien à voir avec notre vie d'avant : tout s'est arrêté. Retrouverons-nous un jour l'ancien monde ?*

Akinyi, 41 ans, Nairobi, Kenya

Au-delà de l'effet forcément dissuasif des contrôles policiers (qui ont été considérablement renforcés dans certains endroits), il est frappant de constater l'adhésion des populations aux principes de distanciation sociale dictés par les gouvernements. Les habitants interrogés comprennent l'intérêt de ces mesures (81% des répondants pensent que la distanciation sociale est la manière la plus efficace pour se protéger du virus) et les appliquent du mieux qu'ils peuvent. Ils ont en moyenne divisé par 4 leurs interactions quotidiennes (de 33 contacts par jour en moyenne, ils sont passés à 8 contacts par jour en moyenne) et les déplacements quotidiens ont été considérablement réduits (54 % des personnes interrogées ont complètement cessé d'utiliser les transports publics depuis le début de la crise et 24 % les utilisent moins qu'avant). Au total, ce sont ainsi 61% des répondants qui indiquent que leur vie quotidienne est “*complètement différente*” de leur vie d'avant le confinement (et 32% disent qu'elle est “*sensiblement différente*”).

Alors que le monde entier s'interroge sur « le monde d'après » et ce qu'il restera de cette crise, il est intéressant d'observer les nouveaux comportements et usages économiques et sociaux qui se mettent en place. Un exemple ? Alors que les chauffeurs de *matatus* au Kenya rechignaient depuis plusieurs années à recourir au *mobile-money*, lui préférant les paiements en liquide (alors même que le Kenya est certainement le pays le plus avancé en la matière), certains *matatus* ont commencé à accepter les paiements mobiles afin

² Le Secours Populaire a par exemple connu une hausse d'environ 50% des volumes de denrées alimentaires distribuées et de personnes accueillies en Seine Saint-Denis en avril 2020.

³ Début mai, il n'y avait officiellement que 48 000 contaminations en Afrique, dont 1900 décès, soit 25 fois moins qu'aux États-Unis.
⁴ ONU-Habitat considère un logement comme appartenant à un bidonville quand au moins l'un des cinq critères suivants fait défaut : (1) un logement durable, (2) une surface de vie suffisante, (3) un accès à l'eau potable, (4) un accès aux services sanitaires, et (5) une sécurité et une stabilité d'occupation.
⁵ Questionnaire en ligne, auto-administré (donc biaisé : seules les personnes équipées d'un smartphone ont pu répondre à l'enquête, du fait des restrictions imposées par le confinement) entre le 28 avril et le 15 mai 2020. 198 personnes ont répondu à l'enquête : 161 en Inde (Mumbai, Pune, Calcutta, Delhi), 19 en Côte d'Ivoire (Abidjan) et 18 au Kenya (Nairobi). 64 % des répondants sont des hommes et 36 % des femmes. La moyenne d'âge est de 30 ans.

FIGURE 1

Quelles sont vos principales préoccupations ?



de limiter les contacts et les échanges de monnaie. Ces nouveaux comportements perdureront-ils au-delà de la crise et feront-ils émerger de nouvelles normes ?

2. La crainte de ne plus pouvoir manger à sa faim, plus grande que celle d'attraper le Covid-19.

Le niveau d'inquiétude face à la crise actuelle est globalement très élevé dans les bidonvilles (62% des personnes interrogées se disent "très inquiètes" et 20% se disent "inquiètes"). Si ces chiffres ne sont pas surprenants en soi, compte tenu de l'ampleur de la crise et des risques qu'elle fait peser sur nous tous, il est frappant de constater que, contrairement aux pays occidentaux (où la part des personnes âgées est plus élevée, et où des systèmes de protection sociale sont en place), ce sont les conséquences économiques de la crise qui inquiètent davantage les habitants que le fait de tomber malade. Ne plus pouvoir gagner

suffisamment d'argent pour subvenir aux besoins de la famille (citée par 41% des répondants) et la question de l'accès à la nourriture (35%) arrivent en tête des principales préoccupations. La crainte de tomber malade ou de voir ses proches tomber malades occupe les cinquième et sixième places (27% et 26%), après la question de la sécurité dans le quartier (32%) et l'accès à des services de santé (28%).

C'est une situation dramatique. Bien sûr, j'ai peur de tomber malade. Mais je m'inquiète aussi pour la suite. Pour le moment, ça va. Mais si cela continue comme ça pendant un ou deux mois, la crise économique va vraiment commencer..."

Amrit, 31 ans, Pune, Inde

Alors que la plupart des habitants de ces quartiers travaillent dans le secteur informel (à titre d'exemple, les répondants de notre échantillon sont vendeurs de rue, livreurs, femmes de ménage, collecteurs de déchets, boutiquiers...), ils ne bénéficient d'aucun dispositif de protection sociale et n'ont d'autre choix que de travailler pour gagner leur vie - et survivre. La plupart d'entre eux sont des micro-entrepreneurs aguerris, qui exercent plusieurs activités en parallèle afin de diversifier leurs sources de revenus et de se prémunir contre les risques et l'incertitude, très courants dans ces environnements. Toutefois, face au choc de la crise actuelle, ces micro-entrepreneurs ont vu, pour la grande majorité, l'ensemble de leurs activités génératrices de revenus s'arrêter et donc leurs revenus chuter de manière spectaculaire. 58% des personnes interrogées ont été contraintes d'arrêter complètement de travailler et 26% ont dû réduire leur niveau d'activité depuis le début du confinement. En moyenne, ceux qui travaillent gagnent aujourd'hui 72 % de moins qu'avant la crise.

Derrière ces chiffres, se cache un risque très inquiétant de crise alimentaire. La crainte du manque de nourriture est forte, des révoltes sporadiques - et violemment maîtrisées - ont été observées à proximité des échoppes et les files d'attente s'allongent là où des dispositifs de distribution alimentaire ont été mis en place.

Si ça n'est pas le virus qui nous tue, c'est la faim qui le fera."

Issouf, 25 ans, Abidjan, Côte d'Ivoire

Respecter les règles du confinement et risquer de mourir de faim, ou sortir travailler et risquer d'attraper le coronavirus : tel est le dilemme qui se pose aux millions de travailleurs du secteur informel, qui représentent entre 60 et 90 % de la population active dans les pays en développement. Selon l'Organisation Internationale du Travail (OIT), les trois quarts d'entre eux - soit 1,6 milliard de personnes - pourraient voir leurs revenus anéantis par la crise.

Il est intéressant de noter que toutes les activités professionnelles ne sont néanmoins pas complètement à l'arrêt. Nous avons constaté que certains micro-entrepreneurs du secteur informel continuent à travailler. Certains ont étendu les délais de paiement, d'autres ont accepté de faire crédit à leurs meilleurs clients - ce qui rappelle la force du capital social et des relations interpersonnelles dans le secteur informel.

Comme l'explique l'un de nos contacts à Nairobi, « dans mon entreprise de nettoyage, je sers encore mes clients parce que c'est ce que je fais depuis des années, et je continuerai à le faire. Pour l'instant, ils ne peuvent pas payer. Mais je continue à assurer mes services, même si je ne suis pas payé. Je sais qu'ils paieront dès qu'ils le pourront. » (Huruma, Nairobi, avril 2020). Cela soulève deux questions : (1) quelles nouvelles formes de dettes informelles la crise actuelle va-t-elle générer ? et (2) quels nouveaux réseaux d'entraide et formes de solidarité vont se mettre en place pour faire face aux besoins des populations et pallier les manquements de l'État ?

3. Des services publics qui se dégradent.

Si la situation était déjà critique dans les bidonvilles, où le manque de services publics se fait durement ressentir en temps normal (manque d'infrastructures, absence ou insuffisance de services de ramassage de déchets ou de nettoyage des rues, etc.), la situation s'est encore dégradée avec la crise : 53% des répondants disent que les services publics ont été complètement arrêtés ou fortement réduits dans leur quartier du fait de la crise.

La question de l'accès aux toilettes est, à ce titre, particulièrement évocatrice. Dans une étude récente ⁶, réalisée pour le compte de la Fondation Bill et Melinda Gates, Archipel&Co et Firmenich ont constaté que la majorité des résidents des quartiers urbains précaires en Inde, au Kenya, en Afrique du Sud et en Chine utilisent des toilettes publiques communautaires. En l'absence de solutions alternatives, et malgré le dispositif de confinement, de nombreux résidents sont contraints de continuer à utiliser ces toilettes partagées, ainsi que les bornes fontaines - où les gestes barrières et autres mesures d'hygiène sont évidemment difficilement applicables. 43 % des habitants continuent à utiliser les toilettes communautaires autant qu'auparavant, et 16 % ont fait le choix beaucoup plus radical - et autrement risqué - de faire leurs besoins en plein air pour éviter d'utiliser les toilettes et limiter ainsi les interactions sociales.

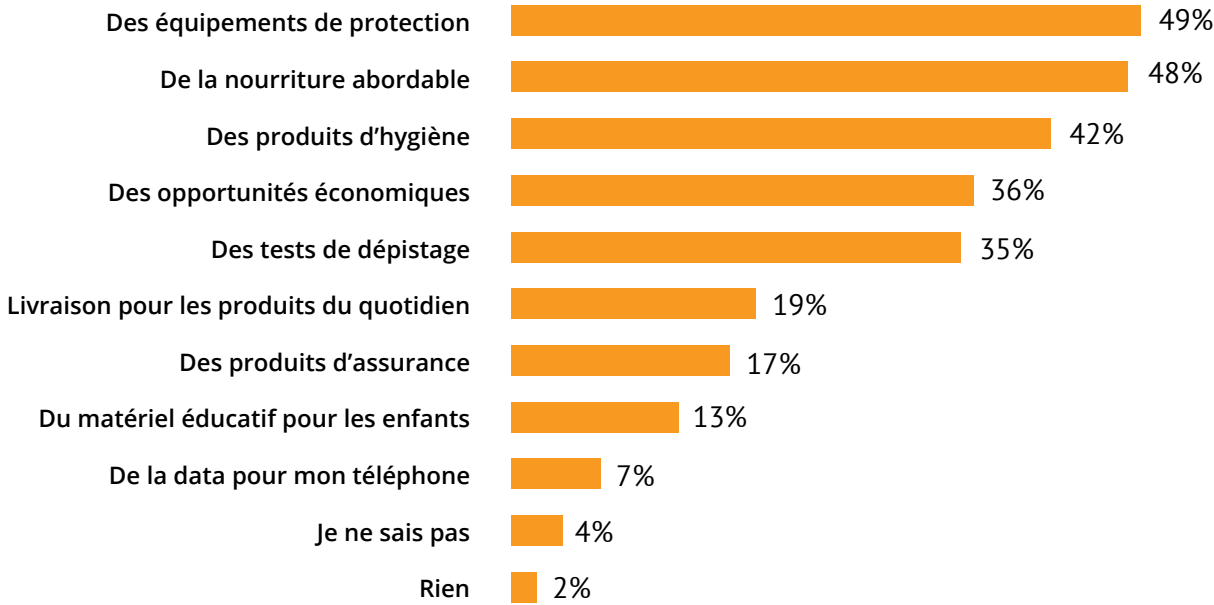
C'est pire qu'avant, et c'est pire que tout. La situation était déjà critique ici, mais là, ça se dégrade très rapidement."

Dev, 28 ans, Calcutta, Inde

6 Archipel&Co & Firmenich, Malodor & sanitation in low-income communities, 2019 <https://gatesopenresearch.org/documents/4-6>

FIGURE 2

Parmi la liste suivante, quelles sont les solutions dont vous et votre famille auriez le plus besoin maintenant ?



Source : étude Archipel&Co, mai 2020.

Face à cette situation, les besoins exprimés par les personnes interrogées sont clairs : se protéger contre le Covid-19 et protéger leurs sources de revenus pour survivre. Les besoins les plus souvent cités sont les suivants : (1) des éléments tangibles pour se protéger contre le virus (équipements de protection et produits d'hygiène), (2) de la nourriture à prix abordable et (3) la possibilité de reprendre une activité économique.

Sur une note plus optimiste, il est intéressant de noter que les mesures mises en place dans certains quartiers par les habitants eux-mêmes, les autorités publiques, les ONG ou les organisations internationales (installation de points d'eau temporaires et distribution de produits d'hygiène notamment) se révèlent parfois efficaces. 46% des personnes interrogées estiment ainsi qu'il est plus facile de se laver les mains avec du savon dans leur quartier depuis le début de la crise – comme nous l'avons vu, par exemple, avec l'installation de lavabos de fortune aux arrêts de bus de certains bidonvilles kenyans.

À Nairobi, les efforts mis en place localement pour distribuer de la nourriture et autres produits essentiels se révèlent plutôt efficaces et bénéficient à ceux qui en ont le plus besoin. Ils sont le résultat de nouvelles collaborations entre des donateurs extérieurs (qui ne peuvent plus se rendre sur le terrain) et des leaders communautaires locaux, à la fibre entrepreneuriale, qui ont plus de temps et l'envie de s'investir pour leur communauté. Alors qu'entreprises, acteurs du développement, chercheurs et bailleurs de fonds du monde entier tentent de trouver des réponses ambitieuses à la crise du Covid-19, il est intéressant de constater que les stratégies de débrouille et d'adaptation conçues et mises en œuvre par les communautés elles-mêmes sont, comme souvent, particulièrement efficaces.

Il convient toutefois de ne pas tomber dans le cliché habituel sur la résilience, la flexibilité et la capacité d'adaptation des bidonvilles et du secteur informel. Car, bien que très vrai, il pourrait laisser croire que ces communautés n'ont pas besoin d'aide et peuvent s'en sortir seules. Ce qui n'est évidemment pas le cas.



Vendeurs de rue, Mandala, Mumbai.

Chiffres clés

Les habitants ont en moyenne divisé par 4 leurs interactions quotidiennes (de 33 contacts par jour en moyenne, ils sont passés à 8 contacts par jour).

-72% en moyenne, ceux qui travaillent gagnent aujourd'hui 72 % de moins qu'avant la crise.

81 % des répondants pensent que la distanciation sociale est la manière la plus efficace pour se protéger du virus.

61% des répondants indiquent que leur vie quotidienne est "complètement différente" de leur vie d'avant le confinement

53 % des répondants disent que les services publics ont été complètement arrêtés ou fortement réduits dans leur quartier du fait de la crise.

43% des habitants continuent à utiliser les toilettes communautaires autant qu'auparavant et 16 % préfèrent désormais faire leurs besoins en plein air.

Les principales préoccupations exprimées par les répondants :

1. la crainte de ne plus pouvoir gagner suffisamment d'argent pour subvenir aux besoins de la famille (41%)
2. la question de l'accès à la nourriture (35%)
- Loin devant...
6. la crainte de tomber malade (26%)

Les besoins exprimés par les personnes interrogées :

1. se protéger contre le Covid-19 (49%)
2. accéder à de la nourriture à prix abordable (48%)
3. reprendre l'activité (36%)



Covid-19 : comment la crise affecte-t-elle les travailleurs vulnérables ?



En Inde, « l'exode sanitaire » en avril 2020 de centaines de milliers de travailleurs pauvres.

Inde : d'une crise sanitaire à une crise humanitaire

Mumbai (env. 20 millions d'habitants) est l'un des principaux clusters du pays.

L'annonce soudaine du confinement et de l'arrêt de l'économie a entraîné une crise humanitaire, avec un risque de famine et de pauvreté élevé pour des centaines de millions d'Indiens pauvres (un quart de la population vit sous le seuil de pauvreté).

Les travailleurs du secteur informel (qui représente 80% de l'économie indienne) sont particulièrement affectés par la crise: Travailleurs – souvent migrants – payés à la journée, sans garantie, sans sécurité sociale, sans chômage.

Côte d'Ivoire : un confinement difficile

Etat d'urgence déclaré et instauration d'un couvre-feu de 21h à 6h du matin.

La capitale économique Abidjan (5 millions d'habitants) est restée isolée du reste du pays.

Les travailleurs du secteur informel sont particulièrement affectés : Pas de filets sociaux, ni de chômage.

De nombreux cas de violence policière reportés, notamment contre les personnes ne respectant pas le couvre-feu.

Auteurs : Atrayee Das Chaudhuri, Arouna Kouassi, Victoire Ambeza, Thomas Ricolfi.

Afin d'étudier l'impact de la crise du Covid 19 sur le secteur informel, Archipel&Co a mené des entretiens complémentaires auprès d'une centaine de micro-entreprises et de travailleurs informels en Inde et Cote d'Ivoire pendant le confinement.

Ces travailleurs sont particulièrement vulnérables face à la crise actuelle : ils travaillent au jour-le-jour et ne peuvent se permettre d'arrêter leur activité, compte tenu de l'absence de système de protection sociale ou de chômage. Il nous semblait donc essentiel de les écouter et de comprendre comment la crise les impactait, afin de porter leur voix et leur apporter des solutions adaptées.

Disposant d'une large base de données, les équipes d'Archipel&Co en Côte d'Ivoire et en Inde ont réalisé une série d'entretiens téléphoniques avec une quarantaine de boutiquiers à Abidjan et une cinquantaine de *breadwallahs*⁷ – « vendeurs de pain » - à Mumbai. L'objectif de ces entretiens était de comprendre les inquiétudes des travailleurs, l'impact économique de la crise sur leur activité et leurs besoins.

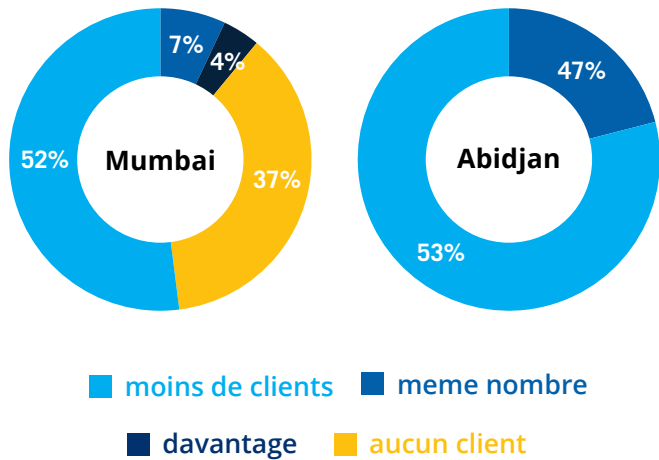
⁷ Les *breadwallahs* – « vendeurs de pain » en Hindi – sont des travailleurs informels qui distribuent produits alimentaires de bases (pain, œufs, laits, etc.) porte à porte aux particuliers et aux entreprises.

Impact sur l'activité économique : chute des ventes et du nombre de clients

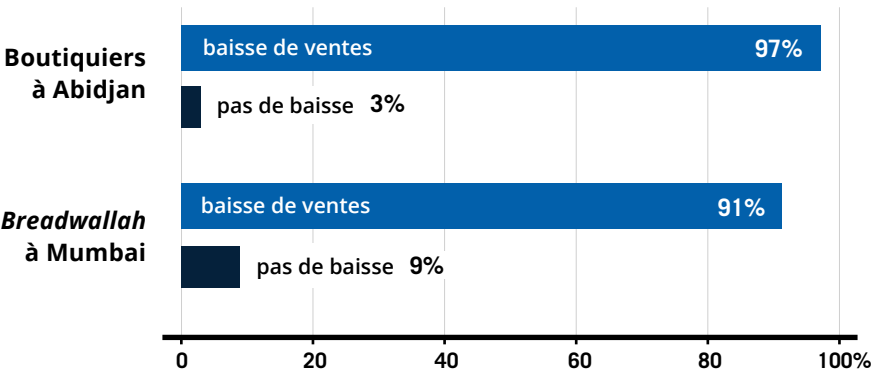
Cette étude a tout d'abord révélé l'ampleur de l'impact économique de la crise sur les travailleurs informels que nous avons interrogés. A Abidjan comme à Mumbai, les boutiquiers et vendeurs de rue font face à une chute considérable de leur clientèle et de leur chiffre d'affaires. A Abidjan, 8 commerçants interrogés sur 10 ont vu le nombre de clients diminuer avec la crise, et 97% ont vu leurs ventes chuter. En moyenne, les boutiquiers ont indiqué **une chute de 43% de leur chiffre d'affaires**. Leurs recettes moyennes sont passées de **98€ par jour à 58€** environ.

A Mumbai, 50% des vendeurs de pain ont vu le nombre de leurs clients chuter et 37% n'ont plus de clients du tout. 9 vendeurs sur 10 ont vu leurs ventes chuter avec la crise. En moyenne, les vendeurs de rue interrogés ont vu leur **chiffre d'affaires diminuer de 70%**. Leur revenu mensuel moyen est passé de **600€ à 200€**. Environ **40% des breadwallahs interrogés ne gagnent plus d'argent du tout**.

La majorité des boutiquiers et vendeurs de rue font face à une baisse du nombre de clients...



... et à une chute de leurs ventes



Cependant, une forte volonté de poursuivre leur activité malgré la crise

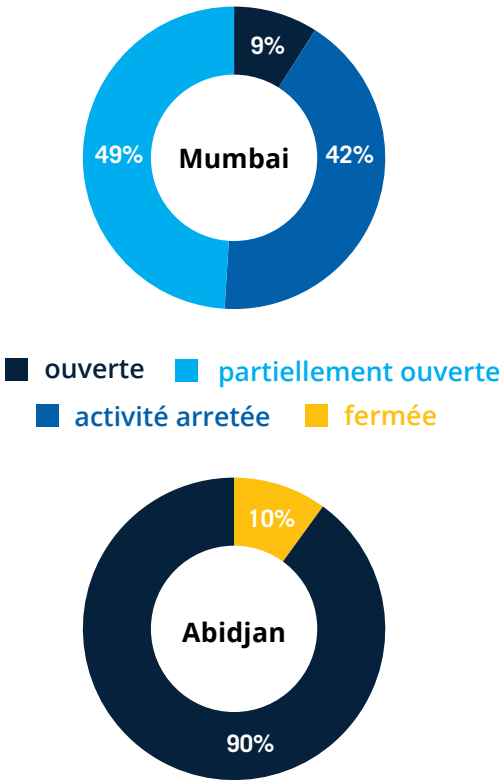
” Non je n'envisage pas de fermer, sauf si l'État le demande. Nous autres, si nous ne sortons pas pour vendre, nous ne pouvons pas nous nourrir.

Ouattara Mery, 39 ans, gérant d'un tablier à Abidjan

La grande majorité des travailleurs informels maintiennent leur activité malgré la crise et n'envisagent pas de l'arrêter, sauf si les autorités l'exigent. En effet, la plupart n'ont pas d'autres sources de revenu, ni de filets sociaux et ne peuvent donc pas se permettre d'arrêter de travailler. Non seulement ils sont dépendants de leur activité pour se nourrir et se loger au jour le jour, mais de nombreux travailleurs informels envoient de l'argent à leur famille, qui sont donc dépendantes d'eux. Ainsi, seul un des breadwallah interrogé et 12% des boutiquiers à Abidjan ont exprimé leur intention d'arrêter leur activité pendant la crise.

Certains travailleurs ont été contraints d'arrêter temporairement leur activité, notamment ceux dont l'activité ne correspond pas à la définition des services essentiels. Ainsi, 10% des commerçants interrogés à Abidjan ont dû fermer leur boutique, principalement les gérants de maquis (petits restaurants locaux). Les boutiquiers vendant des produits alimentaires peuvent eux poursuivre leur activité, à condition de respecter le couvre-feu de 21h à 6h du matin. Concernant les vendeurs de rue à Mumbai, près de la moitié (40%) ont dû arrêter leur activité. Il s'agit des breadwallahs distribuant aux entreprises et commerces qui ont eux même dû fermer en raison des mesures de confinement.

A Mumbai et à Abidjan, la majorité des vendeurs de rue et boutiquiers interrogés poursuivent leur activité malgré la crise



” Cette pandémie agit vraiment sur nos activités ; On arrive plus à faire les recettes qu'on gagnait avant. C'est la nuit que les activités marchent ; alors que nous sommes obligés de fermer à 20 h pour respecter le couvre-feu de 21h. Dans la journée, ça n'a jamais bien marché dans ma boutique.

Diallo Moumouni, 42 ans, gérant d'une boutique à Abidjan

Les boutiquiers et breadwallahs font face à des restrictions dans ce contexte de crise et sont forcés de s'y adapter. Notamment, de nombreux vendeurs ne sont plus autorisés à entrer à l'intérieur des immeubles de leurs clients, ce qui les obligent à adapter leur stratégie de vente en vendant dans la rue et au pied des résidences. A Abidjan, les boutiquiers tentent de rassurer les clients en mettant en place des mesures d'hygiène devant leur boutique (seau rempli d'eau et de savon, gel hydroalcoolique.).



Des vulnérabilités exacerbées par la crise et des besoins de protection

La majorité des *breadwallahs* et boutiquiers interrogés sont inquiets de poursuivre leur activité dans ces conditions. En Côte d'Ivoire, la principale cause d'inquiétude mentionnée par les boutiquiers est la peur d'attraper le virus. En effet, la proximité entre les personnes, le non-respect des mesures de précaution et le manque de matériel de protection inquiètent les boutiquiers.

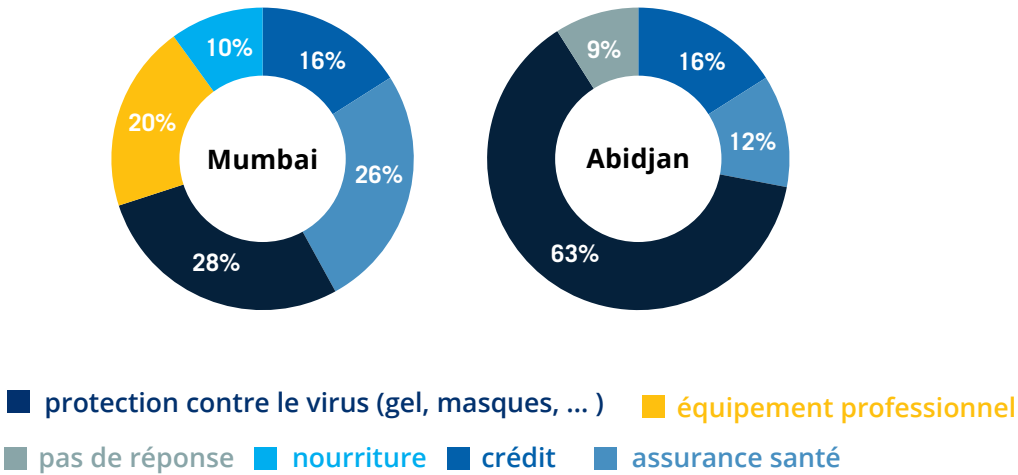
Les travailleurs informels font également face à un risque de violence policière accru en cette période de crise. De nombreux cas d'abus de pouvoir de la part des autorités ont été reportés dans les deux pays et cette étude confirme l'inquiétude des travailleurs. Certains boutiquiers ont reporté un risque de racket et de violence physique en cas de non-respect du couvre-feu, alors que des *breadwallahs* ont mentionné leur crainte de se faire frapper par la police lorsqu'ils vont travailler.

En termes de besoins, le matériel de protection contre le virus arrive en première place en Côte d'Ivoire comme en Inde. Certains travailleurs informels ont également exprimé un besoin d'assurance santé, surtout en Inde où la part de la population assurée est particulièrement faible (environ 20%). Si certains ont mentionné un besoin de crédit, la majorité des travailleurs semblent réticents à l'idée de contracter un crédit pendant la crise car il leur serait impossible de le rembourser. En revanche, cela pourrait leur être utile pour relancer leur activité à la sortie de la crise. 20% des *breadwallahs* interrogés ont également exprimé un besoin de matériel professionnel, témoignant d'une volonté de renforcer leur activité. Enfin, environ 10% des vendeurs de rue ont mentionné un besoin de nourriture, démontrant de la gravité de la situation à Mumbai.

” La gendarmerie nous demande de fermer et les gendarmes viennent nous racketter en profitant de la situation.

Aboubacar Amidou, 24 ans, gérant d'une boutique à Abidjan

Des besoins exprimés divers : protection contre le virus, assurance et crédit



Portrait de Mohd. Salman, *breadwallah* à Mumbai

Mohd. Salman est un *breadwallah*, « vendeur de pain » en Hindi. Les *breadwallahs* sont des travailleurs informels qui distribuent du pain et autres produits alimentaires de base (lait, œufs, etc) à travers toute la ville. Ils s'approvisionnent auprès des boulangeries puis, armés de leurs sacs et de leur vélo, distribuent leurs produits aux entreprises et aux particuliers, directement sur le pas de leur porte.

Comme de nombreux *breadwallahs*, Mohd. Salman vient de l'Uttar Pradesh, l'État le plus peuplé d'Inde et l'un des plus pauvre du pays.

Son business a été lourdement affecté par la crise et les mesures mises en place par le gouvernement. Mohd. Salman ne travaille plus qu'à temps partiel et n'est plus autorisé à entrer dans la plupart des résidences de ses clients. Il s'est donc adapté en vendant au pied des immeubles, mais son chiffre d'affaires a été divisé par trois.



” Normalement j'effectue deux tours de ventes par jour, mais aujourd'hui je ne peux qu'en faire un et mes ventes ont été divisées par deux. J'ai de la chance car, contrairement à de nombreux travailleurs journaliers, mon activité n'est pas complètement arrêtée. J'espère que le confinement sera bientôt fini, et que d'ici là ce ne sera pas trop difficile de s'approvisionner en stocks.

Portrait du boutiquier Sawadogo Hamed à Abidjan



Sawadogo Hamed a 27 ans et vient d'une famille de boutiquiers. Il a ouvert sa propre boutique il y a 2 ans dans la commune de Yopougon (district d'Abidjan) après avoir travaillé 5 ans avec des mauritaniens en tant qu'apprenti-boutiquier. Sa boutique « Locodjro » est un conteneur, une petite boutique mobile qui vend des produits alimentaires et divers. En parallèle, il fait aussi de la vente de crédits de communication.

Marié, il est père d'un enfant de 2 ans qui vit avec sa mère à Daloa. Il envoie 50 000 FCFA à sa femme tous les mois pour elle et pour le bébé.

Avant la crise, il ouvrait sa boutique à 6h du matin pour arrêter à 23 h 30. Aujourd'hui, avec la pandémie et le couvre-feu, il ne peut ouvrir que de 7h30 à 18 h. Cela agit considérablement sur ses ventes car en temps normal, il reçoit beaucoup plus de clients le soir et la nuit. Sa clientèle et son chiffre d'affaires ont été divisés par deux avec la crise.

” Je suis inquiet de l'impact de la crise sur mes revenus et sur mes ventes. Je sais que le prix des denrées telles que le riz a augmenté mais moi, je continue de vendre à mes prix antérieurs à mes clients. Ce qui fait que je n'ai pas de souci avec eux.

Community Voices: une nouvelle méthode d'enquête



Formation des enquêteurs locaux recrutés via l'approche Community Voices, Mandala, Mumbai, avril 2019.

Les études présentées dans ce rapport ont été menées via la méthodologie Community Voices, développée par Archipel&Co en partenariat avec Firmenich et la Fondation Naandi (via le programme Mahindra Pride School). Cette approche inclusive permet de collecter des informations fiables et de qualité sur des populations à bas revenus tout en contribuant au développement socio-économique local.

L'approche Community Voices repose sur deux piliers :

- **Le recrutement et la formation de jeunes issus de communautés à bas revenus** pour concevoir et administrer les questionnaires. Cette approche « pair-à-pair » permet aux répondants de se sentir plus à l'aise et donc de collecter des informations de meilleure qualité, en limitant les biais déclaratifs.
- **Le partage des informations collectées avec les communautés.** Ces informations leur appartiennent et nous pensons qu'il est de notre responsabilité de leur « rendre » à l'issue des études, afin de leur permettre de faire entendre leurs voix et de participer à la co-construction de solutions.

Cette approche présente trois grands avantages :

1. Collecter des informations de meilleure qualité
2. Permettre aux enquêteurs de vivre une expérience unique, leur donnant accès à de nouvelles compétences et opportunités économiques ;
3. Mettre en lumière les besoins et les aspirations des communautés, et les encourager à se mobiliser pour elles-mêmes, par elles-mêmes.



Enquêteurs recrutés via l'approche Community Voices administrant un questionnaire auprès d'une habitante, Mandala, Mumbai, avril 2019.

Chiffres clés

+20 000 entretiens menés en 2019.

Des études menées sur une dizaine de thématiques différentes : assainissement, digital, nutrition, énergie, distribution, collecte de déchets, etc.

300 enquêteurs formés en Inde, Côte d'Ivoire, Kenya et Afrique du Sud.

5 pays où a été testée et déployée la méthodologie Community Voices.

+25 études réalisées pour mieux comprendre les besoins et les aspirations de clients, usagers ou micro-entrepreneurs vulnérables.

Les forces de l'approche Community Voices :

1. Articulation entre (1) une phase qualitative, pour comprendre la situation, collecter des témoignages individuels et observer les dynamiques à l'œuvre, et (2) une phase quantitative, pour confirmer ces premiers enseignements auprès d'échantillons représentatifs.
2. Une équipe mixte, composée à la fois (1) de consultants internationaux "*outsiders*" qui ont un regard extérieur et peuvent se permettre de poser des questions naïves, gênantes ou politiquement incorrectes et (2) des enquêteurs locaux "*insiders*", capables de comprendre et de décrypter immédiatement les attitudes et réponses des répondants. Cette logique de regards croisés permet d'enrichir l'analyse et de limiter les biais dans l'analyse des résultats.



Chapitre 2

Pour un nouveau modèle de collaboration

dans ce chapitre :

- Au commencement était l'informel. Entretien avec Laurence Fontaine
- Réinventer les relations des entreprises avec les travailleurs informels



***Laurence FONTAINE** est historienne, directrice de recherche au CNRS rattachée au Centre Maurice Halbwachs (CNRS-ENS-EHESS). Elle a été professeur au département d'histoire et civilisations de l'IUE-Florence de 1995 à 2003. Elle a travaillé sur les colporteurs en Europe du XVI au XVIII siècle et sur les migrations et s'intéresse actuellement à la pauvreté, aux économies populaires et aux stratégies de survie ainsi qu'aux aspects sociaux et culturels du crédit et du marché dans un dialogue entre les sociétés européennes pré-industrielles et le monde contemporain.*

Entretien avec Laurence Fontaine

Au commencement était l'informel

Archipel Partons de vos travaux sur la pauvreté en Europe pré-industrielle (XVI-XVIII). Vous préférez parler d'économie populaire plutôt que de stratégie de survie. Pourquoi cette notion ?

Il faut en premier lieu souligner combien la notion de pauvreté a changé de sens entre le XVIII et le XXI siècle. On parle aujourd'hui de pauvreté pour décrire une situation, celle de ceux qui sont d'une certaine manière tombés dans la précarité. L'époque pré-industrielle caractérisait au contraire la pauvreté non pas comme un état, mais comme un risque qui concerne potentiellement la très grande majorité de la population. D'ailleurs la signification du mot « pauvre » met bien en évidence le risque puisqu'elle désigne ceux qui n'ont que leur travail pour s'en sortir ; une définition qui a d'ailleurs conservé une remarquable permanence au cours des siècles avant l'époque industrielle.

Au Moyen Âge, on parle de « povres gens mécaniques et de labeur », mais aussi de « povres et piteables personnes » pour évoquer ceux qui ne vivent que de leur travail. En 1788, juste avant la Révolution Française, Condorcet ne dit pas autre chose en définissant le pauvre comme « celui qui ne possède ni biens ni mobilier [et qui] est destiné à tomber dans la misère au moindre accident ». Ces définitions savantes

rencontrent celles des pauvres eux-mêmes : les habitants du XVIIe siècle se disent pauvres quand ils n'ont que leur travail pour subsister. D'ailleurs, l'époque moderne utilise d'autres termes, ceux d'indigent ou de mendiant, pour désigner ceux qui sont déjà tombés dans la pauvreté. Un point essentiel qu'il faut bien avoir en tête : cette situation concerne une très grande majorité, entre 50 et 70%, de la population de l'Ancien régime.

C'est en partant de ce diagnostic que l'on peut commencer à comprendre la situation passée et à réfléchir de manière plus pertinente aux stratégies que déploient celles et ceux qui sont justement aujourd'hui soumis à ce risque. Dans l'Europe pré-industrielle, la très grande majorité de la population est d'autant plus soumise à ce risque de pauvreté qu'il n'y a pas de filet de sécurité sociale. Cela explique pourquoi je préfère parler d'« économie populaire » pour mettre l'accent sur la manière dont interagissent les classes populaires soumises à ce risque de pauvreté et sur les modalités qu'elles déploient pour y faire face.

Qu'observe-t-on alors ? Que chacun, à des degrés divers et selon des configurations spécifiques à sa condition – car tous n'ont pas accès à la même palette d'actions possibles –, déploie schématiquement trois grandes stratégies de gestion du risque de pauvreté. Tout d'abord la multi-activité, ensuite de complexes stratégies financières et enfin l'investissement dans les réseaux sociaux.

Commençons par le rôle du marché. Pourriez-vous préciser cette notion « d'accès au marché » comme conquête sociale.

C'est à la fois simple et fondamental. La stratégie élémentaire de « survie » consiste pour chacun à entrer dans le marché pour y générer des revenus complémentaires. D'une manière générale, on observe que la pluriactivité repose sur trois types d'activités : les activités liées à l'auto-subsistance, comme la culture, les activités salariées et les activités de production artisanale et de services qui ouvrent sur des capacités entrepreneuriales, si petites soient-elles. Les habitants des villes et des campagnes essayent tous de multiplier les sources de revenus. En ville, les habitants cherchent à travailler dans l'artisanat à domicile, les services à droite et à gauche et le marché avec la vente ou la revente de petits produits. La famille joue sur le formel et l'informel pour diversifier les clientèles, les espaces et les possibles rentrées d'argent, et tous profitent de l'abondance de travail occasionnel qu'apporte la ville. Dans les campagnes, l'industrie à domicile, le service et la production agricole font partie des pôles grâce auxquels les familles divisent les risques. C'est ainsi que tout le monde est plus ou moins marchand et la multi-activité est partout car elle seule permet de diversifier les opportunités de revenus et de faire ainsi face au risque de pauvreté.

Le Marché s'avère ainsi déterminant car il permet non seulement aux exclus et à ceux qui vivent à la marge de la société de s'en sortir, pour certains très convenablement, mais plus largement à chacun de se constituer une forme d'assurance en cas de mauvais temps.

Mais, dans le même temps, et c'est un point crucial de mon travail, le marché est toujours un rapport de force. Seuls ceux qui peuvent entrer dans le marché et commercer dans des conditions faciles pourront faire face au risque de pauvreté.

Or, on voit toujours les plus dynamiques rapidement évincer les plus pauvres et les plus gros tout faire pour transformer leurs activités en rente de situation. Si analyser la pauvreté dans l'Europe entre le XVe et le XIXe siècle met en relief le rôle du marché dans les stratégies économiques des classes populaires, il met aussi en évidence la progressive exclusion des plus pauvres de la plupart des marchés auxquels ils avaient traditionnellement accès. On le voit notamment au XIXe siècle avec la conjonction de trois phénomènes : la lutte des marchands établis qui veulent se débarrasser du petit commerce concurrent ; l'État qui sait saisir

toutes les possibilités pour lever de nouvelles taxes et, l'apparition de nouvelles normes d'hygiène qui exigent des capitaux que les plus pauvres ne peuvent apporter. D'où le titre de mon livre « le Marché, enjeux et usage d'une conquête sociale » : il s'inscrit dans ce double constat du rôle crucial du marché pour les plus démunis et d'une conquête sociale toujours à mener pour ne pas perdre cette capacité.

Qu'en est-il de l'accès au crédit ?

C'est le deuxième enjeu, largement lié au premier.

Individus et familles développent des stratégies financières extrêmement dynamiques pour faire face aux aléas et accidents de la vie mais aussi pour accéder au marché : tout le monde est à la fois prêteur et endetté. De fait, sans un accès facilité au crédit, l'ensemble des activités ne sert qu'à enrichir les usuriers. Le rôle de ces derniers est toutefois plus complexe car ils aident également les femmes à acquérir de quoi gagner leur vie. A Paris, au XVIIIe siècle, ils leur prêtent, contre une caution solidaire, de quoi acheter les marchandises qu'elles revendront sur le marché ; les femmes jurant de rembourser les unes pour les autres.

Ce sont exactement les mêmes enjeux que ceux observés en matière de micro-crédit dans les pays d'Asie du Sud il y a 40 ans. Dans des contextes naturellement très différents, le prêt était aussi soumis aux interdits religieux de l'époque. L'Europe n'acceptera le prêt avec intérêt au XIIIe siècle d'abord qu'entre marchands et ne l'étendra aux populations sous la forme du prêt sur gage qu'à partir du XVe siècle grâce à des moines qui, choqués par le développement de la pauvreté en ville, ont pensé qu'il fallait mieux aider les gens à ne pas y tomber plutôt que de tenter ensuite de les en sortir avec des dons.

Vous parlez enfin d'investissement dans les réseaux de solidarité.

C'est en effet la troisième grande stratégie, il s'agit d'investir dans les réseaux sociaux de solidarité car la solidarité sociale ne se décrète pas au moment où l'on en a besoin et on voit donc comment chacun construit minutieusement et entretient ses réseaux de solidarité, dans une logique à la fois sociale et intéressée, pour tenter de se prémunir contre d'éventuels risques. L'assurance et la protection sociale de l'époque passent ainsi d'abord par un double réseau de solidarité : horizontal avec la famille, les amis, les voisins, les compagnons de travail et vertical à travers la charité qui justifie l'inégalité des conditions et impose aux groupes privilégiés d'assister les pauvres.

” **C’est à la fois simple et fondamental. La stratégie élémentaire de « survie » consiste pour chacun à entrer dans le marché pour y générer des revenus complémentaires.**

Laurence Fontaine
historienne, directrice de recherche au CNRS

Dans l’économie morale, vous notez que la démocratisation du marché consacre le passage d’une économie aristocratique à une économie démocratique. Quel est le rôle politique du marché ?

Au-delà de ce rôle primordial dans les stratégies économiques des classes populaires, le marché a aussi un rôle politique de premier plan. C’est un bâton de dynamite posé sous les fondements des sociétés aristocratiques que sont les sociétés européennes à l’ère pré-industrielle.

Il faut se replacer dans le contexte de l’Ancien Régime. A l’époque, le modèle dominant en Europe est celui de la société à statut. Le marché, en favorisant la création de nouvelles hiérarchies, bouscule l’ordre établi. Ce que ne peut supporter une société qui souhaite maintenir chacun à sa place, les femmes notamment. L’économie aristocratique fonctionne selon un principe simple : la place et le rôle de chacun sont définis par son rang. Aussi le marché est-il un formidable vecteur de mobilité sociale, qui bouscule les ordres établis et les places assignées.

Car il faut bien comprendre que le marché est d’abord de la discussion. Dans sa première définition, celle du dictionnaire de l’ancien français et de ses dialectes, le mot marché, dit marché, n’a qu’un seul sens, celui de « vente, achat à un prix débattu. » Plus tard, les définitions des dictionnaires incorporeront l’espace où se tiennent les échanges marchands. Or, l’acte même de négocier introduit de facto l’égalité des conditions et porte en lui la démocratisation des rapports économiques. Les aristocrates l’avaient bien compris et refusaient ainsi le processus de négociation, *noblesse oblige*. Les principes aristocratiques, qui sont ceux de l’honneur et du don, leur interdisaient la discussion avec des inégaux. On retrouve une trace de ce comportement aujourd’hui dans le pourboire qui a un statut bien particulier et qui choque quelque chose de démocratique en nous, car c’est un don fait selon le bon plaisir du client. C’est d’ailleurs pour gommer cet aspect qu’il est de plus en plus fixé selon un pourcentage du prix. On comprend ainsi mieux la résistance de tous ceux qui bénéficient de l’ordre établi et de la société à statut.

Qu’en est-il du rôle des femmes ?

Il faut souligner l’inégale capacité d’accès au marché des membres de la famille car le statut juridique et les rôles imposés aux femmes leur fermaient quantité d’activités en particulier entrepreneuriales, faute de contrôle, ou

de pouvoir, sur leurs biens et dans les prises de décisions familiales : elles n’existaient qu’à travers leur mari, qui géraient leurs biens, allaient en justice pour elles, etc..

Dans l’Europe ancienne, le droit des femmes évoluait selon le cycle de vie et les femmes majeures, célibataires ou veuves, avaient beaucoup plus de droits que les femmes mariées dont la personne et les biens étaient soumis à l’autorité du mari. A côté de l’absence des hommes, le marché a, malgré son coût, permis d’élargir l’autonomie juridique de nombreuses femmes mariées. La catégorie légale de « femme marchande » s’est créée partout en Europe : dès le Moyen âge dans les pays flamands et au XVIIe siècle en France. La femme marchande est une femme qui tient boutique. Elle n’a pas besoin d’une autorisation préalable ; il suffit qu’elle fasse le commerce « au vu et au su » de son mari. Cette autorisation tacite suffit puisque le mari peut user de son droit de correction pour faire cesser la situation et elle l’autorise à aller en justice pour défendre ses biens et elle lui donne également des droits que n’ont pas les femmes mariées, ni même les veuves. Ainsi, l’exercice du commerce devint pour les femmes, dans ces sociétés patriarcales, un moyen de conquérir des espaces de liberté.

Quelles transpositions faites-vous à notre univers contemporain ?

Dans les pays émergents où la réalité du travail est encore largement informelle et sans protection sociale, les stratégies que j’ai pu observer en Europe se retrouvent : multi-activité, complexes stratégies financières et investissement dans les réseaux sociaux de solidarité.

L’ouvrage *Portfolios of the Poor*⁸ a magistralement montré le dynamisme financier des populations vivant avec moins de deux dollars par jour. On peut y lire combien les personnes entretiennent des relations de crédit et de débit avec leurs proches et leurs familles. On y voit aussi combien la poly-activité est la règle dans un univers où le risque est bien trop grand pour se concentrer sur une seule activité génératrice de revenus.

Quelle comparaison faites-vous avec les vendeurs de rue / micro entrepreneurs du secteur informel. Comment voyez-vous leur évolution comparée à la disparition progressive des colporteurs ?

⁸ *Portfolios of the Poor*, Stuart Rutherford, Jonathan Morduch, Orlanda Ruthven et Daryl Collins, Princeton University Press, 2009

Sans me risquer à un exercice de prospective sur l’avenir du secteur informel, on peut noter deux grandes différences :

Tout d’abord, on note une capacité à se mobiliser des acteurs du secteur informel que n’avaient en aucun cas les colporteurs. Des associations de vendeurs de rue existent, elles organisent même des conférences internationales à l’image de la conférence organisée par NASVI en Inde. Des associations comme SEWA militent pour le droit des travailleurs du secteur informel. Des *think tank* comme le Word Resource Institute font des recherches sur la manière dont les villes devraient mieux protéger ces acteurs. En d’autres termes, les capacités des acteurs du secteur informel sont incomparablement plus grandes que celles des colporteurs. Certains pays comme le Brésil et le Lesotho ont même créé des statuts qui reconnaissent le rôle des petits vendeurs dans le développement économique et la réduction de la pauvreté.

Autre différence de taille : nous vivons dans un monde où la prochaine révolution industrielle –celle de l’intelligence artificielle- n’a en aucune manière le même potentiel de création d’emploi que la révolution industrielle qu’a connue l’Europe au XIXe siècle. Les colporteurs ont progressivement disparu du fait de la pression exercée par les marchands établis et par les normes d’hygiène imposée par l’État. Mais surtout, ces réseaux ont pu disparaître sans difficulté car la révolution industrielle a absorbé facilement les activités détruites.

On voit donc les différences avec le monde contemporain. Si les experts ne sont pas forcément d’accord sur le potentiel et sur les conséquences en termes d’emploi que la révolution digitale va engendrer, personne ne semble en tout cas affirmer qu’elle créera des emplois salariés en nombre, notamment dans les pays émergents.

Enfin, même sans sous-estimer la force des entreprises de distribution, il faut rappeler que les valeurs actuelles portées par de nombreuses sociétés sont celles du commerce de proximité. Et partout, au Nord comme au Sud, on réalise que ces réseaux de proximité ont aussi une valeur sociale.

Depuis quelques années, sous différents vocables, de nombreuses personnes se sont intéressées au rôle de l’entreprise et du marché pour lutter contre la pauvreté ? Que vous inspirent ces réflexions et les pratiques qui en découlent ?

Des auteurs comme CK Prahalad ou Muhammad Yunus ont œuvré pour faire davantage réfléchir au rôle que

tient le marché dans les stratégies de lutte contre la pauvreté. Il est d’ailleurs indispensable de réinvestir le champ de la réflexion sur le marché sans le mépriser comme le font les conservateurs de tous bords.

Amartya Sen a profondément réactualisé la pensée d’un Adam Smith en insistant sur les capacités des acteurs. C’est un point fondamental. Il est d’ailleurs intéressant que ces penseurs viennent tous d’Asie du Sud. Le dynamisme intellectuel de cette région sur le sujet est très intéressant. Il me semble enfin que nous assistons à une multitude d’expérimentations concrètes – vous en nommez certaines comme Sharing Cities – qui permettent simplement de se confronter à la réalité sans une approche trop idéologique. Il me semble nécessaire de penser le marché et d’apporter des cadres de pensée qui permettent de mieux le conceptualiser mais de garder dans le même temps une vision « à hauteur d’hommes » et de chercher, dans le concret, des expérimentations propres à améliorer les capacités des acteurs à trouver des solutions.

Qu’en est-il dans les pays dit développés ?

On peut voir dans notre quotidien dans les pays de l’OCDE l’importance que tient le marché dans les stratégies que déploient de nombreuses personnes. De la multiplication des vide-greniers au succès du statut d’auto-entrepreneur, les indices ne manquent pas.

Le succès de l’économie collaborative rappelle aussi l’importance du Marché dans les temps de crise.

La plateforme Leboncoin ressemble à ce titre aux auberges d’autrefois qui étaient des lieux à la fois de sociabilité mais aussi des lieux physiques de vente et de revente de tout et rien.

On parle beaucoup de nouveaux usages collaboratifs avec des sites comme AirB’n’B aujourd’hui. Mais les villes de l’Europe ancienne connaissaient parfaitement ce phénomène et tous ceux qui le pouvaient sous-louaient un lit pour, en accueillant d’autres pauvres, diminuer leur loyer ou acquérir quelques fonds supplémentaires.

Comme je le soulignais dans un de mes livres, au-delà de la question de la diversification nécessaire des sources de revenus, ce retour au Marché reflète aussi des changements de valeurs à l’œuvre dans la société, qui vont du refus de la consommation effrénée et du gâchis qui va avec – gâchis humain, gâchis écologique- au besoin de nouveaux liens. C’est un retour à la notion de « commerce » au sens ancien des relations sociales et amicales, de « doux commerce » selon l’expression popularisée par Montesquieu.



Réinventer les relations des entreprises avec les travailleurs informels

La notion d'économie informelle est paradoxalement à la fois très populaire et très critiquée.

Introduite dès 1971 par l'économiste Keith Hart pour mieux rendre compte de l'économie réelle qui échappait souvent aux indicateurs officiels dans de nombreux pays du Sud (voire du Nord...), l'informel connaît depuis le sort des *mots-valise*, désignant une multitude de situations allant des stratégies de survie des ménages vulnérables, jusqu'aux trafics criminels. « Le mot a fait fortune justement à cause de son imprécision », explique Bruno Lautier, auteur de plusieurs livres sur l'économie informelle⁹.

Le secteur informel fait à cet égard l'objet de points de vue polarisés de la part des sociologues et économistes du développement. Certains auteurs cherchent ainsi à montrer tous les dangers que recèle l'économie informelle tandis que d'autres font l'apologie d'un système de micro-entrepreneurs dynamiques et créatifs à l'image d'Hernando de Soto, pour qui le secteur informel est avant tout « la réponse des populations, à la fois spontanée et créative, à l'incapacité de la puissance publique de répondre aux besoins élémentaires de la grande majorité des habitants ».

En réalité, le débat porte moins sur l'opposition entre formel et informel que sur la manière dont les règles sont édictées et ceux à qui elles profitent ou à qui elle nuisent. Laurence Fontaine et Florence Weber l'expliquent judicieusement : " C'est l'un des nombreux paradoxes de l'économie informelle : l'économie informelle peut être à la fois source de liberté et de servitude et il est indispensable d'analyser non pas l'économie informelle comme un tout positif ou négatif mais bien de savoir distinguer parmi les règles économiques celles qui protègent les faibles de celles

qui les enferment dans un statut inadapté. La question centrale devient donc : à qui profite les règles et, du même coup, à qui nuit leur transgression ? »¹⁰ Si les débats n'ont pas cessé, la vulnérabilité du secteur informel ne semble pas tant avoir évolué. Il faut lire à ce titre Amartya Sen qui a profondément renouvelé le cadre de la réflexion sur le développement.

Si les débats n'ont pas cessé, la vulnérabilité du secteur informel ne semble pas avoir tant évolué

Amartya Sen propose en effet de fonder toute politique de développement sur la liberté individuelle en affirmant que la lutte contre la pauvreté passe en premier lieu par l'élargissement de ce qu'il appelle les *capabilities*, c'est-à-dire l'ensemble des facultés qui permettent à individu de choisir la vie qu'il souhaite mener. Et, dans toutes les crises, les plus fragiles sont malheureusement ceux qui en souffrent le plus tant leur *capabilities* sont faibles.

Ces faibles *capabilities* - l'absence d'emploi stable, de capacité à prévoir, de filets de sécurité-, obligent les personnes à prendre toujours plus de risques. Ce cercle vicieux de l'exposition plus forte au risque tout en ayant des solutions plus fragiles de gestion de risque est le propre du secteur informel. C'est tout le sens d'une politique *d'empowerment*.

Dans l'introduction de *Development as Freedom* Amartya Sen relate d'ailleurs une expérience qui « l'a bouleversé enfant et qui l'a incité à réfléchir à quel point la non-liberté économique rend une personne vulnérable et combien ses autres libertés sont aujourd'hui fragiles ».

Je devais avoir 10 ans. Et je jouais dans le jardin de la maison familiale, à Dhaka, qui n'était pas encore la capitale du Bangladesh. Vers le milieu de l'après-midi, un homme a pénétré dans la propriété en gémissant. Il venait d'être poignardé dans le dos et il saignait abondamment. Dans cette période qui précédait l'indépendance et la partition de l'Inde et du Pakistan, des affrontements intercommunautaires opposaient chaque jour hindous et musulmans. Notre blessé s'appelait Kader Mia. C'était un journalier musulman, qui, pour un salaire de misère, avait trouvé un emploi dans une maison du voisinage. Un petit groupe de fanatiques venaient de l'agresser dans les rues de notre quartier, où les hindous étaient largement majoritaires. Pendant que je lui donnais de l'eau, tout en appelant les adultes de la maison au secours, puis un peu plus tard, alors que mon père le conduisait à l'hôpital, Kader Mia nous expliqua que sa femme l'avait supplié de rester à la maison, pendant les troubles, mais poussé par la nécessité, sa famille n'ayant rien à manger, il n'avait eu d'autre choix que de s'aventurer dans notre quartier, en pleine ébullition. Dans son cas, l'absence de liberté économique, s'était conclue par la mort, survenue un peu plus tard."

La situation du confinement fait tragiquement écho à la tragédie racontée par Amartya Sen tant elle illustre l'impérieuse nécessité des travailleurs informels à trouver une solution au jour le jour au mépris de leur vie.

Au Mexique, les vendeurs de rue expliquent, dans ce tragi-comique propre aux civilisations résilientes, qu'ils resteront ouverts jusqu'à ce que la mort les arrête.



« Chers clients, nous vous informons que nous resterons ouverts jusqu'à ce que le virus nous tue » (Affiche dans une boutique à Mexico City, Avril 2020).

Que faire ? Comment renforcer des relations mutuellement bénéfiques entre entreprises multinationales et auto-entrepreneurs informels ?

Les acteurs publics ont naturellement un rôle clé à jouer mais l'entreprise et le secteur privé sont des acteurs essentiels pour améliorer la résilience et les conditions de vie des acteurs informels. L'enjeu est fondamental tant pour les entreprises si elles souhaitent réussir leur stratégie dans les pays émergents que pour les travailleurs informels pour améliorer leurs conditions de vie.

L'enjeu de l'inclusion est fondamental tant pour les entreprises que pour les entrepreneurs informels

Depuis déjà vingt ans, avec la publication de l'article « The Fortune at the base of the Pyramid » par CK Prahalad et Stuart L. Hart en 2000, l'intérêt stratégique pour des entreprises multinationales à mieux travailler avec le secteur informel, à la fois en termes de marché, mais aussi d'innovation s'est largement confirmé.

Un nombre croissant d'entreprises cherchent en effet à « pénétrer le marché du bas de la pyramide » dans les pays émergents et ont besoin des acteurs informels comme « porte d'entrée » à ce marché. Aucun secteur ou presque n'échappe à cet intérêt stratégique pour le secteur informel, des entreprises de grande consommation cherchant à toucher à travers des boutiquiers informels cette fameuse classe moyenne émergente jusqu'aux acteurs du déchet essayant de travailler avec les collecteurs informels pour pouvoir enfin maîtriser le recyclage du plastique.

Pour les micro-entrepreneurs informels, l'intérêt est également majeur. Il s'agit tout simplement de pouvoir s'adapter aux évolutions de l'économie mondiale. Il faut repartir de la situation concrète des acteurs informels et analyser de manière très pragmatique le rôle que tient le marché dans leur stratégie de survie. Comme Laurence Fontaine le souligne dans l'entretien qu'elle nous a accordé, le marché –entendu comme l'institution où s'échangent dans une logique de négociation des biens et services- est aussi « une conquête sociale ». Être intégré dans les chaînes de valeur de multinationales est essentiel pour rester attractifs et continuer à participer à l'économie moderne. "Nous devons nous adapter à la demande des consommateurs" nous expliquait déjà il y a 10 ans Arbin Singh, responsable de l'association nationale des vendeurs de rue en Inde

9 L'économie informelle dans les pays du Tiers Monde, La Découverte, 1994.

10 Florence Weber, Laurence Fontaine, Les paradoxes de l'économie informelle, Karthala, 2010.

qui compte plus de deux millions de membres. L'idée est simple mais essentielle : la stratégie de débrouille universelle reste la possibilité d'exercer une petite activité de négoce, de revente, ou en d'autres termes de micro-entrepreneuriat. Ce sont les milliards de personnes « *self-employed* » qui déploient des trésors d'inventivité pour vendre, revendre, ou négocier sur le marché informel. Il est plus facile de trouver un client qu'un patron quand on est un jeune peu qualifié dans de nombreuses mégaloilles émergentes (mais c'est souvent tout aussi vrai dans les mégaloilles des pays dit développés).

En revanche, passer de la stratégie à la mise en œuvre reste un défi pour la grande majorité des entreprises qui s'intéressent au secteur informel. Il s'agit désormais d'articuler concrètement la tradition du droit à l'initiative économique chère à Maria Nowak et Muhammad Yunus avec les stratégies BoP de grandes entreprises promues par CK Prahalad. Trois facteurs de succès apparaissent fondamentaux pour construire concrètement cette interface entre entreprises multinationales et travailleurs informels et créer des relations mutuellement bénéfiques :

- Une condition stratégique : renforcer les chaînes de valeur à travers des stratégies d'engagement, de fidélisation et de gouvernance ;
- Un cadre urbain et politique : favoriser des villes inclusives en mobilisant les pouvoirs publics locaux dans une logique de partenariat plus large ;
- Un accélérateur technologique : s'appuyer massivement sur l'accélérateur et « *l'enabler* » qu'est le digital

L'enjeu consiste à construire la bonne interface entre entreprises multinationales et travailleurs informels pour créer des relations mutuellement bénéfiques

1. Une condition stratégique : repenser les chaînes de valeur pour une intégration des acteurs informels.

Il faut encore ici distinguer trois grandes dimensions pour renforcer ces liens et créer des chaînes de valeurs véritablement inclusives : une stratégie d'engagement reposant sur l'équation économique mais qui doit intégrer dans le même temps un levier social de fidélisation et des principes de gouvernance équilibrée.

A. Engager : assurer la cohérence en termes de portefeuille d'activités, d'équation économique, et de temps

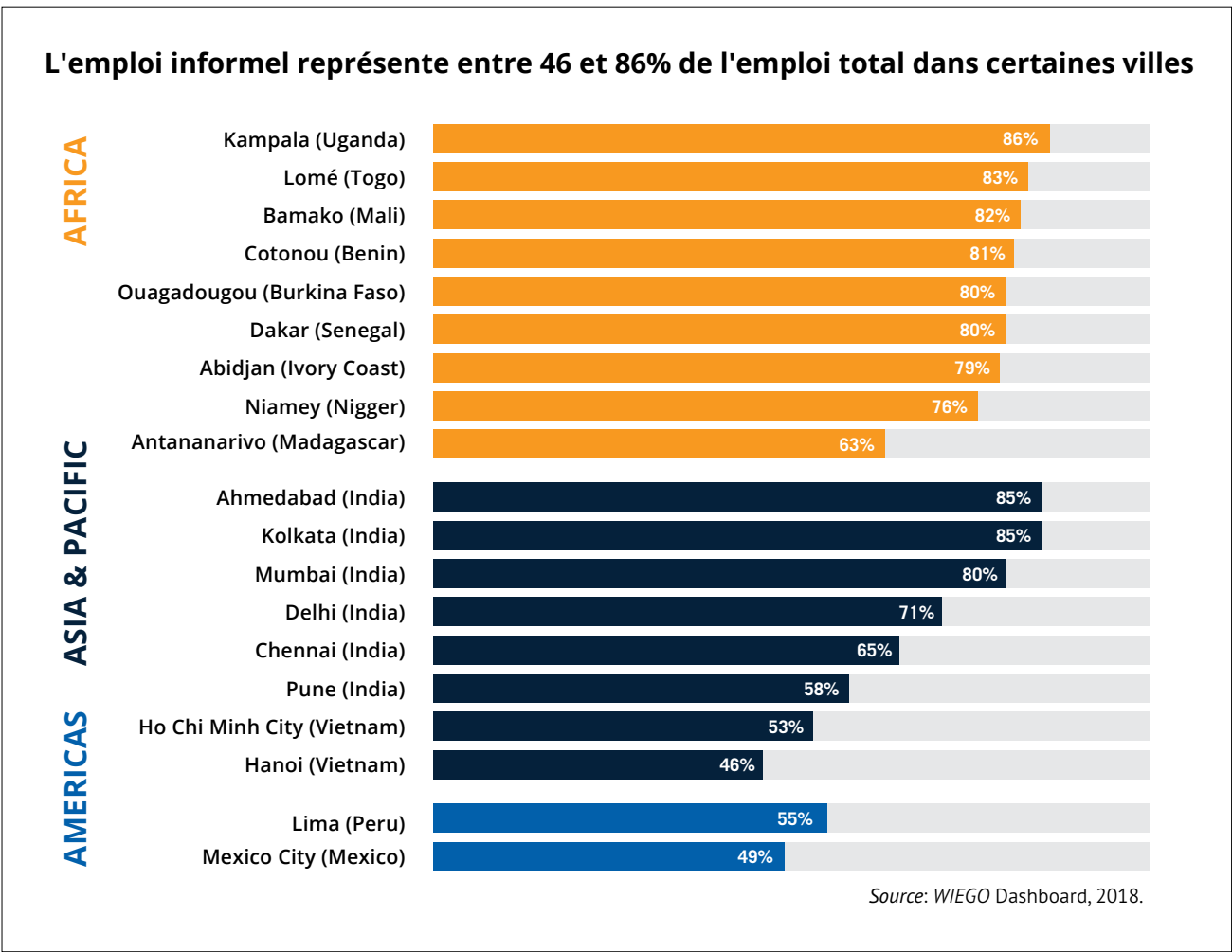
Le secteur informel est d'abord un continuum de situations. Il n'y a pas de frontière simple entre le formel et l'informel mais bien davantage un ensemble de nuances entre des situations d'informalités.

Par-delà les différences, l'accès aux opportunités économiques et l'intégration au marché est le premier élément. Les boutiquiers de Youpougou, dans l'étude qu'Archipel&Co a mené pendant le confinement à Abidjan, quand on leur demande ce dont ils auront le plus besoin pour sortir de la crise et reprendre leur activité, ne parlent pas de protection sociale ou de crédit. Ils évoquent quasi unanimement...l'accès à des stocks de gels hydro-alcooliques pour pouvoir les vendre. Évidente logique économique (et sanitaire).

Les relations qu'entretiennent les entreprises avec le secteur informel sont également un continuum de situation. Certaines travaillent déjà *de facto* avec de très nombreux travailleurs informels mais sans véritable stratégie. C'est particulièrement le cas des entreprises de grande consommation qui, à travers de très nombreux intermédiaires le plus souvent, utilisent les boutiquiers comme canal de vente. Ce qu'il est convenu d'appeler le commerce traditionnel (ou *general trade*) peut constituer jusqu'à 80 voire 90% du volume de ventes dans certains pays émergents. Ce sont les *kiranas* en Inde, les petits boutiquiers en Afrique, les *warung* en Indonésie. Ces boutiquiers sont là encore plus ou moins informels. Ils sont en général des licences mais ne paient pas toutes les taxes, et leur emploi est particulièrement précaire. Mais certaines entreprises, à l'image de Bel présentée dans ce rapport souhaitent justement aller plus loin dans leur stratégie et travailler avec des acteurs plus informels, en l'espèce les vendeurs de rue. La seconde configuration concerne des entreprises qui n'ont pas des relations avec des acteurs informels et cherchent à les développer. C'est le cas d'Air Liquide qui cherche à travailler avec des soudeurs ou ferrailleurs informels, notamment au Maroc.

Certaines entreprises entretiennent de facto des relations avec le secteur informel qu'elles souhaitent renforcer

Laurence Fontaine rappelle dans son entretien que, la pauvreté, comme le montre si dramatiquement la crise du Covid, avant d'être une situation est d'abord un risque. Et ce que l'on appelle stratégie de survie est



avant tout un mode de gestion des risques qui passe par la multiplication des activités génératrices de revenus. Il est indispensable de tenir compte de ce portefeuille d'activités : engager de nouveaux acteurs informels ou descendre dans la pyramide des acteurs informels exige d'abord de garantir une équation économique viable à très court terme.

La cohérence entre portefeuille de produits et d'activités

Il s'agit d'abord de comprendre le portefeuille d'activités des micro-entrepreneurs pour pouvoir proposer de nouveaux services pouvant s'insérer dans leurs activités existantes.

Il y a plusieurs années, SC Johnson a par exemple lancé *Community Cleaning Service*, une entreprise sociale visant à travailler avec des acteurs informels des déchets pour proposer un service de nettoyage de toilettes partagées dans les bidonvilles de Nairobi. L'équipe projet s'est à cet égard d'abord attachée à comprendre de manière très précise les activités existantes pour évaluer la pertinence d'intégrer la nouvelle offre de Sc Johnson

dans ce portefeuille d'activités. Il ressort par exemple de ce travail pour un micro-entrepreneur à Mathare les activités suivantes :

- Collecte de déchets : un total de 320 ménages une fois par semaine
- Recyclage des matières plastiques et de la ferraille : tous les jours en fonction des prix proposés
- Maintenance des toilettes publiques : nettoyage des toilettes publiques et des toilettes partagées
- Élevage de volaille : 43 poulets (vente d'œufs)
- Distribution d'eau : vente de bidons de 20 litres durant la saison sèche
- Lavage de voitures : entre 8 à 10 voitures par jour pour une équipe de 4 micro-entrepreneurs (de 21h à 2 heures du matin)
- Agriculture urbaine : activité saisonnière uniquement



La Convention Nationale des Vendeurs de Rue organisée par la National Association of Street Vendors in India (NASVI) en 2012 à Delhi.

On voit ici l'hétérogénéité des activités mais l'importance des déchets qui avait amené l'équipe à estimer que l'activité est suffisamment cohérente pour imaginer des collaborations avec ces acteurs. Et ce choix s'est avéré pertinent.

Cohérence en termes d'équation économique

Il s'agit ensuite de la cohérence en termes d'équation économique. Cela peut paraître évident mais il faut rappeler une réalité incontournable du secteur informel : la logique de survie repose sur un horizon très court d'investissement. Les travailleurs informels ont un mode de vie et de gestion de leur activité au jour le jour, leur horizon de temps n'est pas au mois mais au mieux à la semaine.

La logique de survie repose sur un horizon très court d'investissement

La principale préoccupation de ces acteurs est de savoir combien il va leur rester dans la poche à la fin de la journée. Le boutiquier optimise pour que "ça sorte vite", le collecteur de déchets essaie de remplir le plus de sacs possibles avant d'aller à la décharge et l'artisan informel

fait du porte-à-porte pour essayer de trouver un dernier client avant la fin de la journée. Dès lors, le défi pour toutes les entreprises est d'offrir des produits et/ou services qui sont quasi immédiatement rentables. Si le gain n'est pas pour aujourd'hui, ou pour demain, alors peu de chance de convaincre un travailleur informel de faire appel à une nouvelle solution. La start-up indienne Kabadiwalla Connect, application indienne qui intègre les ramasseurs de déchets informels dans la chaîne de valeur du recyclage, convainc d'utiliser le service en leur garantissant dès leurs premières ventes un prix de vente des déchets ramassés supérieur à celui du marché. S'ajoutent à cela la mise à disposition d'équipements « brandés » et l'accès à des informations fiables sur des données de marché, en temps réel.

B. Fidéliser : La logique des avantages sociaux

S'il faut à minima proposer une offre aussi rentable à court terme que les activités existantes, il est souvent difficile d'être très attractif financièrement tant le respect des questions fiscales et administratives peuvent rendre l'offre moins intéressante que dans le cas d'entreprises totalement informelles. D'où l'importance de systèmes innovants de fidélisation. Une manière à la fois responsable et efficace pour les

entreprises de surmonter cet handicap de marge est de proposer une offre sociale, au-delà de l'attractivité financière.

Les offres sociales, au-delà de l'attractivité financière sont à la fois économiquement efficaces et socialement impactantes

Depuis une dizaine d'années, Archipel&Co a mis en œuvre des programmes d'accès à des avantages sociaux pour des travailleurs informels de la chaîne de valeur de grandes entreprises. L'idée est simple : pour renforcer ses chaînes de valeurs, et être plus compétitif, l'entreprise a intérêt à associer des avantages sociaux aux incitations financières classiques. Car apporter des solutions de gestion de risque a une valeur immense pour ces travailleurs informels. De l'opérateur téléphonique en Afrique dont la distribution repose quasiment sur des distributeurs informels jusqu'à l'entreprise vendant des fertilisants à des fermiers indiens, la logique est la même : une entreprise peut, dans une logique de fidélisation et de renforcement de son propre eco-système, proposer des produits dont la valeur est supérieure à un avantage financier. Offrir des assurances santé ou des assurances couvrant les risques spécifiques des acteurs informels est dans cette perspective particulièrement efficace. Ces offres sont aspirationnelles à double titre : elles comblent souvent l'absence de solutions formelles de protection sociale - 55% de la population mondiale n'a pas accès à des systèmes de protection sociale mais surtout sont considérées comme beaucoup plus efficaces que les stratégies de débrouille traditionnelles. En effet, de très nombreuses solutions informelles de gestion de risque, (de la tontine au *cheet fund* en Inde) s'avèrent souvent limitées. Chaque année en Inde, plus de 20 millions de personnes retombent dans la pauvreté du fait d'un accident de la vie - santé, divorce, décès.

Et on mesure l'appétence de ces populations pour de nouvelles solutions dès qu'elles sont pensées pour elles. Il suffit de penser au succès des solutions de paiement mobile.

C. Garantir une gouvernance plus équilibrée.

On ne saurait trop sous-estimer le rapport de force qui structure le plus souvent ces marchés et on ne saurait uniquement compter sur les démarches de responsabilité

sociale des entreprises pour parvenir à un équilibre.

Il est indispensable de favoriser l'expression politique ou syndicale des acteurs informels pour leur permettre de peser dans le rapport de force.

L'un des éléments nouveaux des pays émergents est à ce titre la structuration politique des travailleurs informels et l'émergence d'organisations syndicales ou non gouvernementales, sans but lucratif, et qui assurent la représentation d'intérêts de ces micro-entrepreneurs pour la défense de valeurs propres - accès au marché, droit à la ville, non-discrimination, égalité des conditions économiques, démocratie économique.

Aussi existe-t-il aujourd'hui de nombreuses associations qui militent pour ce que la professeur à Harvard Martha Chen appelle une *éco-diversité*, c'est-à-dire le droit pour chaque type d'acteurs économiques à avoir sa place dans la chaîne de valeur.¹¹ Cela se traduit par des associations de défense des droits des vendeurs de rue comme NASVI (National Association of Street Vendors in India) et SEWA en Inde, HomeNet South en Asie du Sud, Kenya National Alliance of Street Vendors au Kenya, l'Association pour le Droit à l'Initiative Economique en France ou les réseaux Streetnet et WIEGO au niveau international.

2. Un cadre urbain et politique : Favoriser des villes plus inclusives.

La revendication de la ville pour tous est un élément clé pour améliorer la vie des travailleurs informels. Depuis quelques années en effet, les travaux sur la politique urbaine montrent l'importance que joue la ville dans les stratégies de survie des plus pauvres.

La notion de ville inclusive est le cadre politique et urbain pour améliorer la vie des travailleurs informels

La ville, explique ainsi Edward Glaeser, professeur de politiques urbaines à Harvard, est la promesse d'une vie meilleure pour les plus pauvres. A ce titre, on confond la cause et la conséquence lorsqu'on déplore le trop grand nombre de pauvres dans une ville. C'est plutôt le signe d'une ville qui fonctionne que de voir les personnes pauvres y affluer. Cela témoigne de la capacité d'une ville à offrir un futur meilleur à ceux qui disposent de peu de revenus. « *Les villes ne sont pas pleines de personnes pauvres parce que les villes rendent les gens pauvres, mais parce que les*

¹¹ Martha Chen & Joann Vanek, Informal Employment Revisited theories, data & Policies, The Indian Journal of Industrial Relations, Volume 48, N°3, Janvier 2013.

ville attirent les pauvres avec la perspective d'améliorer leur sort dans la vie. Le grand problème des bidonvilles urbains n'est pas qu'il y ait trop de gens qui vivent dans une ville, mais que ces résidents sont souvent trop déconnectés du cœur économique de la métropole. Les villes devraient être jugées non pas en fonction de leur pauvreté mais de leur capacité à aider les plus pauvres à progresser. Si une ville attire des vagues continues de personnes moins fortunées, les aide à réussir, les regarde partir et attire ensuite de nouveaux migrants défavorisés, alors elle réussit l'une des fonctions les plus importantes de la société¹² ».

A l'image du droit au marché, la question de la ville se pose désormais sous l'angle du droit à la ville, c'est-à-dire à la capacité d'être connecté aux bienfaits économiques de la ville, d'avoir accès aux infrastructures physiques ou non, qui font de la ville un pôle de croissance économique.



Il existe près de 10 000 matatus à Nairobi, la plupart étant indépendants.

La situation des vendeurs de rue est encore ici l'illustration parfaite de cette problématique. La convention internationale qui les réunit chaque année en Inde porte ainsi le nom de *Cities for all*, ces micro-entrepreneurs demandant en effet un meilleur accès au marché urbain.

Il est à ce titre intéressant de constater que WIEGO, l'un des principaux réseaux de défense des vendeuses informelles (*Women in Informal Employment: Globalizing and Organizing*) ait créé un réseau dédié aux « villes inclusives ». Cela témoigne de la proximité des revendications entre droit au marché et droit à la ville.

Par ailleurs, le droit à la ville prend concrètement la forme d'un droit à l'espace public partagé, qui reste le point central de la revendication de nombreux

travailleurs informels.

Il s'agit pour ces acteurs de peser sur les réglementations pour que celles-ci fassent une place aux besoins et contraintes des vendeurs de rue.

Cette demande très profonde d'égal accès aux opportunités économiques et d'accès à la ville a eu en 2010 une traduction historique, paradoxalement peu commentée : le Printemps Arabe n'a-t-il en effet pas commencé en Tunisie à Sidi Bouaziz, par un vendeur de rue qui s'est immolé, désespéré par les brimades que lui faisait subir quotidiennement la police ?

3. S'appuyer sur le digital comme accélérateur et « *enabler* » en tenant compte des spécificités des utilisateurs informels.

La digitalisation des activités informelles est une priorité stratégique des entreprises comme des investisseurs

La digitalisation des activités informelles est devenue depuis quelques années un sujet qui intéresse particulièrement start-ups, grandes entreprises et investisseurs dans les pays émergents. Malgré un intérêt croissant, très peu d'initiatives réussissent à toucher un volume suffisant et il y a encore un grand écart entre le potentiel du digital et ses réussites en la matière, à l'exception des paiements mobiles. Si le digital est un outil incontournable, les modalités de déploiement nécessitent de mieux prendre en compte la réalité des usages des travailleurs informels.

A. Optimiser les relations avec les travailleurs informels

L'essor très rapide du paiement mobile et des diverses applications financières est l'illustration la plus connue du potentiel du digital. De Mpesa au Kenya à Paytm en Inde, le paiement mobile a permis à la fois l'inclusion financière et l'optimisation au quotidien des relations avec des millions d'acteurs informels. Il est désormais possible de dépasser les nombreuses difficultés liées à la gestion du cash et de pouvoir suivre les transactions réalisées avec des travailleurs informels. Cette réussite,

si rapide, a suscité une vague d'innovations. L'assurance est aujourd'hui la seconde vague. Garance Wattez Richard revient sur cette dimension dans l'entretien qu'elle nous a accordé. L'un des enjeux majeurs aujourd'hui est de mieux mobiliser le levier digital dans la collaboration avec des acteurs informels.

Il faut créer des manières plus holistiques de travailler avec le secteur informel

Cela représente à la fois un potentiel économique pour les entreprises pour massifier des programmes pilotes et accélérer l'impact social en améliorant l'activité et les conditions de travail des micro-entrepreneurs.

Rendre visible la rationalité cachée des marchés informels

Le digital permet d'abord de mieux faire comprendre le fonctionnement de marchés auparavant impossibles à décrypter.

Au Kenya par exemple, le programme Digital Matatus¹³ a permis la première carte du réseau des mini-bus informels de Nairobi, les *matatus*. Grâce à un système de crowdsourcing relativement simple s'appuyant sur

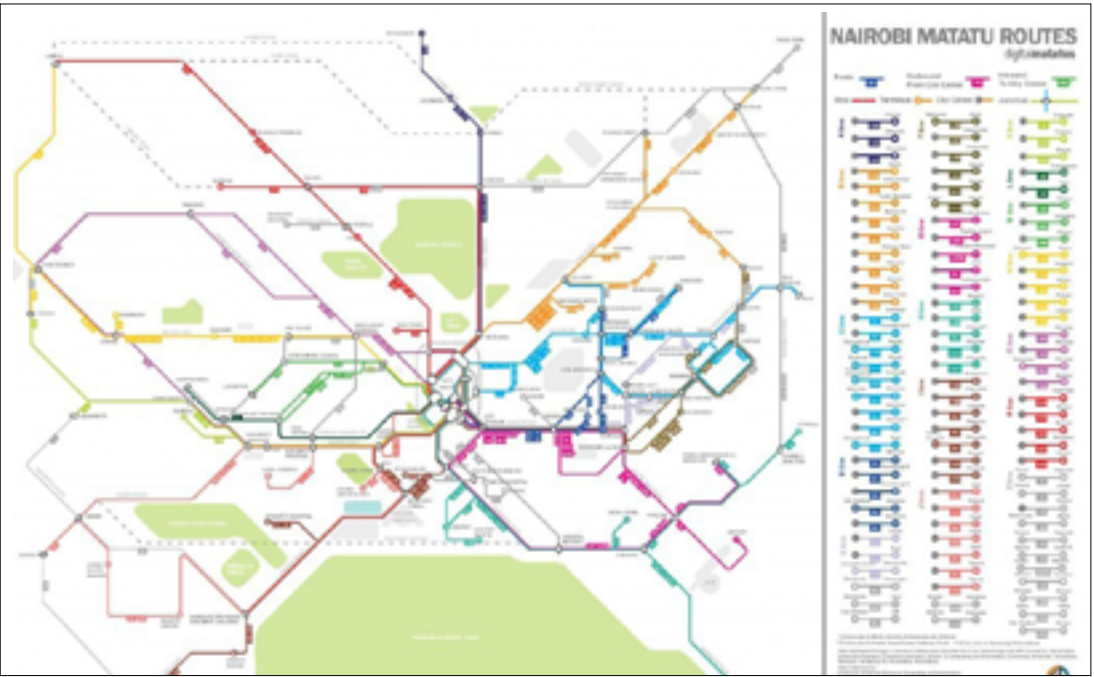
des téléphones portables et des GPS, il a été possible de retracer le trajet, la desserte et l'organisation des différentes lignes informelles de *matatus*. La première carte du réseau a été rendue publique en 2014.

Ce projet inédit se révèle particulièrement riche d'enseignements.

Informel ne signifie jamais *irrationnel* mais renvoie davantage à *rationalité invisible*. Prendre un *matatu* à Nairobi exige le plus souvent une certaine connaissance de la ville. Il n'y a ni arrêt clair ni naturellement de carte du réseau. Pour la première fois, des chercheurs ont voulu savoir à quoi ressemble ce réseau, créé de toutes pièces par des chauffeurs indépendants et informels. Cette carte du réseau des *matatus* a montré que, derrière une apparente désorganisation et le sentiment d'un manque de coordination, les mini-bus du secteur informel constituaient en fait un réseau très bien structuré et organisé (répartition spatiale des lignes, horaires des dessertes, arrêts de bus, etc.).

Le digital permet de rendre visible cette « rationalité cachée » et potentiellement d'améliorer le système car informel est très souvent synonyme de sous-optimal.

Grâce à ce travail de cartographie, il est désormais possible pour les usagers des *matatus* d'optimiser le



La première carte des matatus.

12 « Cities aren't full of poor people because cities make people poor, but because cities attract poor people with the prospect of improving their lot in life. The great problem of urban slums is not that there are too many people living in a city, but that those residents are often too disconnected from the economic heart of the metropolis. It suggests that cities should be judged not by their poverty but their track record in helping poorer people move up. If a city is attracting continuing waves of the less fortunate, helping them succeed, watching them leave and then attracting new disadvantaged migrants, then it is succeeding at one of society's most important functions. » Edward Glaeser, *Triumph of the City*, Penguin Press, 2011.

13 initié par le MIT Civic Data Design, la Columbia University et l'Université de Nairobi.

système. De nombreuses autres applications visant à améliorer la mobilité urbaine ont ainsi vu le jour à Nairobi : anticipation de la durée des trajets, système de paiement sans espèces, signalisation des changements de trajets, modes de transport alternatifs, signalisation des mauvaises pratiques des conducteurs, etc. A noter : la politique d'open data de la ville de Nairobi, particulièrement développée, a joué un rôle d'accélérateur et a largement contribué à la multiplication de ces applications. L'intérêt de ces démarches est qu'elles contribuent très naturellement à rendre formel ces réseaux de transport, le saut technologique permettant de les identifier beaucoup plus simplement. Mais informel signifie le plus souvent sous-optimisé car les coûts de coordination restent très élevés.

C'est cette faille de marché que ces nouvelles entreprises issues du digital cherchent à combler en tentant, de mieux coordonner les acteurs d'une chaîne de valeur. Le secteur des déchets fait par exemple l'objet de multiples tentatives. *I Got Garbage* à Bangalore, *Kabadiwalla Connect* à Chennai, *The Plastic Bank* à Haïti ou encore *New Hope Tech* au Brésil : on assiste depuis quelques années à une multiplication des start-ups dans le domaine des déchets. Pas moins de 90 nouvelles entreprises ont par exemple été créées dans le secteur en Inde. Il s'agit en effet de mieux interfacer l'offre et la demande en créant une plateforme permettant aux producteurs de déchets (particuliers ou entreprises) d'identifier les collecteurs à proximité et aux collecteurs d'organiser leurs trajets de manière plus optimale en rassemblant le maximum de clients dans une même zone.

Ces plateformes illustrent à ce titre les nouvelles opportunités qu'ouvre le digital dans la gestion des services publics dans les villes émergentes. Ces nouveaux modèles ne cherchent en effet pas à utiliser le digital pour créer de nouveaux usages mais au contraire à en faire un levier pour optimiser des pratiques et des systèmes existants que les populations ont contribué à façonner, dans une logique d'auto-organisation. Elles permettent de s'inscrire judicieusement dans des pratiques informelles sans réinventer des services à partir d'une page blanche.

Ces plateformes peuvent en outre permettre d'intégrer les acteurs informels aux politiques publiques. Les recycleurs et *waste pickers* informels peuvent ainsi devenir les contributeurs reconnus d'un service public « collaboratif ».

Le mouvement est d'ailleurs en marche. En Inde, le gouvernement de l'Etat de Telangana a noué un partenariat avec la plateforme Banyan Nation pour monter un projet de

« *zero-waste platform* ». C'est dans cette nouvelle articulation entre acteurs publics, privés, et informels que le digital trouve aussi toute sa pertinence, préfigurant ainsi ces nouveaux services publics 2.0 dans les villes émergentes.

C. Mieux comprendre les usages pour déployer tout le potentiel du digital.

Il ne faudrait pas succomber à la technophilie béate. De nombreuses plateformes restent aujourd'hui des initiatives de petite taille qui risquent de ne jamais avoir l'envergure nécessaire pour faire face aux défis que pose l'intégration du secteur informel à l'économie moderne. Le passage à l'échelle est un enjeu crucial. L'un des défis consiste à mieux prendre en compte les usages digitaux et les spécificités du secteur.

Les pratiques digitales personnelles ne se transfèrent pas toujours naturellement vers des usages professionnels.

L'étude sur les usages digitaux des travailleurs informels effectuée par Archipel&Co montre la spécificité des usages et la manière dont les acteurs informels s'approprient le digital en fonction de leur métier. On pourra noter que la majorité des travailleurs ne font pas encore de leur smartphone un atout professionnel pour développer leur activité : si 62% des personnes interrogées possèdent un smartphone, elles l'utilisent principalement à des fins personnelles (discuter avec la famille, regarder des vidéos sur Youtube, jouer, etc.) et lorsqu'elles en font un usage professionnel, elles se contentent souvent de la fonctionnalité voix pour échanger avec leurs fournisseurs et leurs clients. Il est impératif d'être plus *customer-centric* pour déployer tout le potentiel du digital pour ces acteurs.

Créer des chaînes de valeur mieux intégrées, favoriser des villes inclusives et s'appuyer sur le digital en tenant compte des usages spécifiques des acteurs informels sont trois chantiers à mener simultanément pour à la fois apporter davantage d'opportunités et de *capabilities* aux travailleurs informels et créer de la valeur pour des entreprises.

”

L'Informel ne signifie pas irrationnel mais relève bien davantage d'une rationalité invisible

David Ménascé

Directeur d'Archipel&Co.



Chapitre 3

Déployer des solutions innovantes

dans ce chapitre :

- I. Créer des chaînes de valeur plus inclusives
- II. Repenser la protection sociale
- III. Faire du digital un véritable levier de développement

I.

Créer des chaînes de valeur plus inclusives

Sharing Cities

Comment le groupe Bel travaille avec des vendeurs de rue

En novembre 2011, des représentants du groupe Bel ont eu l'honneur d'être invités à la Convention Internationale des Vendeurs de Rue organisée à New Dehli par l'association NASVI (*National Association of Street Vendors in India*).

Alors que la situation des vendeurs de rue peut sembler très éloignée des préoccupations d'un des leaders mondiaux des produits fromagers, les enjeux discutés lors de cette convention ont en réalité convergé avec les questions stratégiques que se posait le Groupe pour ses opérations dans les pays émergents. Mieux, il est rapidement apparu qu'un intérêt mutuel pouvait créer des formes très innovantes de partenariat.

La Convention mettait en lumière les difficultés croissantes auxquelles font actuellement face les vendeurs de rue. Leur avenir est en effet fragilisé par le développement du commerce plus organisé en centre-ville et ils doivent trouver de nouveaux débouchés commerciaux pour maintenir leur niveau de revenu. Leur défi est donc d'identifier de nouvelles opportunités économiques et de trouver des manières de faire évoluer leur métier. L'un des enjeux pour ces vendeurs est notamment l'accès aux espaces publics et la convention s'appelait judicieusement *Cities for All*.

Dans le même temps, le groupe Bel cherchait à mettre en place des stratégies conciliant pérennité économique et impact social dans les pays émergents. L'ambition pour le groupe était ainsi d'élargir le cercle de ses consommateurs en offrant des produits de qualité, nutritionnels et abordables, tout en s'appuyant sur des réseaux de distribution alternatifs, incluant les populations du bas et du milieu de la pyramide.



Casablanca, 2019.



Mumbai, 2019.



Kinshasa, 2017.



Hô Chi Minh, 2014.

2014	2015 - 2020	2017	2019
Le programme Sharing Cities est lancé à Ho Chi Minh avec l'équipe locale, Vietnam.	Déploiement du programme à d'autres villes en Afrique et Asie.	Signature d'un partenariat entre Bel et l'IFC pour accroître l'impact social du programme.	Élargissement du programme à des boutiquiers au Maroc.

Bel avait ainsi créé en 2011 une entité dédiée, Bel Explorer, pour porter ces projets d'innovation avec l'ambition d'être reconnu comme un leader du business inclusif.

L'un des programmes phares lancé par Bel Explorer a justement été la création de systèmes innovants de distribution mobilisant des vendeurs de rue.

Appelée Sharing Cities - avec un double clin d'œil au message du groupe « Sharing Smiles » et à la revendication des vendeurs « Cities for all » -, cette plateforme a un objectif à la fois simple et ambitieux : améliorer les conditions de vie des vendeurs de rue d'une part et mettre en place des réseaux de distribution performants pour le Groupe d'autre part. En 2013, un premier projet est lancé au Vietnam avec l'ambition de permettre l'accès au fromage La Vache qui Rit à des populations à revenus modestes à Ho Chi Minh City via le canal de la vente de rue. Il deviendra un véritable succès avec près de 20% des ventes désormais assurées par ce canal de distribution et près de 4000 vendeurs participant au programme. La plateforme s'est ensuite développée à Hanoï, à Madagascar, à Kinshasa, à Istanbul, et plusieurs projets ont été testés dans des villes d'Afrique de l'Ouest (Dakar, Abidjan).

La plateforme Sharing Cities s'articule autour de deux volets : un volet économique et un volet social afin de répondre aux différents enjeux que rencontrent les vendeurs de rue.

Le volet économique : proposer aux vendeurs des nouveaux produits à ajouter à leur panier existant.

L'objectif est de s'intégrer parfaitement à la routine journalière des vendeurs et de ne pas leur demander d'efforts de déplacement supplémentaire. Dans cette perspective, Bel a mis en place différents systèmes logistiques, le plus souvent des *hubs* dans des marchés de gros existants. Il s'agit ainsi d'éviter que les vendeurs n'aient à se déplacer sur une zone spécifique pour venir acheter les produits. Dans le même temps, cette solution permet de réduire les coûts logistiques et commerciaux pour l'entreprise. Mais surtout, il s'agit de proposer des produits comme La Vache Qui Rit qui viennent s'ajouter au panier existant des vendeurs, bénéficient d'une marque forte et aspirationnelle et sont adaptés au pouvoir d'achat des consommateurs locaux.

LES CHIFFRES CLÉS DE SHARING CITIES EN 2019

6 villes et **9000** vendeurs de rue

20% Les ventes du canal des vendeurs de rue représentent entre 7 et 20% des ventes totales de la marque localement.

3000 vendeurs de rue bénéficient d'une assurance santé

4200 vendeurs de rue bénéficient d'un service de santé au sens large (incluant l'optique ou la sensibilisation à l'hygiène)

1000 formations professionnelles dispensées et comptes en banque ouverts

Le volet social : identifier les partenaires capables de répondre de manière holistique aux enjeux des vendeurs.

Ce volet est fondamental. Il s'agit de permettre aux vendeurs de rue, à travers une offre intégrée d'accompagnement social, de s'adapter aux défis auxquels ils font face. Bel a ainsi adopté une approche globale : en fonction des problématiques de chaque ville, le Groupe identifie les meilleurs partenaires pour activer un ou plusieurs des leviers suivants :

- **Améliorer l'accès à la protection sociale** : Bel s'est associé avec des assureurs et des mutuelles de santé pour rendre accessibles des services auxquels les vendeurs n'ont pas accès (produits d'assurance santé notamment).
- **Renforcer les compétences des vendeurs à travers des offres de formation** : Bel propose aux vendeurs de rue des formations techniques visant à accroître leurs compétences business – et donc, *in fine*, leurs revenus (techniques de vente et de comptabilité élémentaire), mais aussi des formations plus larges sur des sujets tels que la sécurité alimentaire, l'hygiène ou la santé.



- **Améliorer l'accès aux services financiers** : Bel facilite l'inclusion financière (ouverture de compte)
- **Améliorer l'accès au secteur formel** : Bel, à travers ses partenaires associatifs, soutient les vendeurs de rue dans leurs démarches administratives pour intégrer le secteur formel (enregistrement administratif, licence, taxe, etc.)
- **Renforcer la voix des vendeurs de rue via des actions de plaidoyer** : Bel, contribue également au débat public sur l'avenir de la vente de rue.

Cette offre d'accompagnement social ne saurait être menée en autonomie. Bel n'en a ni la capacité ni la légitimité. La stratégie consiste ici à identifier en fonction des sujets et des géographies, les acteurs les plus pertinents pour mener ce travail de concert avec le groupe Bel. Ces partenaires peuvent être des associations, à l'image de l'IECD au Vietnam qui mène des actions de formation, ou des entreprises qui peuvent apporter des services complémentaires aux vendeurs (compagnies d'assurance, banques, opérateurs de téléphonie, etc.).

Bel a bénéficié en 2018 du soutien de l'International Finance Corporation (IFC) – la branche secteur privé de la Banque Mondiale – pour renforcer l'offre de protection sociale proposée aux vendeurs. Ce partenariat a permis de démultiplier l'impact social du programme.

En démontrant qu'il est possible d'identifier de nouveaux débouchés commerciaux tout en participant à la construction d'une économie plus inclusive, à travers la modernisation du secteur informel et l'accompagnement social des vendeurs de rue, la plateforme Sharing Cities se développe rapidement. Les premières expériences ont permis d'en établir les grands principes :

- **S'intégrer à l'existant** : ne pas créer de réseaux de distribution *ad hoc* et ne pas se substituer à des produits, mais comprendre comment se greffer à un canal de distribution existant et ajouter son produit à un panier déjà constitué ;
- **Identifier les partenaires les plus efficaces pour créer une offre sociale** permettant de répondre de manière holistique aux problèmes que rencontrent quotidiennement les vendeurs de rue, notamment en termes de protection sociale et de formation professionnelle ;
- **Soutenir les vendeurs de rue dans leur relation avec les clients** pour faciliter les échanges ;
- **Participer à la meilleure compréhension de la situation des vendeurs de rue** dans le débat public.



Alexandra Berreby est la directrice Inclusive Business du groupe Bel. Après 20 ans d'expérience dans l'industrie alimentaire, elle a développé une expertise des canaux de distribution alternatifs dans les pays émergents, répondant aux enjeux stratégiques du groupe Bel ainsi qu'aux besoins sociaux des micro-distributeurs locaux. Depuis 2015, elle dirige notamment le développement du programme de vendeurs de rue "Sharing Cities" au niveau mondial.

Un engagement stratégique

Entretien avec Alexandra Berreby, directrice du programme Sharing Cities

Archipel Comment s'intègre le programme Sharing Cities au sein du groupe Bel ?

La mission-même de Bel est d'agir en faveur d'une alimentation plus saine pour tous. Le programme Sharing Cities en est une illustration parfaite. En intégrant le panier de produits commercialisés par de tous petits vendeurs du secteur informel, les produits Bel deviennent accessibles à des populations qui achètent l'essentiel de leur alimentation dans la rue. Ce modèle permet à la fois de répondre à un objectif économique et de le faire de manière responsable, en incluant dans notre chaîne de valeur des acteurs qui en sont généralement exclus.

Certains indicateurs du programme sont désormais suivis à l'échelle du groupe qui a pris des engagements à 2025, notamment sur le nombre de vendeurs intégrés dans les programmes inclusifs de Bel.

C'est par ailleurs un programme aujourd'hui largement connu en interne et qui génère une grande fierté parmi les employés de l'entreprise.

Quelle est justement la dimension sociale du programme ?

Sharing Cities est véritablement un programme économique ET social fondé sur la conviction que ces deux dimensions s'enrichissent et créent un cercle vertueux. Faire de l'impact est l'un des moteurs de notre programme, à travers la plateforme d'incentives sociales que nous avons mise en place pour répondre

aux besoins sociaux des vendeurs de rue tout en les fidélisant au programme. Nous avons conclu à ce titre des partenariats avec des banques de développement – la DEG en Côte d'Ivoire et l'IFC au niveau global – pour accélérer la dimension sociale de la plateforme. Ce dernier soutien a permis notamment d'aller au-delà des vendeurs et de couvrir désormais leurs familles. Il a aussi permis de tester des programmes innovants, comme avec Essilor avec qui nous avons lancé des campagnes de sensibilisation à Abidjan dans des écoles de quartiers précaires, en partenariat avec le Ministère de l'Éducation ivoirien.

Pendant la crise du COVID, nous avons naturellement aidé les vendeurs de rue avec qui nous travaillons en distribuant des solutions sanitaires et aides alimentaires dans tous les pays où nous sommes actifs.

Pouvez-vous expliquer davantage les programmes d'incentives sociales que vous avez montés ?

La couverture santé est devenue incontournable et a une valeur ajoutée très forte pour les vendeurs de rue. C'est à la fois un élément de motivation, de statut, et un produit à très fort impact social. Cela évite surtout de tomber dans une grande précarité en cas d'accident ou de maladie. C'est un filet de sécurité essentiel. Il s'agit désormais à la fois d'élargir la couverture aux familles, mais surtout de passer d'une logique d'assurance à une logique de prévention. On accompagne les vendeurs de rue pour les encourager à adopter des comportements

moins à risque, aussi bien sur la santé (avec des conseils simples comme le port de moustiquaires) que sur la nutrition.

Grâce au programme Sharing Cities, plus de 4000 personnes bénéficient aujourd'hui d'un service de santé, et, en 2018, et près de 32 000 enfants ont bénéficié de campagnes de dépistage des problèmes de vue et ont été équipés en lunettes si besoin.

La formation professionnelle rencontre-t-elle le même succès ?

La formation professionnelle est plus complexe car elle ne correspond pas à un besoin clairement exprimé par les vendeurs. Certains d'entre eux ont en effet plus de 20 ans d'expérience et l'on peut comprendre sans difficulté qu'ils ne manifestent pas le besoin d'être formés. Cela représente parfois un vrai effort pour assister à une formation dont ils ne comprennent pas immédiatement la valeur ajoutée. Mais nos résultats avec l'IECD ont été impressionnants. On a observé une hausse d'activité significative, parfois jusqu'à plus de 45%. Il faut donc que les vendeurs acceptent de s'absenter pendant 2 heures sur une dizaine de modules pour voir les résultats à moyen terme. Nous avons choisi de les dédommager pour leur présence et d'avoir des programmes ouverts à des vendeurs ne travaillant pas pour nous car le véritable intérêt est de montrer, par l'exemple, la valeur ajoutée de la formation.

Il faut maintenant travailler sur deux axes : développer des réseaux d'ambassadeurs, et continuer à adapter les formats aux attentes de ces vendeurs, à la fois en termes d'outils et de messages. Néanmoins, la formation professionnelle reste extrêmement chère. Si l'assurance s'inscrit pour nous dans une logique de pérennité financière, ce n'est pas le cas de la formation qui exige d'imaginer des partenariats.

Travailler avec des vendeurs du secteur informel peut avoir une dimension politique. Participez-vous au débat public sur le sujet ?

Nous participons, dans la mesure de nos moyens et de notre légitimité, à sensibiliser au sujet des vendeurs de rue. Au Vietnam, nous nous sommes par exemple associés au Livre Blanc de l'IECD sur le secteur informel et la vente de rue qui est devenu une référence. Le vrai sujet pour nous est l'accompagnement des vendeurs vers le secteur formel et l'intérêt que les vendeurs peuvent trouver dans cette évolution. La bancarisation, la formation professionnelle, l'accès à des papiers d'identité et des programmes de couverture santé

peuvent véritablement contribuer à démontrer l'intérêt tangible d'intégrer l'économie formelle.

Dans certains pays, les vendeurs paient des taxes. Au Sénégal par exemple, de nombreux vendeurs paient leur patente, ce qui contribue à asseoir leur légitimité aux yeux des décideurs politiques.

Quels sont les enjeux économiques que vous rencontrez ?

Le premier enjeu est interne, il nous faut démontrer l'intérêt et la pérennité économique du modèle. Aujourd'hui, nous représentons 20% des volumes à Hô Chi Minh City, 20% à Madagascar, ce sont des chiffres qui démontrent concrètement l'impact économique du programme. Il faut ensuite bien mesurer l'horizon de temps. Nous sommes aujourd'hui prêts à investir pendant 2 à 3 ans avant d'atteindre l'équilibre – sachant que dans certaines villes comme Antananarivo à Madagascar, cela peut être plus rapide. Au-delà des indicateurs financiers, c'est un P&L enrichi car le groupe est aligné sur une vision d'entreprise avec un sens, ce à quoi contribue bien Sharing Cities.

Comment envisagez-vous le déploiement de Sharing Cities ? Quels sont les grands chantiers pour le programme ?

Le groupe s'est engagé à toucher 80 000 vendeurs d'ici 2025 à travers ses programmes inclusifs, principalement Sharing Cities. L'enjeu est de démontrer le succès du modèle dans des pays où la vente de rue est le principal canal d'approvisionnement alimentaire pour les populations locales, comme c'est le cas en Inde par exemple, où l'on estime à 20 millions le nombre de vendeurs de rue. Nous avons lancé le programme à Mumbai en octobre 2019, mais à chaque nouvelle ville, les profils et les attentes des vendeurs sont différents, la maturité des consommateurs aussi. Il s'agit donc d'être très proches d'eux pour adapter nos programmes. L'enjeu est d'autant plus important en Inde où Bel est présent depuis peu, et les vendeurs de rue peuvent aussi être de formidables canaux de communication et de confiance auprès de ces nouveaux consommateurs indiens. Enfin, nous avons aussi un immense potentiel de déploiement de nouveaux programmes de fidélité inclusifs dans le commerce traditionnel, qui constitue dans de nombreux pays un canal de distribution existant et stratégique pour Bel. Nous avons démarré au Maroc en proposant à des milliers de détaillants une assurance santé pour eux et leurs familles.



PrO2x

Air Liquide et les artisans informels au Maroc

En 2013, le Groupe Air Liquide fonde l' I-Lab, laboratoire d'innovation ayant pour objectif d'identifier les grandes tendances sociétales et environnementales à moyen et long terme. Considéré comme un incubateur interne, il vise à définir les nouveaux marchés et tester de nouveaux business models et chaines de valeur.

La stratégie Inclusive Business a été initiée et lancée dans ce cadre afin d'explorer les opportunités du marché de la base de la pyramide (BoP) dans les pays émergents en concevant des offres sur mesure. Initié en 2015, via un premier pilote au Maroc (Casablanca), le projet PrO2x est le fruit de cette démarche.

Pour adresser le marché informel de l'oxygène de soudage, Air Liquide a mis au point une nouvelle chaîne de valeur. Celle-ci est basée sur une approche du dernier kilomètre avec un contact unique et un point focal permettant une disponibilité et une flexibilité, essentielles aux enjeux du marché BoP. L'objectif était double : fournir aux artisans informels un oxygène de qualité, sécurisé et à prix abordable, d'une part, maximiser l'impact social du projet d'autre part, en fidélisant un écosystème de partenaires,

Le business model repose sur la création d'un réseau de partenaires revendeurs réparti sur une zone de chalandise, au milieu de laquelle se trouve le centre PrO2x, micro-centre de stockage et remplissage de bouteille.

Un intrapreneur, employé Air Liquide est leur interlocuteur unique « multi-casquettes » : non seulement il a en charge le remplissage des bouteilles, mais également la vente et l'animation de la communauté des partenaires PrO2x. De fait, la fidélisation et l'instauration d'une vraie relation de confiance est une dimension essentielle de l'offre. Une PrO2x Academy a également été créée, donnant accès à des formations diverses (premiers secours, techniques d'utilisation du gaz, ou encore développement commercial). Le savoir-faire de ces artisans est alors

LES CHIFFRES CLÉS DE PrO2x EN 2019

1 usine pilote

3x Multiplication du CA par 3 depuis le lancement du projet

28 partenaires

500 remplissages de bouteilles de gaz par mois

reconnu et valorisé et l'échange de bonnes pratiques est encouragé.

Les partenaires ont chacun une zone définie en amont, ce qui permet aujourd'hui d'atteindre la majorité des quartiers de Casablanca (Sidi Bernoussi, Sidi Moumen, Hay Mohammadi, Lissafsa), ainsi que des villes alentours, parfois mal desservies.

Les clients finaux, pour la plupart petits artisans informels (ferrailleurs, soudeurs, réparateurs), peuvent désormais disposer eux aussi d'une bouteille de gaz sécurisée et de très bonne qualité, ce qui facilite grandement leur activité. Au travers d'outils digitaux, une action a également été lancée pour les sensibiliser au sujet des risques gaz et autres, relatifs à leur activité et au transport de bouteilles.



Priscilla Rozé-Pagès est la directrice Inclusive Business du groupe Air Liquide. Après avoir fondé et dirigé son entreprise pendant dix ans, elle réalise un MBA à HEC Paris. Depuis 2015, elle travaille au sein d'Air Liquide à la conception et mise en œuvre de nouveaux business modèles, adressés au marché BoP.

Entretien avec Priscilla Rozé-Pagès

Les défis du secteur informel

Archipel Travailler avec des acteurs du secteur informel peut constituer, aux yeux de certaines entreprises, un pari risqué. Quel est l'intérêt du groupe Air Liquide à agir sur ce marché ?

Tout d'abord, il faut contextualiser le sujet : PrO2x est le premier projet pilote que nous avons lancé pour créer une approche de Business Inclusif et adresser le marché de la base de la pyramide. C'est donc un projet pilote, toujours en mode itératif « *test and learn* » qui a permis, au Groupe Air Liquide, de prendre conscience de l'intérêt de développer une approche de business à impact social, fortement créatrice de valeur à plusieurs titres pour nous et nos parties prenantes.

Pour revenir à votre question, notre intérêt à agir sur ce marché du soudage informel est triple.

L'opportunité de nous adresser à un marché volumineux : au Maroc, comme dans beaucoup de pays émergents, l'usage du gaz par les petits artisans à des fins de soudure ou de réparation est encore largement répandu, contrairement à la situation des pays développés, où les pièces sont systématiquement remplacées. L'intérêt en termes de ventes est donc évident.

PrO2x est également, d'une certaine manière, un retour à nos fondamentaux, au métier historique du groupe, à savoir la vente d'oxygène pour la soudure, associée

à un accompagnement de nos clients : une offre qui a été progressivement délaissée au profit d'offres plus premium dédiées à des industries de plus grande taille.

L'intérêt des projets « Inclusive Business » que nous menons tient enfin à l'importance d'agir au-delà de notre simple intérêt économique. Notre ambition est plus large : à travers des projets tels que PrO2x, nous voulons contribuer à développer le tissu des petites et moyennes industries de demain, et à préparer ainsi nos marchés d'avenir. Au Maroc comme dans d'autres pays émergents, la problématique est celle de ce que l'on appelle souvent le *missing middle* : le tissu des entreprises est constitué d'une part de grandes multinationales très efficaces, et à l'autre extrémité, de très nombreux entrepreneurs, souvent individuels et informels. Il manque le tissu de petites et moyennes entreprises qui est crucial en terme de développement. En nous tournant vers les travailleurs informels et les TPE avec une vraie proposition de valeur inclusive, nous les accompagnons vers le secteur formel, et contribuons à renforcer un écosystème de petites industries qui, demain, pourront aussi se tourner vers des offres plus premium.

Pouvez-vous évoquer la dimension sociale du programme ?

Elle est centrale. Notre proposition de valeur, pour être réellement inclusive et s'adresser efficacement au marché de la base de la pyramide, ne peut se résumer à



Air Liquide travaille avec des ferrailleurs et des acteurs du secteur informel à Casablanca au Maroc.

une offre de gaz sans accompagnement. Notre objectif est, plus largement, d'améliorer les conditions de vie et de travail de nos partenaires, de nous adresser à « l'humain », et non uniquement au professionnel. C'est pourquoi nous avons mis en place un programme d'avantages sociaux, fidélisant nos partenaires en leur offrant un certain nombre de services : de la formation et sensibilisation aux risques du métier, une offre d'assurance (en partenariat avec Gras Savoye) ou encore des équipements de protection individuelle tels que des chaussures, une casquette ou encore de petites blouses. Cette dimension valorise nos partenaires, qui sont fiers de travailler avec nous, à rebours des stratégies beaucoup plus court-termistes de nos concurrents. Par ailleurs, afin de nous inscrire durablement dans l'écosystème local, et nous positionner comme un acteur du développement économique, nous travaillons avec des acteurs du développement de l'économie marocaine afin notamment de donner la possibilité à nos partenaires d'accéder au statut d'auto-entrepreneur.

Quelles sont les particularités du programme PrO2x par rapport à votre business model habituel ?

En terme business, PrO2x se distingue de nos marchés traditionnels à plusieurs titres. La proximité et la flexibilité sont clés sur le marché de la ferraille. Nous

avons donc créé un modèle basé sur le dernier kilomètre et sur un système de remplissage de bouteilles à la demande. Par ailleurs, contrairement à ce qui est de mise sur nos autres marchés, nous contractualisons avec des partenaires revendeurs, et leur laissons la maîtrise du prix final. Bien évidemment, nous conseillons un prix, mais nous ne leur imposons rien. Il y a donc un vrai partage de la marge. De plus, nous proposons un prix fixe, plus lisible pour nos partenaires.

Une autre nouveauté est le volet digital de nos activités « Inclusive Business ». Pour PrO2x, nous avons par exemple développé notre propre système de paiement mobile afin qu'il permette, dans le même temps, de réserver sa place sur notre rampe de remplissage. Il s'agit donc d'une application qui optimise notre chaîne de valeur.

Enfin, le rôle joué par l'intrapreneur est aussi une spécificité de PrO2x. Sur le plan business, la place de l'intrapreneur est clé car il est multi-casquettes, et les outils digitaux sont aussi là pour l'aider dans ses tâches. L'intrapreneur, c'est aussi une opportunité RH vraiment intéressante, pour impliquer et attirer de nouveaux talents. Il est en effet le chef d'orchestre de toutes les opérations car il s'occupe à la fois du site et de la partie opérationnelle tout en développant et accompagnant sa clientèle de partenaires. C'est un vrai chef d'entreprise qui doit gérer une TPE.

Quel bilan tirez-vous trois ans après le lancement du projet ?

A l'époque nous sommes vraiment partis d'une page blanche. Nous avons prouvé un certain nombre de choses : tout d'abord, nous avons réussi à instaurer, notamment grâce à la présence de notre intrapreneur comme contact unique sur le terrain, une véritable relation de confiance, pérenne, avec nos clients, qui constituent pour nous des sources d'information indispensables : ils connaissent leur marché, leurs concurrents, et sont plus fidèles que nos clients habituels.

Nous construisons avec eux une relation d'égal à égal, fondée sur un vrai partage de la marge et de la valeur ajoutée. C'est une équation gagnante : jusqu'à aujourd'hui, nous n'avons jamais rencontré de problème de paiement, ni perdu aucune bouteille de gaz. Faits assez rares pour être soulignés sur ce marché. Nos partenaires, de par la relation de confiance créée, nous ont également permis de récupérer plus d'une centaine de bouteilles perdues ou volées dans la ferraille.

Quels sont les grands défis qu'il vous reste à relever ? Comment envisagez-vous le déploiement de PrO2x au cours des prochaines années ?

L'un de nos challenges est de positionner au mieux PrO2x dans le portefeuille du groupe : comment rajouter ces clients informels dans notre segmentation marché, sans pour autant diluer l'ADN de PrO2x avec nos business et process habituels. Il faut également convaincre nos filiales des opportunités à adresser ce marché BoP, qui nécessite un investissement de moyen-terme avant de générer une profitabilité à la hauteur des standards du groupe. L'accumulation de petits chiffres d'affaires n'est pas une logique à laquelle nos filiales sont habituées, et ce d'autant moins que les objectifs qui leur sont assignés sont sur une rentabilité à court-terme. Gérer cette ambidextre suppose donc que, en tant qu'entité Inclusive Business, nous puissions accompagner nos filiales dans la mise en œuvre d'un tel projet, avec sa spécificité et sa temporalité de retour sur investissement, sans impacter leur objectif business et ratios financiers classiques : cela suppose un vrai temps d'incubation d'au moins 3 ans, et un soutien humain et financier.

Par ailleurs, nous réfléchissons actuellement à tester le modèle PrO2x sur d'autres territoires ; un déploiement qui nécessite d'abord de bien comprendre le fonctionnement des petits distributeurs de gaz informels dans ces pays, qui peuvent différer fortement

de l'écosystème marocain. Le rôle joué entre 2015 et 2018 par l'i-Lab, la cellule d'innovations de rupture d'Air Liquide, est à cet égard fondamental. En effet, elle nous a permis de créer et tester totalement un nouveau marché avec des règles de fonctionnement propre à un incubateur et non à un grand groupe. Aujourd'hui, les activités Inclusive Business sont rattachées à un membre du Comité Exécutif du Groupe.

Sur le plan opérationnel, que change pour vous le fait de travailler dans un secteur informel ?

Pour un grand groupe industriel, s'intégrer au secteur informel est un défi de taille, qui bouleverse nos façons de faire habituelles et nous pousse à trouver des solutions adaptées au marché du BoP. Un premier élément concerne le profil de nos partenaires, qui, pour la plupart, ne sont pas bancarisés. Deux conséquences à cela : la contractualisation classique est impossible – nous ne contractualisons pas avec une SA ou une SARL, mais avec un individu, et la transaction financière doit d'autre part être fiabilisée par la création d'une application mobile dédiée. Cela inspire d'ailleurs d'autres entités du Groupe.

Un autre élément de complexité concerne les procédures en vigueur chez Air Liquide. Nous travaillons sur des métiers à risque : l'oxygène, le gaz, qui supposent un certain nombre de règles de sécurité, essentielles dans nos métiers. Comme vous l'avez compris, PrO2x évolue sur un marché de l'informel, de la débrouille, aux antipodes de nos marchés classiques. Il nous faut trouver à cet égard un équilibre entre le respect de règles évidentes de sécurité qui doivent s'appliquer à tous, et une manière d'agir plus flexible que ce que nous avons l'habitude de faire. Un exemple parmi des dizaines d'autres : transporter des bouteilles nécessite un camion équipé pour notamment les ranger et bloquer à la verticale, équipement dont ne disposent pas les camions utilisés par nos partenaires. Nous avons donc dû ajuster la règle tout en garantissant les normes de sécurité. Il est en effet illusoire de prétendre modifier brutalement les pratiques en vigueur sur le marché informel. Il nous semble plus pertinent de privilégier une approche *bottom-up*, en nous adaptant au marché. Dans le même temps, nous nous devons de former nos partenaires notamment sur un sujet essentiel pour nous, les risques autour du gaz, et ce, afin d'améliorer les standards du marché.

II.

Repenser la protection sociale



Garance Wattez-Richard est la Directrice d'AXA Emerging Customers. Après une expérience à la Commission Européenne et à la BERD, elle a rejoint le groupe AXA en 2005. Diplômée de la LSE et de l'INSEAD, elle a été désignée intrapreneur de l'année par la Schwab Foundation en 2019 et a reçu le premier prix annuel 'Women in Insurance' de l'Association de Genève.

Entretien avec Garance Wattez-Richard

Réinventer l'assurance pour en étendre les frontières

Archipel **Pouvez-vous rappeler ce que signifie Emerging Customers ? Quelle différence avec la micro-assurance ?**

Ce n'est pas une nouveauté mais il faut rappeler l'importance de la révolution historique et silencieuse qui se déroule actuellement dans les pays émergents avec l'apparition d'une classe moyenne.

Face à cette opportunité historique, il nous a paru beaucoup plus pertinent de parler de clients émergents plutôt que micro-assurance qui renvoie à une vision *low-cost* de l'assurance qui ne correspond en rien à la hauteur des enjeux que nous devons traiter.

C'est pour cela qu'AXA a développé une vision ambitieuse à l'égard de ces clients émergents. Notre vision est simple : les accompagner dans leur transition économique et prévenir les risques de retour à la pauvreté.

Adresser le marché des clients émergents est un pilier de croissance : il représente déjà aujourd'hui près de 60 millions de revenus pour le groupe. Il s'agit de créer les marchés de demain, qui feront que notre croissance sera durable et pérenne.

Elle est ambitieuse car nous souhaitons devenir leader sur ce segment de marché. Cela signifie concrètement toucher 25 millions de clients d'ici 2020.

Comment s'articule votre offre avec le développement des systèmes universels de protection sociale ?

Il faut tout d'abord encourager au maximum les systèmes public de protection sociale dans les pays émergents. Nous ne sommes en aucun cas concurrents mais au contraire complémentaires.

Mais de nombreux travailleurs informels par exemple sont dans une situation paradoxale au regard de l'assurance. Ils sont en effet trop « riches » pour être couverts par le système public mais trop « pauvres » pour souscrire à une assurance traditionnelle fournie par le secteur privé. Contrairement à ce que nous pouvions penser en lançant cette activité, nos modèles traditionnels ne nous permettent pas d'aller au-delà du segment le plus aisé du marché, souvent limité à 5 à 10% de la population des pays émergents.

Comment penser aujourd'hui la protection inclusive des travailleurs du secteur informel ?

La question de l'informel renvoie le secteur de l'assurance à la manière dont est défini ce qu'il est convenu d'appeler l'assurabilité. Concrètement, l'assurabilité dépend généralement de la stabilité des revenus et de notre capacité à prévoir les flux financiers d'une personne. Or, comme vous le savez, les travailleurs informels n'ont pas de revenus stables et prévisibles et la multi-activité est la règle pour faire face à ce caractère incertain et irrégulier de leur vie professionnelle. C'est un sujet très complexe pour nous car l'assurabilité d'une personne est en général très liée à la capacité à évaluer facilement son revenu et son caractère fiable. Il s'agit ainsi, quand on parle d'inclusion financière, d'être en capacité de redéfinir les frontières de l'assurabilité et de mieux s'adapter aux tendances ou réalités de nos sociétés, et notamment aux réalités du secteur informel.

Cette nécessité ne concerne pas d'ailleurs que le secteur informel ou les pays émergents. On peut prendre un exemple totalement différent dans les pays développés. L'assurabilité en matière de santé a été pensée par exemple pour des sociétés sans obésité. Avec des pays où la proportion de personnes obèses peut dépasser 15%, il nous faut repenser nos standards. C'est un enjeu pour ensemble des acteurs classiques de l'assurance.

Mais, et c'est essentiel, nous pensons qu'au-delà de notre responsabilité de leader de l'assurance, il y a une forte opportunité à mieux servir les travailleurs informels. Par le nombre, bien sûr, mais aussi parce que ces clients, malgré ce caractère très instable, ont des aspirations et sont dans une logique ascensionnelle : ils partent d'un niveau certes bas, mais leur qualité de vie est bien meilleure que celle de leurs parents. Ils ont à ce titre des comportements de consommation, un rapport au temps, d'investissement dans l'éducation de leurs enfants, d'épargne et des niveaux d'optimisme de ceux d'une classe moyenne émergente. Ils sont en transition et souhaitent vivre une vie meilleure que celle de leurs parents. C'est notre objectif de les accompagner.

Comment faire ?

Adapter notre modèle ne suffira pas. Nous devons le réinventer pour servir ce nouveau segment stratégique de clients de manière profitable et responsable.

C'est ce que nous sommes en train d'apprendre en proposant une offre à la fois abordable, accessible, aspirationnelle et appréhendable.

- **Abordable** : L'erreur traditionnelle consiste à être dans une logique de bas-coûts, en « rétrécissant » nos produits. Nous créons au contraire des produits très différents en repartant des usages et des besoins de ces clients émergents pour leur apporter une véritable valeur ajoutée.
- **Accessible** : il s'agit d'un business de volume. Il s'agit ainsi d'identifier des réseaux de distribution qui soient à la fois en mesure d'agréger un grand nombre de clients tout en bénéficiant d'un capital confiance auprès de ces clients. Un exemple : la téléphonie mobile qui bénéficie d'un fort capital confiance du fait d'une expérience client de grande qualité.
- **Aspirationnel** : c'est un enjeu clé. Je reviens sur cette question de micro-assurance. Les mots sont très importants. Nous préférons parler de clients émergents car, nous avons appris que ces clients détestent plus que tout que des entreprises leur proposent des produits « pour pauvres ». Et très souvent, le vocable micro-assurance leur laisse à penser que nous souhaitons leur proposer des produits au rabais. Au contraire, c'est justement parce qu'ils sont dans une logique aspirationnelle qu'ils vont aller vers des produits correspondant à leur statut en transition.
- **Appréhendable** : les clients émergents ne déclarent pas suffisamment leurs sinistres car ils ne sont pas toujours au courant de leurs droits. Nous renversons la logique et leur rappelons comment et quoi déclarer à travers par exemple des campagnes de SMS.

On parle beaucoup de customer-centricity. Pouvez-vous donner des exemples ?

Etre *customer-centric* est évidemment indispensable. Prenons l'exemple d'un produit d'assurance santé qui vous rembourse vos frais d'hospitalisation. Classiquement, le remboursement sera au réel, en fonction de ce que vous avez dépensé, et le plus souvent dès la première nuit d'hospitalisation. En revanche, il y a très souvent des exclusions, en termes d'âge, de profils de risques, etc., car nous devons éviter ce que nous appelons l'anti-sélection, qui est un principe cardinal de notre métier.

Il nous faut penser radicalement différemment pour des clients émergents. Tout d'abord, et c'est une petite révolution, nous proposons des produits sans exclusion. D'abord pour l'impact social mais aussi pour des raisons pratiques : nous n'avons pas assez de données sur ces clients pour créer un système à l'échelle. Ensuite, nous devons créer un parcours client aussi

” Le risque est au cœur du quotidien des clients émergents. Sans solution adaptée, la moindre occasion les fait retomber dans la pauvreté.

Garance Wattez-Richard

directrice du département Emerging Customers chez AXA

simple que possible. Quand vous étiez remboursé au réel, vous deviez envoyer par définition vos factures à votre assureur. C'est beaucoup trop compliqué dans de nombreux contextes. Nous définissons une somme fixe par nuitée d'hôpital qui vous est versée sans davantage de justificatifs et le prix de cette nuitée est calculé en fonction du prix moyen par région. En revanche, nous avons rallongé la durée à partir de laquelle vous êtes remboursé pour éviter l'anti-sélection : nous ne remboursons que si vous passez plus de nuits à l'hôpital. C'est ce type d'équilibre qu'il faut trouver, ce qui demande beaucoup d'innovations et de changement de culture pour nos actuaire.

Il faut souligner un point capital à cet égard : nous devons faire simple. Mais faire simple ne signifie pas que cela sera facile. Simplifier des process ou des produits est particulièrement compliqué. C'est le paradoxe et à la fois l'opportunité de « l'innovation frugale ».

Y a-t-il des différences culturelles que vous devez prendre en compte dans la mise en œuvre de stratégie ?

Bien sûr, comme sur d'autres segments de marché, mais nous avons simplement moins de connaissances clients et il nous faut donc accélérer notre compréhension des spécificités et sensibilités culturelles.

Prenons l'exemple de produits d'assurance-vie qui ont particulièrement bien marché en Indonésie où nous les avons lancés. L'idée est de pouvoir rembourser une somme très rapidement au conjoint(e) d'un travailleur, le plus souvent informel, décédé(e).

Nous avons vraiment confiance dans l'utilité et l'impact de ce produit pour les clients émergents et l'avons ainsi lancé dans d'autres pays, notamment en Afrique de l'Est. Il a été intéressant de voir que ce produit a été un échec au départ dans la sous-région. Pourquoi ? Car une veuve ne souhaite justement pas recevoir ce qui est pour elle une somme significative, car le risque est très grand que d'autres membres de sa famille viennent lui réclamer immédiatement et que son pouvoir de refuser soit très faible. En d'autres termes, l'obligation de solidarité pour la veuve dans son environnement familial voire amical est très forte. Elle préfère donc recevoir en plusieurs fois de petites sommes d'argent. Ce type de détails, qui peuvent paraître peu importants quand on conçoit un produit d'assurance-vie, est

en réalité capital quand on s'adresse à des clients émergents. Cela fait aussi partie de l'intérêt de notre métier. Comprendre les risques et les mécanismes de gestion de risques est une fenêtre parfois incomparable pour appréhender une culture. Et une condition nécessaire pour maximiser notre impact social.

Vous vous êtes beaucoup investie pour faire prendre conscience au secteur de l'assurance de l'importance de définir des stratégies plus genrées, et de mieux prendre en considération les spécificités des femmes. Pourquoi ce choix ?

AXA n'avait en effet pas l'habitude de penser aux femmes comme des clientes, des entrepreneures ou des "preneuses de décision" qui nécessitaient une approche différente. Nous avons publié en 2015 avec Accenture et l'International Finance Corporation le rapport *SheforShield*¹⁴ qui a été une pierre angulaire du positionnement stratégique d'AXA.

Ce positionnement est d'autant plus important quand on parle des travailleuses informelles. Il est indispensable d'accompagner les femmes micro-entrepreneures en leur facilitant l'accès aux financements, en leur permettant de prendre des risques, et en les protégeant dans le cas de situations particulières, comme l'interruption de business en cas de grossesse par exemple, et en protégeant leur retraite. C'est un axe clé dans toutes nos activités.

Qu'en est-il de la distribution de produits d'assurance pour le secteur informel ? Quels sont vos grands réseaux de distribution ?

Nos partenaires de distribution sont véritablement indispensables. Aujourd'hui, nous ne voyons pas de business model rentable pour toucher des clients finaux via des agents généraux comme nous le faisons en Europe par exemple, les coûts de transaction étant trop importants. Nous sommes dans une logique BtoBtoC. Nous travaillons donc avec des partenaires de distribution qui répondent à trois critères : l'intérêt stratégique, le nombre de personnes touchées et bien sûr la proximité avec ces clients.

Nos grands partenaires sont donc des institutions de micro-finance, des opérateurs financiers sur les *remittances* (flux financiers pour les diasporas), des opérateurs de paiement mobile.

¹⁴ http://cdn.axa.com/www-axa-com%2F57b5a3a4-c7cc-4dea-97c9-5f7d9f47232c_sheforshield_final-web2015.pdf

Avec Airtel Payment Bank (ABP), parmi les leaders des services de paiement mobile en Inde, nous avons désormais 3 millions de clients qui bénéficient d'une couverture accident personnel dès qu'ils ouvrent un compte. C'est un système de fidélisation gagnant-gagnant entre nous et APB.

En Egypte, nous travaillons avec Lead, une institution financière leader sur la classe moyenne émergente qui compte 200 000 clients. Nous assurons tous ses clients pour chaque prêt qu'ils contractent.

Nous cherchons à diversifier ces canaux de distribution en travaillant aussi avec des grandes entreprises qui souhaitent assurer ceux qui sont dans leurs chaînes de valeur sans pour autant être employés.

Comment voyez-vous l'avenir de ce type de partenariat avec des entreprises qui cherchent à renforcer la protection sociale des travailleurs informels qui sont dans leur chaîne de valeur ?

C'est un axe stratégique que nous souhaitons développer à plus grande échelle, plusieurs projets pilotes ont été lancé.

Ce sont des mécanismes très cohérents en termes de parcours client et d'équation économique. Par ailleurs, avoir deux organisations fortes partenaires – un assureur comme AXA et une grande entreprise – est un facteur évident de succès. Mais cela signifie que les entreprises multinationales doivent véritablement être engagées dans la démarche, qui est forcément une démarche de long terme et on sait que la voie ne sera pas toujours facile. Je ne crois pas qu'il y ait de *quicks wins* en la matière. Il faut non seulement des équipes engagées au quotidien mais plus généralement des directions générales impliquées et conscientes de l'opportunité autant que du caractère long terme de la démarche.

AXA a fait le choix de se positionner comme partenaire et pas simplement comme payeur ou réparateur. Que cela signifie-t-il pour ces consommateurs émergents ?

Au-delà de notre rôle traditionnel d'assureur, nous développons actuellement ce que nous appelons, pardon encore pour l'anglicisme, des *value-added services*, c'est-à-dire des services adjacents à l'assurance qui sont essentiels pour nos clients. Le premier d'entre-eux est la télémédecine.

Nous avons lancé à titre philanthropique un service de télémédecine pendant la crise du Covid sur plusieurs pays. Mais dans le même temps, nous déployons un service pérenne et innovant avec des partenaires de télémédecine qui savent répondre aux besoins spécifiques de cette clientèle (par exemple ne pas attendre des heures dans des hôpitaux publics).

Vous avez été récemment nommé Social intrapreneur de l'année par la Schwab Foundation (qui organise notamment le World Economic Forum). Pourriez-vous revenir sur les enjeux d'intrapreneuriat ?

Tout d'abord, bien sûr, l'engagement de la direction générale pour la démarche que l'intrapreneur porte, en l'espèce pour moi la stratégie *Emerging Customers*, est clé. Il est impératif d'avoir non seulement le soutien au plus haut niveau de l'entreprise mais il faut aussi que ce soutien soit explicité et répété. Car il y a par définition des obstacles et de la friction en interne. C'est un sujet que j'évoquais avec beaucoup de pincettes quand j'ai créé le département. Mais il me semble au contraire que la friction interne est le signe que l'entreprise cherche véritablement à innover. Il faut penser que nous cherchons en même temps à proposer de nouveaux produits, de nouveaux process, pour de nouveaux clients et avec de nouveaux partenaires. Si c'était simple et fluide en interne, il n'y aurait au contraire aucune forme d'innovation.

Cela induit deux impératifs pour l'intrapreneur à mon avis : il faut avoir déjà une longue expérience de l'entreprise et en connaître à la fois la culture, le fonctionnement et les managers. Il faut aussi impérativement créer une équipe qui partage la double mission économique et sociale, ce qui signifie avoir une vision très large des enjeux de l'assurance et avoir aussi le sens de l'entrepreneuriat. Ce sont des profils rares et je suis particulièrement fière de mon équipe.

La télémédecine



AXA cherche de développer de nouveaux services, comme la télémédecine par exemple.

Photo : Dylan Ferreira.

En réponse à la crise du Covid-19, le département *Emerging Customers* a lancé des programmes de télémédecine pour aider plus d'un million de personnes dans les marchés émergents à obtenir des informations précises et un traitement pour les symptômes du Covid-19 et au-delà. La solution comprend l'accès à un vérificateur de symptômes Covid-19 et une téléconsultation gratuite avec des médecins certifiés. Elle est souvent associée à des produits d'assurance simples et abordables qui protègent contre les événements de la vie, les accidents ou la santé.

Les clients émergents sont les plus vulnérables face à la crise du Covid-19 avec une sensibilisation moindre à la santé, des revenus instables et une moindre capacité à utiliser les réseaux de soins physiques. L'écart en matière de protection de la santé est beaucoup plus marqué pour ce segment, car les clients émergents ont moins accès à des soins de qualité et renoncent souvent à des traitements parce qu'ils ne peuvent pas se les payer. Si, en théorie, la télémédecine peut être très bénéfique pour les personnes à faibles et moyens revenus, son adoption est relativement lente, en raison du manque de sensibilisation et de la difficulté à atteindre ce segment pour l'inciter à changer de comportement.

En quelques semaines seulement, AXA Emerging Customers a réussi à déployer des solutions en Malaisie, aux Philippines, en Indonésie, aux Émirats Arabes Unis et au Mexique et est en passe de toucher un million de personnes à faibles et moyens revenus grâce à des lancements programmés en Thaïlande, en Inde, en Égypte et au Brésil.

La crise du Covid-19 accroît l'utilisation de la télémédecine sur tous les marchés et dans tous les segments. En Indonésie, notre partenaire de télémédecine Alodokter a effectué 500 000 chats par mois avec des médecins au cours des deux derniers mois, ce qui représente une augmentation de 20 % de l'utilisation par rapport à la période précédant la crise Covid. Altibbi, qui gère la ligne d'assistance téléphonique Covid du gouvernement jordanien, reçoit 10 000 appels de médecins par jour et affiche un taux d'utilisation mensuel de 6 à 10 % de son portefeuille de produits à faible revenu. Connect and Heal en Inde a observé une augmentation de l'utilisation hebdomadaire de 5 à 18 % de sa clientèle parmi les grands employeurs au cours du mois dernier.

La crise du Covid-19 offre une occasion unique d'accélérer l'utilisation de la télémédecine parmi les clients émergents. La santé est devenue une priorité pour tous et une pression sans précédent s'exerce sur les réseaux de soins physiques des marchés émergents.

La préférence des travailleurs informels pour les bénéfices sociaux

Plusieurs mois avant la crise du Covid, Archipel&Co a mené une étude pour tester l'intérêt des micro-entrepreneurs pour différents types d'avantages sociaux, qui pourraient leur être proposés dans le cadre de programmes innovants de fidélisation (ex : assurance, formation, micro-crédit, etc.) avec des entreprises multinationales.

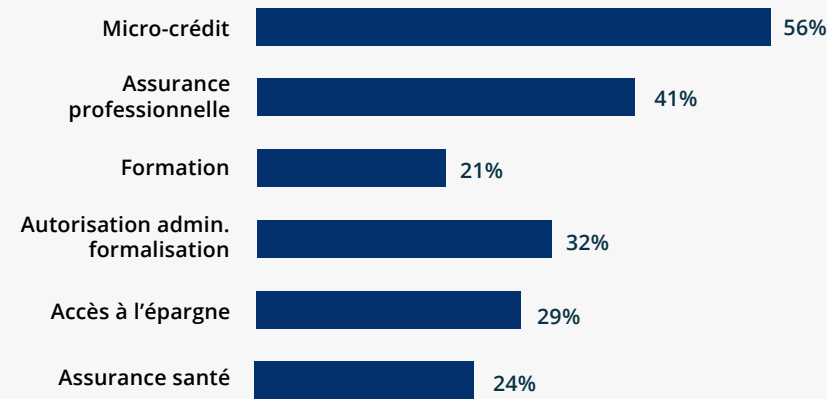
Sept types d'avantages sociaux ont été testé auprès d'un échantillon de 100 répondants dans 3 villes (Abidja, Pune et Mexio City) Leurs préférences sont exprimées dans le graphique ci-contre.

Le micro-crédit apparait ainsi comme la solution la plus plébiscitée par les micro-entrepreneurs. Sur l'ensemble des micro-entrepreneurs interrogés, ils sont 56% à avoir cité le micro-crédit parmi leurs deux avantages sociaux préférés. Nombre de micro-entrepreneurs

du secteur informel n'ont en effet accès qu'à très peu d'options possibles pour emprunter de l'argent dans des conditions économiquement soutenables.

L'étude a également permis de mettre en avant le très fort intérêt pour les produits d'assurance. Ces deniers restants encore inaccessibles pour une grande partie des consommateurs à bas revenus dans de nombreux pays. A titre d'exemple, 62% des micro-entrepreneurs que nous avons interrogés dans le cadre de notre étude n'ont jamais souscrit à un produit d'assurance. Plusieurs raisons sont souvent invoquées : la méconnaissance pure et simple du concept d'assurance pour certains, le coût du produit jugé trop élevé, la crainte des procédures administratives à réaliser pour y avoir accès, les barrières psychologiques, etc. Les produits d'assurance n'en demeurent pas

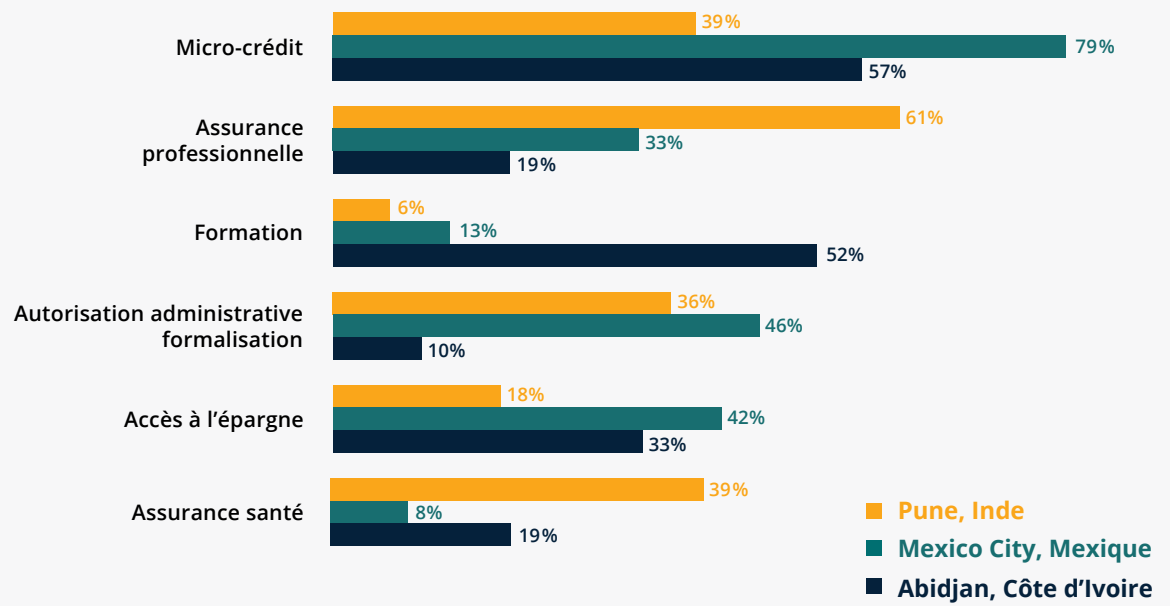
Intérêt exprimé pour différents avantages sociaux



Source : *Étude Archipel réalisée auprès de 100 micro-entrepreneurs du secteur informel à Pune, Abidjan et Mexico City.

Intérêt exprimé pour différents avantages sociaux*

Dans la liste ci-dessous, sélectionnez les deux avantages sociaux auxquels vous aimeriez le plus avoir accès



Source : *Étude Archipel réalisée auprès de 100 micro-entrepreneurs du secteur informel à Pune, Abidjan et Mexico City, Lecture : pour 39% des micro-entrepreneurs interrogés à Pune, l'assurance santé fait partie des deux avantages sociaux préférés.

moins extrêmement appréciés et valorisés par les consommateurs à bas revenus. Ils sont ainsi 41% à avoir sélectionné l'assurance professionnelle parmi les deux avantages sociaux jugés les plus intéressants, et 24% à avoir retenu l'assurance santé. En additionnant ces deux chiffres, les produits d'assurance représentent ainsi la solution préférée des micro-entrepreneurs, devant le micro-crédit.

Nous avons cherché à mieux comprendre les besoins et intérêts des micro-entrepreneurs pour différents types de produits d'assurance. La notion de risque étant par définition très liée à la situation individuelle des micro-entrepreneurs et à leur manière d'envisager l'avenir, les besoins peuvent en effet fortement varier d'un micro-entrepreneur à l'autre. Les répondants ont ainsi été interrogés sur les deux risques qu'ils souhaitaient couvrir en priorité parmi une liste de sept risques différents.

L'étude a révélé que les risques que les micro-entrepreneurs souhaiteraient voir couverts en priorité sont très variables en fonction de :

- Leur statut : à titre d'exemple, les vendeurs de rue ont été plus nombreux à exprimer une préférence pour des produits d'assurance couvrant des risques personnels (assurance vie et assurance santé notamment) que les boutiquiers. 58% des vendeurs de rue ont ainsi sélectionné le produit « assurance vie » dans le top 2 de leurs produits préférés, contre 24% seulement des boutiquiers. A l'inverse, les boutiquiers ont davantage privilégié des produits d'assurance couvrant des risques professionnels (vols, incendies et inondations). Ainsi, les boutiquiers étaient 39% à sélectionner le produit « assurance contre les incendies et les inondations », contre 10% seulement des vendeurs de rue. Cette différence peut s'expliquer par le fait que, généralement, les vendeurs de rue sont plus précaires que les boutiquiers et ont donc naturellement tendance à se protéger en priorité des risques pouvant toucher leur famille. A l'inverse, les boutiquiers qui sont dans une logique plus entrepreneuriale, se déclarent plus intéressés par des produits d'assurance professionnelle.

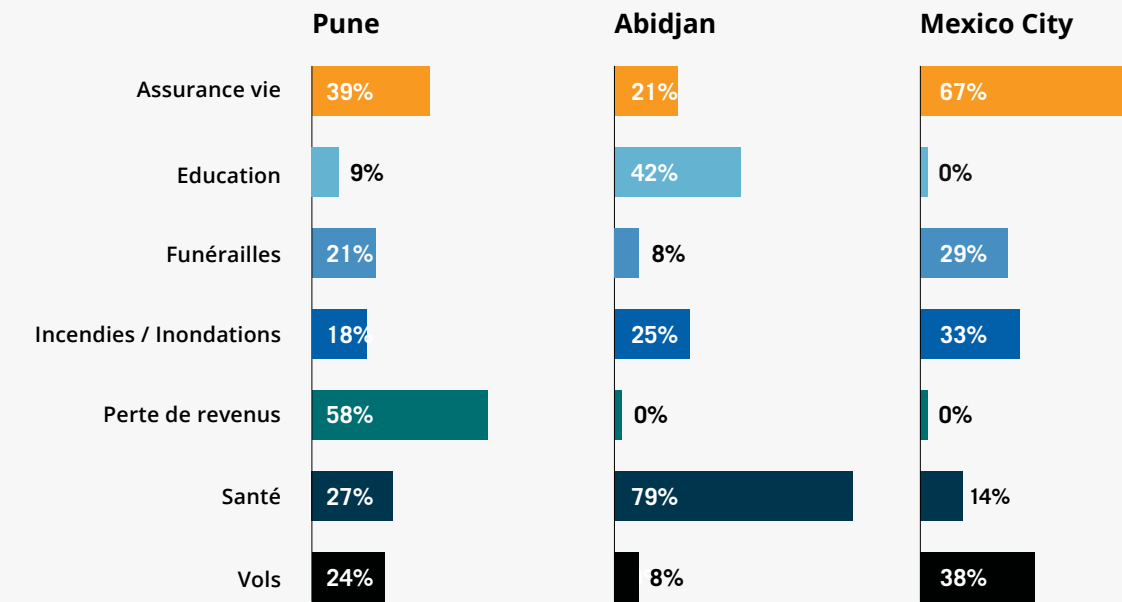
- Leur localisation géographique : les micro-



100 vendeurs de rue et boutiquiers du secteur informel ont été interrogés au Mexique, en Côte d'Ivoire et en Inde.



Principaux risques à couvrir



Source : *Étude Archipel réalisée auprès de 100 micro-entrepreneurs du secteur informel à Pune, Abidjan et Mexico City, Lecture : pour 39% des micro-entrepreneurs interrogés à Pune, l'assurance santé fait partie des deux avantages sociaux préférés.

” Je préfère 100 fois plus avoir accès à une assurance pour couvrir les frais de santé de mes enfants qu'un bonus financier de quelques FCFA. Je n'ai pas tous mes papiers en règles, je ne sais pas lire et écrire, je ne pourrai jamais y souscrire moi-même.

entrepreneurs de Pune ont déclaré vouloir couvrir en priorité le risque de pertes de revenus (58% de l'échantillon ont cité ce produit dans leur top 2), tandis que les micro-entrepreneurs d'Abidjan ont marqué une préférence plus nette pour les produits d'assurance santé (79%) et ceux de Mexico City pour le produit d'assurance vie (67%).

Ces spécificités locales ont également été observées sur le terrain par des entreprises. A titre d'exemple, après avoir mené plusieurs études auprès de vendeurs de rue, le groupe Bel a constaté des différences notables selon les villes. Tandis que la principale préoccupation des vendeurs d'Ho Chi Minh City concerne l'éducation des enfants, les vendeurs d'Abidjan privilégient

des produits d'assurance santé et ceux de Kinshasa des produits d'assurance funérailles (souvent très onéreuses en Afrique Sub-Saharienne). A l'inverse, les boutiquiers avec lesquels le Groupe travaille optent majoritairement pour des produits d'assurance professionnelle pour protéger leur local contre les risques de vol, d'incendie ou d'inondation par exemple.

Autant de spécificités culturelles qu'il convient de bien comprendre afin de proposer des produits adéquats à chaque cible, et de mettre en place des programmes de fidélisation réellement motivants et valorisés par les micro-entrepreneurs.

Vendeuse de
rue ambulante,
Ouagadougou,
Burkina Faso.



Salon de coiffure
Bouaké, Côte
d'Ivoire.



Vendeuses de
rue Abidjan, Côte
d'Ivoire.



Vendeur de Nescafé,
Yaoundé, Cameroun.





Jean-Marc Guesné a rejoint Archipel&Co en 2018 en tant qu'associé où il a fondé GoodPoint. Il a été entrepreneur social pendant 7 ans en Asie où il a créé 2 entreprises de développement de filières agricoles et plus de 1000 emplois en Chine et au Cambodge. Il a ensuite créé et dirigé l'approche inclusive business de Bel « Sharing Cities » pendant 4 ans. Il a par ailleurs été directeur de l'ONG Ashoka France.

Entretien avec Jean-Marc Guesné

GoodPoint : des systèmes de fidélisation innovants des travailleurs informels

Archipel Pourquoi GoodPoint ?

Nous avons, au sein d'Archipel&Co, développé depuis plusieurs années une pratique autour de ce que nous appelons les incentives sociales, en particulier à travers notre collaboration avec le groupe Bel pour l'animation de leur plateforme *Sharing Cities*. L'idée était d'identifier les besoins sociaux des travailleurs informels qui contribuent fortement à la chaîne de valeur de l'entreprise, notamment dans les économies émergentes (petits fermiers, boutiquiers, vendeurs de rue, collecteurs de déchets, transporteurs...) et de pouvoir leur apporter une réponse à la fois adéquate et coût-efficace pour l'entreprise. C'est une logique simple : dupliquer les systèmes de comité d'entreprise pour des travailleurs économiquement dépendants mais juridiquement indépendants. Avec une différence de taille, au lieu d'envoyer des chèques vacances comme dans un comité d'entreprise classique, nous apportons des produits et services à forte valeur sociale qui correspondent aux besoins essentiels de ces entrepreneurs informels. Ces incentives sociales représentent un nouveau levier de performance et d'engagement très efficace et différenciant.

Mais se sont posées rapidement deux questions : d'un côté, l'industrialisation du process - comment gérer efficacement plusieurs dizaines de milliers de

travailleurs dans une chaîne de valeur ? - et de l'autre côté l'animation d'un programme d'incentives sociales. En d'autres termes, nous avons réalisé avec nos clients et partenaires qu'il est indispensable de pouvoir sans cesse informer, sensibiliser, communiquer et adapter le programme dans le temps.

Nous sommes désormais capables avec GoodPoint d'opérationnaliser à grande échelle et dans une logique d'animation dynamique ces programmes d'incentives sociales.

Comment fonctionne GoodPoint ?

GoodPoint est un système qui permet de gérer à grande échelle (jusqu'à plusieurs dizaines de milliers de personnes) un système de fidélisation des travailleurs informels. Il y a donc les grandes fonctionnalités d'un système de fidélisation : tout d'abord de pouvoir générer des équivalents de points, à l'image d'un système de miles dans le transport aérien, en fonction d'indicateurs de performance définis par nos clients (ventes, collecte, qualité, loyauté, etc), ensuite de créer le magasin virtuel où chaque travailleur informel peut convertir ces points en produits ou services qui auront été préalablement conçus en fonction des besoins pré-identifiés (assurance, santé, formation professionnelle, crédit, accès à l'énergie). Nous avons aujourd'hui plus d'une centaine de partenaires à travers le monde pour

concevoir des offres à fort impact social sur mesure. Et enfin, ce qui est vraiment clé, de pouvoir communiquer avec chaque travailleur informel à travers un dispositif à la fois de masse, en utilisant des systèmes de chatbot très performants et en s'appuyant sur les outils de communication online que ces travailleurs utilisent tous les jours. Nous pouvons communiquer naturellement dans toutes les langues, dans tous les alphabets et avons par exemple lancé récemment le système en arabe, en wolof et en hindi.

Comment pouvoir véritablement travailler avec des acteurs informels, qui sont certes connectés, mais n'ont pas toujours, des smartphones et peuvent souffrir d'illectronisme ou d'illectronisme ?

C'est évidemment un élément clé. Nous avons fait le choix de ne surtout pas commencer par développer une application dédiée à télécharger. Archipel&Co travaille sur le secteur informel depuis une dizaine d'années et nous suivons de près l'évolution de la digitalisation du secteur. Nous pouvions facilement voir qu'aucune application dédiée n'était véritablement efficace.

Nous avons donc décidé de créer un système qui repose sur l'utilisation des canaux de communication préférés des personnes concernées. Nous faisons pendant la phase de diagnostic préalable au lancement de GoodPoint une analyse des canaux de communication préférés (WhatsApp, SMS, VOIP, Facebook Messenger, Viber, etc) et nous développons nos solutions d'animation sur mesure. Nous pouvons ainsi lancer des campagnes massives de Voice SMS, ou être massivement présent sur WhatsApp, ou encore les deux pour interagir avec les personnes. Elles peuvent poser des questions de manière simple et avoir également accès à leur magasin en ligne virtuel et activer l'accès à leur offre à tout moment et en temps réel.

Nous avons bien conscience que ce dispositif reste insuffisant pour certains, mais c'est une minorité qui a tendance à décroître. Pour eux, nous identifions avec nos clients comment des réseaux physiques d'accompagnement peuvent être utiles.

Comment sont adressées les questions juridiques ? Comment peut-on envoyer des messages à grande échelle alors que la plupart des pays ont adopté des réglementations proche du RGPD ?

Aujourd'hui, nous arrivons avec nos partenaires, en particulier Infobip, l'un des leaders mondiaux de la communication online, à bien maîtriser les enjeux réglementaires et nous sommes naturellement conformes à l'ensemble des réglementations locales et internationales. Certains pays, comme l'Inde, sont plus complexes car l'environnement en la matière est plus strict. Notre partenariat avec Infobip est en cela très précieux car il nous permet de répondre rapidement aux spécificités de chaque pays en termes de communication online et e-marketing.

Quels sont les secteurs les plus intéressés par GoodPoint ?

Nous discutons avec toutes les entreprises qui souhaitent renforcer leur chaîne de valeur et qui ont un nombre important de travailleurs informels ou de micro-entrepreneurs.

Nous travaillons à cet égard beaucoup dans le secteur de la grande distribution avec un client privilégié notamment - Bel. Le secteur est en effet particulièrement concerné tant la distribution informelle et la micro-distribution - boutiquiers, vendeurs de rue - est stratégique pour ces entreprises.

Mais nous avons aussi lancé avec beaucoup de succès d'ailleurs, des programmes pour les *waste pickers*. C'est un axe de développement très fort et nous recevons beaucoup de demandes sur le sujet. Nous expérimentons également des programmes de fidélité engageant des chauffeurs de taxi.

Nous regardons enfin la question des petits fermiers auprès de qui nous aimerions lancer nos premières expérimentations en 2021. Le champ des possibles est très vaste !

En 2020, nous avons touché plus de 100 000 travailleurs informels.

GoodPoint a-t-il une pertinence dans les pays développés ?

Nous sommes dans la phase de développement de programmes en France pour notamment les travailleurs de la *gig economy*. On le savait, mais on le voit encore plus pendant la crise, la question du modèle social du travail à la demande est cruciale. Nous réfléchissons également à apporter des solutions aux communautés de free-lances et d'auto-entrepreneurs qui n'accèdent pas facilement à des services adaptés à la taille de leur activité en capitalisant sur notre réseau de partenaires et notre savoir-faire en accompagnement de start-ups.

Par rapport aux pays dits émergents, il y a des enjeux juridiques et fiscaux à regarder très précisément. Il faut en effet en effet rester dans le cadre de la relation de prestataires.

Quelle a pu être l'utilité de GoodPoint pendant la crise covid ?

Nous avons par exemple lancé une campagne dédiée avec Bel afin d'apporter de l'information et des solutions de première nécessité à certains miro-distributeurs particulièrement vulnérables. Nous travaillons surtout à préparer l'après confinement : de nombreux travailleurs informels vont devoir repartir à zéro et GoodPoint peut être un moyen efficace d'accompagner ce retour d'activité en facilitant l'accès au micro-crédit, à des offres de couverture santé et à de nouvelles opportunités économiques à travers des collaborations plus fortes avec l'entreprise.

Quel avenir pour GoodPoint ?

Notre ambition est de toucher 1 million de travailleurs informels à horizon 2025, nous sommes donc au début

de l'aventure. Nous avons pu démontrer l'impact social de nos programmes de fidélisation basés sur des avantages sociaux à la fois auprès des travailleurs informels mais aussi l'impact sur la performance business allant de 10 à 140% de gain de performance en fonction des contextes en moins d'un an. Nous opérons aujourd'hui en Inde, au Sénégal, au Maroc, en Côte d'Ivoire et au Kenya. La prochaine phase de GoodPoint sera une phase de changement d'échelle qui nécessitera des ressources financières nouvelles. Mais GoodPoint gardera sa spécificité : celle de la première startup née de notre cabinet de conseil en stratégie et en innovation sociale et comme la première réalisation de notre impact studio interne.



GoodPoint permet un reporting de la performance en temps réel et propose un outil d'aide à la décision pour aider ses clients à améliorer en continu l'impact de leur plan de fidélité.

Chiffres clés

Grâce à GoodPoint, nos clients ont réalisé des gains de performance business de 10 % à 140% en moins de 12 mois.

+100 000

micro-entrepreneurs impactés et touchés majoritairement en Afrique et en Asie.

90%

des micro-entrepreneurs engagés déclarent préférer les incitations sociales aux bonus financiers (étude menée sur un échantillon de 1000 personnes).

+100

fournisseurs de services partenaires prêts à proposer des offres sur mesure : assurance, services bancaires, formation, accès à des services de santé, accès à l'énergie, accès à la nutrition, accès à des offres digitales.

10

interactions en moyenne / mois par micro entrepreneur.



Grâce à son partenaire InfoBiP, GoodPoint engage les micro-entrepreneurs et anime les plans de fidélité via WhatsApp, SMS, Facebook Messenger, Viber, Email, répondeur vocal interactif et s'adapte aux usages de communication des micro-entrepreneurs ciblés.

Faire du digital un véritable levier de développement

Le digital : une opportunité de révéler le potentiel de l'économie informelle

Le paiement mobile s'est imposé avec notamment MPesa comme l'une des *success stories* de l'innovation sociale dans les pays émergents. La pertinence de cette solution a été encore davantage reconnue pendant le confinement : c'est en effet par paiement mobile que le gouvernement Ivoirien s'est engagé le 22 avril 2020, en plein confinement, à verser 13,3 milliards de FCFA aux foyers les plus vulnérables aux conséquences économiques de la crise ¹⁵.

Et les initiatives se multiplient, notamment pour mieux travailler avec le secteur informel : Jumia, grande plateforme africaine de e-commerce a lancé un partenariat avec Twiga Foods ¹⁶, solution digitale visant à mettre en lien producteurs de fruits et légumes frais et distributeurs informels. Cette alliance permettra aux utilisateurs de Jumia d'acheter directement ces produits frais sur la plateforme, soutenant ainsi les milliers de producteurs kényans durement impactés par la mise à l'arrêt de l'économie du pays.

Les innovations digitales, dans le sillon du paiement mobile sont aujourd'hui considérées comme un levier critique pour déployer le potentiel de l'économie informelle.

En réduisant les asymétries d'information et en augmentant la visibilité des travailleurs (distributeurs, chauffeurs, artisans, ramasseurs de déchets...) auprès de leurs potentiels clients, le digital optimise et facilite la rencontre entre l'offre et la demande d'un service ou d'un produit.

Pour mieux comprendre le succès et les échecs des solutions expérimentées, Archipel&Co a mené en 2019 l'étude « *Inclusion digitale : optimiser le potentiel des travailleurs informels* », avec un double-objectif : mieux comprendre les usages digitaux au sein du secteur informel (1), et identifier les bonnes pratiques pour les acteurs souhaitant concevoir des solutions digitales adressant ce marché (2).

L'étude Digital Divide

L'enquête a été effectuée en Côte d'Ivoire, Inde et au Kenya où l'économie informelle est le moteur principal de la croissance économique actuelle. Elle est basée sur une étude qualitative effectuée auprès de 90 micro-entrepreneurs de l'économie informelle dans ces trois pays, et sur une étude quantitative faite auprès de plus de 500 professionnels en Inde (279 personnes) et en Côte d'Ivoire (296 personnes). Ces micro-entrepreneurs sont différenciés en trois secteurs d'activité où les usages professionnels du numérique sont peu développés et très différenciés : la distribution (vendeurs de rue fixe ou mobile, petits boutiquiers), l'artisanat (services à domicile comme la plomberie ou l'électricité) et la gestion des déchets (collecteurs, trieurs, et revendeurs). Les répondants ont des profils variés allant des travailleurs les plus précaires, aux plus établis. De part la nature des activités de ces trois secteurs, les hommes représentent une grande majorité de l'échantillon, particulièrement en Côte d'Ivoire et dans l'artisanat et la distribution. En Inde, l'échantillon est davantage paritaire.

¹⁵ <https://www.informateur.info/coronavirus-133-milliards-seront-distribues-par-mobile-money-aux-foyers-vulnerables/>

¹⁶ <https://www.businessdailyafrica.com/corporate/companies/Twiga-Foods-signs-deal-with-Jumia-to-distribute-fresh-produce/4003102-5531760-cveibj/index.html>

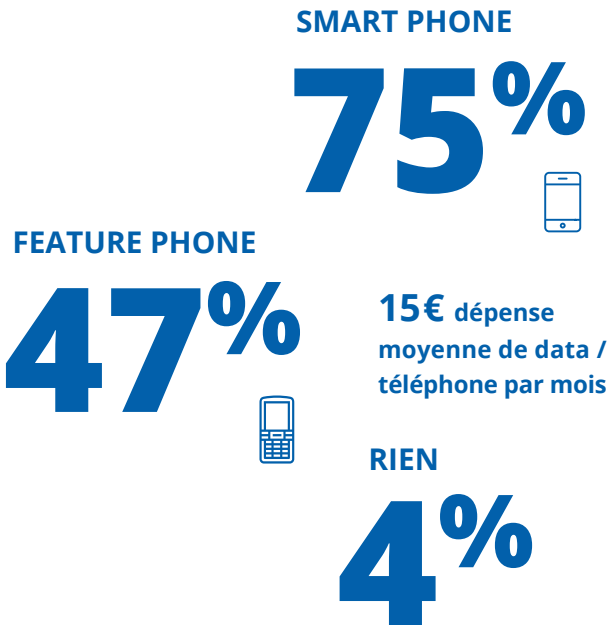
Ne pas confondre usage et accès

L'accès aux téléphones reste un enjeu, notamment pour les travailleurs les plus fragiles. Parmi les travailleurs interrogés, 6% des professionnels ne possèdent pas de téléphone portable, 28% possèdent un téléphone basique (*feature phone*) mais 62% des personnes possèdent au moins un smartphone. Bien que le smartphone soit majoritaire, l'accès à l'outil est différencié selon les secteurs professionnels, le pays, l'âge ou encore le genre.

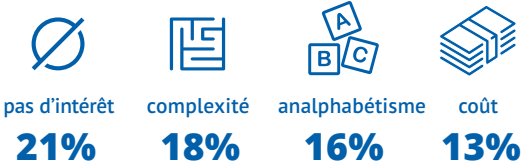
Focus sur les travailleurs informels dans le secteur de la distribution

Équipement actuel

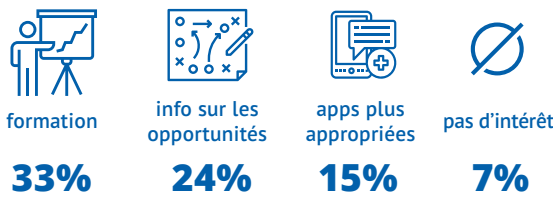
Moyenne d'1,7 appareil par micro-entrepreneur



Barrières



Leviers



Conducteur de *rickshaw* à l'aide de son téléphone portable pour trouver sa route, Mumbai, Inde.

Néanmoins, on ne saurait confondre accès et usage, en particulier usage professionnel. Le smartphone peut d'abord être un objet statutaire. Ainsi, l'achat d'un smartphone en Inde, en Côte d'Ivoire ou au Kenya est principalement une tendance révélatrice de l'imposition d'une certaine norme sociale. Certains répondants ne sortent d'ailleurs jamais avec leur smartphone de peur de l'abîmer. Mais surtout, l'usage est avant tout personnel. Lorsqu'ils disent utiliser leur smartphone à des fins professionnelles (65% des répondants), les travailleurs informels ont finalement un usage très basique de leur smartphone : ils l'utilisent surtout pour des fonctionnalités voix (appel), la calculatrice et la lampe torche. Très peu utilisent des applications ou la navigation internet et seulement 13% des répondants disent qu'ils ne pourraient pas travailler sans avoir accès à internet sur leur téléphone portable. L'accès coûteux à la data est d'ailleurs un enjeu clé à prendre en compte dans ce contexte.

Utiliser les applications existantes qui permettent de mélanger les usages professionnels et personnels.

La très grande majorité des répondants n'utilisent qu'un nombre extrêmement limité d'applications sur leur smartphone quand ils en possèdent un. On observe chez les travailleurs interrogés une préférence très claire pour les applications génériques (WhatsApp et Facebook par exemple) par rapport aux applications spécialisées (un outil de comptabilité et de gestion de la relation client par exemple) car elles permettent à la fois des interactions personnelles et professionnelles. Les relations personnelles sont clés pour développer son activité : les groupes de discussion WhatsApp ou Messenger qui se veulent professionnels sont ainsi en réalité souvent animés à 80% par des sujets non

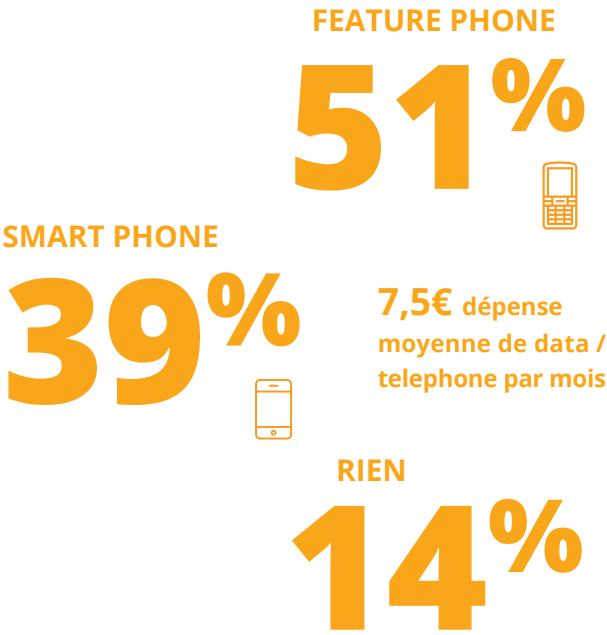
professionnels : actualités, politique, religion, bons plans, et autres. Dans ce contexte, la distinction faite entre usages digitaux personnels et professionnels est peu adaptée au fonctionnement du secteur informel.

Alors que beaucoup d'acteurs (start-ups, grands groupes, agences de développements, etc.) investissent

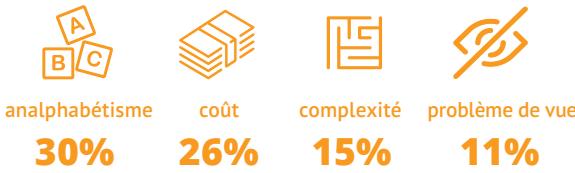
Focus sur les travailleurs informels dans le secteur de la gestion des déchets

Équipement actuel

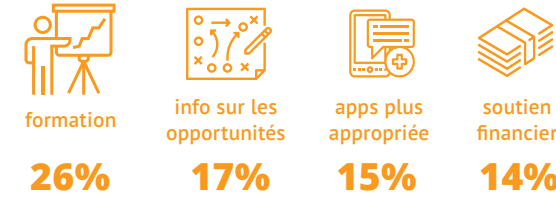
Moyenne d'0,93 appareil par micro-entrepreneur



Barrières



Leviers



des fonds importants pour développer des applications sur mesure, les travailleurs informels ont une préférence pour l'utilisation d'outils simples, gratuits et multi-fonctions. Certaines entreprises et start-ups l'ont d'ailleurs bien compris, à l'instar de **Cataki** au Brésil. Avant de créer une application destinée à la mise en relation des émetteurs, des ramasseurs et des collecteurs de déchets, **Cataki** a ainsi commencé par la création de dizaines de groupes WhatsApp regroupant des ramasseurs de déchets d'un même quartier pour débiter une coordination entre pairs. Ces groupes sont aujourd'hui des lieux d'échanges de bons plans et propositions d'activités complémentaires (ex: ramasser des trottinettes rechargeables et les ramener au point de recharge) qui ont permis aux travailleurs d'augmenter leur revenu.

Soutenir financièrement l'adoption du digital.

Le secteur informel est caractérisé par l'instabilité, l'illégalité et bien souvent par l'insécurité. Les acteurs informels ont un mode de vie et de gestion de leur activité au jour le jour, leur horizon de temps n'est pas au mois ou même à la semaine. Dans un tel contexte, l'utilisation du digital à des fins professionnelles doit avoir un retour sur investissement très rapide. En l'absence de retour rapide, il est souvent nécessaire de soutenir financièrement l'adoption du digital.

La start-up indienne Kabadiwalla Connect, application indienne qui, à l'image de **Cataki**, intègre les ramasseurs de déchets informels dans la chaîne de valeur du recyclage, ne peut convaincre ces derniers d'utiliser le service qu'en leur garantissant dès leurs premières ventes un prix de vente des déchets ramassés supérieur à celui du marché. S'ajoutent à cela la mise à disposition d'équipements « brandés » et l'accès à des informations fiables à des données de marché, en temps réel. Aujourd'hui, Kabadiwalla Connect s'approvisionne auprès de 2 000 ramasseurs de déchets à Chennai et commence à nouer des partenariats prometteurs avec des multinationales. De la même manière, pour convaincre les utilisateurs de rester actifs et fidèles à une solution, il est nécessaire d'offrir des avantages financiers de court terme. C'est un impératif que la start-up nigériane TradeDepot a bien intégré en développant divers services qui ont un impact direct sur la rentabilité des boutiquiers qui utilisent la solution : tarifs préférentiels, service de livraison spécifique, points de fidélité permettant d'accéder à des réductions.

Investir dans la confiance par une présence physique

Dans un environnement difficile à pénétrer pour de nouveaux entrants, la plupart des start-ups interrogées considèrent l'établissement de la confiance comme



Récupérateurs de déchets, Mumbai, Inde, 2019.

un investissement nécessaire au démarrage d'une solution. Cette étape indispensable nécessite de déployer des équipes sur le terrain pour nouer des relations interpersonnelles et rassurer sur le sérieux de la marque. Ainsi, aucune solution ne pourra être 100% numérique, et la présence physique demeure cruciale, notamment en phase d'acquisition d'utilisateurs. La start-up kényane **Lynk**, qui permet aux travailleurs informels d'accéder à un « parcours entrepreneurial » a ainsi rencontré de nombreuses difficultés à fidéliser les artisans utilisateurs du service sans investissement dans un réseau d'ambassadeurs. Elle a finalement décidé de déplacer ses actions sur le terrain : visites aux artisans, démarchage physique, mais aussi distribution d'équipements « brandés » (vestes, outils...) pour convaincre les travailleurs de la plateforme de l'intérêt du digital.

Rendre possible l'accès hors-ligne

Enfin, la caractéristique la plus importante de chacune de ces solutions digitales est qu'elle doit pouvoir fonctionner hors-ligne, afin d'être adoptée par les travailleurs informels qui travaillent souvent dans des zones mal connectées. **TradeDepot**, plateforme nigériane mettant en lien fournisseurs et distributeurs informels, permet ainsi à ces derniers de passer des commandes depuis une application en ligne, mais également depuis leur « feature phone » classique, sans connexion internet. Pour faire face à cette contrainte de la connectivité, de nombreux services fonctionnent également via les réseaux USSD.

Utilisations actuelles

Moyenne d'3h22 temps passé par jour

RELATION CLIENT

45%

L'ACTUALITÉ

38%

RELATION FOURNISSEUR

10%

MANAGEMENT

7%

analyse

Informel 2.0 : Nairobi, une Smart City africaine

Avec le succès de M-Pesa, Nairobi est devenu l'un des hubs de l'innovation digitale au service du développement.

Les villes émergentes constituent ainsi l'un des laboratoires les plus intéressants pour de nouvelles formes de « Smart Cities ». Contrairement aux pays de l'OCDE où cette tendance exige la création de nouveaux usages et requiert souvent, par conséquent, l'intégration « top-down » des outils digitaux dans les politiques urbaines, les villes des pays émergents présentent l'avantage de disposer de pratiques et d'usages informels déjà là et le plus souvent très ancrés. Il n'est donc pas question d'utiliser les nouvelles technologies pour créer de nouveaux usages mais, au contraire, d'en faire un levier pour optimiser les usages existants et permettre aux usagers d'améliorer les systèmes qu'ils ont eux-mêmes créés.

Par ailleurs, et c'est là l'une de leurs particularités les plus intéressantes, ces innovations « informel 2.0. » sont souvent en avance par rapport aux pratiques des pays développés.

C'est là que le rôle des autorités publiques et des acteurs innovants devient essentiel : la politique d'open data de la ville de Nairobi, particulièrement développée, a joué un rôle d'accélérateur et a largement contribué à la création d'applications pouvant véritablement avoir un impact. Cette convergence entre la tradition (les solutions du secteur informel) et le digital a ainsi conduit à l'émergence d'une nouvelle forme d'innovation hybride, où le digital permet aux habitants d'optimiser les pratiques informelles qu'ils ont contribué à façonner.

Deux start-ups, dans le domaine alimentaire et le secteur des déchets montrent la puissance de ces nouvelles innovations permettant une meilleure intégration du secteur informel.



Equipe Mr. Green Africa, Crédit photo : Mr. Green Africa.

Mr. Green Africa : le digital au service de la collecte des déchets plastiques à Nairobi

Les villes kényanes produisent 4 millions de tonnes de déchets par an, et ce chiffre devrait doubler d'ici 2030. Parmi ces déchets, un tiers n'est pas collecté et, à Nairobi, seuls 5 % sont recyclés ou compostés.

Mr. Green Africa est une start-up spécialisée dans la collecte et le recyclage de déchets plastiques, basée à Nairobi. Son ambition est d'être pionnière dans le développement d'une approche entrepreneuriale qui maximise simultanément l'impact économique, environnemental et social, notamment pour les ramasseurs de déchets. En effet, parce qu'ils sont tout en bas de la chaîne de valeur de la gestion des déchets et parce qu'ils sont en situation de grande précarité, les ramasseurs de déchets ne sont que très rarement ciblés par le secteur privé.

La start-up achète directement les déchets plastiques aux ramasseurs informels. Les ramasseurs viennent déposer leurs déchets dans une des 25 stations de collecte disséminées dans les quartiers stratégiques de la ville. Elle les traite ensuite dans son usine. La capacité de traitement est d'aujourd'hui environ 260 tonnes de déchets par mois.

Enfin, Mr. Green Africa revend son plastique prétraité post-consommation (rPET, rHDPE, rPP uniquement) à

des sociétés multinationales. L'entreprise a notamment noué un partenariat avec Unilever, qui souhaite ainsi contribuer à une économie plus vertueuse, en assurant la collecte, la transformation et le recyclage des emballages mis sur le marché.

L'enjeu principal est donc de développer une relation commerciale à long terme avec des acteurs précaires, qui ne considèrent pas leur activité de collecte comme un emploi, mais plutôt comme une "stratégie de survie", selon Keiran Smith, fondateur de Mr. Green Africa. Le défi est de convertir ces « acteurs quotidiens de la débrouillardise » en entrepreneurs désireux de développer leur activité. « Nous voulons redéfinir le monde dans lequel ils vivent », déclare-t-il.

Pour nouer cette relation de long terme et renforcer son impact social, Mr. Green Africa a initié des études qualitatives pour mieux comprendre la communauté des ramasseurs : elle est composée quasiment exclusivement d'hommes, âgés en moyenne d'une trentaine d'années et qui ont généralement arrêté l'école très jeunes. Les ramasseurs exercent généralement cette activité depuis de nombreuses années (10 ans en moyenne) et elle représente très souvent leur seule source de revenus.

Twiga food : repenser les chaînes alimentaires

Pendant le confinement, la plateforme de e-commerce Jumia a annoncé un partenariat avec Twiga Food pour mettre en place un réseau de distribution à domicile de paniers alimentaires, donnant une reconnaissance à cette start-up kényane qui s'attaque au problème de l'inefficacité alimentaire.

A Nairobi, les consommateurs consacrent en effet environ 50 % de leur revenu disponible à l'alimentation, contre seulement 13 % à Londres et beaucoup moins ailleurs au Royaume-Uni et aux États-Unis.

Si l'on tient compte du PIB par habitant, les produits de base sont 20 fois plus chers en Afrique qu'en Europe. Twiga résout ce problème en achetant des fruits et légumes directement aux agriculteurs et en vendant ces produits aux vendeurs, ce qui permet de relier les producteurs ruraux du Kenya et les détaillants urbains.

Twiga agit comme une plateforme mobile B2B qui met en relation les producteurs et les vendeurs de denrées alimentaires à Nairobi. Elle regroupe la demande des détaillants afin de fournir des aliments de bonne qualité à bas prix.

Chiffres clés



COLLECTEURS DE DÉCHETS



TONNES DE PLASTIQUE RECYCLÉ



Idara travaille dans les plantations de bananes de ses parents. Elle s'est inscrite sur les plateformes Twiga en 2017 et leur vend des bananes depuis lors. Ils viennent à la ferme, pèsent les bananes et paient immédiatement, sur place, avec de l'argent mobile - aucune logistique nécessaire. Crédit photo : Twiga Foods.



Patrick possède un magasin dans le sud de Nairobi. Il a entendu parler de Twiga par un ami et a été enregistré en ligne par Twiga Team. Il n'a pas de smartphone, donc lorsqu'il a besoin de fruits et légumes, il appelle l'équipe qui passe la commande pour lui via l'application. Il reçoit ensuite les produits le lendemain, évitant ainsi d'aller au marché. Crédit photo : Twiga Foods.

Twiga relie ainsi directement les producteurs et les détaillants de la chaîne de valeur alimentaire au Kenya, en remplaçant les intermédiaires.

Twiga cible les petits agriculteurs des campagnes et, à l'autre bout de la chaîne d'approvisionnement, les boutiquiers informels (points de vente, kiosques et étals de marché) qui vendent leurs produits dans les zones urbaines.

Twiga achète les produits d'un côté ou les revend de l'autre, en réalisant une marge sur les ventes comme tout autre intermédiaire.

Ils gèrent toute la logistique pour atteindre les agriculteurs, acheter et transporter leurs produits, les stocker dans un entrepôt, les transporter et les livrer aux détaillants. Twiga gère des centres de collecte dans tout le Kenya, ainsi qu'un entrepôt central avec des installations de stockage au froid. L'entreprise possède également une flotte de camions et de fourgonnettes mobilisés pour la collecte et la distribution rapides des produits. L'infrastructure de Twiga est gérée par une plateforme numérique qui permet la collecte de données en temps réel et de bout en bout.

Twiga a reçu son premier financement de démarrage à hauteur de 1,75 million de dollars US en 2016, et en 2017, elle a entrepris sa série A de collecte de fonds, réunissant 10 millions de dollars US en capitaux propres et en dette.



Chiffres clés

RÉDUCTION DES PRIX DES ALIMENTS SUR LE MARCHÉ



COLLABORATION AVEC AGRICULTEURS



RÉDUCTION DES DÉCHETS ALIMENTAIRES



Archipel & Co.

info@archipel-co.com |  @archipel_Co | archipel-co.com

Printed on recycled paper.