

# Renforcer le secteur informel au Kenya par des visites d'échanges

Strengthening informal sector networks in Kenya through exchange visits,  
Jim Tanburn,  
Genève, Suisse,  
mars 1995.

Document de synthèse dans le cadre du programme FIT (stimulation de services innovants d'appui aux petites entreprises) du Bureau international du travail (BIT).

Ce texte est relativement ancien mais il est toujours d'actualité pour deux raisons. D'une part, les visites d'expériences similaires sont pour les entrepreneurs généralement beaucoup plus parlantes que des formations théoriques sur les concepts ou évolutions des techniques, des organisations dans les entreprises ; visiter une autre entreprise/expérience incite à réfléchir sur l'adaptabilité des idées des autres à son propre cas. D'autre part, les réseaux informels sont importants dans les pays en voie de développement et font l'objet d'assez peu de littérature.

Cette étude vise à réunir les informations disponibles sur les visites d'échanges afin d'en faire un outil de promotion des micro et petites entreprises (MPE) au Kenya. Elle se fonde sur les collaborations suivantes entre les programmes FIT (programme BDS du Bureau international du travail) et Pride (« Promotion of Rural Initiatives and Development Enterprises ») :

- un atelier « de médiation » (« brokering workshop ») entre 34 entreprises en mars 1994 couplé à une évaluation d'impact en août 1994 ;
- la visite de grandes entreprises par 9 MPE et la visite par 5 MPE d'autres MPE d'avril à août 1994, impact évalué en février 1995 ;
- une étude d'après les résultats de visites d'échanges organisées par 6 ONG au Kenya avec 24 MPE clientes ;
- une discussion FIT/Pride sur les résultats initiaux, qui a impliqué le gouvernement, les ONG et les entreprises (novembre 1994).

Cette étude différencie deux grands types de visites :

- **les visites entre MPE** qui leur offrent l'opportunité d'échanger des informations

et de prendre contact entre elles. Ces visites peuvent prendre deux formes : les visites individuelles (les MPE vont l'une chez l'autre), ou les visites entre groupes, par exemples entreprises d'un lieu qui rendent visite aux entreprises d'un autre lieu, ou encore entreprises de différents lieux réunies à l'occasion d'un groupe de travail, d'une foire commerciale ou d'une cérémonie de remise de prix.

- **les visites de plus grandes entreprises**, qui peuvent être des visites individuelles ou de groupe.

Cette étude compte, après analyse des expériences FIT/Pride, faire des recommandations sur les formats préférés de telles visites : vaut-il mieux que les MPE visitent seules ou en groupe l'entreprise ? La MPE retire-t-elle des bénéfices différents en visitant une autre MPE plutôt qu'une plus grande entreprise ? Vaut-il mieux organiser des visites sectorielles ou inter-sectorielles ? Quelles étapes sont nécessaires pour promouvoir les visites d'échanges comme outil de développement, pour promouvoir les liens privés et autres formes de réseautage ?

## LES BESOINS DES MPE, AU-DELÀ DU FINANCEMENT

Au Kenya, comme dans beaucoup de pays d'Afrique, la taille moyenne fait défaut dans la structure industrielle. L'expérience montre que **les nombreuses petites entreprises sont en fait bancaables**, c'est-à-dire capables et désireuses de rembourser les prêts au taux d'intérêt qui permet la pérennité de l'institution prêteuse.

Accédez au texte original sur : [http://oracle02.ilo.org/dyn/empent/docs/F111PUB1685\\_01/PUB1685\\_01.pdf](http://oracle02.ilo.org/dyn/empent/docs/F111PUB1685_01/PUB1685_01.pdf)

Lorsque l'entrepreneur répond aux contraintes de liquidité, il ressent d'autres besoins, tels l'accès à des intrants à bas prix, à des compétences en gestion (dont le gain de confiance en soi / l'autonomisation – ou « empowerment » – fait partie), à des technologies ou à de nouveaux marchés.

### La promotion des MPE et l'importance du savoir non codifié

L'entrepreneur aura peu de chances de trouver des appuis dans ces domaines spécifiques car généralement les programmes de développement de l'entreprise sont plutôt généralistes. La première étape pour accéder au savoir « non codifié », c'est d'échanger des informations, ou faire du « réseautage » : les entrepreneurs ont besoin de savoir où aller chercher l'information dont ils ont besoin, et cette activité est cruciale pour eux.

Au Kenya, des réseaux sont en partie déjà à disposition des entrepreneurs au travers des réseaux des plus grandes entreprises : organismes type Rotary Club, chambres des métiers ou organisations professionnelles de producteurs. Au contraire, peu existe pour les petites entreprises mis à part l'organisation locale du secteur informel (« Jua Kali », ou « Soleil brûlant » en swahili). Lorsqu'un entrepreneur recherche des informations en dehors de sa localité, il doit le plus souvent faire jouer son réseau traditionnel, souvent familial, qui en général présente des opportunités limitées – voir négatives – pour la croissance de son entreprise.

Les réseaux d'entrepreneurs peuvent être source de développement pour la MPE : « les meilleurs formateurs sont d'autres entrepreneurs, et la meilleure salle de classe le monde réel » (Banque mondiale, 1993).

### La demande des MPE en visites d'échanges

Les MPE en viennent à apprécier les bénéfices de l'organisation de liens informels. Par exemple, elles ne peuvent pas d'elles-mêmes visiter d'autres MPE car

cela serait considéré comme suspect sans être préalablement introduites par un tiers (que l'entreprise visitée connaît).

Si les visites d'échanges sont courantes dans certaines branches, il n'y a que peu d'expériences de ce type parmi les réseaux entrepreneurs de MPE. Cependant, de nombreuses agences au Kenya organisent des événements où les MPE peuvent se rencontrer et pratiquer le « réseautage » informel.

### Le potentiel des réseaux entre petites et grandes entreprises

De nombreux projets ont pour but de promouvoir les liens privés, que ce soit par la sous-traitance ou par la spécialisation flexible. L'expérience et les études montrent cependant qu'il n'est pas aisé de monter de tels projets car les systèmes efficaces de sous-traitance nécessitent de grands marchés et de faibles coûts de transaction. Or on agit ici sur des marchés locaux où le risque de transaction est élevé, en raison d'un niveau d'éducation et de connaissance limité.

De tels liens résultent d'un long processus au cours duquel les personnes impliquées apprennent à se connaître et développent une relation de confiance. Une telle relation naît généralement d'un premier contact informel établi au sein d'un réseau entrepreneur. Les visites à de grandes entreprises peuvent dans ce sens être vues comme une première approche pour voir si des relations peuvent être développées, et comment.

## LES VISITES D'ÉCHANGES

### Les visites individuelles

Un lien peut émerger d'une visite individuelle de MPE à MPE si les deux entreprises ne sont pas directement concurrentes. Dans ce cas, l'échange de secrets de fabrication aura sans doute des bénéfices pour les deux. De plus, la MPE visiteuse peut, en allant seule visiter l'autre MPE, gagner un avantage concurrentiel local.

L'étude n'a pas trouvé d'organisme au Kenya facilitant ce type de visites, à l'exception de l'activité pilote FIT/Pride, proposée à vingt entreprises clientes sur une base de partage 50/50 des coûts directs (transports et logement), sous forme de « chèques-visites », l'entreprise visitée étant payée en dédommagement du temps passé avec le visiteur.

Le démarrage du projet a été long. De plus, une mauvaise récolte avait réduit les liquidités des entreprises et le personnel de Pride était occupé par des réorganisations internes. Les raisons évoquées pour ce démarrage lent des activités de soutien aux visites individuelles ont été que :

- certains visiteurs potentiels avaient déjà assisté à un atelier de planification FIT/Pride, et en avaient déjà tiré beaucoup de possibilités d'échanges informels d'informations ;
- l'offre proposée en parallèle de visites à de plus grandes entreprises était plus populaire ;
- la facilitation était offerte individuellement alors que la plupart des MPE souhaitait effectuer des visites de groupe, tout du moins au départ. Au total, la moitié des clients de Pride qui ont visité des entreprises se sont arrangés pour que de la famille ou des amis les accompagnent.

### Les visites de groupe

C'est la forme d'organisation de visites la plus répandue au Kenya. Elle met en œuvre une agence qui débourse des crédits permettant à ses clients d'un secteur donné de rendre visite à des clients d'un autre secteur.

L'objectif de telles visites, du point de vue de l'organisateur, est d'améliorer les compétences des visiteurs en termes de capacité à participer au programme de crédit de l'organisme sponsor. Parmi quatre organismes offrant de tels services, Pride seul a permis une visite (de 60 clients) dans un autre pays : en Tanzanie. Les coûts directs de tous les programmes ont été payés par les clients, et les visites ont duré entre deux heures et une journée (sauf pour la Tanzanie, quatre jours).

Les justifications des visites de groupe ont été l'esprit traditionnel « harambee » (comprenant la possibilité de partage

d'expérience après la visite et la confiance créée en y allant en groupe), les économies d'échelle en logistique, et enfin, que les maris étaient plus prêts à laisser participer leurs femmes à des visites dans le cadre de groupes. Les entreprises en visite étaient probablement pour la majorité des commerçants (il n'y avait pas de registre tenu).

### Les échanges au sein d'un groupe multiple

Pride et le programme du secteur informel Kenya Industrial Estate (KIE) ont organisé des ateliers de travail réunissant leurs clients pour une journée, avec comme **objectifs** (i) d'améliorer les compétences de ces derniers dans des domaines spécifiques de gestion, (ii) d'identifier les clients qui ont une performance particulièrement bonne (afin d'encourager des forts taux de remboursement), et (iii) de prévoir les activités futures des clients. Ce troisième objectif signifie que les clients de Pride ont défini à l'avance ce qu'ils attendaient des visites d'échanges.

L'atelier de travail entre les 34 MPE a non seulement été **un instrument de prévision, mais aussi une forme de « visite de groupe »** car les MPE ont échangé entre elles toute une variété d'informations à valeur ajoutée commerciale.

De plus, la participation des MPE à des foires commerciales peut être considérée comme visite d'échange dans un groupe car elle donne aux entreprises la possibilité de se mélanger et de voir les produits fabriqués par les autres entreprises.

### Les visites auprès de grandes entreprises

Peu de MPE ont pu visiter de plus grandes entreprises. **Il semble qu'uniquement les programmes FIT et Pride offraient cette possibilité.**

**La demande a été très forte** : 9 MPE ont choisi de participer à cette visite au lieu de 5 initialement prévues. Elles avaient des attentes très différentes : acquisition de nouvelles compétences techniques (36 %), de nouveaux produits et services (29 %), amélioration des compétences

en gestion (21 %), accès à l'information (7 %), ou amélioration des compétences en marketing (7 %).

Les entreprises participantes étaient dans le travail du métal et la transformation alimentaire. Pride a identifié 163 entreprises d'accueil possibles et parmi celles-ci en a finalement retenu 17 (il est à noter que certaines entreprises voyaient les MPE comme des concurrents potentiels et de ce fait refusaient de les recevoir). Lors de l'activité pilote, 5 entreprises ont été visitées.

57 % des MPE ont payé tous les coûts directs de leurs visites. Les coûts indirects ont été assez élevés du fait du filtrage nécessaire des entreprises potentielles d'accueil.

**Les avantages** qui ont été cités sont les possibles relations sur le long terme ainsi que la participation au développement du secteur informel.

## L'IMPACT DES DIFFÉRENTES OPTIONS DE VISITE

Cette partie de l'étude traite des résultats des différentes évaluations menées par FIT/Pride et des entretiens avec les clients des autres organismes, et vise à comparer les impacts des différents types de visites.

### Les visites individuelles

Six visites individuelles entre entreprises de même taille ont été mises en œuvre sous le projet pilote FIT/Pride. Les MPE visiteuses ont été mécontentes lorsqu'elles avaient peu à apprendre de la MPE d'accueil, ce qui est arrivé lorsqu'elles n'ont pas choisi elles-mêmes la destination. Cependant, même les MPE qui ont été mécontentes de leur visite ont exprimé le souhait de faire une autre visite.

### Les visites entre groupes

Bien que les ONG proposent déjà de nombreuses visites entre groupes au Kenya, il n'y a pas de suivi-évaluation systématique de l'impact. Pride seule-

ment avait préparé un rapport, qui indiquait que **la plupart des clients comp- taient retourner seuls à Arusha (ville visitée) dans un futur proche car la visite leur a donné un motif (c'est-à-dire une opportunité d'affaires) et les a mis en confiance.**

Pride a rencontré d'autres ONG qui ont facilité des visites d'échanges. Toutes ont considéré ces visites comme ayant une forte valeur ajoutée et étaient d'accord sur le fait qu'il serait positif d'avoir un service au Kenya qui facilite de telles visites. Cependant, aucune ONG ne souhaitait intégrer la facilitation de ces visites dans ses activités, préférant rester centrée sur son cœur d'activité.

Pride a rencontré 24 entrepreneurs qui avaient pris part aux visites d'échanges facilitées par d'autres ONG (visites de groupe ou échanges au sein d'un groupe). Les résultats commerciaux les plus tangibles sont listés dans le tableau de la page suivante.

Lorsqu'on a demandé aux entreprises ce qu'elles n'avaient pas apprécié dans ces échanges, la plupart (13) n'ont rien répondu. Quatre les ont trouvé trop courts, 4 ont eu des problèmes logistiques, 2 se sont plaintes de ne pas avoir reçu d'information confidentielle sur des processus particuliers, et une cliente a indiqué n'avoir pas pu communiquer dans la langue du lieu visité.

Enfin, un participant a estimé avoir peu appris lors de la visite de groupe mais a fortement apprécié les discussions qui s'en sont suivies au sein même du groupe (par exemple ils ont discuté sur la façon de partager les équipements).

### Les échanges internes à un groupe

FIT/Pride a mené une évaluation de l'atelier de médiation, et a interrogé 14 des 34 participants. **Ces derniers ont affirmé avoir tiré beaucoup de bénéfices de ces ateliers.** Ainsi, plusieurs clients ont élargi leurs gammes de produits dans les six mois qui ont suivi, d'autres ont incorporé de nouveaux outils et équipements ou encore obtiennent à présent des matières premières et des pièces de rechange moins chères, un client a eu l'idée d'un nouveau produit durant l'atelier.

### Quels ont été les résultats les plus tangibles de votre visite d'entreprise ou de votre atelier de travail ?

Résultats les plus tangibles	Nombre
Gain en capacités / autonomisation (« empowerment ») .....	8
Amélioration des compétences en gestion d'entreprise .....	5
Connexions avec les acheteurs, augmentation de la base de clientèle .....	4
Réception réelle des commandes .....	2
Information sur les sources de prêts .....	2
Connexions avec des fournisseurs .....	1
Achat de nouveaux outils ou de nouvelles machines .....	1
Arrangement avec des entreprises comparables pour partager des outils ou équipements .....	1

### Les visites auprès de grandes entreprises

Les résultats ci-dessous présentent l'évaluation de 8 des 9 MPE qui dans le cadre du projet pilote FIT/Pride ont visité des grandes entreprises, ainsi que de 3 MPE qui ont visité d'autres MPE.

Les MPE utilisent maintenant de nombreux nouveaux outils, ou de nouveaux processus/ techniques de production : outils pour réduire la poussière créée par le broyage du maïs (ou « posho »), un moulin manuel de maïs, un chargeur de batterie, etc. De plus, presque toutes (92 %) les entreprises ont rapporté avoir à présent plus confiance en elles, avoir des horizons plus vastes, et sentent qu'elles ont amélioré leur communication avec le consommateur, ou encore accru leurs compétences relationnelles avec les employés. 67 % des MPE ont déclaré avoir appris des techniques spécifiques de gestion, 66 % avoir trouvé de nouveaux clients et/ou de l'information sur de nouveaux marchés pour les produits ; 57 % ont dit avoir à présent des informations sur les fournisseurs ; 50 % ont eu de nouvelles idées marketing (y compris concernant la localisation de l'entreprise) centrées sur la présentation et l'hygiène.

L'orientation client est l'une des pratiques que les entreprises ont le plus aisément adoptée, y compris le fait que « le client a toujours raison », notion assez nouvelle pour beaucoup des MPE. D'autres pra-

tiques, tels la recherche active de marchés et le potentiel d'amélioration de la présentation de l'entreprise, ont aussi été vite adoptées par la plupart des entreprises. La division du travail autour de la ligne d'assemblage a aussi été largement reconnue comme ayant une application directe, même dans une petite entreprise. Enfin, bien que de nombreuses MPE aient exprimé leur intérêt à apprendre la tenue des livres comptables, les visites n'ont pas duré assez longtemps ou n'ont pas été assez approfondies pour répondre efficacement à ce besoin.

Un exemple à l'appui de ces remarques. Pendant une semaine, une propriétaire hôtelière de Thika en visite au Safari Hôtel de Nairobi a appris à conserver plus longtemps de la viande, à utiliser les restes pour faire des soupes, à faire de la mayonnaise et des bonbons, et a réuni beaucoup d'informations sur la gestion des approvisionnements, le service et la présentation. Suite à la visite, elle a repeint son restaurant et a renvoyé un employé qui ne servait pas correctement la clientèle (le signe peut-être d'un gain de confiance en soi). Enfin, elle a demandé à renouveler une telle visite, en payant, l'année suivante.

Des tentatives ont aussi été faites pour interroger les clients de ces MPE. Ceux-ci ont été tellement positifs à propos des MPE que les enquêteurs en ont conclu que ces témoignages ne devaient pas être objectifs.

Enfin, trois des quatre entreprises d'accueil des MPE ont aussi été interrogées

pendant l'évaluation. Elles étaient très intéressées par l'exercice et prêtes à le poursuivre. Bien que la motivation semble avant tout philanthropique, l'approche était très professionnelle : les grandes entreprises se montraient très enclines à structurer les visites, à assurer une valeur ajoutée maximale aux visiteurs en termes de formation technique ou de présentation de nouvelles idées et de nouveaux contacts.

Pour résumer, il semble que les MPE tirent les bénéfices suivants des visites dans de plus grandes entreprises :

- nouvelles idées, amélioration des compétences en gestion, en particulier en marketing ;
- confiance accrue née de l'intérêt apparent des grandes entreprises au développement des MPE ;
- nouveaux liens verticaux avec des fournisseurs et clients à grande échelle ;
- nouvelles idées et amélioration de compétences techniques spécifiques.

### CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

➤ Les MPE sont très demandeuses pour la visite d'autres entreprises, et ce même si leur première expérience n'est pas un succès. Ceci reflète peut-être un désir de croissance entre autres par l'extension du réseau entrepreneurial au-delà de la famille et localité immédiates.

➤ Les visites de MPE à MPE ont eu un impact positif dans presque tous les domaines des activités commerciales, y compris les nouvelles idées de produits, les nouveaux processus de production, les nouvelles compétences techniques et en gestion, les nouvelles sources de matières premières et de pièces de rechange, les nouveaux marchés pour les produits, l'amélioration de la confiance en soi.

➤ Les visites auprès de grandes entreprises ont eu aussi un impact très positif sur les MPE sur des thématiques similaires. Bien que les grandes entreprises volontaires soient au départ difficiles à trouver, celles qui accueillent des MPE

désirent poursuivre l'expérience et développer l'approche de façon professionnelle.

► Les MPE préfèrent effectuer des visites en groupes, tout du moins pour les nouveaux lieux, et dans ce cas sont prêtes à payer tous les coûts directs. Elles peuvent ensuite sur initiative individuelle donner suite à ces échanges.

► Lorsque les MPE proviennent de lieux différents, certaines préfèrent qu'une variété de secteurs soit représentée pour un atelier de travail. En revanche, les MPE préfèrent être sectoriellement regroupées pour effectuer des visites de MPE d'une même location à celles d'une autre location.

► Certaines visites sont déjà facilitées, dans d'autres buts, par le gouvernement au Kenya et les ONG présentes. En particulier, Pride est en train d'adopter une nouvelle méthodologie afin d'encourager les liens entre ses clients dans la région. Les associations du secteur informel sont aussi intéressées à faciliter les visites d'échanges, mais leur fédération nationale n'a à ce jour pas la capacité de proposer une coordination nationale.

Enfin, quelques recommandations :

► il faut identifier et développer les visites déjà facilitées afin que plus de MPE puissent en bénéficier. On devrait à cette fin faire circuler les résultats de cette étude ; un groupe de travail devrait être établi afin de permettre de partager les expériences et d'identifier des bénéfices supplémentaires ; plus de documentation devrait être préparée à ce sujet afin de permettre à des organismes facilitateurs – au Kenya et ailleurs – de bénéficier de l'expérience décrite dans cette étude ; une banque de données de grandes entreprises prêtes à accueillir les MPE pourrait être établie et étendue ;

► une agence appropriée est nécessaire pour faciliter les visites d'échanges au niveau national, et même régional. Par exemple, l'organisation de séminaires sur les services d'appui aux entreprises permettrait aux MPE de se rencontrer ;

► un atelier préparatoire peut constituer un outil essentiel de planification des visites d'échanges et les représentants des entreprises d'accueil peuvent y participer. De plus, les MPE bénéficieraient de ces échanges de par les informations in-

formelles qui y circulent. Les modalités de partage des frais de ces ateliers entre les MPE restent à être identifiées et développées.