

RÉSUMÉ ANALYTIQUE

Le futur des chaînes de valeur

Pourquoi les entreprises numérisent-elles leurs paiements

JUIN 2018

BETTER THAN CASH
ALLIANCE



Avant-propos



Environ 30 % de la population mondiale adulte survivent sans disposer des services financiers de base dont ils auraient besoin pour se prémunir contre les aléas et investir dans leur avenir. **L'inclusion financière vise à offrir des opportunités économiques à tous, notamment les populations les plus pauvres, en élargissant l'accès à des services financiers catalytiques.**

Ces dernières années, les paiements numériques ont démontré leur efficacité en tant qu'instruments d'inclusion financière en permettant à des millions de personnes d'effectuer des transactions plus sûres, rapides et moins coûteuses. Ils peuvent inciter les individus à ouvrir un compte bancaire. En outre, ils permettent d'amoindrir le problème des comptes inactifs en offrant de nouvelles applications dont les usagers se servent plus efficacement. Nous voyons comment les solutions de paiements numériques, les unes aussi novatrices que les autres, résolvent des problèmes concrets comme permettre à des familles d'accéder pour la première fois à des services d'alimentation en eau potable et en électricité.

Les autorités des pays dits émergents et en développement déploient d'abondantes mesures afin d'encourager les paiements numériques.

Elles investissent dans des infrastructures clés comme les systèmes de paiement et de connectivité, elles numérisent leurs propres paiements, en particulier pour le versement des salaires et les transferts sociaux. Il est important, cependant, de persévérer sur cette voie de manière à amplifier la portée des progrès.

Un nombre croissant d'entreprises constatent les effets positifs de la numérisation des paiements sur leurs activités et sur les conditions de vie des populations. Les acteurs clés du secteur privé dans les domaines du commerce de détail, des biens de consommation et de l'agro-industrie peuvent jouer un rôle crucial et appuyer l'inclusion financière en numérisant les paiements effectués pour le versement des salaires et au sein de leurs chaînes logistiques. On compte actuellement quelques 230 millions de personnes en situation d'exclusion financière qui touchent leur salaire en espèce et 235 millions d'adultes non bancarisés qui, dans les pays en développement, reçoivent des paiements en espèce pour la vente de produits agricoles.

La base de données Global Findex 2017 révèle que plus d'un demi-million d'adultes ont ouvert un compte bancaire depuis 2014. Mais plusieurs groupes, à l'instar des femmes, les agriculteurs et les petites et moyennes entreprises, restent sous desservis. J'ai pu constater dans mes propres travaux qu'une gamme diversifiée de grandes entreprises reconnaît que l'inclusion financière peut améliorer leurs performances. Aussi, sont-elles prêtes à prendre des mesures susceptibles d'accroître cette inclusion. **Il s'agit à présent que des entreprises en plus grand nombre s'engagent sur cette voie, non pas au titre de la Responsabilité Sociale des Entreprises mais parce que toutes les parties concernées ont à y gagner.**

Le présent document propose des exemples informatifs de partenariats qui se sont avérés efficaces pour numériser les paiements au sein des chaînes logistiques. J'espère que les aperçus et les données qui s'y trouvent contribueront à donner de l'élan à la numérisation des paiements ; qu'ainsi soient apportés les avantages de l'inclusion financière à des populations de plus en plus nombreuses.

S.M. LA REINE MÁXIMA DES PAYS-BAS

Mandataire spéciale du Secrétaire général des Nations Unies pour la promotion de services financiers accessibles à tous qui favorisent le développement (UNSGSA)



Les PDG s'expriment

1



Bien que ce soient les autorités gouvernementales qui aient adopté les objectifs de développement durable, elles ne sont pas en mesure, à elles seules, de les atteindre. **Les entreprises mondiales, telles que la nôtre, se voient à présent offrir une immense opportunité de tirer parti de la puissance des paiements numériques en tant que vecteurs d'inclusion financière.** Chez Unilever, nous avons constaté directement l'effet des paiements numériques sur l'autonomisation de l'individu, des micro et petites entreprises et des communautés dans les contextes les plus marginalisés de notre planète. En définitive, les paiements numériques renforcent nos propres activités et inspirent nos employés pour plus d'impact.

PAUL POLMAN, PDG D'UNILEVER



Soixante-cinq pour cent des personnes employées dans la chaîne logistique du groupe H&M sont des femmes, dont beaucoup n'ont qu'un accès limité aux services financiers. **En encourageant la numérisation du versement des salaires, nous promovons aussi l'instauration de meilleures conditions de travail pour les femmes** et la mise à leur disposition d'outils qui leur permettent de construire une vie meilleure pour elles-mêmes ainsi que leurs familles.

KARL-JOHAN PERSSON, PDG DE H&M



Le fait que nos fournisseurs effectuent le versement du salaire de leurs travailleurs par voie numérique apporte d'immenses avantages à notre entreprise, à notre personnel et à nos partenaires. **Les paiements numériques s'accompagnent d'une sécurité financière renforcée pour les employés, d'une efficacité supérieure pour nos fournisseurs et d'une transparence accrue pour l'ensemble du secteur.** Nous avons constaté l'effet du pouvoir transformateur de l'adoption de nouvelles pratiques optimales sur la vie des personnes ainsi que sur les résultats opérationnels.

ART PECK, PDG DE GAP INC.



En intégrant les paiements numériques dans les activités quotidiennes des petits entrepreneurs, **le Grupo Bimbo a réalisé de réels progrès : il a appuyé le développement des petits commerces familiaux et impulsé une croissance inclusive pour les entrepreneurs et leurs familles dans tout le Mexique.** Ceci a eu un impact immense sur nos activités, notre chaîne logistique, nos communautés et nous continuons de constater que les possibilités offertes par l'accès aux instruments numériques ne cessent de croître.

DANIEL SERVITJE, PDG DU GRUPO BIMBO

Résumé analytique

De par le monde, le passage des paiements en espèces vers des solutions numériques s'intensifie. Les entreprises privées novatrices ont donné à ce phénomène une impulsion d'une grande importance.

La numérisation des paiements a amené des avantages très concrets à de nombreuses entreprises pour leurs opérations, mais aussi leur personnel, leurs fournisseurs, leurs distributeurs et, dans de nombreux cas, les communautés où elles sont implantées. Les arguments en faveur de la numérisation des paiements des entreprises se font chaque jour plus convaincants et il y a lieu d'être optimiste quant à son avenir.

Les entreprises pâtissent encore des effets **d'exclusion, du manque d'efficacité, de sécurité et de l'opacité** des paiements en espèces.

Toutefois, malgré ses avantages, la communauté mondiale des entreprises en est seulement aux premiers stades de cette numérisation. **A l'échelle de la planète, les entreprises de toutes dimensions pâtissent encore des effets d'exclusion, du manque d'efficacité et de sécurité et de l'opacité des paiements en espèces (dont les chèques).** Elles sont trop nombreuses à ne pas voir les dividendes de la numérisation, lesquels se trouvent de ce fait hors de leur portée. À l'évidence, une intensification de l'action, de la coopération et de l'innovation s'imposent.

Le chemin de la réduction des paiements en espèces devra, et ce sera la prochaine étape, passer par une généralisation de la numérisation des paiements dans les chaînes logistiques des entreprises, qui pourront alors en recueillir tous les avantages. Au nombre de ceux-ci figurent des gains d'efficacité et de productivité, une augmentation des revenus et une réduction des coûts, un accroissement de la transparence et de la sécurité, et un renforcement des relations d'affaires qui est source d'opportunités économiques. Grâce à ses avantages, les entreprises contribueront aussi significativement à la réalisation des objectifs de développement durable (ODD), tout en générant de nouvelles données importantes pour les travailleurs et les petits entrepreneurs non bancarisés.

Le présent rapport puise dans l'expérience de près de 40 entreprises et organisations¹ des secteurs de l'agro-business, des biens de consommation courante et de la confection vestimentaire, ainsi que d'institutions financières, de groupes de réflexion et de bailleurs de fonds. Il présente aussi, sous forme d'étude de cas, six expériences récentes de numérisation des paiements réalisées par de grandes entreprises mondiales et locales dans leur chaîne de valeur, au Bangladesh, en Inde, au Mexique, au Kenya et en Ouganda. Prises dans leur ensemble, ces diverses perspectives illustrent le rôle essentiel que les entreprises peuvent et doivent avoir dans le cadre des initiatives de numérisation générale dans l'ensemble de l'économie ainsi que les avantages à en espérer.

On entend généralement par paiement numérique le transfert de valeur d'un compte de paiement à un autre au moyen d'un dispositif numérique (tel qu'un téléphone mobile ou un ordinateur) et par un canal de communications électroniques (par exemple à travers un service mobile de transmission de données). Les paiements numériques comprennent les paiements effectués par virement bancaire électronique, argent mobile et cartes de paiement (telles que les cartes de crédit, de débit ou prépayées).

Avantages de la numérisation des paiements pour les entreprises

PLUS D'EFFICIENCE



- Coûts de transaction réduits
- Productivité accrue
- Meilleure gestion de la trésorerie et de l'entreprise

PLUS DE REVENUS



- Croissance des fournisseurs/distributeurs grâce à l'accès au capital
- Analyse de données pour le développement de nouveaux produits
- Nouvelles possibilités commerciales



PLUS DE TRANSPARENCE ET SÉCURITÉ



- Transactions transparentes et traçables
- Meilleure détection des fraudes
- Sécurité personnelle accrue

RELATIONS COMMERCIALES RENFORCÉES



- Relation de fidélité accrue avec les fournisseurs/distributeurs
- Réduction de la défection des employés/travailleurs
- Produits plus adaptés pour les consommateurs
- Partenariat stratégique avec les gouvernements

LA NUMÉRISATION DES PAIEMENTS CONTRIBUE À LA RÉALISATION DES ODD

Inclusion financière

Participation des femmes à la vie économique

Emploi décent et croissance inclusive



Quelques illustrations :

- En Inde, grâce aux efforts de **Gap Inc.**, 95 % des ouvriers perçoivent aujourd'hui leurs salaires par voie électronique. Progressivement, les taux d'attrition et de renouvellement du personnel des usines ont connu une réduction générale de 15 à 20 % en moyenne.
- Au Kenya, les petits détaillants participant au programme Jaza Duka (« Remplissez votre magasin ») d'**Unilever** ont vu leur chiffre d'affaires augmenter de 20 % au cours du semestre qui a suivi leur accès à des crédits numériques de fonds de roulement, qui étaient basés sur leurs historiques d'achats avec Unilever.
- Au Bangladesh, les entreprises de confection participant au programme **HERfinance de BSR**² ont fait état de 53 % d'économies de temps pour les équipes administratives de leurs fournisseurs durant la première année de mise en œuvre des paiements numériques des salaires pour les employés des usines.
- En Ouganda, les paiements mobiles ont montré à **McLeod Russel Uganda** (MRUL), société affiliée à la plus grande entreprise de production de thé du monde, qu'il était possible d'accroître la transparence et commencer à éliminer les paiements effectués à des « travailleurs fantômes ».
- Au Mexique, les paiements par carte et les services numériques, tels que la recharge de temps de communication de téléphones portables, ont permis aux petits détaillants du réseau du **Grupo Bimbo** d'accroître leur chiffre d'affaires de 20 à 30 %.

Il faut toutefois considérer ces réussites dans le contexte général de l'accès aux services financiers pour les travailleurs, les agriculteurs et les petits entrepreneurs. De nombreuses personnes et petites entreprises, qui font partie des chaînes logistiques mondiales, restent aujourd'hui exclues du système financier. Il reste beaucoup à faire malgré les progrès réalisés en matière de numérisation des paiements, et les avantages de la transition ne se sont pas encore matérialisés.

- On estime que, de par le monde, **1,7 milliard d'adultes sont toujours non bancarisés**, bien que les deux tiers d'entre eux possèdent un téléphone portable.³
- Au sein des chaînes logistiques, des paiements se chiffrant en milliards de dollars – quelques 6,3 milliards de dollars rien que pour les paiements de petits détaillants à leurs fournisseurs⁴ – se font toujours en espèces.
- Dans les pays en développement, près des deux tiers des salariés du secteur privé, soit environ 230 millions de personnes, reçoivent encore leurs salaires en espèces.⁵
- Dans les pays en développement, 235 millions d'adultes non bancarisés du secteur agricole sont encore payés uniquement en espèces.⁶
- Seuls, 10 % des 180 millions de petits et micro-commerçants du monde en développement effectuent des paiements numériques.⁷

1,7 milliard d'adultes sont toujours non bancarisés de par le monde, bien que les deux tiers d'entre eux aient un téléphone portable.



L'expérience des entreprises qui numérisent leurs paiements met en évidence trois éléments nécessaires pour établir un programme de numérisation des paiements et assurer sa mise à l'échelle.

Ces trois éléments sont interconnectés et peuvent, dans certains cas être indépendants. Ils ne sont pas nécessairement à déployer dans l'ordre dans lequel nous le présentons ci-dessous. Il s'agit de s'appliquer à :



1

ancrer la transformation numérique dans l'entreprise, par exemple en déterminant les coûts dissimulés des paiements en espèces dans la chaîne logistique de l'entreprise, en comprenant les arguments commerciaux en faveur de la numérisation et en identifiant les équipes et les champions de cette transformation ;



2

faire de la numérisation une proposition de valeur aux fournisseurs, aux distributeurs et aux autres intermédiaires de la chaîne logistique, étant donné que beaucoup d'entreprises n'ont pas de contacts directs avec les populations non bancarisées mais à travers leurs intermédiaires commerciaux ;



3

collaborer pour mettre en place un écosystème avec d'autres entreprises, les prestataires de services financiers, les institutions de développement, les instances gouvernementales et d'autres parties prenantes, lorsque les entreprises ne sont pas en mesure à elles seules de mener à bien la transition des paiements en espèces aux paiements numériques.

Il faut, pour réussir la transition, assurer la collaboration entre de multiples parties prenantes en vue de la mise en place d'un écosystème inclusif de paiements numériques responsables.

Les entreprises, les institutions financières et les autorités gouvernementales ont toutes un rôle crucial à jouer pour élaborer un écosystème robuste au sein duquel les personnes peuvent effectuer des transactions numériques fluides par le biais d'agents, de réseaux de dépôt et de retrait efficaces et opérants. Une condition essentielle de la réalisation des pleins avantages de la numérisation pour les entreprises et leurs parties prenantes est de pouvoir offrir des possibilités de plus en plus nombreuses d'utiliser l'argent sous forme numérique, afin de réduire la nécessité de convertir l'argent électronique en espèces. Il est encourageant, à cet égard, de constater l'émergence de coalitions d'une grande efficacité entre les acteurs publics et privés pour cet impact.

Composantes de la réussite

ÉLABORER la proposition de valeur interne



RECOMMANDATIONS

- **Déterminer** les points où votre entreprise paie ou reçoit des fonds en espèces
- **Quantifier** le coût des paiements en espèces et les nouvelles possibilités que les paiements digitaux permettent
- **Intégrer** les paiements digitaux dans les fonctions et programmes existants
- **Identifier** les champions, aligner les équipes et créer des incitations
- **Tirer** parti de certains partenaires et de leur expertise

CRÉER DE LA VALEUR AJOUTÉE pour les partenaires de la chaîne logistique



RECOMMANDATIONS

- **Déterminer** les points de difficultés qui amèneront les partenaires de la chaîne logistique à numériser leurs paiements
- **Grouper** les paiements digitaux avec d'autres services à valeur ajoutée de manière à créer des incitations
- **Incorporer** les paiements numériques dans les initiatives existantes avec vos partenaires
- **Assurer** la responsabilisation des intermédiaires
- **Commencer à petite échelle** avec quelques pilotes et augmenter la valeur de votre offre numérique

CONTRIBUER à l'écosystème numérique local



RECOMMANDATIONS

- **Travailler** avec les partenaires pour faire face aux contraintes du marché
- **Tirer parti** de vos relations existantes avec les fournisseurs de services financiers, les opérateurs mobiles et les fintechs
- **Élaborer des solutions** avec vos partenaires pour encourager l'adoption et l'utilisation des services
- **Cibler** les premiers adopteurs puis tirer parti de leur influence
- **Investir** dans l'expérience des utilisateurs afin d'encourager l'adoption d'habitudes pérennes

ÉTUDES DE CAS PRESENTÉES DANS CE RAPPORT

Les détails sont disponibles sur
www.betterthancash.org




Unilever

**AUGMENTATION DES VENTES
PAR DES PRÊTS NUMÉRIQUES
AUX PETITS COMMERÇANTS**

Kenya

© Mastercard




GRUPO
BIMBO

**SOUTENIR LA CROISSANCE
DES PETITS COMMERÇANTS GRÂCE
AUX PAIEMENTS NUMÉRIQUES**

Mexique

© Visa Inc.



Gap Inc.

**AUGMENTER LA TRANSPARENCE
DES CHÂÎNES DE VALEUR PAR LE
BIAS DES PAIEMENTS NUMÉRIQUES**

Inde

© Gap Inc.




BSR

**AMÉLIORER LE BIEN-ÊTRE DES
OUVRIERS DU SECTEUR TEXTILE GRÂCE
À LA NUMÉRISATION DES SALAIRES**

Bangladesh

© BSR




NDDB
DAIRY
SERVICES

**RENFORCER LA FIDÉLISATION DES
PARTENAIRES COMMERCIAUX PAR LE
BIAS DES PAIEMENTS NUMÉRIQUES**

Inde




McLEOD RUSSEL
Believe in tea

**AMÉLIORER LA RENTABILITÉ
DES ENTREPRISES GRÂCE
AUX PAIEMENTS NUMÉRIQUES**

Ouganda

© MMRP

BIENS DE CONSOMMATION COURANTE

VETEMENTS PRÊT-À-PORTER

CONFECTION VESTIMENTAIRE

Nous tenons à remercier tous les contributeurs des organisations suivantes, grâce auxquels le présent rapport a été possible :

2Kuze	Glenbrook Partners	Neumann Kaffee Gruppe	TAU Investment Management
Barclays Africa	Grab	Nutresa	Gap Inc.
Business for Social Responsibility (BSR)	Grupo Bimbo	Olam	The Initiative for Smallholder Finance (ISF)
BTPN – Bank Tabungan Pensiunan Business Bank	GSMA	Ongo	UNCDF – Mobile Money for the Poor
CGAP	H&M	PepsiCo	Unilever
Citi Inclusive Finance	Hindustan Unilever	Pymont Consulting Ltd.	VF Corporation
Danone	Kheyti	RAFLL Mastercard Foundation	Visa Inc.
Diageo	Marks & Spencer	Smart Money	World Economic Forum
Eko Financial Services	Mastercard	Tata Consultancy Services	
FINO Paytech	Mobile Money Africa (Eezee Money)		
	Morgan Stanley, Supply Chain Finance		

Méthodologie

La présente étude s'appuie sur les vastes connaissances acquises et les nombreuses recherches effectuées dans le domaine des paiements numériques et leur rôle pour favoriser l'inclusion financière. Une revue de la littérature existante a été complétée par des entretiens avec plus de 40 organisations actives dans ce secteur, dont : des entreprises du secteur privé, des prestataires de services financiers, des fournisseurs de technologies, des organismes de développement mondiaux et des entités philanthropiques. L'étude a également puisé dans l'expérience d'entreprises qui ont mené des initiatives de numérisation des paiements dans trois secteurs : les biens de consommation courante, la confection vestimentaire, et l'agriculture. L'expérience de six entreprises a fait l'objet d'études de cas qui ont été élaborées en consultation avec les équipes desdites entreprises sur la base des données qu'elles ont fourni.

Les données auxquelles il est fait référence dans la présente étude ont été transmises par les entreprises participantes et n'ont pas été soumises à vérification par l'équipe du projet. Dalberg et l'Alliance Better Than Cash déclinent toute responsabilité quant à l'exactitude des données figurant dans le présent rapport.

Auteurs : Marjolaine Chaintreau, Vibhor Goyal, Dianne Rajaratnam et Camilo Tellez

La série Entreprises de l'Alliance Better Than Cash

Notre série de publications consacrée aux entreprises a pour objet de présenter des exemples spécifiques de passage des paiements en espèces aux paiements numériques effectué par diverses entreprises au sein de leur chaîne logistique. Chaque rapport et étude de cas visent à proposer aux cadres d'entreprises, ainsi qu'à un public plus large, des aperçus sur les facteurs qui ont favorisé le processus de numérisation des paiements et ceux qui lui ont fait obstacle. Il présente aussi les principaux résultats et les avantages de la transition. Nous espérons que nos lecteurs et lectrices seront en mesure d'adapter les leçons à retenir de ces exemples, compte tenu des spécificités de leur contexte et de leur situation propre.

Notes

1. Veuillez consulter la liste de toutes les organisations interviewées figurant à la fin du présent rapport.
2. Partenariat à multiples parties prenantes regroupant sept entreprises de confection vestimentaire (H&M, Marks & Spencer, Target, Li & Fung, Lindex, Debenhams, et Fast Retailing), l'organisation Business for Social Responsibility (BSR) et la Fondation Bill & Melinda Gates.
3. Banque mondiale, Global Findex 2017.
4. Banque mondiale, « Cash vs. Electronic Payments in Small Retailing », 2016.
5. Banque mondiale, Global Findex 2017.
6. Ibid
7. Banque mondiale, « Cash vs. Electronic Payments in Small Retailing » 2016 ; Dalberg, « Small Merchants, Big Opportunity: The Forgotten Path to Financial Inclusion », 2016.

WWW.BETTERTHANCASH.ORG

Au sujet de l'Alliance Better Than Cash

L'Alliance Better Than Cash Alliance est un partenariat réunissant des gouvernements, des entreprises privées et des organisations internationales qui s'emploie à accélérer le passage des paiements en espèces aux paiements numériques en vue de réduire la pauvreté et d'instaurer une croissance inclusive. Établie au sein des Nations Unies, l'Alliance compte plus de 60 membres, œuvre en étroite coopération avec d'autres organisations mondiales et est un organe de mise en oeuvre du Partenariat mondial pour l'inclusion financière du G20.

BILL & MELINDA
GATES foundation

Citi Foundation



OMIDYAR NETWORK™



ISBN 978-1-946173-32-4
9 0000 >



9 781946 173324