important

15 ans, 25 voix
d'innovation sociale



Archipel&Co.

Édito



DAVID MÉNASCÉ
Fondateur
et directeur
général
d'Archipel&Co

« Le fond de l'air est rouge », titrait Chris Marker en 1977, au terme d'une décennie où l'on croyait encore que l'histoire pouvait basculer. En 2026, le fond de l'air serait plutôt gris. Les raisons d'espérer se font rares dans le débat public et, où que l'on regarde, on se prend vite à désespérer de l'époque.

Drôle de moment, donc, pour célébrer les quinze ans d'une aventure collective qui persiste à penser que création de valeur économique et impact social peuvent se conjuguer. L'air du temps semble nous sommer de choisir notre camp. D'un côté, un radicalisme bon teint tient l'entreprise pour suspecte par nature. De l'autre, un retour assumé à la loi du plus fort fait passer l'engagement social pour un luxe des années fastes.

Archipel&Co est née il y a quinze ans avec une ambition : faire de l'impact social un sujet stratégique pour les organisations, notamment pour les entreprises. Nous voulions y parvenir non par un discours militant, mais plus modestement par l'action. Avec trois convictions simples.

La première : l'intérêt plutôt que la morale. Le changement doit s'ancrer dans l'intérêt des organisations. L'affirmation peut sembler cynique ; elle est au contraire exigeante. Un engagement fondé sur la bonne conscience s'efface au premier arbitrage budgétaire. Une part du reflux actuel tient d'ailleurs à l'écart entre les discours affichés et les transformations réelles. Encore faut-il démontrer cet intérêt. Le *business case* n'est pas si simple, et c'est à l'écosystème de l'impact, à nous les premiers, d'en apporter la preuve.

La deuxième : le quotidien plutôt que les grands objectifs. C'est affaire de sensibilité. Notre travail consiste à faire descendre les grands engagements, comme le Pacte mondial ou les Objectifs de développement durable, dans le quotidien des gens. Nous partons de leur perspective : comment on se loge, comment on se déplace, comment on travaille, comment on consomme. Georges Perec et son « infra-ordinaire », ce qui revient chaque jour et que l'on ne regarde plus, nous servent de boussole.

La troisième, peut-être la plus essentielle : le passage à l'acte. Les organisations changent en pratiquant le changement, pas en le planifiant. Notre pratique s'éloigne ici d'une certaine conception planificatrice de la stratégie, mais aussi des « ingénieurs sociaux » qui, en surplomb, pensent redessiner le système. Nous croyons à la vertu des pilotes lancés à temps, avec leurs premiers clients et leurs premières erreurs. Nous en avons fait une règle : ne pas attendre que tout soit parfait pour se jeter à l'eau, en écho à la vieille maxime « fais et tu comprendras ». Le 113, notre Fabrique, en est l'aboutissement. Fidèle à son mot d'ordre — *Make important happen* — il transforme en entreprises rentables des réponses aux problèmes du quotidien.

Nous avons l'immodestie de croire que ces convictions sauront résister au temps, et même à cet air du temps. C'est peut-être de l'aveuglement. Ce sera en tout cas, pour nous, une source inépuisable d'envie d'entreprendre.

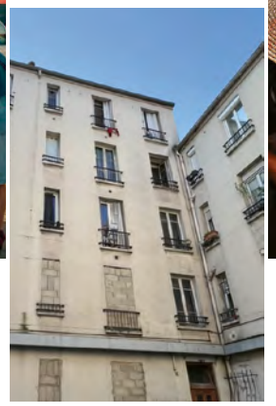
Cette envie, nous ne l'avons jamais éprouvée seuls. Cet ouvrage en témoigne. Plutôt que de raconter nous-mêmes ces quinze années, nous avons donné la parole à ceux pour et avec qui nous travaillons. Vingt-cinq voix, qui disent chacune à sa manière ce que changer le quotidien veut dire. Elles suivent quatre gestes de ce quotidien : travailler, consommer, habiter, produire. Ce n'est ni un bilan ni une plaquette, plutôt un carnet de route, avec ses réussites, ses détours et ses questions encore ouvertes. Que ses vingt-cinq contributeurs soient remerciés pour leur confiance et leur générosité, comme toutes celles et ceux qui, chez Archipel&Co et autour, font vivre cette aventure depuis quinze ans.

Sommaire

#1. Laurence Fontaine, *CNRS* 10
#2. Alice Rosado, *Adie* 13
#3. Alexandra & Céline Almeida, *Kableco* 15
#4. Lan Nguyen, *vendeuse de rue à Hô Chi Minh City* 17
#5. Trésor Mpasa, *L'Oréal* 18
#6. Erwan Katter, *Fondation Archery* 19
#7. Samira Ouardi, *Plaine Commune* 21
#8. Bouchra Rahmouni, *UM6P* 22
#9. Jérôme Jallat, *DSM-Firmenich* 26
#10. Yannick Foing, *DSM-Firmenich* 28
#11. Garance Wattez Richard, *AXA* 30
#12. Thomas Courtois, *Nickel* 32
#13. Serdar Kaya, *Confédération nationale des buralistes* 36
#14. Christophe G., *habitant de Bacalan* 39
#15. Prune Nourry, *artiste* 41
#16. Orelsan & Ahélya, *artiste* 43
#17. Fatima Aboudou, *habitante de La Courneuve* 45
#18. Jean Moreau & David Lorrain, *la Fabrique 113* 47
#19. Nathalie Gatellier & Tarik Ghezali, *la Fabrique du Nous* 49
#20. Laurence Lehmann-Ortega, *HEC Paris* 52
#21. Manoj Kumar, *Fondation Naandi* 53
#22. Abiba, *productrice de karité au Ghana* 55
#23. Jean Goepp, *Nebeday* 56
#24. Abderhaman Nour Ebad, *Naali* 57
#25. Associés, *Archipel&Co* 60











1 TRAVAILLER
Gagner sa vie, trouver sa place.
08

2 CONSOMMER
Accéder à l'essentiel, pouvoir choisir.
24

3 HABITER
Révéler les lieux, réveiller les liens.
34

4 PRODUIRE
Préserver les ressources, partager la valeur.
50

5 IMAGINER
Explorer des idées, ouvrir l'horizon.
58

Observer l'ordinaire, imaginer l'extraordinaire.

Ce que la littérature dit à l'innovation sociale ?
Que le réel se joue dans le quotidien. Et que pour transformer la société, il faut d'abord apprendre à le regarder.

Le débat public aime les grands mots et les grandes courbes : pouvoir d'achat, désindustrialisation, fractures territoriales. Pourtant, c'est dans une cadence de travail, un trajet, un repas pris à la hâte, un service rendu entre voisins que se lisent les conditions de vie d'une société. Georges Perec appelait cela l'infra-ordinaire : ce qui se passe chaque jour, et que l'on ne regarde plus. Les écrivains savent le regarder. Ils donnent une langue aux travailleurs de l'ombre, aux savoir-faire ordinaires, aux solidarités discrètes, et disent ce que les statistiques ne font qu'esquisser.

L'innovation sociale demande ce même regard : lire entre les lignes du quotidien, et tirer le fil des petites choses qui, peu à peu, transforment la société.

« Les trains ne se mettent à exister que lorsqu'ils déraillent, et plus il y a de voyageurs morts, plus les trains existent. Comme si la vie ne devait se révéler qu'à travers le spectaculaire […]. Ce qui se passe chaque jour et qui revient chaque jour, le banal, le quotidien, l'évident, le commun, l'ordinaire, l'infra-ordinaire, le bruit de fond, l'habituel, comment en rendre compte, comment l'interroger, comment le décrire ? Comment parler de ces « choses communes » […], qu'elles parlent enfin de ce qui est, de ce que nous sommes. »

Georges Perec
L'Infra-ordinaire, Éditions du Seuil, 1989.

ENTRE LES LIGNES DU QUOTIDIEN

Chaque mois, à l'heure du déjeuner, Archipel&Co s'empare d'un thème plus ou moins éloigné de ses métiers et en fait un book club ouvert à tous. Quelques titres lus et discutés autour de la table, pour tenir éveillée une de nos valeurs communes : la curiosité.

TRAVAILLER
Joseph Ponthus, *À la ligne.*
L'usine, phrase après phrase.

CONSOMMER
Annie Ernaux, *Regarde les lumières mon amour.*
Un an d'observation dans un hypermarché.

HABITER
Georges Perec, *Espèces d'espaces.*
Du lit à la ville, habiter à toutes les échelles.

PRODUIRE
Marie-Hélène Lafon, *Joseph.*
La vie d'un ouvrier agricole, de ferme en ferme.



1

TRAVAILLER

Gagner sa vie, trouver sa place.

Aujourd'hui dans le monde, plus d'un travailleur sur deux vit de l'économie informelle[1]. Vendeurs de rue, artisans, micro-entrepreneurs : au coin de la rue comme au bout du monde, il est souvent plus facile de trouver un client qu'un employeur. Derrière cette débrouille, parfois subie, souvent fragile, se cachent des millions de talents et de savoir-faire.

En quinze ans, Archipel&Co l'a démontré : ces « héros discrets » de l'entrepreneuriat peuvent devenir un moteur de richesse, pour eux-mêmes comme pour la collectivité. En intégrant davantage les indépendants et les micro-entrepreneurs dans leurs chaînes de valeur, en repensant leurs achats et leurs réseaux de distribution, les entreprises peuvent soutenir l'activité, préserver l'emploi et renforcer leur propre résilience.

Mais le travail, c'est aussi l'emploi salarié. Comment ouvrir davantage d'opportunités professionnelles, notamment aux jeunes qui cherchent leur place et aux personnes les plus éloignées de l'emploi ?

Entreprises, acteurs publics, associations et monde académique ont chacun un rôle à jouer pour rendre le marché du travail plus inclusif.

[1] OIT, Women and men in the informal economy, 2023.

DÉCRYPTAGE

Le marché, une conquête sociale.

Revendre sur une plateforme, louer son logement, lancer une petite activité à côté de son emploi, se mettre à son compte : entre débrouille et entrepreneuriat, on entre sur le marché parfois par nécessité, parfois par envie. Et ce, depuis des siècles. L'historienne Laurence Fontaine retrace la longue histoire de ces stratégies pour gagner sa vie et conquérir une forme d'autonomie. Elle rappelle aussi que le marché est un rapport de force.
L'enjeu : qu'il reste accessible à tous.



VOIX #1
LAURENCE FONTAINE
Historienne, Directrice de recherche émérite au CNRS, rattachée au centre Maurice Halbwachs (PSL)

Aujourd'hui, pour affronter les crises économiques, les travailleurs pauvres, mais aussi les classes moyennes inquiètes de l'avenir, réinvestissent le marché. Le mouvement a débuté avec la multiplication des vide-greniers et des brocantes. Puis Internet a permis le développement de sites comme eBay ou leboncoin. Airbnb a lancé la possibilité de louer son logement, d'autres plateformes permettent de louer sa voiture, de déménager, d'aider à monter ses meubles… Même si on en perçoit les faiblesses et les détournements, on assiste à un véritable engouement pour le micro-entrepreneuriat.

Les hommes et les femmes actuels retrouvent ainsi les stratégies économiques des classes laborieuses de l'Ancien Régime. Faute de salaires suffisants et réguliers, et faute de filets de sécurité, celles-ci étaient sans cesse occupées à gagner quelques sous pour pallier les difficultés financières ou familiales. L'époque préindustrielle caractérisait d'ailleurs la pauvreté non pas comme un état, mais comme un risque qui concerne potentiellement la quasi-totalité des classes laborieuses.

Outre l'entretien de réseaux sociaux verticaux comme horizontaux capables de les aider dans le besoin, la stratégie élémentaire de « survie » consiste pour chacun et chacune à entrer dans le marché pour y générer des revenus complémentaires. On observe que la pluriactivité repose sur trois types d'activités : les activités liées à l'auto-subsistance, comme l'agriculture, les activités salariées et les activités de production artisanale et de services qui ouvrent sur des capacités entrepreneuriales, si petites soient-elles. **C'est ainsi que tout le monde est plus ou moins marchand** et la multiactivité est partout car elle seule permet de diversifier les opportunités de revenus et de faire 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. Il n'en reste pas moins que le marché est toujours un rapport de force. Seuls ceux qui peuvent y entrer 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. 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.

On comprend pourquoi **cet accès au marché constitue, au sens le plus noble du terme, une conquête sociale.** Conquête, au sens où le marché est un enjeu que les plus riches cherchent à s'approprier. Sociale, au regard de la nécessité de rendre le marché accessible à tous et dans des conditions équitables.

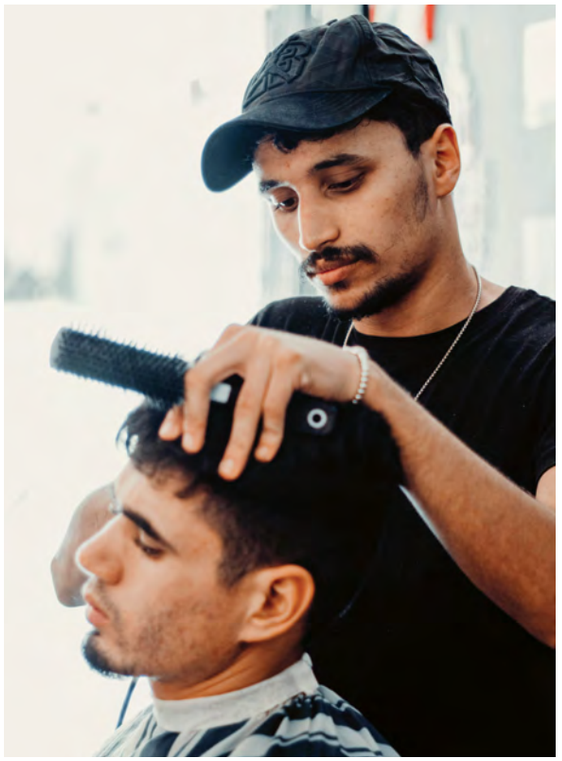
Au-delà de ce rôle primordial dans les stratégies économiques des classes populaires, le marché a aussi un rôle politique de premier plan. C'est un bâton de dynamite posé sous les fondements des sociétés aristocratiques que sont les sociétés européennes à l'ère préindustrielle. À l'époque, le modèle dominant en Europe est celui de la société à statuts. 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 malgré la volonté des privilégiés de le contenir.

Aujourd'hui, ce retour au Marché reflète aussi, au-delà de la question de la diversification nécessaire des sources de revenus, 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.

En effet, hier comme aujourd'hui, étudier les pratiques économiques de ceux et celles qui n'ont plus confiance dans l'avenir révèle que le marché est aussi un lieu de liberté où des projets personnels peuvent prendre forme, aider à mieux vivre et à reprendre confiance en soi. S'attacher à faire entrer dans les biens publics un environnement économique sain, dont la stabilité financière est le fondement, serait le meilleur moyen de respecter ces acteurs, si petits soient-ils.







REPORTAGE

De la débrouille à l'entrepreneuriat durable.

Le rôle clé des associations
Ils ont un savoir-faire, des clients, l'envie de développer leur activité. Mais sans crédit, sans local ou sans accompagnement, difficile de franchir le cap de la formalisation et de se projeter dans l'avenir.
L'Adie, MonBusinessCarré et Kableco : trois associations montrent comment lever ces obstacles pour permettre à des entrepreneurs de vivre durablement de leur travail.



VOIX #2
ALICE ROSADO
Directrice générale adjointe de l'Adie

Adie : compter ce qui fait société

Aujourd'hui, près de 4,5 millions de personnes exercent une activité indépendante en France. Le travail indépendant est devenu une composante majeure de notre économie, une manière à part entière de travailler, de gagner sa vie et de contribuer à la société. Pourtant, tout le monde n'a pas encore les mêmes possibilités de créer et de développer son activité. Les idées et l'envie d'entreprendre ne manquent pas, mais les moyens de les concrétiser, notamment l'accès au financement et à l'accompagnement, restent loin d'être accessibles à tous. Et malgré son importance, le travail indépendant reste encore trop peu visible et reconnu dans toute la diversité de ses formes et de ses contributions.

Depuis plus de 35 ans, l'Adie défend l'entrepreneuriat populaire et la démocratisation du travail indépendant, notamment grâce au microcrédit accompagné, une innovation sociale que notre association a contribué à développer en France.

Avec Archipel&Co, nous avons progressivement élargi la manière de documenter notre action, au-delà de ses effets les plus immédiats – activité créée, emploi, revenus – pour mieux rendre compte de ses impacts, tant individuels que collectifs. Par-delà les retombées économiques, créer son activité, c'est aussi gagner en autonomie et en capacité d'agir, trouver sa place et être reconnu pour ce que l'on apporte. Et, à une autre échelle, des milliers d'initiatives individuelles peuvent maintenir de l'activité et des services, créer du lien, faire vivre les territoires et contribuer à faire société.

Le défi est désormais de faire partager ce regard plus large. Car on continue trop souvent à apprécier une action à l'aune de ses seuls effets attendus, laissant dans l'ombre une partie de ce qu'elle produit réellement.

C'est un enjeu pour l'Adie comme pour beaucoup d'associations : continuer à mieux documenter ces impacts – par les chiffres, mais aussi par les parcours et les réalités vécues – et faire évoluer la manière dont ils sont regardés, évalués et reconnus.

PREUVES À L'APPUI

81% DES ENTREPRISES CRÉÉES SUITE À UN FINANCEMENT DE L'ADIE SONT TOUJOURS EN ACTIVITÉ 2 ANS APRÈS.

7 ENTREPRENEURS QUI PERCEVAIENT LE RSA SUR 10 N'EN TOUCHENT PLUS APRÈS L'ACCOMPAGNEMENT DE L'ADIE.

1 CRÉATEUR SUR 10 EMBAUCHE DES SALARIÉS.

Source : Étude d'impact triennale de l'Adie (2024), réalisée par Archipel&Co.

« Grâce au crédit, je peux vivre de ma passion et travailler comme indépendante. »

Ana, créatrice d'entreprise accompagnée par l'Adie

MonBusinessCarré : pour un élan de formalisation



En France, on estime à un demi-million le nombre de travailleurs informels. Des centaines de milliers de personnes qui créent, vendent, fabriquent et réparent chaque jour de manière indépendante, sans cadre juridique. Si ces activités révèlent des compétences et un potentiel économique réels, elles restent peu reconnues et accompagnées par les dispositifs classiques. Pourtant, le chemin vers la formalisation est jalonné de freins : psychosociaux, économiques, administratifs. Une invisibilité qui maintient vulnérabilité, précarité et absence de perspectives.

Depuis 2023, MonBusinessCarré agit pour révéler le potentiel des entrepreneurs informels et répondre à leur singularité. L'accompagnement intensif repose sur quatre piliers : une démarche proactive de repérage (« aller vers »), des séances individuelles sur-mesure, des formations collectives, et la construction d'une communauté d'entraide. Après deux ans d'expérimentation et 200 entrepreneurs accompagnés, les résultats confirment la pertinence de l'approche (98% de satisfaction, 82% de sorties positives) et appellent à mobiliser les acteurs de l'ESS, les financeurs et les pouvoirs publics pour répondre collectivement à la hauteur de l'enjeu.

« Avant la formalisation, j'étais bloqué parce que je ne pouvais pas bosser avec des pros. On me donnait juste quelques billets… Avec mon agence artistique, j'ai signé avec Sony pour 100 000 €. »

Agent d'artiste, Marseille



Kableco : la mécanique de rue a trouvé son garage

En Seine-Saint-Denis, des mécaniciens réparent des voitures à même la rue. Ils ont le savoir-faire et les clients, mais pas de local pour exercer dans de bonnes conditions. Une précarité qui s'accompagne parfois de nuisances pour les riverains. Kableco leur ouvre les portes d'un garage participatif : un espace équipé et sécurisé pour exercer leur métier et structurer leur activité.

VOIX #3 ALEXANDRA & CÉLINE ALMEIDA

Fondatrices et dirigeantes de Kableco

Avec Kableco, nous voulons faire bien plus que sortir la mécanique de rue de l'informalité. Il s'agit de changer le regard porté sur ces professionnels, de reconnaître leurs compétences et de leur donner les moyens de construire leur avenir. Notre modèle repose sur un équilibre : préserver la flexibilité à laquelle les mécaniciens sont habitués, tout en leur offrant un cadre de travail sécurisé et les moyens de stabiliser leur activité. Notre ambition, à terme, est de démontrer qu'un modèle économiquement viable peut transformer des trajectoires sociales, et d'inspirer d'autres initiatives qui, comme nous, partent des savoir-faire existants pour créer de nouvelles opportunités.



DES ASSOCIATIONS PORTÉES & ACCOMPAGNÉES PAR ARCHIPEL&CO

MonBusinessCarré a été créée par Archipel&Co.
Kableco est une initiative que nous accompagnons.

LEUR OBJECTIF COMMUN :
Aider les travailleurs informels à déployer leur potentiel et à construire une activité durable et rémunératrice, créatrice de valeur pour les territoires.

ÉCLAIRAGE

Petits entrepreneurs, grandes entreprises : même chaîne de valeur.

Travail informel : une intelligence économique à reconnaître

2 MILLIARDS
de personnes travaillent dans l'économie informelle, soit près de 60% de la population active mondiale.

9 SUR 10
En Afrique, 9 femmes sur 10 qui travaillent le font dans l'économie informelle.

Source : plateforme Data Futures du PNUD, de l'OIT et de la Banque Mondiale, 2022

L'informel est partout. Dans certains pays émergents, le commerce traditionnel, celui des boutiquiers et des vendeurs de rue, peut représenter jusqu'à 80 voire 90% des ventes de produits de grande consommation.
On dit l'économie informelle désorganisée et irrationnelle, on lui reproche de contourner les règles et de laisser ses travailleurs sans protection. Et si on choisissait d'y voir une opportunité ? Derrière l'étiquette « informel », il y a des métiers, des savoir-faire, des réseaux, des relations de confiance, et une rationalité qu'on voit mal de loin. Ce sont des acteurs avec qui construire et créer de la valeur.

Chez Archipel&Co, nous travaillons à relier grandes entreprises et travailleurs informels, en concevant des chaînes de valeur qui intègrent vendeurs de rue, boutiquiers, collecteurs ou artisans. À trois conditions : une équation économique rentable pour le travailleur dès les premiers jours ; une protection sociale effective (assurance santé, formation, accès à un compte bancaire) ; une gouvernance qui lui donne voix au chapitre.

DE LA MARGE AU CENTRE

FOCUS SUR QUELQUES PARTENARIATS CO-CONÇUS PAR ARCHIPEL&CO

AVEC BEL Intégrer des milliers de vendeurs de rue au réseau de distribution du groupe, de Hô Chi Minh City à Kinshasa. **AVEC BIC** Travailler avec des collecteurs de déchets informels pour récupérer et valoriser des briquets au Brésil. **AVEC AIR LIQUIDE** Faire monter en compétences des ferrailleurs informels pour distribuer des bouteilles d'oxygène en toute sécurité au Maroc. **AVEC ORANGE** S'appuyer sur des vendeuses ambulantes pour distribuer des recharges téléphoniques dans les rues de Bamako.

VOIX #4
LAN NGUYEN
Vendeuse de fruits
à Hô Chi Minh City

Lan, 40 ans, vend des fruits dans les rues d'Hô Chi Minh City. Elle a quitté seule son village, où sont restés les siens, et partage une chambre avec d'autres vendeuses en périphérie de la ville.

5h30, marché de gros. Puis la tournée à vélo, jusqu'au soir.
Lan connaît par cœur la centaine de familles qu'elle livre chaque semaine. Certaines achètent par fidélité autant que par besoin ; d'autres paient à crédit, et l'ardoise atteint parfois deux semaines de bénéfices.
Ce qui n'est pas vendu le soir est perdu. Et le moindre choc peut tout emporter : la crise du Covid l'a renvoyée au village, sans revenu, du jour au lendemain.

Quand on lui propose d'élargir son offre, elle hésite : « Je ne suis qu'une vendeuse de fruits. » Tout l'enjeu est là : l'aider à se reconnaître comme l'entrepreneuse qu'elle est déjà, en lui offrant des opportunités et en l'accompagnant dans cette voie.

« Tout ce que je gagne va à l'école de mes deux enfants. »

Témoignage recueilli par Archipel&Co à Hô Chi Minh City en 2023, lors d'une étude menée pour le programme Sharing Cities du groupe Bel.



DOSSIER

Jeunesse et emploi.

Comment faire pour que l'égalité des chances sur le marché de l'emploi dépasse les bonnes intentions et devienne une promesse tenue ? Et si la réponse résidait dans une action continue, tout au long du parcours : faire connaître les métiers qui recrutent, accompagner dans la durée, créer des passerelles là où il n'y en avait pas ?

Métiers en tension : levier d'inclusion

À l'instar de la restauration, la coiffure est un métier en tension qui peine à attirer : les jeunes se forment, mais l'envie s'érode en cours de route et les salons peinent à recruter. Trésor Mpasa nous explique comment L'Oréal travaille avec les jeunes, dans les écoles, pour revaloriser la filière et favoriser l'insertion.



VOIX #5
TRÉSOR MPASA

Global Sustainability Director en charge de la consommation durable et de l'impact social, Division Produits Professionnels, L'Oréal

1 Chaque année, des milliers de jeunes se forment à la coiffure, et pourtant les salons peinent à recruter. Qu'est-ce qui abîme l'attractivité du métier ? Pourquoi les jeunes décrochent-ils ?

Il y a trois raisons. D'abord, l'image. Pendant quarante ans, on a dit aux jeunes que la coiffure n'était pas un métier valorisant. Beaucoup de parents ne veulent pas d'un CAP coiffure pour leur enfant. Près de la moitié des élèves en fin de cursus estiment que le métier est mal perçu. Ensuite, la réalité du terrain : on est debout toute la journée, les journées sont longues, et la rémunération ne suit pas toujours. Enfin, la formation a vieilli : elle ne correspond plus aux tendances d'aujourd'hui.

Résultat : environ 50% d'abandon en cours de formation, et 10 000 postes manquants dans le secteur. Pourtant, la passion est là : près de 3 élèves sur 4 ont initialement choisi ce métier par envie.

2 L'Oréal est très investi sur le sujet de la formation des futurs coiffeurs en France et plus globalement dans le monde. Que peut faire une entreprise pour revaloriser une filière et favoriser l'insertion des jeunes ?

C'est ouvrir des portes. C'est donner envie et montrer qu'on peut faire autrement. Avec REAL Campus, on a montré qu'un autre chemin existe : une école d'excellence proposant un bachelor en 3 ans qui mêle coiffure et entrepreneuriat. Un quart des alumni nous disent qu'ils n'auraient pas envisagé la coiffure sans cette école car elle leur a ouvert de nouvelles perspectives.
Nous sommes aussi présents dans la plupart des écoles de coiffure en France, auprès de 24 000 élèves.
Nous apportons des masterclass, des journées techniques, des formations pour les professeurs, des concours...
Les élèves adorent : pour la moitié d'entre eux, c'est l'un des souvenirs les plus marquants de leur formation.

Cela n'est pourtant pas suffisant pour changer une trajectoire. Nous sommes une petite partie d'un dispositif plus large. Nous devons continuer à inspirer et influencer : avec les écoles, les syndicats, les salons et maintenir le dialogue avec les institutions. C'est une responsabilité collective.

3 Qu'aimeriez-vous que l'on dise du métier de la coiffure dans 15 ans ?

J'aimerais qu'on dise que c'est un métier dont on est fier, choisi par envie. 100% des alumni de REAL Campus se disent fiers de travailler dans la coiffure. Il faut que ce sentiment devienne la norme : une formation moderne, de meilleures conditions de travail, des jeunes qui partagent fièrement leurs créations sur les réseaux sociaux et des parents qui disent « bravo ».

L'égalité des chances : une promesse au long cours

Le talent n'a pas de frontières sociales. Les opportunités, si. Convaincue que les jeunes des quartiers populaires doivent pouvoir aller au bout de leurs ambitions, la Fondation Archery a créé un programme unique d'accompagnement à long terme : dès le collège et jusqu'à l'entrée dans la vie active, chaque lauréat bénéficie d'un appui renforcé (mentor, soutien matériel, réseau, parcours collectif). Erwan Katter, directeur de la Fondation, revient sur cette démarche.



VOIX #6
ERWAN KATTER

Directeur de la Fondation Archery, Meridiam

L'égalité des chances peine aujourd'hui à produire les transformations espérées. Les inégalités de destin restent considérables, tandis que les résultats des initiatives engagées demeurent souvent décevants, dans un climat politique peu favorable. Pour changer réellement la donne, il faut d'abord se donner les moyens de nos ambitions : on ne répond pas à des inégalités croissantes par des initiatives au rabais. Mais les moyens ne suffisent pas. Il faut aussi ouvrir un nouveau cycle d'innovation et surtout de coordination, pour agir dans la durée sur l'ensemble des facteurs qui entretiennent les inégalités.

Cela suppose également de proposer aux jeunes un accompagnement dans la durée. C'est l'une des convictions que nous avons forgées depuis 2021, à travers l'accompagnement de six promotions de Lauréats Archery. En effet, même les jeunes les plus performants scolairement restent extrêmement vulnérables aux coups du sort. Précarité familiale, difficultés matérielles, obstacles psychologiques : le risque de décrochage ne disparaît jamais vraiment. D'où l'importance d'un accompagnement continu, quotidien, fondé sur la confiance, capable d'anticiper les difficultés et de réagir aux imprévus.

En termes d'expérience, nous avons aussi mieux compris combien la mobilité sociale ascendante soulève des questions intimes et complexes, comme le sentiment de trahir son milieu d'origine. Accompagner les jeunes, c'est aussi leur offrir des espaces pour partager ces expériences et construire leur légitimité.

PREMIERS PAS VERS L'EMPLOI

Zoom sur deux initiatives Archipel&Co en faveur de l'insertion professionnelle des jeunes.

VISta - VERY IMPORTANT STAGE

Pour trouver leur stage de 3ème ou de 2nde, les élèves de REP doivent contacter deux fois plus d'entreprises que les autres. Depuis 2022, VISta, porté par l'association 113.org, leur ouvre les portes du 113 (cf p.46) pour une semaine de découverte des métiers de l'impact, au contact d'entreprises, d'associations et de commerçants du quartier.

JOKAJOBS

Issue de dix ans de recherche en sociologie à Télécom Paris, l'application JokaJobs transforme la recherche d'emploi en exploration gamifiée. Géolocalisation et règles du jeu encouragent les jeunes à rencontrer les recruteurs près de chez eux. Une approche aujourd'hui déployée avec France Travail sous forme de rallyes emploi.

Dans quinze ans, nous espérons avoir contribué à démontrer l'ampleur des moyens nécessaires pour faire réellement progresser l'égalité des chances. Et surtout, voir chaque jeune accompagné trouver sa voie, un métier qui le rende heureux et motivé. Le leadership, tel que nous le concevons, relève d'abord de l'épanouissement, pas du pouvoir.



ENTRETIENS

Emploi et territoire.

L’emploi se joue au plus près du terrain. Pour y créer des opportunités là où elles manquent, les acteurs publics et académiques ont un rôle à jouer : faire coopérer ceux qui agissent sur un même territoire, innover, tester puis tirer de leurs expériences des leçons qui peuvent servir ailleurs. Deux exemples, en Seine-Saint-Denis et au Maroc.

À Plaine Commune : coopération et innovation publique au service de l’emploi

Innover en faveur de l’emploi suppose de repenser la manière dont les acteurs publics travaillent : interroger leurs pratiques, coopérer, capitaliser sur l’expérience, consolider ce qui fonctionne. À Plaine Commune, Samira Ouardi nous partage son point de vue.

VOIX #7
SAMIRA OUARDI

Directrice de l’emploi et de la formation de Plaine Commune et directrice de la Maison de l’emploi de Plaine Commune.

« Et si le problème n’était pas toujours de leur côté, mais parfois du nôtre ? »

1 Tout le monde parle de coopération, mais qu’est-ce qui fait qu’une alliance entre acteurs fonctionne réellement sur un territoire ?

La coopération est devenue une injonction contemporaine. Mais il ne suffit pas de partager des intentions, encore moins de multiplier les réunions. Une coopération fonctionne lorsqu’elle transforme la manière dont les acteurs agissent ensemble, produit du commun et parvient à l’inscrire dans les pratiques.

Car le plus difficile commence après la concertation : instituer cette dynamique collective dans la durée. Cela suppose de clarifier les responsabilités, d’organiser les complémentarités et, surtout, de partager le pouvoir d’agir entre ceux qui décident, conçoivent et exécutent.

2 Quel regard portez-vous sur les transformations successives des politiques de l’emploi ?

Attention à ne pas confondre innovation et agitation institutionnelle ! Un nouveau dispositif, une réforme ou un organigramme ne constituent pas en soi un progrès. Innover peut aussi consister à réinvestir des expériences éprouvées, à les adapter, à consolider ce qui fonctionne. Encore faut-il cultiver la mémoire de l’action publique, trop souvent frappée d’amnésie.

Les professionnels, pour reprendre Michel de Certeau *(Arts de Faire)*, « braconnent » sans cesse pour faire face aux contraintes. Mais cette inventivité ne saurait devenir le faux nez du recul des politiques publiques. L’innovation n’a de sens que si elle nous permet de mieux agir, et non simplement de continuer à agir dans des conditions contraintes.

3 Dans 15 ans, qu’aimeriez-vous avoir réussi à changer sur votre territoire ?

J’aimerais que nous ayons réellement amélioré l’accès des habitants à l’emploi et aux droits associés, mais aussi transformé le regard porté sur eux. Plaine Commune est un territoire de talents, pas seulement de difficultés.

L’accès à l’emploi dépend aussi de facteurs structurels, pas seulement des parcours individuels. Nous devons donc interroger nos propres pratiques, celles des institutions comme celles des entreprises, plutôt que de faire peser sur les habitants la responsabilité de leurs difficultés. Et si le problème n’était pas toujours de leur côté, mais parfois du nôtre ?

Au Maroc : recherche-action et ancrage local au service de l'inclusion

L'Université Mohammed VI Polytechnique a créé en 2019 un laboratoire, le Social Innovation Lab, destiné à tester et disséminer des innovations sociales, au Maroc et en Afrique. Sa directrice, Bouchra Rahmouni, répond à nos questions.



VOIX #8
BOUCHRA RAHMOUNI
Directrice du Social Innovation Lab de l'Université Mohammed VI Polytechnique au Maroc

1 Quel rôle jouent l'UM6P et le Social Innovation Lab dans les transformations territoriales au Maroc ?

L'UM6P rapproche la production de connaissances des enjeux concrets du développement territorial. Le Social Innovation Lab y contribue en réunissant chercheurs, communautés locales, acteurs économiques et institutions pour construire les réponses avec les personnes concernées.

La recherche-action (comprendre, expérimenter, tirer des enseignements) donne toute leur place aux savoirs d'usage : les habitants connaissent les contraintes quotidiennes, les ressources et les relations locales qui facilitent ou freinent un projet, ce qui renforce la pertinence des solutions et leur appropriation.

Nous veillons aussi à la cohérence territoriale, c'est-à-dire à l'articulation entre besoins, initiatives existantes, responsabilités et moyens : une solution pertinente en elle-même peut échouer si ces éléments ne sont pas reliés. Enfin, le passage à l'échelle suppose de distinguer ce qui tient à l'initiative de ce qui tient au contexte, pour dégager des principes transférables sans perdre l'adaptation locale : l'ancrage territorial conditionne la robustesse des modèles.

2 Quels sont vos axes prioritaires pour renforcer l'inclusion ?

Nous abordons l'inclusion par le pouvoir d'agir, l'accès aux opportunités économiques et la capacité des acteurs locaux à construire des projets durables, afin que les personnes accompagnées puissent mobiliser leurs compétences, décider et trouver leur place.

Le *Women Entrepreneurship Center*, à Khouribga, l'illustre en associant montée en compétences, structuration des projets et partenaires locaux, chaque dimension renforçant les autres.

La notion de capabilités éclaire cette approche : une formation est une ressource, mais la capacité d'en bénéficier dépend de la disponibilité, de la mobilité, des responsabilités familiales ou de l'accès aux réseaux. Le diagnostic et la conception de l'accompagnement doivent en tenir compte.

Nous privilégions enfin une approche écosystémique : le parcours entrepreneurial dépend des liens entre les femmes accompagnées, les structures de formation, les entreprises et les institutions, que nous cherchons à renforcer pour favoriser autonomie et perspectives économiques durables.



CONSOMMER

Accéder à l’essentiel, pouvoir choisir.

Le 10 du mois, près d’un Français sur trois a déjà moins de 100 euros sur son compte[1]. Le loyer et les factures sont passés, il reste trois semaines à tenir. À Abidjan, faute de trésorerie, on achète la lessive en sachet, au jour le jour, quitte à payer plus cher. Consommer n’est pas un luxe : c’est une condition pour vivre dignement et garder sa place dans la société. Même pour le plaisir, que l’on dit secondaire et qui ne l’est jamais.

Comment rendre accessibles à tous des produits et des services de qualité, sans proposer aux plus modestes des offres au rabais ? Depuis quinze ans, cette question guide les travaux d’Archipel&Co. Elle suppose de comprendre les besoins réels, de se défaire des idées reçues sur les petits budgets et d’inventer des solutions plus accessibles et désirables.

Dans ce chapitre, des voix de la banque, de l’assurance et de la grande consommation racontent comment elles cherchent à relever ce défi.

[1] *Ifop pour Finfrog, indicateur « Le 10 du mois » 2025.*

DÉCRYPTAGE

Bonnes réponses, mauvaises questions ? Le défi des études consommateurs.

Des produits plébiscités lors des tests qui échouent une fois commercialisés : comment expliquer ce paradoxe ? En Inde, une autre manière de mener les enquêtes, avec des enquêteurs issus des communautés concernées, a permis de mieux comprendre les attentes des consommateurs. Une leçon qui dépasse largement les études de marché : pour écouter, encore faut-il savoir comment poser les questions.



VOIX #9
JÉRÔME JALLAT
Head of Consumer Insight Excellence, Parfumerie & beauté, DSM-Firmenich

Dans l'industrie des cosmétiques et des produits ménagers, les tests consommateurs structurés apparaissent entre les années 1950 et 1970 avec les tests de préférence, les mesures de *liking*, les évaluations d'intention d'achat… Plus de 50 ans plus tard, on pourrait espérer que tous les nouveaux parfums, shampoings ou lessives lancés sur le marché rencontrent un large succès commercial, car tous ont été testés, optimisés et retestés. Pourtant, on ne compte plus le nombre de produits stars des tests consommateurs… et échecs commerciaux cuisants.

Un obstacle fréquent auquel se heurtent les études consommateurs est le manque de discrimination entre les produits. Cet obstacle est particulièrement vrai lorsque l'on veut tester un nouveau produit auprès de consommateurs à faible pouvoir d'achat, comme en Inde et beaucoup de pays d'Afrique. Dans de nombreux cas, tous les produits testés obtiennent les mêmes scores d'intention d'achat et de liking, généralement très élevés. Il est alors impossible de choisir quel produit testé a le parfum qui plaît le plus. Lorsque j'ai commencé dans le métier en 1995, mon responsable m'avait expliqué que beaucoup d'Indiens étaient illettrés et disaient que tous les produits (nous testions surtout des lessives) sentaient bon pour faire plaisir à l'interviewer. Bref, ils étaient stupides, mais gentils - ce qui ne nous aidait pas beaucoup.

Je n'ai jamais cru à cette explication : on peut être illettré, gentil ou méchant, et avoir de réelles préférences olfactives.

Ce n'est que lors d'un voyage professionnel en Inde en 2011, après avoir interagi avec plusieurs communautés de consommateurs à faible pouvoir d'achat qu'il devint évident que nous n'abordions pas les problèmes sous le bon angle.

Nous créions des questionnaires longs et compliqués en Europe, que nous transmettions à des agences internationales basées en Inde, qui envoyaient des interviewers citadins payés au nombre de questionnaires remplis pour interroger ces consommateurs. Non seulement, les questionnaires n'étaient pas adaptés à la cible, mais en plus les interviewers ne prenaient pas le temps de les expliquer.



Grâce à une collaboration avec Archipel&Co et ses partenaires indiens, nous avons inventé une approche impliquant les acteurs locaux. Les interviewers étaient des personnes issues des communautés locales. Nous nous assurions avec eux que les questionnaires étaient adaptés et traduits localement. Cette approche nous a permis de beaucoup mieux comprendre les besoins de ces consommateurs, et de surtout atteindre un excellent niveau de discrimination entre les produits.

Un test consommateur n'a aucune valeur s'il ne reflète pas le contexte réel des consommateurs. Ils répondent aux questions que nous leur posons mais si ces questions n'ont pas de sens pour eux, les réponses n'en auront pas pour nous.

Si on veut garder l'objectif actuel des tests consommateurs, aider les marketeurs à choisir, sans avoir aucune certitude de succès, ne changeons rien.

Si on veut vraiment comprendre pourquoi, comment et auprès de quelle cible un produit va fonctionner, changeons tout.

FOCUS MÉTHODOLOGIQUE

QUAND LES ENQUÊTÉS MÈNENT L'ENQUÊTE

Développée par Archipel&Co avec DSM-Firmenich et la Fondation Naandi, *Community Voices* forme des jeunes issus des communautés à bas revenus pour concevoir et mener les enquêtes. Entre pairs, la parole se libère et les biais déclaratifs reculent. Les résultats sont ensuite restitués aux communautés, car ces informations leur appartiennent.

En France, en Asie, en Afrique, depuis 2016, plus de 500 enquêteurs ont été formés et plus de 20 000 entretiens ont été menés selon cette approche.



DOSSIER

L'essentiel accessible.

Se nourrir, se protéger, gérer son argent : trois besoins essentiels, trois secteurs où l'on a longtemps proposé aux plus modestes des offres à part, et souvent au rabais. Ces trois exemples montrent qu'une autre voie existe : des offres pensées pour tous, sans rien céder sur la qualité.

Nourrir : réconcilier profit et impact

Près d'un tiers de l'humanité, soit 2,69 milliards de personnes, ne peut pas s'offrir une alimentation saine[1]. Quand le budget est serré, on mange d'abord pour remplir l'assiette : les calories bon marché l'emportent sur les nutriments. Rendre la bonne nutrition abordable ne se résume pas à baisser les prix. Il faut enrichir les produits du quotidien, adapter recettes et formats aux goûts et aux usages locaux, sans jamais sacrifier le plaisir. Un défi d'innovation autant que de santé publique.



VOIX #10
YANNICK FOING
VP Nutrition Improvement
DSM-Firmenich

La nutrition abordable traverse aujourd'hui une « tempête parfaite ». Les besoins augmentent, tandis que les ressources se raréfient. Pour les populations qui n'ont pas les moyens d'acheter des aliments à haute valeur nutritionnelle, c'est une véritable crise d'accès. Le monde reste très éloigné de la trajectoire qui permettrait d'atteindre les objectifs de nutrition fixés pour 2030. Et les défis dépassent largement les seules populations les plus vulnérables : sous-nutrition, carences et surnutrition touchent, sous des formes différentes, toutes les géographies et toutes les classes sociales.

Le *business case* de la nutrition est pourtant incontestable : **un dollar investi en rapporte 23, soit un retour sur investissement supérieur à celui de la vaccination.**

Répondre à ces défis suppose notamment de mobiliser davantage le secteur privé, ce qui ne va pas sans réticences. Dans la nutrition, le secteur privé a longtemps été diabolisé et cette défiance, héritée des années 1980, persiste. Aujourd'hui, la crise rebat les cartes : les organisations internationales se tournent davantage vers le secteur privé. L'UNICEF a ainsi lancé *First Foods Africa*, adossé notamment au *Child Nutrition Fund*, pour accéder non seulement aux financements du privé, mais aussi à ses compétences en matière de *supply chain* et de développement de produit, afin de développer l'accès à une nutrition abordable.

Cette ouverture restera toutefois fragile tant qu'un paradigme n'aura pas été dépassé : le profit n'est pas l'ennemi de l'impact. Les deux peuvent, et doivent, cohabiter. Il ne s'agit pas de profits démesurés, mais de marges raisonnables, indispensables à la pérennité des activités et au développement d'une offre nutritive accessible. Jusqu'ici, les grands groupes agroalimentaires ont multiplié les expérimentations, sans véritable réussite à grande échelle. La raison tient d'abord à l'absence de demande constituée, qu'il leur faut créer à grands frais. À cela s'ajoutent des attentes de marge inadaptées aux marchés locaux. Il faut donc concevoir d'autres modèles d'affaires, acceptant par exemple des marges réduites pendant les trois premières années, dans une logique d'investissement de long terme.

Mais la viabilité de ces modèles dépend aussi de la capacité à construire collectivement le marché. Aucun acteur ne pourra y parvenir seul : il faut élargir le cercle, sortir du microcosme de la nutrition et associer pleinement le secteur privé à la conception des solutions. S'il fait partie du problème, il doit en effet faire partie de la solution, en participant à leur co-création. Étendre le cercle, c'est aussi faire de la nutrition « le problème de tous » : mobiliser de nouveaux acteurs, de l'industrie pharmaceutique aux entreprises minières, autour d'enjeux comme l'alimentation scolaire ou celle des travailleurs. C'est ainsi que l'on pourra faire émerger une demande suffisamment large pour créer le marché que les grands groupes doivent aujourd'hui bâtir seuls, à un coût trop élevé.

Nous sommes peut-être à un point d'inflexion : le recul des financements publics pourrait paradoxalement favoriser un rapprochement inédit entre les acteurs du développement et le secteur privé, à condition que chacun fasse un pas vers l'autre. Sinon, ce sont les consommateurs qui en paieront le prix.

[1] *FAO, FIDA, UNICEF, PAM, OMS, L'état de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde (SOFI), 2026. Données 2025*









> **« Le profit n'est pas l'ennemi de l'impact. Les deux peuvent, et doivent, cohabiter. »**

Protéger les plus fragiles : assurer la cohésion

Malgré des progrès évidents, l'assurance universelle ne l'est pas encore vraiment. Près de 4 milliards de personnes ne sont toujours pas couvertes dans les pays du Sud. Dans les pays développés, la protection sociale a ses trous, et certains sont mal couverts - par exemple les classes moyennes modestes. Si rien n'est fait, le désert s'élargira.



VOIX #11
GARANCE WATTEZ RICHARD
CEO AXA EssentiALL

L'assurance peut être une extraordinaire fabrique de commun. « Fabrique » au sens presque artisanal : petit à petit, grâce à des techniques financières toujours plus précises, l'assureur partage les risques de chacun et tisse entre ses clients un lien invisible, mais si réel et si utile. Ce que nous appelons dans notre jargon la mutualisation du risque est tout simplement une fabrique du Nous, comme l'évoquent ici deux autres contributeurs (cf. p 48).

Mais l'assurance peut aussi devenir une machine à exclure. Elle peut écarter ceux dont les risques sont trop importants, ou trop nouveaux pour être compris faute d'historique. Elle peut écarter ceux qui ne peuvent pas payer, ceux dont les risques sont sous-estimés ou négligés.
Et désormais, ceux que le changement climatique frappe de plein fouet. De la fabrique du commun aux déserts assurantiels, la pente peut être rapide : déjà, de nombreuses personnes ne parviennent plus à s'assurer.

Concilier la fin du mois et la fin du monde, c'est-à-dire s'attaquer à la fois aux vulnérabilités sociales et écologiques, est le grand défi de notre époque. C'est souvent une double peine : les pays émergents, où vit encore une forte majorité des personnes disposant de quelques dollars par jour, sont les premières victimes du changement climatique. Les petits fermiers, alors que l'agriculture familiale reste le premier employeur au monde, en sont l'exemple le plus frappant.

L'assurance peut jouer un rôle fondamental pour réussir une transition juste : étendre la frontière du commun. Elle peut le faire en proposant des offres au plus grand nombre, à ceux qui vivent avec moins et pour qui elle devient inabordable, comme à ceux que les risques climatiques extrêmes menacent de rendre inassurables.

C'est pourquoi nous avons créé AXA EssentiALL en 2016. Dans plus d'une douzaine de pays émergents, nous avons construit des produits et des services entièrement nouveaux.
Ils sont plus abordables, plus accessibles grâce aux nouveaux circuits de distribution de nos partenaires, et plus aspirationnels, car conçus au plus près des besoins de ceux que nous voulons inclure.

Nous protégeons aujourd'hui plus de 20 millions de clients. Depuis le Covid, nous avons étendu cette stratégie aux pays matures, pour mieux accompagner les classes moyennes modestes. Souvent déjà couvertes, mais mal, elles appellent des solutions plus adaptées, plus accessibles et plus abordables.

AXA EssentiALL porte cette vision d'universalité, **car l'essence même de l'assurance est de couvrir les besoins essentiels du plus grand nombre.**

Cette mission passe par des partenariats et des alliances.
Ce sont d'abord nos partenaires de distribution : opérateurs mobiles, institutions de microcrédit, opérateurs de transfert d'argent, postes, grandes entreprises aux chaînes de valeur étendues. Ce sont aussi les associations qui travaillent au quotidien auprès des communautés que nous voulons couvrir. Ce sont enfin les acteurs publics, nationaux ou multilatéraux, avec qui nous inventons des solutions de couverture universelle.
Agir en commun pour que le plus grand nombre puisse couvrir ses risques essentiels exige d'innover au quotidien. Parce que c'est quand on sera devenus des managers de la santé financière et qu'on aura déposé nos costumes d'intrapreneurs et d'innovateurs qu'il faudra mettre la clé sous la porte.





NI PAUVRES, NI À L'AISE : QUI SONT LES CLASSES MOYENNES MODESTES ?

Les classes moyennes modestes vivent avec 60% à 90% du revenu médian, soit 1 277 à 1 916 € par mois pour une personne seule en France[1]. Au-dessus du seuil de pauvreté, mais avec peu de marge. Des budgets à l'équilibre précaire, qu'une facture imprévue suffit à faire basculer.

Pour rendre visible cette fragilité, la fintech Finfrog a créé un indicateur : ce qui reste sur le compte le 10 du mois, après le paiement des dépenses contraintes.

1 SUR 4
1 Français sur 4 appartient aux classes moyennes modestes[1].

89 €
Le solde moyen sur le compte en banque des Français gagnant moins de 2 000€ nets mensuels, au 10 du mois[2].

Sources : 1. Eurostat, 2024 ; 2. Finfrog, 2025.

Gérer son argent : le pari de l'universalité

Trop souvent, les offres pensées pour les publics précaires sont des offres à part : ciblées, stigmatisantes, de moindre qualité. Nickel, filiale de BNP Paribas depuis 2017, a choisi l'inverse : la même offre de base pour tout le monde. Elle est devenue indispensable pour les plus fragiles, et utile à beaucoup d'autres.



VOIX #12
THOMAS COURTOIS
Président de Nickel

> **« La leçon dépasse notre cas : on sert mieux les plus modestes quand on cesse de les traiter à part. »**

Quand Nickel est né en 2014, l'idée paraissait contre-intuitive : ouvrir un compte en cinq minutes chez son buraliste, sans condition de revenus ni de patrimoine. Douze ans et plus de 5 millions de comptes ouverts plus tard, c'est devenu une conviction : l'inclusion financière n'est pas une question de ciblage, mais d'architecture.

Notre première innovation est physique. En nous appuyant sur le réseau des buralistes, nous avons placé l'ouverture de compte là où les gens vont déjà, dans un commerce familier. Nous sommes ainsi une néobanque sans agence, mais avec 8 500 comptoirs partout en France.

La seconde est un parti pris : l'universalité. Plutôt que de concevoir une offre sur-mesure pour les plus fragiles, nous avons retiré un à un les obstacles qui excluent. Un fonctionnement en temps réel, sans découvert, qui permet d'accueillir chacun, y compris les « interdits bancaires ». Des pièces d'identité de 190 pays acceptées, des parcours en français et en anglais, un service client accessible aux personnes sourdes et malentendantes, une carte adaptée aux personnes malvoyantes, la possibilité d'utiliser son prénom d'usage pour les personnes en transition. Chez Nickel, personne n'a à justifier de ce qu'il est pour ouvrir un compte.

Ce choix n'a rien de philanthropique : il est rentable, et c'est ce qui lui permet de durer. Ses effets se lisent jusque dans les statistiques publiques : la Banque de France observe que la baisse de moitié des demandes de droit au compte depuis 2015 coïncide avec l'essor des comptes de paiement ouverts en point de vente.

La leçon dépasse notre cas : on sert mieux les plus modestes quand on cesse de les traiter à part. Nickel, ce n'est pas le compte des plus modestes, c'est le compte pour tous.

LE CHIFFRE QUI PARLE

1 SUR 3

1 client sur 3 était en interdit bancaire ou en difficulté avec sa banque lorsqu'il a rejoint Nickel.

Etude d'évaluation de la contribution sociale et économique de Nickel en France, réalisée en 2023 par Archipel&Co



3

HABITER

Révéler les lieux, réveiller les liens.

Une fuite qui dure, un commerce qui ferme, le bus trop loin…
Un lieu qui se défait, ce sont des quotidiens qui vacillent
et des liens qui se distendent : en France, près d'un tiers
des habitants vit en situation d'isolement relationnel[1].

Habiter, ce n'est pas seulement avoir un toit : c'est aussi pouvoir
se déplacer et travailler, découvrir et se rencontrer.

Comment aider les territoires à tenir leur promesse d'une vie meilleure,
faite de mobilité, de rencontres et d'opportunités ? De l'immeuble
à la collectivité, Archipel&Co imagine depuis 2011 des lieux et des
modèles qui fabriquent du commun, en alliant utilité sociale et pérennité
économique. C'est à cette échelle que la société change : quand les liens
se réveillent et que la beauté s'immisce au coin des rues et des jours.

**Habitants et commerçants, entreprises et artistes, collectivités
et propriétaires fonciers : écoutons-les.**

[1] Fondation de France, Solitudes 2025.

DOSSIER

Quand la ville tient ses promesses.

Ce qui fait tenir un quartier ne figure pas toujours sur les plans d'urbanisme. Ce sont des commerçants qui, bien au-delà de leur métier, orientent, dépannent et créent du lien. Ce sont des lieux qui traversent le temps et se réinventent sans perdre leur ancrage, comme la Cité Bleue à Bordeaux. Deux visages d'une même conviction : la ville tient ses promesses quand elle donne toute leur place à ceux et à ce qui la font vivre.

Commerces d'intérêt général

Une boulangerie, un salon de coiffure, un bureau de tabac : en ville comme à la campagne, les commerces de proximité sont bien plus que des lieux d'achat. On s'y salue, on échange des nouvelles, on trouve un conseil. Pour certains, c'est la seule occasion de parler de la journée. Pendant la crise sanitaire, les commerçants étaient en première ligne pour que la vie continue. Pourtant, beaucoup se sentent invisibles, alors que leur maillage est un atout rare. Entreprises et acteurs publics peuvent renforcer leur utilité sociale et les mobiliser autour de missions d'intérêt général. À condition de les soutenir, de les outiller et de les valoriser.



VOIX #13
SERDAR KAYA
Président de la Confédération nationale des buralistes

Buraliste : un métier en pleine transformation.

La transformation la plus marquante, c'est le passage d'une profession historiquement dépendante du tabac à un commerce de proximité diversifié. L'évolution des habitudes de consommation, la dématérialisation des services et l'essor du commerce en ligne nous ont obligés à réinventer notre modèle économique, notre offre et notre rôle dans la société. Cette transformation est aussi humaine et culturelle : aujourd'hui, notre valeur ne repose plus seulement sur les produits vendus, mais aussi sur les services rendus et le lien humain.

Un rôle social incontournable.

Notre réseau tire sa force de sa diversité territoriale. En ville, les buralistes répondent aux attentes d'une clientèle diverse, dans un environnement concurrentiel. En milieu rural, ils sont parfois parmi les derniers commerces ouverts, contribuant à maintenir la vie locale. Partout, ils constituent des lieux familiers et accessibles. Cette présence quotidienne nous permet d'observer des réalités parfois invisibles : isolement, précarité, difficultés face à la dématérialisation des services.
Nous ne sommes ni travailleurs sociaux ni sociologues, mais nous percevons des signaux faibles et pouvons les faire remonter. Dans une société toujours plus numérique, le contact humain reste essentiel.

L'enjeu : concilier utilité sociale et viabilité économique.

Trois perspectives se dessinent pour l'avenir : poursuivre la diversification, développer des partenariats facilitant l'accès aux services et moderniser le métier grâce au numérique, à la formation et à l'investissement.
Mais diversifier ne signifie pas tout faire. Les buralistes peuvent compléter l'action publique, pas compenser le retrait des services publics. L'enjeu est de construire des modèles adaptés à chaque territoire, conciliant utilité sociale et viabilité économique. Car un commerce peut être indispensable sans être rentable. L'avenir de notre profession repose sur cet équilibre : préserver notre indépendance et notre ancrage local, tout en inventant les services de demain.





« Témoins de nombreuses blessures et régulateurs de multiples tensions, les professionnels de proximité sont de véritables artisans du lien et des garants de la cohésion de notre société. Leur rôle, mis à mal par la pression du chiffre et l'effacement des échanges humains à l'heure de l'IA, doit être mieux valorisé. »

Laurence de Nervaux, directrice de Destin Commun et co-autrice de l'étude « Fraternels Professionnels »

22 500
buralistes en France : le premier réseau de commerces de proximité du pays[1].

61%
des dirigeants de commerces et d'entreprises de proximité estiment ne pas être suffisamment valorisés[2].

Sources : 1. Confédération des buralistes, 2026 ; 2. Étude sur l'économie de proximité, avec CCI France et la CGAD, 2025.

LE COMPTOIR, TERRAIN D'INNOVATION

TROIS INITIATIVES ACCOMPAGNÉES PAR ARCHIPEL&CO, QUI S'APPUIENT SUR LES COMMERCES DE PROXIMITE

BIC **Light the Change** 4000 buralistes constituent un réseau inédit de collecte de briquets usagés pour les revaloriser. L'EAU D'ILE-DE-FRANCE **Coiffeurs engagés** Les coiffeurs sensibilisent leurs clients aux économies d'eau, et sont valorisés pour leur engagement. LEBONCOIN **Lebonpourmaville** Les commerces de plusieurs villes des Hauts-de-France sont formés au numérique et mis en avant auprès des habitants.



La Cité Bleue, utile et vivante depuis 1840

Qu'est-ce qui fait la valeur d'un site, au-delà de celle de ses mètres carrés ? Son histoire, ses usages, les liens qui s'y tissent ? À Bordeaux, au cœur de Bacalan, six hectares de patrimoine industriel se réinventent au service du quartier et de ses habitants. Bienvenue à la Cité Bleue.

Une histoire de famille et de territoire

De 1840 à 1984, le site a accueilli des forges puis une raffinerie de sucre, jusqu'à la fermeture de l'usine Béghin-Say. Repris en 1986 par Françoise et Jean-Louis Bret Gaubaste, il devient la zone d'activités Achard : bureaux, entrepôts, ateliers et hangars accueillent une grande diversité d'acteurs économiques, associatifs et artisanaux. Avec une volonté : faire vivre ce patrimoine industriel tout en accompagnant le développement du tissu local.

De zone d'activités à zone d'utilité

En 2022, la famille décide d'aller plus loin. Après une phase d'immersion et de dialogue avec les résidents et les habitants de Bacalan, la zone Achard devient la Cité Bleue, une « zone d'utilité créative ». L'ambition : faire de ce patrimoine industriel un lieu ouvert sur son quartier, où se croisent activités économiques, initiatives sociales, culture et création. Une transformation progressive, construite avec ceux qui font vivre le site au quotidien.

Faire mieux ensemble

Aujourd'hui, la Cité Bleue accueille 80 structures résidentes, entreprises, associations, artistes, artisans, et quelque 500 personnes y travaillent. Le site joue aussi un rôle de tremplin pour les jeunes entreprises et les personnes accompagnées vers l'emploi. Depuis 2023, plus de 200 événements professionnels et culturels y ont été organisés, 60 000 personnes accueillies et 13 fresques peintes. D'ici 2030, l'ambition est de poursuivre cette transformation collective : préserver et valoriser le patrimoine, végétaliser et piétonniser les espaces, ouvrir davantage le site sur Bacalan et la Garonne, et raconter les usages d'hier, d'aujourd'hui et de demain.

VOIX #14
CHRISTOPHE G.

55 ans, habitant de Bacalan

« L'usine a tellement compté pour Bacalan… Aujourd'hui, on peut se la réapproprier, avec les événements, avec la régie de quartier qui y est installée, parce qu'on nous demande notre avis. La Cité Bleue, c'est une zone des possibles. C'est réjouissant de savoir qu'on va pouvoir en profiter de plus en plus. »

PARDi! FAIRE LIEUX, FAIRE MIEUX

Filiale d'Archipel&Co dédiée aux lieux, PARDi! accompagne la Cité Bleue depuis 2022. À travers une approche pluridisciplinaire, le collectif rassemble experts de l'Economie Sociale et Solidaire, de l'urbanisme, de l'immobilier, de la culture et de la communication.

Sa singularité : faire dialoguer des disciplines rarement réunies, pour transformer des espaces en lieux d'engagement territorial alliant utilité sociale et pérennité économique.

DU COIN DE LA RUE AU BOUT DU MONDE

L'art de faire territoire.

Et si l'art et la culture étaient aussi des leviers d'innovation sociale ? Ils créent du lien, révèlent des talents, ouvrent des perspectives économiques et transforment le regard porté sur les territoires et leurs habitants. De Saint-Denis à Madagascar, Prune Nourry et Orelsan illustrent deux façons de faire de la création un moteur de transformation sociale.

La Terre et le Territoire

À la gare Saint-Denis-Pleyel, en 2027, l'artiste Prune Nourry installera 108 Vénus suspendues jusqu'à 27 mètres de hauteur. Inspirées des premières figures féminines de la préhistoire, elles renfermeront la terre et les histoires de Dionysiennes.

Saint-Denis est une terre d'archéologie autant que de cultures vivantes. Prune Nourry a choisi d'y faire dialoguer les deux : ses Vénus font écho aux statuettes sculptées au Paléolithique, il y a 20 000 à 30 000 ans, autant qu'aux histoires des femmes d'aujourd'hui.

Depuis 2024, l'artiste rencontre des femmes de Saint-Denis, notamment à la Maison des Femmes, pour écouter leurs histoires et les sculpter. En parallèle, son projet participatif La Terre qui m'est Chair invite des habitantes à confier une poignée de terre et à raconter ce qui les y rattache : souvenirs d'enfance, pays d'origine, racines, parcours de vie. De Saint-Denis à Madagascar, du Pas-de-Calais au Maroc, ces fragments de terre ont été glissés en octobre 2026 au cœur des sculptures, lors d'une cérémonie réunissant des dizaines de femmes et de jeunes filles ayant participé au projet.

La terre devient un lien entre les histoires individuelles et le territoire partagé. Dans un quartier en pleine transformation, l'art donne aux habitantes une place dans l'espace public et une manière d'y laisser leur trace.
Car habiter un territoire, c'est aussi pouvoir s'y reconnaître et croiser, au quotidien, un peu de beauté qui nous ressemble.





VOIX #15
PRUNE NOURRY
Artiste

« La sculpture permet parfois de parler de choses qu'on n'appréhende pas suffisamment à travers un autre médium. Les artistes sont des passeurs. J'essaie de passer ce que ces femmes ont à dire à travers le médium de l'argile - un matériau extraordinaire, parce que où qu'on soit dans le monde, il est là. Il nous unit. On est tous terriens. »

LA TERRE QUI M'EST CHAIR

Chez Archipel&Co, nous sommes convaincus que les habitants doivent être acteurs des transformations de leur territoire. Aller à leur rencontre, mobiliser les associations et co-construire des projets : c'est notre démarche. Pour La Terre qui m'est Chair, nous avons mobilisé 20 partenaires autour d'ateliers et d'actions de terrain, recueilli 132 terres venues de Saint-Denis et d'ailleurs et 160 témoignages d'habitantes, de 4 à plus de 70 ans. Autant de voix réunies dans une œuvre commune.

La Terre qui m'est Chair est un projet de la Société des Grands Projets, dans le cadre des Chantiers partagés du Grand Paris Express. Coordination artistique et production déléguée : le CENTQUATRE-PARIS.







Et Madagascar crée plus fort !

Les industries culturelles et créatives emploient près de 30 millions de personnes dans le monde, soit plus que l'industrie automobile. Pourtant, elles restent en marge des stratégies de développement. Ahélya Randriambolaina et Orelsan y voient, eux, un levier d'émancipation, en particulier pour la jeunesse malgache, riche d'énergie artistique mais sans ressources pour en faire un métier. Avec Archipel&Co, ils ont créé ONY, une association qui forme, accélère et accueille les talents de la musique, du cinéma, de l'animation 3D et du jeu vidéo.



VOIX #16
ORELSAN & AHÉLYA
Artiste

À Madagascar, il y a plein d'artistes, dans des styles très différents : folk, tropical, amapiano… Tous les styles - et qu'est-ce qu'ils sont forts ! Il y a des centaines d'artistes incroyables, qui ont un niveau exceptionnel, mais qui ne sont pas reconnus à leur juste valeur et ne gagnent pas leur vie comme ils devraient. Il n'y a pas vraiment d'économie structurée autour de la musique, peu de revenus issus du streaming ou de la vente de disques. C'est frustrant de voir autant de talents sans les moyens de se développer. Et ce qui est vrai pour la musique l'est aussi pour le cinéma, l'animation ou le jeu vidéo : les talents sont là, mais les moyens manquent.

Avec ONY, qui signifie "la source" en malgache, nous avons voulu faire quelque chose de très concret : donner aux artistes les moyens de créer et de vivre de leur passion. Chaque fois que nous allons sur place, c'est extrêmement enrichissant : les élèves ont des talents incroyables, dans l'écriture, le cinéma, la musique, avec une autre manière de voir les choses. Nous adorons passer du temps avec eux.

Un exemple concret de réussite, c'est Kalanoro, un jeu vidéo inspiré des légendes malgaches, développé par Dina et Steeve que nous avons rencontrés alors qu'ils travaillaient dans leur garage. Nous les avons accompagnés avec ONY, et aujourd'hui, leur jeu est sorti sur les grandes plateformes internationales.

C'est ce que nous voulons faire avec ONY : donner aux talents malgaches les moyens de concrétiser leurs projets et les faire rayonner au-delà de l'île.

> **« Donner aux talents malgaches les moyens de concrétiser leurs projets et les faire rayonner au-delà de l'île. »**

ONY

Association créée par Orelsan et Ahélya Randriambolaina, ONY soutient les industries culturelles et créatives à Madagascar : musique, cinéma, animation 3D, jeu vidéo. ONY se structure autour de 3 piliers : la ONY Academy (formations), le ONY Booster (accélérateur) et la ONY House (400m² de studios créatifs à Antananarivo).

Archipel&Co a coordonné la phase de conception et de lancement de ONY à Madagascar et est désormais en charge de la structuration des offres et du modèle économique de la structure, de l'évaluation de son impact, de sa stratégie de levée de fonds et de développement international.



ZOOM

Prendre soin des lieux et des liens : Impact Copro.

En France, des dizaines de milliers de copropriétés se dégradent à bas bruit : fuites jamais réparées, charges qui s'envolent, parties communes délaissées, voisins qui ne se parlent plus. L'eau y cristallise les tensions entre locataires, propriétaires et syndics. Chez Impact Copro, une équipe pluridisciplinaire, du plombier à l'animateur social, vient agir sur trois fronts : (1) la prévention et la réparation des fuites d'eau, (2) l'amélioration de l'habitat et la lutte contre l'insalubrité, (3) la mobilisation des habitants. Ateliers bricolage, sensibilisation aux éco-gestes, projets collectifs : chaque réparation devient une occasion de dialogue et de transmission pour que les habitants retrouvent leur capacité d'agir et que leur lieu de vie redevienne, durablement, un lieu sain et beau.



VOIX #17 FATIMA ABOUDOU

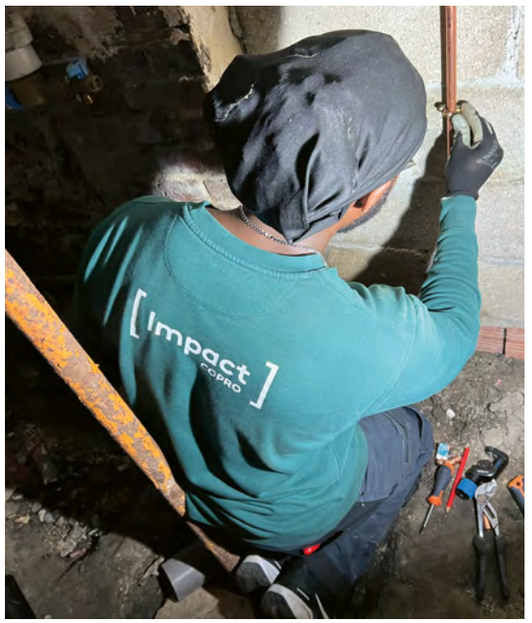
Habitante relais d'une copropriété de la Courneuve

« Le collectif est essentiel pour la résidence. Il génère de la cohésion et permet de défendre des intérêts partagés. Grâce à lui, la copropriété fonctionne mieux. L'action d'Impact Copro a été très bénéfique en ce sens. Les résidents ont pris conscience de l'importance de l'eau, et plus globalement des communs. Récemment, nous avons eu une consommation excessive, et nous avons pu agir rapidement. On se sent plus en capacité de préserver notre cadre de vie. »

IMPACT COPRO

Créée en 2021 par Archipel&Co et accélérée au 113, Impact Copro est une entreprise sociale qui part d'une conviction : on ne soigne pas durablement les lieux sans soigner les liens.





+170
copropriétés accompagnées et suivies

+12K
personnes sensibilisées

79%
des habitants estiment que l'action a permis de renforcer le lien social

+550K
m^3 d'eau potable économisés

450€
de charges évitées en moyenne par an et par ménage

IN SITU

Le 113.

Un lieu où partager les murs fait bouger les lignes

Rue Saint-Maur, entre un supermarché de quartier et un bar de noctambules, en face de l'emblématique Café Populaire, une porte d'immeuble nichée, un hall d'entrée muet, quelques escaliers à grimper, vous êtes arrivés dans les bureaux d'Archipel&Co et de ses « colocs ».

Le 113 réunit entrepreneurs, associations et créateurs. Plus qu'un espace de travail partagé, c'est un lieu de rencontres où les idées circulent et les compétences se croisent. Conférences, débats, événements culturels et projets collectifs rythment la vie du lieu. Avec une ambition : faire naître des collaborations qui dépassent les murs du 113.



Pensée comme un salon inspirant et apaisant, la Grange accueille concerts, conférences, séminaires, etc.



2 immeubles, 4 étages, 5 salles de réunions, plusieurs plateaux, le 113 est à l'image d'Archipel&Co : des espaces variés, indépendants, réunis par un même système de valeurs.



Le Loft : un trois pièces aux allures industrielles, à l'atmosphère unique propice aux séminaires, ateliers, réunions et dîners de chef…

Découvrez nos espaces.
Le 113 accueille vos événements : séminaires, ateliers, conseils d'administration, anniversaires.

LE SAVIEZ-VOUS ?

Au début du XX^e siècle, les murs du 113 ont abrité les ateliers André Debrie, d'où sont sorties les caméras Parvo de Vertov et d'Eisenstein.

Une fabrique pour créer les entreprises qui changent le quotidien

Depuis quinze ans, Archipel&Co est un laboratoire. Avec nos clients, nous repérons les problèmes du quotidien que personne ne prend en charge, nous imaginons des réponses et nous les testons sur le terrain. Plusieurs structures sont nées ainsi entre nos murs : Impact Copro (p.44), JokaJobs (p.19), PlusUn, MonBusinessCarré (p.14). Mais un laboratoire, aussi fécond soit-il, ne suffit pas. Il nous manquait l'usinage : savoir transformer une bonne idée en entreprise solide, puis la faire grandir jusqu'à toucher des millions de personnes.

Cet usinage, nous ne pouvions pas l'inventer seuls. Il nous fallait des entrepreneurs qui l'avaient déjà fait. Jean Moreau a cofondé Phenix et NOUS anti-gaspi, et coprésidé le Mouvement Impact France. David Lorrain a fondé Recyclivre et compte 18 ans d'entrepreneuriat dans l'économie circulaire. Ensemble, nous avons fondé le 113, la Fabrique du Lendemain : un *venture studio* à impact, qui repose sur une alliance rare. Archipel&Co, au contact des grands comptes, identifie les besoins réels, conçoit l'offre et crée la solution avec ses premiers clients. Jean et David la font changer d'échelle : ils structurent, recrutent, accélèrent les ventes.

Mais le 113 va au-delà des solutions nées chez Archipel&Co. Il veut aussi accueillir des projets venus d'autres horizons. Ce peut être des entrepreneurs qui nous rejoignent avec leur propre idée, ou des entreprises existantes que nous reprenons et relançons, à l'occasion d'une cession, d'une transmission ou d'un rapprochement. Créées, accueillies ou reprises, ces entreprises doivent former un groupe cohérent, dont les synergies donnent la force de changer d'échelle.

Notre ambition est d'industrialiser la création d'entreprises qui transforment le quotidien des Français : se loger, travailler, consommer. Ces entreprises sont B2B par défaut, adossées à des entreprises et à des collectivités, parce que c'est là que se trouvent les leviers de l'échelle. Elles sont accélérées par l'IA, pour faire beaucoup avec peu. Elles sont rentables et autofinancées, parce que c'est la condition pour durer. Nous voulons bâtir un groupe à impact d'un nouveau genre, qui investit dans un écosystème entier plutôt que dans un pari unique.

D'ici 2030, nous voulons créer ou reprendre une dizaine d'entreprises et améliorer le quotidien de 10 millions de personnes.

VOIX #18 JEAN MOREAU & DAVID LORRAIN

Cofondateurs de la Fabrique du Lendemain



J'y crois car nous avons les bonnes personnes autour de la table, avec des sensibilités, des compétences et des réseaux complémentaires, et l'envie commune de faire émerger le prochain groupe de référence dans le secteur de l'impact !
Jean Moreau



Après Recyclivre, je voulais continuer à construire des entreprises qui s'attaquent à des problèmes environnementaux et sociaux. Au 113, la complémentarité fait la force. Ensemble, nous construisons les entreprises qui changeront durablement le quotidien de demain.
David Lorrain

INSPIRATION

Refaire du Nous.

Quand la société se fragmente et les opinions se polarisent, la cohésion sociale se fabrique : rencontres, rituels, habitudes partagées. Nathalie Gatellier et Tarik Ghezali, cofondateurs de La Fabrique du Nous, proposent aux entreprises d'y prendre toute leur part.



VOIX #19
NATHALIE GATELLIER & TARIK GHEZALI
Cofondateurs de
La Fabrique du Nous

Le XXe siècle avait ses grands rituels de brassage : la messe, le service militaire, les colonies de vacances, les cafés… Autant de rendez-vous collectifs qui soudaient la société mais qui hélas se sont affaiblis, voire ont disparu.

Le XXIe siècle doit inventer les siens ! Car une société ne tient pas seulement par des institutions ou des lois. Elle tient aussi par des moments réguliers où des citoyens de tous horizons se rencontrent, partagent et vibrent ensemble.

À La Fabrique du Nous, nous nous employons à créer ces nouveaux rituels citoyens. Avec Samedi Bien, des habitants se retrouvent pour agir bénévolement dans leur commune, un samedi matin, puis célèbrent cela ensemble via un moment festif. Avec les Déjeuners en terre inconnue, le 1er du mois, des personnes que tout semble séparer partagent un repas et découvrent ce qui les rapproche. Nous popularisons également une "routine bonté" quotidienne, le "quart d'heure de fraternité" dans le train, les espaces publics ou encore les écoles.

Près de trente ans après la création de la "Fête des voisins", entrée dans notre ADN collectif, il est temps d'inventer les nouveaux rendez-vous qui rapprocheront et réconcilieront les Français dans leur diversité. Dans une société de plus en plus fragmentée et polarisée, nous en avons plus que jamais besoin !

Et si les entreprises jouaient un rôle décisif dans cette perspective ?

Car l'entreprise est bien plus qu'un lieu de production. C'est une communauté humaine vivante où se côtoient des générations, des origines, des parcours et des qualifications très différents. De l'ouvrier à l'ingénieur, de l'apprenti au dirigeant, elle fait travailler ensemble des personnes qui, ailleurs, ne se seraient peut-être jamais rencontrées.

Elle dispose aussi d'un formidable pouvoir de rassemblement au-delà de ses murs. Des marques populaires comme Decathlon, leboncoin ou L'Oréal font partie du quotidien de millions de Français, par-delà les générations, les territoires et les milieux sociaux. Elles nourrissent, à leur manière, le terreau d'un commun français.

Imaginons ce potentiel mis au service du lien social : des cantines d'entreprise ouvertes aux voisins, des magasins transformés en lieux d'engagement collectif, des salariés et des habitants réunis chaque trimestre pour agir dans leur quartier, des "pots du nouveau départ" pour accompagner les jeunes retraités dans l'engagement citoyen… Des initiatives à répéter et répéter encore, jusqu'à en faire de nouvelles habitudes collectives.

Voilà une nouvelle frontière de l'impact des entreprises : ne plus seulement réduire leurs impacts négatifs ou financer des actions positives, mais contribuer activement à refaire société. Avec leur capital humain, matériel et immatériel, les entreprises ont un rôle majeur à jouer pour inventer et faire vivre les rituels citoyens du XXIe siècle.





PRODUIRE

Préserver les ressources, partager la valeur.

4

Moins de deux hectares : c’est la taille de cinq exploitations agricoles sur six dans le monde. Elles produisent pourtant un tiers de notre alimentation[1].

Du café du matin au beurre de karité de nos shampoings, nos produits du quotidien dépendent de ressources fragilisées : un climat qui change, des sols qui s’épuisent, une eau qui se raréfie. Et derrière eux, des producteurs qui en subissent les effets.

Mais produire autrement ne concerne pas seulement l’agriculture. C’est aussi repenser la façon dont les entreprises créent de la valeur : préserver les ressources, restaurer les écosystèmes, mieux répartir les bénéfices de l’activité. Depuis quinze ans, Archipel&Co accompagne cette transformation en faisant travailler ensemble producteurs, coopératives, PME et grandes entreprises pour bâtir des modèles économiques et des filières plus soutenables.

Chercheurs, producteurs, entrepreneurs, associations : ils ont la parole.

[1] *FAO, Small family farmers produce a third of the world’s food, 2021.*

REGARDS EXPERTS

Produire, c'est aussi restaurer.

Après des années d'efforts pour réduire et compenser, une question s'impose : et si l'économie pouvait réparer ? C'est le pari des modèles régénératifs : des activités qui restaurent les ressources dont elles vivent et renforcent ceux qui les produisent. Laurence Lehmann-Ortega (HEC Paris) en pose les conditions pour les entreprises. Manoj Kumar (Fondation Naandi) en montre le résultat dans la vallée d'Araku, en Inde : des terres qui revivent, des producteurs qui gagnent mieux leur vie.

Réinventer les *business-models* : de la durabilité à la régénération



VOIX #20
LAURENCE LEHMANN-ORTEGA
Professeure de stratégie à HEC Paris

Pendant des décennies, les entreprises ont été guidées par un impératif : innover pour croître. Développer de nouveaux produits, conquérir de nouveaux marchés, améliorer la productivité. Mais le mythe d'une croissance infinie sur une planète finie a vécu. Les limites planétaires et la nécessité de répondre aux besoins humains fondamentaux imposent désormais de repenser les modèles économiques. Pour les entreprises, il ne s'agit pas seulement d'un enjeu de responsabilité : leur compétitivité et leur pérennité sont aussi en jeu.

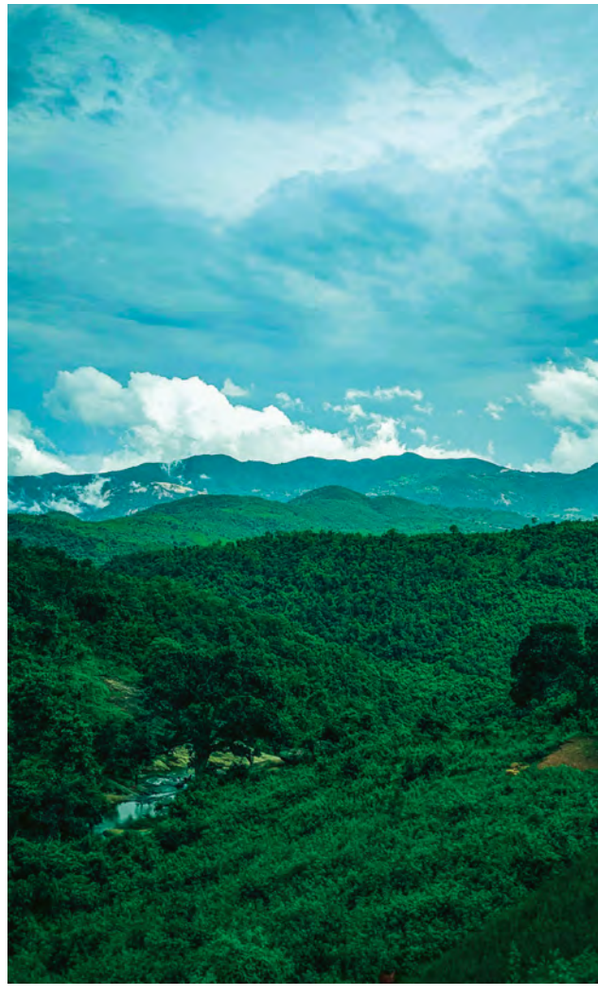
Face à ces défis, l'innovation technologique est indispensable, mais elle ne suffira pas. L'innovation peut également consister à remettre en cause les conventions d'un secteur pour inventer de nouvelles façons de créer de la valeur. Le phénomène n'est pas nouveau. Au XIXe siècle, l'apparition des grands magasins, décrite par Zola dans *Au Bonheur des Dames*, bouleverse le commerce traditionnel. Plus récemment, Ikea, BlaBlaCar ou Vinted ont profondément transformé les règles du jeu de leurs marchés respectifs.

C'est cette capacité de réinvention des *business-models* dont nous avons besoin aujourd'hui. Réduire les consommations d'énergie, améliorer l'efficacité des procédés ou limiter les déchets sont des démarches nécessaires. Mais elles peuvent se révéler insuffisantes si elles ne remettent pas en cause les mécanismes de création de valeur. L'économie circulaire, l'économie de la fonctionnalité ou encore le renoncement à certaines activités ouvrent d'autres perspectives.

Les *business-models* régénératifs invitent à franchir une étape supplémentaire. Leur ambition n'est plus seulement de limiter les externalités négatives, mais de concevoir des activités économiques qui contribuent à restaurer les écosystèmes naturels et à renforcer les systèmes humains dont elles dépendent. Cela suppose un changement profond de perspective : les ressources naturelles, les territoires et les communautés ne sont plus simplement des facteurs de production ou des parties prenantes, mais des éléments dont la vitalité conditionne la performance de l'entreprise.

L'enjeu est alors de faire de la régénération un moteur de création de valeur, et non une activité périphérique financée par les profits d'un modèle traditionnel. Comment structurer des filières qui rémunèrent la restauration des sols et de la biodiversité ? Comment construire avec les producteurs et les communautés locales des relations qui renforcent leurs capacités sur le long terme ? Comment faire évoluer la gouvernance, les modes de financement et les indicateurs de performance pour rendre ces modèles économiquement viables ? Les réponses ne sont ni simples ni universelles.

L'horizon des prochaines années est désormais de concevoir des *business-models* capables de créer de la valeur économique tout en renforçant la capacité des systèmes vivants à se renouveler, à s'adapter et à prospérer. C'est une nouvelle frontière pour l'innovation stratégique.



Araku, Inde : la régénération porte ses fruits



VOIX #21
MANOJ KUMAR
Fondateur et président de la Fondation Naandi

Quand nous sommes arrivés dans la vallée d'Araku, dans les Ghâts orientaux, la région était prise dans un triple piège : la pauvreté des communautés tribales, l'insurrection et des forêts dévastées. Les paysans cultivaient, mais la valeur de leur travail leur échappait. C'est le grand échec de nos systèmes alimentaires : le profit n'y est pas fait pour celui qui cultive.

Nous avons voulu renverser cette logique. Avec les familles d'Araku, nous avons replanté des dizaines de millions d'arbres (caféiers, fruitiers, essences d'ombrage) et transformé des terres épuisées en forêt vivante et productive. Nous avons commencé par le sol, car la vie sous la terre fait la vie au-dessus. On m'a appris très tôt à distinguer l'exploitation agricole, qui est une activité économique, de l'agriculture, qui est une culture.

De cette expérience est né ce que nous appelons l'*Arakunomics* : un modèle qui garantit le profit aux paysans, la qualité aux consommateurs et la régénération à la terre. Le café d'Araku, servi aujourd'hui à Bangalore, Paris et bientôt New York, en est la preuve : un café de terroir, cultivé par des communautés tribales, peut séduire les palais les plus exigeants.

Nous reproduisons ce modèle ailleurs en Inde, dans les campagnes du Maharashtra comme aux portes de New Delhi. Car je suis convaincu que l'agriculture régénératrice n'est pas une niche réservée à quelques produits d'exception. **C'est la condition pour nourrir le monde sans l'épuiser, et pour que ceux qui le nourrissent vivent enfin dignement de leur travail. Cette révolution-là peut devenir mondiale.**



REPORTAGE

Petits producteurs, grandes chaînes de valeur.

Karité, café, mangue, safran… À l'origine de chaque filière agricole, il y a des millions de petits producteurs, souvent des productrices, qui ne décident pas des règles du jeu. Comment construire, avec eux, des filières plus justes et plus résilientes ? Reportage.

PRODUIRE REPORTAGE

Le karité au Ghana : celles qui récoltent, premier maillon de la filière.

***Where Life Grows*, le programme de Bunge**

À Nasia, dans le nord du Ghana, l'entreprise Bunge mise sur les femmes du karité. Lancé en 2020, son programme *Where Life Grows* les aide à s'organiser en coopératives et à se former à la gestion comme à la qualité des noix de karité, tout en leur garantissant un débouché stable. Objectif d'ici 2030 : accompagner 400 000 collectrices et leurs familles, et planter 100 000 arbres pour régénérer les parcs à karité.

VOIX #22
ABIBA

Productrice de karité, nord du Ghana

« J'ai 40 ans, et cela fait 20 ans que je ramasse les noix de karité. Pendant longtemps, je les vendais au premier acheteur venu, et à bas prix. Je n'avais pas le choix.

Depuis que j'ai rejoint une coopérative de femmes, les règles ont changé. Nous avons un acheteur régulier, un prix garanti, et des avances quand l'argent manque avant la récolte. Ce que je gagne en plus paie l'école et la santé de mes enfants. Aujourd'hui, j'ai une liberté financière et je peux prendre soin des miens. »

PREUVES À L'APPUI

Archipel&Co a évalué l'impact du programme *Where Life Grows.* Extraits.

Parmi les **22 000 productrices** impactées par le programme,

98% ont pu **améliorer la qualité de leur karité** grâce à la **formation** reçue

…et 97% déclarent que **la collecte est moins pénible** grâce aux **outils fournis.**





Valoriser une filière, c'est donner à ce que la nature produit une valeur qui revienne à ceux qui la cultivent ou la protègent, et leur permettre d'en vivre dans la durée. Des arbres du Sénégal au safran d'Afghanistan, deux fondateurs racontent comment ils relient des producteurs au marché.

Nebeday au Sénégal : la nature comme capital commun

Nebeday est le nom wolof du moringa, l'« arbre de vie ». Créée en 2011 à Dakar, l'association accompagne des communautés sénégalaises, notamment des femmes, dans la gestion durable de leurs ressources naturelles. Elle l'a prolongée par une entreprise écosociale, Maam Nature, qui commercialise les produits de ces filières.



VOIX #23 JEAN GOEPP

Fondateur de Nebeday

1 Pourquoi est-il essentiel de partir des besoins des populations pour protéger la nature ?

Quand on peine à nourrir sa famille, à se soigner ou à envoyer ses enfants à l'école, couper un arbre pour en faire du charbon de bois est une question de survie. On ne peut pas demander aux populations de protéger la nature sans leur donner les moyens d'en vivre durablement. C'est toute notre philosophie chez Nebeday, au Sénégal : développer des activités économiques qui améliorent les conditions de vie tout en préservant les ressources naturelles. Si valoriser les feuilles ou les fruits d'un arbre rapporte davantage que de le couper, alors cet arbre prend une autre valeur.

2 Comment construire des filières économiques qui bénéficient réellement aux communautés locales ?

Il faut penser toute la chaîne de valeur. Les communautés sont proches des ressources naturelles, mais beaucoup moins des marchés. Il faut donc organiser la production, mutualiser la transformation et trouver des débouchés commerciaux.

Les femmes jouent un rôle central dans cette dynamique. Au Sénégal, ce sont les véritables leaders du développement durable ! Elles sont engagées, résilientes, et les revenus qu'elles génèrent bénéficient à toute leur famille. Chez Nebeday, elles interviennent à toutes les étapes, de la collecte à la commercialisation, notamment à travers notre entreprise écosociale Maam Nature. Demain, nous souhaitons qu'elles en deviennent aussi propriétaires, voire actionnaires majoritaires.

3 Quelles sont les conditions de réussite de ce modèle et vos priorités pour demain ?

Il faut du temps, de l'engagement et de la résilience. On ne construit pas une filière viable avec des projets d'aide au développement de deux ou trois ans !

Notre ambition est de contribuer à un Sénégal vert et prospère, pour les humains comme pour l'ensemble du vivant. Cela passe notamment par l'éducation des jeunes, pour former les écocitoyens de demain. Nous voulons aussi renforcer notre autonomie financière en développant le tourisme solidaire, au bénéfice des communautés locales. Parce que la prospérité des humains et celle de la nature doivent aller de pair.



« Il faut du temps, de l'engagement et de la résilience. »

Naali en Afghanistan : le safran, une filière porteuse d'espoir

Naali est une marque de compléments alimentaires au safran, positionnée sur le bien-être mental. Elle s'approvisionne en Afghanistan, auprès de partenaires de la région d'Herat, et soutient l'éducation des filles avec l'organisation *Code to Inspire*.

VOIX #24 ABDERHAMAN NOUR EBAD

Cofondateur de Naali

1 Vous avez créé Naali en 2019 avec l'ambition d'avoir un impact positif sur la filière du safran en Afghanistan. Comment cette ambition s'est-elle traduite concrètement ?

Dès le départ, nous voulions avoir un impact fort en Afghanistan. Nous avons rapidement compris une chose : pour transformer une filière, les bonnes intentions ne suffisent pas. Nos partenaires peuvent comprendre notre démarche, mais ce qui les incite à changer leurs pratiques, c'est notre poids économique. Sans engagement commercial fort, l'impact reste de belles paroles. Pour transformer une filière, il faut devenir incontournable.

En 2019, nous achetions 500 grammes de safran par an. Aujourd'hui, nous en achetons environ 250 kilos ! Nous représentons désormais une part significative de l'activité de certains partenaires. Cette croissance nous permet progressivement de peser sur les pratiques. Nous aimerions aller au-delà du revenu des producteurs : contribuer à l'éducation de leurs enfants, à leur couverture santé, investir dans des équipements. Cela suppose une relation de confiance sur le temps long.

Mesurons le contexte dans lequel nous travaillons : après le retour des talibans en 2021, alors que beaucoup quittaient l'Afghanistan, nous avons choisi de rester auprès de nos partenaires. Nous avons parallèlement renforcé notre soutien à l'éducation des filles, notamment à travers le programme *Code to Inspire,* qui leur enseigne la programmation informatique.

2 Quels sont vos rêves pour Naali pour les quinze prochaines années ?

Nous en avons deux. Le premier serait de développer la culture du safran dans d'autres régions afghanes, au-delà d'Herat. Le second serait de créer des coopératives pour mieux redistribuer la richesse créée.

Nous avons contribué à faire émerger le marché du safran pour le bien-être mental. Aujourd'hui, de grands laboratoires nous copient. Commercialement, cela nous complique la vie ! Mais cela signifie aussi que la demande de safran augmente et que les agriculteurs pourront en bénéficier. À nos yeux, c'est aussi cela, l'impact : créer de la valeur qui dépasse sa propre entreprise.





« Pour transformer une filière, il faut devenir incontournable. »

IMAGINER

Explorer des idées, ouvrir l’horizon.

5

PERSPECTIVES

Racines du futur.

VOIX #25
ASSOCIÉS ARCHIPEL&CO
Justin DEKOSZMOVSZKY, Jean-Marc GUESNE,
David MENASCE, Margault PHELIP,
Maureen RAVILY, Téo VANDER HEYDEN

Les voix réunies dans ces pages ne parlent pas depuis le même endroit : une historienne, des dirigeants d'entreprise, des entrepreneurs, une artiste, des habitants, des fermiers. Pourtant, d'un chapitre à l'autre, quelques idées reviennent comme un fil. Consommer est une affaire de dignité, pas seulement de pouvoir d'achat. Le travail se gagne aujourd'hui auprès d'un client autant qu'auprès d'un employeur. Les lieux que l'on partage sont des promesses à tenir. La valeur doit rester là où elle naît.

Ces idées, nous ne les avons pas inventées. Elles nous ont été transmises par des chercheurs, des praticiens, des compagnons de route, dont plusieurs ont pris la plume dans ce livre. Au fil de quinze ans de missions, elles sont devenues notre boussole. Y rester fidèles ne veut pas dire les répéter. Le monde dans lequel nous les avons reçues n'est plus tout à fait celui dans lequel nous travaillons, et une idée qu'on ne remet jamais à l'épreuve finit par se figer. Kundera parlait d'aller vers de nouvelles découvertes sur la route héritée. C'est l'esprit de ces dernières pages : pour chacune de nos idées boussoles, dire d'où elle vient, puis où elle nous mène.

1. Le marché, une conquête sociale

Laurence Fontaine nous l'a appris, et elle le rappelle dans ces pages : le marché n'a pas seulement été une force d'exclusion. Pour ceux qui n'avaient ni terre, ni statut, ni protecteur, il a aussi été un lieu de liberté. Vendre, échanger, emprunter, c'était échapper à la dépendance : celle du maître, du patron, de la charité. Elle en tire une leçon que nous avons retrouvée partout, des rues de Mumbai à celles de Saint-Denis : pour s'en sortir, il faut trois choses. Pouvoir prendre une initiative économique et accéder à des activités qui rapportent. Pouvoir emprunter. Pouvoir compter sur les autres, sur ces réseaux de solidarité qui tiennent lieu d'assurance quand tout le reste manque. C'est ce que nous appelons la débrouille. Nous n'en avons jamais fait l'éloge naïf : elle est souvent contrainte, toujours fragile. Mais nous l'avons toujours prise au sérieux, comme une intelligence économique à reconnaître plutôt qu'un problème à résorber.

CE À QUOI NOUS ASPIRONS : FAIRE ÉMERGER L'ÉCOSYSTÈME DES « DÉBROUILLE TECHS »

La débrouille fait aujourd'hui son retour, y compris dans les pays riches, y compris chez ceux qui travaillent mais ne bouclent plus leurs fins de mois. Et le numérique démultiplie chacun de ses trois ressorts. Les plateformes de travail à la demande permettent de trouver des clients sans passer par un employeur. Les applications de crédit prêtent en quelques minutes à ceux que les banques ne regardent pas. Les cagnottes en ligne, comme Leetchi, donnent une portée nouvelle à la vieille solidarité entre proches. Ces outils peuvent prolonger la promesse du marché comme conquête, mais pas toujours. Le travail à la demande peut libérer comme il peut enfermer dans la dépendance à un algorithme, le crédit instantané dépanner comme il peut endetter. C'est là que nous voulons travailler : faire advenir des « débrouille techs », des solutions conçues à partir de la réalité de ceux qui se débrouillent, qui renforcent leur autonomie plutôt que de prélever une rente sur leur fragilité.

2. La ville, une promesse de vie meilleure

L'économiste Edward Glaeser l'a formulé avec force : une ville qui fonctionne attire les pauvres. Elle ne les fabrique pas, elle les attire, parce qu'elle leur offre ce qu'ils ne trouvent nulle part ailleurs : des emplois, des rencontres, des écoles, la possibilité de faire mieux que ses parents. Les quartiers d'arrivée, d'hier comme d'aujourd'hui, ne sont pas le signe d'un échec urbain. Ils sont la preuve que la promesse opère. La ville est le premier ascenseur social. Cette idée nous accompagne depuis nos débuts. Elle nous a appris à regarder les quartiers populaires non comme des poches de relégation, mais comme des portes d'entrée : des lieux où l'on arrive, où l'on s'installe, et d'où l'on repart plus loin.

CE À QUOI NOUS ASPIRONS : RENDRE LE LOGEMENT À NOUVEAU ABORDABLE

Cette promesse, la plupart des grandes villes l'ont rompue, pour une raison simple : on ne peut plus s'y loger. À Paris, à Mumbai ou à Lisbonne, ceux qui font tourner la ville, aides-soignants, livreurs, enseignants, artisans, doivent s'en éloigner toujours davantage. Une ville qui n'accueille plus les plus modestes cesse d'être un ascenseur et devient un privilège. Rendre le logement à nouveau abordable est l'un de nos chantiers les plus importants.

3. Pour fabriquer du commun, il faut des projets hors du commun

Le sociologue Eric Klinenberg a remis à l'honneur une expression oubliée : les « palais du peuple ». C'est ainsi qu'Andrew Carnegie appelait les bibliothèques publiques qu'il faisait bâtir, avec leurs colonnes et leurs grandes salles de lecture, ouvertes à tous et gratuites. Klinenberg y voit le modèle de ce qu'il appelle l'infrastructure sociale : ces lieux où des gens qui ne se seraient jamais rencontrés se croisent, se reconnaissent, finissent par se parler. Une ville ne tient pas seulement par ses routes et ses réseaux. Elle tient par ses lieux communs, au sens propre. Cette idée a guidé une bonne partie de nos projets. Nous avons appris qu'on ne fabrique pas du commun avec des équipements au rabais, et qu'il faut parfois de l'ambition, de la beauté, voire de la démesure, pour qu'un lieu devienne celui de tous.

CE À QUOI NOUS ASPIRONS : CONSTRUIRE LES NOUVEAUX PALAIS POPULAIRES

Quels sont les nouveaux palais du peuple ? Les grands projets urbains, gares, friches reconverties, nouveaux quartiers, en sont les candidats naturels, à condition d'être pensés en résonance avec le quartier qui les accueille. Trop souvent, ils se posent sur un territoire sans le regarder. Conçus avec ceux qui y vivent déjà, avec leurs usages, leurs histoires, leurs commerces, ils restent un levier exceptionnel.

4. Les marques, des expériences universelles

Nous croyons au pouvoir des marques. Pas pour leur logo ou leur publicité, mais pour ce qu'elles savent faire de plus rare : offrir la même expérience à chacun. Le stylo BIC est le même dans la trousse d'un écolier et dans la poche d'un dirigeant. Sur leboncoin, on vend et on achète de la même façon, que l'on cherche à boucler ses fins de mois ou à dénicher une bonne affaire. La Vache qui rit de Bel rassemble toutes les générations et tous les milieux. L'Oréal rend la même promesse de beauté accessible à tous. Chez Nickel, chacun ouvre le même compte, quelle que soit sa situation. Abordables, accessibles et aspirationnelles à la fois, ces marques ne trient pas leurs clients. C'est notre définition de l'inclusion. Inclure, ce n'est pas concevoir une offre à part pour les plus modestes, c'est permettre la même chose à chacun. À l'heure où tant de lieux de rencontre se fragmentent, les marques sont parmi les derniers espaces de l'universalité, ceux où l'on partage encore une expérience commune.

CE À QUOI NOUS ASPIRONS : CONTRIBUER À FAIRE ÉMERGER DE NOUVELLES MARQUES UNIVERSELLES

Les marques universelles d'aujourd'hui sont surtout américaines. La France sait faire rêver avec le luxe et a su

créer des marques pour tous, BIC en est la preuve, mais elle en fait trop peu naître. Notre ambition : contribuer à faire émerger non pas une licorne, mais une marque universelle française, dont le succès se mesurera moins à sa valorisation qu'au nombre de personnes, de tous milieux, qui la partagent. Le chemin : le premium abordable, qui vise à rendre l'essentiel désirable, pas le low-cost, qui réserve aux plus modestes le moins bon. Le numérique, en supprimant les intermédiaires et les coûts fixes, sera notre terrain d'exploration.

5. Choisir sa vie, sans porter seul le poids des possibles

Nous sommes du côté d'Amartya Sen. L'économiste indien a donné un nom à ce qui nous semble l'aspiration la plus noble qui soit : les « capabilités », c'est-à-dire la liberté réelle de mener la vie que l'on a des raisons de valoriser. Le développement ne se mesure pas à ce que l'on possède, mais à l'étendue de ce que l'on peut choisir d'être et de faire. Cette idée a traversé tous nos projets, des vendeuses de rue aux habitants des copropriétés.

Mais nous avons aussi appris de ce qu'Alain Ehrenberg a appelé « La Fatigue d'être soi ». Quand chacun est sommé de choisir sa voie, de se réaliser, de devenir l'entrepreneur de sa propre vie, le poids des possibles devient parfois intenable. La liberté de choisir est une conquête. Être seul face à ses choix peut devenir une épreuve. Tenir ensemble ces deux vérités, c'est tout l'enjeu.

CE À QUOI NOUS ASPIRONS : DE NOUVEAUX MODÈLES D'ORIENTATION ET CADRES COLLECTIFS POUR LA JEUNESSE

C'est à l'entrée dans la vie adulte que le poids des possibles pèse le plus lourd, et le plus inégalement. Choisir une filière à quinze ans, trouver un premier stage sans réseau, tenir dans un premier emploi : les jeunes y sont souvent seuls, avec des outils pensés pour ceux qui savent déjà. Nous voulons contribuer à créer de nouveaux modèles d'orientation, et à inventer de nouveaux cadres collectifs, communautés de pairs, collectifs de travail, associations, qui offrent des repères et des appartenances sans confisquer le choix.

6. Small can be beautiful

En 1973, l'économiste E. F. Schumacher publiait *Small is Beautiful,* avec un sous-titre qui disait tout : une économie à la mesure de l'homme. Contre le culte de la taille, il défendait des organisations à échelle humaine, où chacun garde la maîtrise de son travail. Cette idée nous est chère. Nous l'avons vue à l'œuvre chez la vendeuse de rue comme chez l'artisan, le freelance ou le petit producteur : des millions de personnes qui ont choisi, ou se sont vu imposer, de travailler à leur compte. Le travail indépendant n'est pas une anomalie à résorber dans le salariat. C'est l'une des formes d'avenir du travail.

CE À QUOI NOUS ASPIRONS : INVENTER LA VIE SOCIALE DES INDÉPENDANTS, FAIRE VIVRE L'ENTREPRISE ARCHIPEL

Notre société s'est construite autour du salariat : protection, formation, accès au logement ou au crédit passent encore largement par la fiche de paie. L'indépendant doit prouver deux fois ce que le salarié obtient d'office. Or de plus en plus d'entreprises fonctionnent comme des archipels : une île principale entourée de milliers d'acteurs juridiquement indépendants, mais souvent économiquement dépendants d'elle (distributeurs, chauffeurs, producteurs). Nous voulons inventer pour eux l'équivalent de ce que le salariat a conquis en un siècle, intéressement, participation, avantages sociaux, et amener ces entreprises à les associer à la valeur qu'ils contribuent à créer.

Ces idées sont notre boussole. Elles ne sont pas notre destin. Une boussole indique une direction, elle n'interdit pas les détours, et c'est souvent sur les chemins de traverse que nous avons fait nos plus belles découvertes : une mission inattendue, une rencontre de hasard, un projet que personne ne nous avait demandé. Nous comptons bien continuer à prendre la tangente de temps en temps. Cioran nous y encourage : *« On ne découvre de saveur aux jours qu'en se dérobant à l'obligation d'avoir un destin. »*



Merci à nos clients.

A
AAK
Adeo
Adie
Advans
Advens
Agence du Don en Nature
AFD
AG2R La Mondiale
Air Liquide
Alcome
AP-HP
Apprentis d'Auteuil
Arm
AXA
AXA Atout Cœur
AXA France

B
B4IG
Bande de Cheffes
Banque des Territoires
Banque Mondiale
Bayer
Groupe Bel
BGE
BIC
Bibliothèques Sans Frontières
Blue Mind Foundation
Bluenove
Boehringer Ingelheim
Bunge

C
C/Can
C40
Caisse des Dépôts
Carrefour
CCI France
CGAP
Cegos
Centquatre
Chanel
Chez Daddy
Chloé
Cité Bleue
CMS Francis Lefebvre
CNRS
CODE
Colgate
Commission Européenne
CR DLA
Crédit Mutuel
Critical Software
Croix-Rouge française
Cyo

D
Danone
Danone Communities
Danone Ecosystem
DSM-Firmenich

E
Edifice
EGC
Éloquence de la Différence
Emmaüs Alternatives
Emmaüs Connect
Emmaüs Défi
Emmaüs France
Entourage
Expertise France

F
Face Sud Provence
Facebook
FAIR
FHCM
FIDA
Foncière Emmaüs
Fondation Crédit Mutuel Alliance Fédérale
Fondation Archery
Fondation Bettencourt Schueller
Fondation Gates
Fondation Kronenbourg
Fondation L'Oréal
Fondation TotalEnergies
Fondation Vodacom
Fonds L'Oréal pour les Femmes
Forum Economique Mondial
France Stratégie
France Travail
Franciliane
Francil'IN
FrieslandCampina

G
GALVmed
Geres
Global Climate Fund
GSMA

H-I
HEC Paris
I&P
Iconogreen
IECD
IFC
ILEO
INCO
Institut Veolia

J-K
JCDecaux
JokaJobs
KKWA
Korian

L
L'Industreet
La Réserve des Arts
La Roche-Posay
La Vie de Quartier
Leboncoin
Les Entreprises s'engagent
Les Lauréats de l'Intelligence de la Main
Lightbulb Trust
LiveMentor
Lixil
L'Oréal
L'Oréal Professionnel
Louis Vuitton
Lulu dans ma rue

M
MAIF
Ministère de l'Europe et des Affaires Étrangères
Ministère du Travail
Mister Green Africa
Monarch Beverages

N
Naali
Naandi Foundation
Nebeday
Nestlé
Nestlé Waters
Nexity
Nickel
Nutriset

O
Objectif Emploi
OCP Africa
Olvea
ONUDI
ONY
Onyx
Orange
Orelsan

P
Pass Culture
PayFit
Plaine Commune
Plaine Commune Habitat
Plaine Commune Maison de l'Emploi
Planète Enfants & Développement
Possible Future
Programme Malin
Projets en Cimes
Prune Nourry
Prysmian

Q-R
92i
Qwantic Insertion
Randstad
Rawbank
Reckitt
Région Île-de-France
Renault
Roole

S
SACD
SAS Alliance Gestion
SLB
SEMM (Société des Eaux de Marseille Métropole)
Sensei
Share it
SIAAP
Singa
Société des Grands Projets
Sodexo
Sofrecom
Soliko
SPF Belgique
StaffMe
Synergie Family

T
Tadam
Team Créatif
Télécom Paris
Tom&Josette
TotalEnergies
Trajectoires

U
UM6P
Unibail-Rodamco-Westfield
Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

V
Veolia
Veolia Eau d'Ile-de-France
Ville de Paris
Ville de Sarcelles
Voisins Vigilants et Solidaires

W-X-Y-Z
Wanted Nation
Groupe Yves Rocher

Merci à nos équipes et partenaires.

Ces quinze ans, nous les avons écrits à plusieurs mains.
Merci à toutes celles et à tous ceux qui ont fait et font Archipel&Co.



© Crédits photos
Anne-Typhaine Gruat (p.1), Maja Bialon (p.7, 27, 46),
Pauline Duverger (p.15), Fotolia (p.11, 54, 56),
CL Havet pour la SGP, Laurent Edeline, Justin Wieler (p.40, 41),
LOSN / Louison (p. 38), Damien Risterucci (p.44, 45),
Desy Danga / Wikimedia Commons (p. 55),
Unsplash (p.12, 14, 17, 20, 23, 29, 31, 33, 49, 53, 55, 57, 63)

© Archipel&Co, 2026. Tous droits réservés.
Toute reproduction, même partielle, est interdite sans
l'accord écrit d'Archipel&Co et des auteurs concernés.
Textes : Archipel&Co, sauf mention contraire.
Les contributions signées engagent leurs seuls auteurs.
Editorialisation : À Toute Fin Utile
Direction artistique : Carole Bocobza
Ne peut être vendu.

Merci à toutes les voix.
Merci à toutes les plumes.

Merci, bien sûr,
à tous ceux qui nous liront.