

## Modèle de développement

(Extrait du guide Changer d'échelle : Dupliquer les réussites sur de nouveaux territoires : une voie pour développer l'entrepreneuriat social, par *Géraldine Chalencon et Anne-Claire Pache*, avec la collaboration de *Sophie Caillat et Christian Valadou*.)

Un partenariat entre la Chaire Entrepreneuriat Social de l'ESSEC, la Caisse des dépôts et l'AVISE).

### #4 : LE DEVELOPPEMENT CENTRALISE



#### Les clés de ce modèle

- Permettre à la structure fondatrice de contrôler les antennes créées
- Maîtriser la qualité et de l'homogénéité des actions

#### 1. Les grands axes de ce modèle

##### Définition

Le développement centralisé repose sur la **création, par la structure fondatrice, d'antennes ou de filiales locales** qui portent le concept ou le programme sur de nouveaux territoires.

**Deux formes juridiques** correspondent à ce modèle :

- un groupe constitué d'un siège et d'antennes sans autonomie juridique
- un groupe constitué d'une holding, actionnaire majoritaire de filiales juridiquement autonomes.

Dans les deux cas, les structures « dupliquées » reportent, en termes hiérarchiques, à la structure fondatrice, qui constitue le siège ou la holding.

##### Forces et faiblesses

Cette stratégie permet **un volontarisme fort** en matière de développement et la possibilité pour le siège de lever des fonds et d'investir dans le développement. Mais cela signifie aussi que **l'investissement financier de la structure fondatrice dans le développement est important** et qu'elle doit pour cela trouver les ressources nécessaires.

Au niveau organisationnel, le développement centralisé permet une **maîtrise forte de la qualité des actions** et de l'homogénéité des procédures. La capitalisation des pratiques est importante et certaines tâches administratives sont centralisées ou mutualisées. Financièrement, cette stratégie assure une certaine stabilité avec une consolidation entre les structures. Contrepartie négative, **la logique hiérarchique gêne considérablement la capacité d'innovation et d'adaptation** aux spécificités locales des antennes. Des risques existent aussi du fait des liens juridiques et financiers très forts entre les structures.

#### 2. Quelques exemples

Parmi les structures qui ont fait le choix du développement centralisé, on retrouve l'ADIE, l'AFEV, Id'ees, SNC, Janus au sein de Vitamine T.

### 3. Zoom sur...: ADIE (Association pour le Droit à l'Initiative Economique)

- **Présentation de la structure**

L'ADIE est une association qui aide les personnes exclues du marché du travail et du système bancaire classique à créer leur entreprise et leur propre emploi en leur octroyant des microcrédits.

Elle a été créée en 1989 par Maria Nowak en adaptant à la France le principe du microcrédit jusqu'alors largement utilisée dans les pays en développement.

- **Explication du modèle de développement centralisé mis en place**

#### Structure organisationnelle

L'ADIE est une association 1901, composée de 22 délégations régionales, elles mêmes responsables des antennes au niveau départemental.

Les fonctions centralisées sont la comptabilité, les ressources humaines, l'informatique, les achats, le contrôle de gestion, les partenariats et la communication.

Le back-office, le service de recouvrement (gestion des prêts), le contrôle interne et les partenariats nationaux (financiers et non financiers) sont aussi gérés par le siège.

#### Initiative de développement

La création d'une nouvelle antenne se fait uniquement en interne à l'initiative d'un délégué régional ADIE qui en fait la proposition au directeur du réseau.

#### Financement

L'association dispose d'un seul budget, avec une consolidation régionale. Les antennes veillent à l'équilibre de leur budget, sous la responsabilité des délégations régionales. A priori, l'ADIE évite que les antennes ne soient en déficit. Les prêts en cours sont gérés par une entité juridique unique.

#### Gouvernance

Les délégations régionales ne sont pas représentées au bureau de l'ADIE. Quant aux antennes locales, elles sont autonomes et disposent d'une certaine marge de manœuvre pour prendre des initiatives en ce qui concerne les publics ou la méthodologie.

#### Fondements et outils communs

De nombreux outils ont été créés au fur et à mesure : la charte qualité, le guide méthodologique, le tableau de bord financier, l'intranet, etc. L'ADIE a le souci d'améliorer l'échange de bonnes pratiques et souhaite les faire émerger grâce à une remontée permanente des informations vers le siège et à des rencontres régulières.

- **Résultats de ce modèle de développement**

L'association dispose d'un réseau de proximité qui couvre pratiquement toute la France, métropole et Dom-Tom. **110 antennes et 380 permanences** ont été créées et implantées sur l'ensemble du territoire.

Depuis la création de l'association en 1989, **44 000 microcrédits** ont été octroyés permettant la **création de plus de 38 000 entreprises et générant 45 000 emplois**.