Le processus de rationalisation industrielle et professionnelle ainsi que la diversification des produits dans une institution de micro-finance française : le cas de l'ADIE

Gaëlle Martin

▶ **To cite this version:**

Gaëlle Martin. Le processus de rationalisation industrielle et professionnelle ainsi que la diversification des produits dans une institution de micro-finance française : le cas de l'ADIE. Gestion et management. 2010. dumas-00597692

HAL Id: dumas-00597692

https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00597692

Submitted on 1 Jun 2011

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

UNIVERSITE DE LA MEDITERRANEE
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Master 2 Recherche
Economie du Travail et Gestion des Ressources Humaines

LE PROCESSUS DE RATIONALISATION INDUSTRIELLE ET PROFESSIONNELLE AINSI QUE LA DIVERSIFICATION DES PRODUITS DANS UNE INSTITUTION DE MICROFINANCE FRANÇAISE : LE CAS DE L'ADIE

Mémoire présenté et soutenu par

Gaëlle MARTIN

Directrice de mémoire

Nadine RICHEZ-BATTESTI

Septembre 2010

UNIVERSITE DE LA MEDITERRANEE
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Master 2 Recherche
Economie du Travail et Gestion des Ressources Humaines

LE PROCESSUS DE RATIONALISATION INDUSTRIELLE ET PROFESSIONNELLE ET INNOVATION DANS UNE INSTITUTION DE MICROFINANCE FRANÇAISE : LE CAS DE L'ADIE

Mémoire présenté et soutenu par

Gaëlle MARTIN

Directrice de mémoire

Nadine RICHEZ-BATTESTI

Septembre 2010

Les opinions exprimées dans ce mémoire sont celles de l'auteur et ne sauraient en aucun cas engager la directrice de mémoire ou l'Université de la Méditerranée.

REMERCIEMENTS

En préambule à ce mémoire, je souhaitais adresser mes remerciements les plus sincères aux personnes qui m'ont apporté leur aide et qui ont contribué à l'élaboration de ce mémoire ainsi qu'à la réussite de cette année universitaire

Je tiens tout d'abord à remercier Nadine RICHEZ-BATTESTI, pour son suivi, ses remarques constructives, et son écoute, tout au long de ce travail de recherche.

D'autre part, mes remerciements vont également aux différents acteurs de l'ADIE que ce soit bénévoles ou salariés avec qui j'ai échangé. Et plus particulièrement Julie FONTANA pour son suivi depuis le début de mon année de Master1, mais aussi pour nous avoir formé et donner envie de travailler dans ce secteur ainsi que Monique SEIGNON pour son intérêt quotidien pour mon travail de recherche. Ainsi qu'Emmanuel LANDAIS, pour s'être rendu disponible pour cette étude.

Un remerciement particulier pour Manuela BARDET et Julien MAISONNASSE pour leur soutien tout au long de cette année, ainsi que leurs remarques constructives et relectures attentives.

Pour finir, je tiens à exprimer ma reconnaissance envers tous mes proches et amis qui m'ont encouragée et supportée au cours de ce travail de recherche.

« Chronologiquement, aucune connaissance ne précède en nous l'expérience et c'est avec elle que toutes commencent »

Emmanuel Kant

TABLE DES MATIERES

Introduction 1

1ère Partie : Cadre de la Recherche 3

I - Problématique 3
1°) Contexte et motivations 3
2°) La tendance à l'industrialisation des Institutions de Microfinance : Le cas de l'ADIE 3
A – Pourquoi la question de l'industrialisation à l'ADIE ? 3
B – Quels enjeux pour l'ADIE ? 4
3°) Les évolutions du secteur des Institutions de Microfinance 7
A – Qu'est ce que la Microfinance ? 7
B – Quelles sont les caractéristiques et évolutions du secteur ? 9
C – Les tensions et enjeux que connaissent les IMF aujourd'hui 15

II – L'innovation dans les services comme grille d'analyse pour comprendre les transformations et les enjeux de l'ADIE 24
1°) Les acteurs de l'innovation 25
A – La cohabitation entre l'innovation et l'organisation : le rôle des acteurs 25
B – Le « capitalisme d'innovation intensive » et ses conséquences sur le management de l'innovation 28
2°) L'innovation dans les services : l'apport de la littérature 32
A – Les approches technologistes 32
B – Les approches servicielles 33
C – L'approche intégrée 34

III – Positionnement épistémologique et méthode 36
1°) L'intérêt de l'utilisation de la méthode par étude de cas 36
2°) La posture du chercheur induite par l'observation empirique 40
3°) Les modalités de collecte des données 40
4°) Analyse des données et exploitation des premiers résultats 41

2ème Partie : Trajectoires organisationnelles et innovation 42

I – Trajectoires organisationnelles : l'imbrication de trois dynamiques 42
1°) Le modèle d'organisation de l'ADIE 42
A – Présentation de l'ADIE 43
B – L'ADIE : une structure divisionnalisée 46
C – Les Délégations Régionales : un ensemble de bureaucraties professionnelles 48
D – Le modèle adhocratique des projets pilotes 49
2°) Les évolutions de l'ADIE 52
A – Rappel de l'histoire de l'organisation : l'articulation d'une triple dynamique 52
B – L'évolution de l'activité de l'association 60
C – L'ADIE suit-elle les mêmes phases de transformations que les activités de services ? 62

II – Les dynamiques d'innovation au cœur du processus de transformation de l'ADIE 66
1°) L'innovation : un processus au cœur de l'ADIE 66
A – Les innovations organisationnelles *66*
B – Les innovations de produit....*68*
2°) L'approche intégrée comme grille de lecture de l'innovation....68

III – Les ressources humaines comme condition de l'innovation 75
1°) Le rôle central du bénévolat 75
A – Quelques repères quantitatifs sur le bénévolat à l'ADIE....*75*
B – Les ressources bénévoles présentes à tous les niveaux de l'organisation....*76*
C – La politique de ressources humaines de l'ADIE vis-à-vis de ses bénévoles *78*
D – La relation bénévoles/salariés : une cohabitation complexe ? *79*
2°) Les salariés : instigateurs majeurs de l'innovation....81
A – Le bilan social de l'ADIE *81*
B – la politique de formation de l'ADIE en direction de ses salariés....*85*
C – Les transformations de l'ADIE : évolutions des procédures et profils des conseillers crédits...*87*

Conclusion **93**

Bibliographie.... **98**

INTRODUCTION

Aujourd'hui, dans un contexte mondialisé d'intensification de la concurrence, ainsi qu'en présence d'une exigence accrue de la part des consommateurs, l'innovation se trouve au cœur de la stratégie d'une entreprise. L'économie de la connaissance établit donc le savoir, non pas comme un facteur de production de l'entreprise, mais tel qu'une production à part entière. De plus, l'innovation constituante de ce savoir n'est plus un stock, mais représente un processus continuel déterminant du développement concurrentiel de l'entreprise. Par ailleurs, on s'aperçoit que les Dépenses Intérieures de Recherche et Développement (DIRD) représentent 2,14%[1] du PIB en 2008, ce qui constitue une part stable depuis quelques années. Toutefois, il semble important de noter que plus de 50% des dépenses du privé sont réalisés par 13 entreprises, avant tout issues de l'industrie.

Qu'en est-il du secteur tertiaire ?

L'innovation dans ce secteur comme le souligne Gadrey (2003) est plus intangible ou immatérielle et se base avant tout sur des mises au point de nouveaux procédés. De plus, les services de R&D sont encore peu structurés dans ce secteur, ce qui ne contribue pas à sa lisibilité au niveau des statistiques. De plus, la grande hétérogénéité des activités de services rend une analyse globale complexe (Favre-Bonte et al., 2008). Le secteur de la finance s'avère assez prolifique dans ce domaine et notamment si on s'intéresse au cas de la microfinance qui constitue en elle même une innovation radicale, dans le sens où elle change totalement les caractéristiques du produit pour desservir un nouveau public cible. La microfinance et plus particulièrement le microcrédit a été largement diffusée par la Grameen Bank et son fondateur Muhamad Yunus prix Nobel de la paix en 2006. La microfinance correspond aujourd'hui à *« la fourniture d'un ensemble de produits financiers à tous ceux qui sont exclus du système financier classique ou formel.* »[2] Ce modèle a évolué puisqu'à l'origine la microfinance ne s'affiliait qu'au microcrédit en direction des plus pauvres.

---

[1] *Source :* Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche : http://cisad.adc.education.fr

[2] www.lamicrofinance.org

Le modèle du microcrédit développé par la Grammeen Bank est novateur à deux niveaux. D'une part, dans le fait d'élaborer un nouveau produit en direction d'un public particulier (à savoir les plus pauvres à l'origine) ; d'autre part, dans la mise en place de procédés originaux, notamment les crédits en groupe. En effet, un des principes fondateurs de la Grameen Bank se situe dans le fait que l'on ne prête pas à une personne uniquement, mais à un groupe de personnes qui sont solidaires entre elles. Ici, c'est la solidarité inter-groupe qui fait office de garantie bancaire.

Toutefois, la microfinance a été victime de son succès. En effet, du fait de son expansion fulgurante, un certain nombre d'enjeux ont été soulevé, en particulier sur le fait de concilier mission sociale et exigence de rentabilité. Le cas de l'Institutions de MicroFinance (IMF) Compartamos au Mexique est le plus extrême car cette ancienne Organisation Non Gouvernementale (ONG) créée en 1990 a décidé, pour financer sa croissance, de se transformer en 2000 en établissement financier agrée sous forme de société anonyme à vocation lucrative. Pour y parvenir, elle a mobilisé des actionnaires qui exigent une rémunération sur leur part apportée au capital, donc ce qui suppose une profitabilité de l'entreprise.[3] Compartamos soulève ici un problème éthique à savoir, **est-il possible de faire du profit grâce à l'argent des plus exclus tout en ayant une vocation sociale ?**

Plus largement, cette innovation radicale au niveau financier qu'est le micro crédit a contribué à l'émergence d'un nouveau modèle d'organisation développé par Yunus (2010). Il s'agit du concept de *« social business »* ou entreprise sociale dont le principe est de développer une activité économique en direction d'un public exclu, mais qui soit pérenne. De plus, les profits ne doivent pas être redistribués en terme de dividendes aux actionnaires mais réinvestit dans l'activité. Ce concept apparaît de prime abord comme étant un moyen de concilier ce double enjeu de pérennité financière et de mission sociale.

Enfin, il semble important de noter que le modèle de la Grameen Bank ne se limite pas aux pays du Sud. Il a été transposé aux pays du Nord, et notamment en France avec l'Association pour le Droit à l'Initiative Economique (ADIE) qui a été crée par Maria Nowak en 1989, sous l'inspiration de Yunus. L'ADIE va donc nous servir de terrain d'analyse pour ce travail de recherche pour d'une part caractériser son modèle par rapport à celui du secteur des IMF ; et d'autre part mettre en évidence le rôle de l'innovation dans l'organisation. Mais, tout d'abord, nous présenterons le cadre de la recherche pour resituer la méthode et les implications d'une étude de cas.

[3] www.lamicrofinance.org

1ère Partie : Cadre de la recherche

I – Problématique :

1°) Contexte/motivations

Je souhaite inscrire le sujet de mon mémoire de cette année dans la continuité de celui que j'ai effectué l'année précédente. Il s'agit pour moi de capitaliser les connaissances et ainsi d'approfondir certains points qui n'ont pas été suffisamment développés. Le but étant, bien entendu de ne pas reproduire à l'identique ce qui a été produit, mais bien de se servir du précédent travail comme base, en vue d'une analyse plus poussée de certains points que nous allons développer dès à présent.

Mon précédent mémoire, (Bouloc et Martin, 2009) réalisé dans le cadre du Master 2 professionnel Ressources Humaines : Economie Sociale et Solidaire, portait sur la question de la microfinance dans une perspective territoriale, à partir d'une étude comparative de trois organisations, à savoir ; l'ADIE PACA, l'ADIE Guyane et Contigo au Chili. Cette étude réalisée en binôme sur ces trois territoires nous a permis de mettre en évidence les divers enjeux de la microfinance à l'heure actuelle. C'est donc ces enjeux que je souhaite développer ainsi que les résultats auxquels nous sommes parvenus, et tout particulièrement la question de l'industrialisation des IMF.

2°) La tendance à l'industrialisation des Institutions de microfinance : le cas de l'ADIE

A - Pourquoi la question de l'industrialisation à l'ADIE ?

L'une des conclusions de notre précédent travail portait sur la tendance à l'industrialisation des IMF. Nous avons pu mettre en évidence qu'elle se manifestait de différentes manières selon les organisations et qu'elle constituait l'une des originalités de l'ADIE.

En effet, il est apparu au cours de nos observations croisées que l'ADIE connaissait une accélération de ce processus d'industrialisation, que l'on observe notamment à travers une standardisation des méthodes de travail. C'est pourquoi, nous nous sommes appuyées sur le concept de rationalisation industrielle et professionnelle de Gadrey (1994).

Rappelons que la **rationalisation industrielle** consiste à rationaliser l'organisation de la production en passant par la standardisation des méthodes de travail, ce qui permet ainsi de gagner en productivité et en efficacité.

D'un autre coté, la **rationalisation professionnelle** permet d'affiner et de systématiser la typification des cas, ce qui se traduit par une formalisation des méthodes et une décomposition en *« routines »*. De plus, elle s'accompagne d'une dimension de professionnalisation et de qualification inexistante au sein de la rationalisation industrielle.

Dans le cas de l'ADIE, nous avons pu dégager au cours de notre précédente étude que les deux types de rationalisation cohabitaient, alors, qu'habituellement elles sont opposées. Il semble toutefois important de noter qu'il existe une domination de la rationalisation industrielle, qui se traduit par une standardisation de plus en plus marquée, ainsi qu'une prééminence du siège national et donc une stratégie de centralisation. En parallèle, la rationalisation professionnelle se manifeste par le foisonnement de projet pilote, elle est induite par la forte territorialisation de l'organisation et la nécessité de mettre en place des réponses innovantes pour s'adapter aux spécificités du public.

Après avoir posé ce cadre, à partir des résultats de notre précédent mémoire, il est possible, dès à présent, de faire émerger un ensemble de questions qui constitueront le terreau de notre analyse.

B – Quels enjeux pour l'ADIE ?

Il apparaît ici possible de décomposer ces enjeux en deux sous-catégories. Les premières sont liées au processus d'industrialisation ou de rationalisation industrielle et son effet direct sur l'organisation.

- Un premier ensemble concerne la question de la concurrence du secteur. **En effet, pourquoi la rationalisation industrielle est aussi forte à l'ADIE alors que le nombre de concurrent est limité ? (seule IMF de cette taille en France) Souhaite-t-elle à terme concurrencer le secteur bancaire classique ?**

- De plus, l'ADIE a intensifié la commercialisation de ses produits et a construit une stratégie de diversification des services offerts en parallèle de cette industrialisation **quels sont les enjeux de la diversification de ces services ? Quel est le lien avec la rationalisation ? Quel a été l'effet de la rationalisation professionnelle sur cette diversification ?**
- **De plus, peut-on faire de l'industrialisation quand on anticipe une difficile extension des parts de marché ou des débouchés : qu'en est-il de ce point de vue ?**

Les secondes concernent plus les acteurs en tant que tels, qu'ils soient bénévoles ou salariés ou encore les parties prenantes, telles que les pouvoirs publics

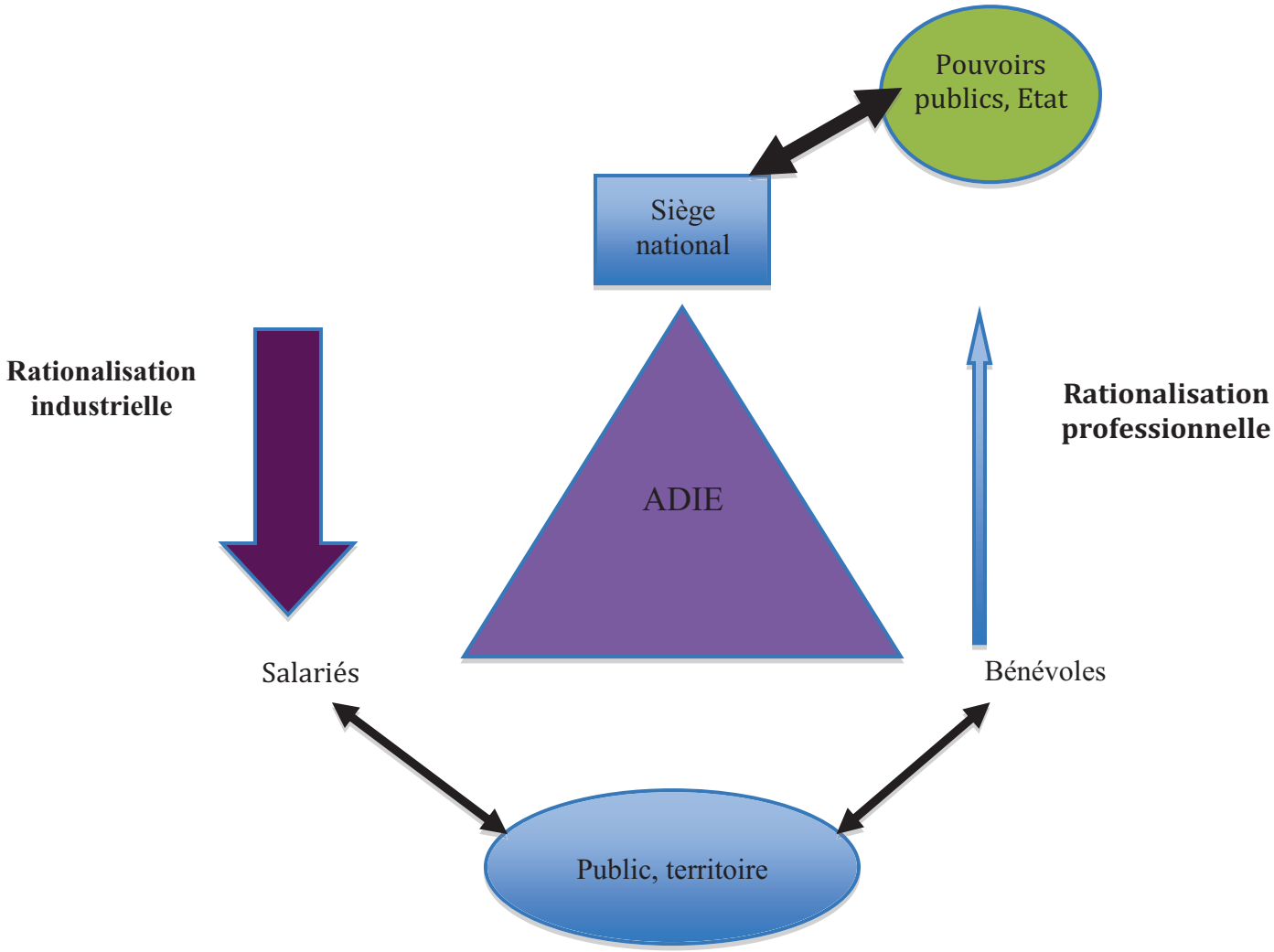
- **Comment les salariés réagissent-ils à ce processus d'industrialisation ? Qu'en est-il de la stabilité ou du turn over des salariés et des bénévoles ? Existe-t-il un lien avec les évolutions à venir de la structure ?**

- Dans notre précédente analyse, nous montrions que la rationalisation professionnelle est en partie instiguée par les bénévoles. **Comment vivent-ils l'évolution de l'organisation et cette tendance à l'industrialisation ? S'ils sont l'expression de cette rationalisation professionnelle, quels moyens sont mis en œuvre pour favoriser ces instances de débats qui facilite la capitalisation de nouvelles routines ? Comment sont-ils mobilisés ? A-t-on observé un turn-over important à la suite de la standardisation des outils et procédés à l'ADIE ? Comment se passe la cohabitation avec les salariés ? Quels rôles jouent-ils dans la diversification des biens et services.**

- Une dernière question peut être abordée, à travers l'interaction des pouvoirs publics et de l'ADIE. **En effet, cette rationalisation industrielle traduit-elle une volonté de l'organisation de s'affranchir des pouvoirs publics ? Cherche-t-elle une légitimité par ce biais afin de pouvoir infléchir les politiques publiques dans le domaine de l'appui à la création d'activité ? (stratégie de lobbying).**

Le schéma qui suit permet de synthétiser les enjeux que connaissent l'ADIE avec la rationalisation.

<u>Schéma 1 :</u> Le concept de rationalisation au sein de l'ADIE



Nous avons choisi un triangle pour représenter l'ADIE, afin de symboliser les interactions entre les différents acteurs de l'organisation. A noter que nous ne parlons pas seulement de personnes physique et que l'on considère le siège comme un acteur à part entière. Le siège regroupe ainsi, le bureau, la direction générale, mais également tous les

services de support de l'activité, que nous désignerons sous l'appellation de *Back-Office* pour la suite de l'analyse.

Par ailleurs, l'utilisation de la forme du triangle permet de mettre en évidence d'une part, une dimension hiérarchique qui est présente entre le siège et la base, mais aussi de montrer que c'est avant tout le siège qui est à l'origine de la rationalisation industrielle. Toutefois, il semble pertinent de relever que les salariés et bénévoles se situent au même niveau. En effet, même si les salariés encadrent les bénévoles, c'est bien ces deux acteurs qui sont en contact direct avec le public et qui représente donc l'instigation de la rationalisation professionnelle.

Pour finir, nous souhaitions également mettre en évidence la relation que l'ADIE entretien avec les pouvoirs publics, que ce soit de l'ADIE vers les pouvoirs publics à travers les stratégies de lobbying ou lorsque l'Etat se sert de l'ADIE comme relai de la politique publique.

Pour conclure, ce schéma nous permet de faire ressortir un certain nombre d'enjeux soulevé par notre question principale, il convient dès à présent de s'intéresser au cadre conceptuel qui peut permettre de mieux appréhender ces enjeux. Pour ce faire, il apparaît pertinent de réaliser en premier lieu, un focus sur le secteur de la microfinance et ainsi d'en dégager les tensions et enjeux que ce secteur rencontre à l'heure actuelle. En second lieu, nous nous intéresserons à la question de l'innovation et la manière dont elle peut servir l'analyse pour expliquer les changements qui affectent la structure.

3°) Les évolutions du secteur des IMF

A - Qu'est ce que la microfinance ?

a) Définition :

La microfinance *désigne « les dispositifs permettant d'offrir de très petits crédits à des familles très pauvres pour les aider à conduire des activités productives ou génératrices de revenus leur permettant ainsi de développer leurs très petites entreprises ».*[4]

[4] http://www.lamicrofinance.org/

La microfinance permet donc de donner accès à une population exclue du système financier classique ou formel, un panel de produits financiers tel que le microcrédit, la microépargne ou même la microassurance.

b) Les origines :

Bien qu'ayant connu des antécédents à travers le monde (coopérative d'épargne et de crédit, tontines, mutuelles, etc.), il s'agit d'un dispositif qui s'est développé au Bengladesh par le biais de la Grameen Bank et de son fondateur Muhamad Yunus, prix nobel de la paix en 2006.

Partant du constat simple que 40% de la population au Bengladesh est exclue du système bancaire classique, M. Yunus souhaitait mettre en place un nouveau système de crédit ; dans un premier temps avec son propre argent puis ensuite en lien avec la Banque Agricole. Cependant, il n'arrivait pas à convaincre les banquiers classiques d'investir dans son système de microfinance, il décida donc de créer en **1983** une banque indépendante avec l'accord de la banque centrale : la **Grameen Bank**, ou banque des villageois. (Gentil,. 1996).

Le principe de la Grameen Bank et du concept de microcrédit est simple, plutôt que de faire des crédits subventionnés, elle propose de prêter aux microentrepreneurs qui remboursent la somme demandée à laquelle s'ajoute un taux d'intérêt. Ce système permet d'une part, de responsabiliser et d'autonomiser les emprunteurs sans qu'ils se retrouvent dans une logique d'assistanat, et d'autre part, il est censé permettre à terme, la viabilité des IMF du fait de la rémunération sur les taux d'intérêts.

Par ailleurs, la Grameen Bank cible un public en particulier, à savoir les femmes qui semblent rembourser mieux que les hommes. En effet, d'après Gentil (1996), elles ont une meilleure conscience du revenu nécessaire afin de pouvoir (sur)vivre au jour le jour.

Cette « banque des villageois » met en place également un système de prêt en groupe, le principe étant que l'institution prête une somme aux membres du groupe (en général 5 personnes) et chacun est caution solidaire des autres. Ainsi, si un individu a un défaut de paiement pour le mois en cours, ce sont les membres de son groupe qui devront rembourser à sa place.

C'est donc ce système qui a permit à la banque de Yunus de s'étendre, en prêtant à un nombre important de personnes d'une part (7,34 millions d'emprunteurs en 2007)[5] et en diminuant les défauts de remboursements (taux de remboursement avoisinant les 98%[6]) d'autre part.

De plus, à partir de ce modèle, s'est développé le concept d' *« entreprise sociale »* ou *« social business »* institué par le fondateur de la Grameen Bank (Yunus et al., 2010). En effet, selon les auteurs, le concept d'entreprise sociale se trouve à la croisée de l'entreprise dite « classique » qui poursuit un but de maximisation de profit, et de l'institution sans but lucratif qui poursuit une mission sociale. L'entreprise sociale se doit d'être pérenne et de pouvoir grâce aux chiffres d'affaire générés par son activité, couvrir ses coûts ; tout en réinvestissant ses profits pour assurer sa mission sociale.

Le succès de la Grameen bank a donc contribué à l'expansion de la microfinance à travers le monde et à la diffusion de son modèle social et économique.

Nous allons désormais nous intéresser aux caractéristiques de ce secteur et aux grandes tendances qui l'ont affectés.

B - Quelles sont les caractéristiques et les évolutions du secteur ?

Le tableau suivant permet de dresser un état des lieux de la microfinance dans le monde. Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur les dernières données disponibles publiées sur le site internet du « Mixmarket »[7], qui est une organisation regroupant des données relatives au secteur des IMF dans le monde.

Une première catégorie d'information est fourni à travers des données de cadrage général relative au nombre total d'IMF dans le monde, ainsi qu'au nombre de personnes touchées par ces institutions.

Une seconde catégorie de données est constituée par une série d'indicateurs pertinents sélectionnés parmi d'autres afin d'appuyer l'analyse. L'un des intérêts premiers était de dégager des données sur plusieurs années afin de pouvoir juger de l'évolution du secteur. Ensuite, le choix de l'âge des IMF permet de juger du degré de maturité de la microfinance que nous développerons ultérieurement. De plus, la question des formes institutionnelles est

---

5 http://www.grameen-info.org/

6 Op. Cit.

7 www.themix.org

importante lorsqu'on s'intéresse justement aux implications de cette évolution, notamment en terme de gouvernance. Pour finir, le type de produit offert par les IMF permet d'avoir un premier aperçu du type de public touché et de son évolution dans le temps.

Tableau 1 : Etat des lieux de la Microfinance dans le monde

Zone géographique	*Nombre de clients*	*Age des IMF*	*Formes institutionnelles*	*Type de produit*
1395 IMF dans le monde 384 en Amérique Latine 190 en Asie du Sud 292 en Europe de l'est et Moyen Orient	Nombre d'emprunteurs : **86,2** millions dans le monde 14,1 millions en Amérique Latine 44,4 millions en Asie du Sud 3 millions en Europe de l'est et Moyen Orient. Nombre d'épargnants : 95, 8 millions dans le monde 14,4 millions en Amérique Latine 32,4 millions en Asie du Sud 5,2 millions en Europe de l'est et Moyen Orient.	En 2001 : Nouvelles (< 4ans) : 24% Jeunes (entre 4 et 8 ans) : 30% Matures (> 8 ans) : **46%** En 2006 : Nouvelles (< 4ans) : 4% Jeunes (entre 4 et 8 ans) : 27% Matures (> 8 ans) : 69%	En 2001 *:* *Banques :* 11% *Coopératives :* 8,8% *Institutions Financières Non Bancaires (IFNB):* 26,4% *ONG* : 53,8% En 2006 *:* *Banques :* 8,5% *Coopératives :* 7,4% *Institutions Financières Non Bancaires (IFNB):* 38,5% *ONG* : 40,6% *Banques Rurales :* 5%	En 2001 : *Individuel :* 27,5% *Individuel/solidaire :* 45% *Solidaire :* 10% *Banque de village :* 8,5% En 2006 : *Individuel :* 35,3% *Individuel/solidaire :* 49,4% *Solidaire :* 6,5% *Banque de village :* 8,8%

Source : www.themix.org

Il semble intéressant de mettre en évidence que malgré le nombre limité d'IMF en Asie du sud, elles desservent un nombre plus important de personne. Ceci dénote d'une forte concentration du marché de la microfinance, peu d'organisations de grandes tailles sont présente sur le marché, on observe ainsi des situations de quasi-monopole. A titre d'exemple, la BRI (Bank Rakyat Indonesia), en Indonésie touche à elle seule plus de 28 millions d'épargnants et 3,2 millions d'emprunteurs.

Il est également possible de relever une diversité des formes institutionnelles avec malgré tout, une prégnance des institutions non bancaire, soit 79,1% si on cumule les ONG et les IFNB en 2006. Toutefois, il apparaît pertinent de relever que la part des institutions financières augmente, elle représente 18,8% en 2001 (Banques et coopératives) contre 21% en 2006 (Banques, coopératives et banques rurales).

Concernant les types de produits, on remarque une diminution des crédits solidaires (10% en 2001 contre 6,5% en 2006) au profit des crédits individuels (27,5% en 2001 contre 35,3% en 2006), ce qui dénote donc d'un changement de stratégie des IMF ainsi qu'une évolution du public cible que nous détaillerons dans la section suivante.

Enfin, il semble important de noter que le degré de maturité des IMF, qui correspond aux IMF de plus de 8 ans, a énormément évolué en l'espace de 2 ans. Ainsi, les nouvelles IMF représentaient 24% en 2001 contre seulement 4% en 2006, ce qui s'en ressent donc sur la part des IMF dites « matures », elles passent ainsi de 46% à 69%. Cette part importante d'organisations qui ont plus de 8 ans permet de mettre en exergue le degré de maturité de ce secteur que nous allons détailler dans la section suivante.

Enfin, depuis l'émergence de la microfinance les taux d'intérêt dans ce secteur ont toujours été très élevés (en moyenne 20%[8] quand le taux d'intérêt sur des prêts classiques est de l'ordre de 11%[9]). Ce que les organisations légitiment par rapport aux coûts de gestion et frais de fonctionnement plus élevés que dans une banque classique du fait de prêts plus petits. De plus, les taux d'intérêt appliqués par les IMF sont globalement moins élevés que ceux en vigueur dans le secteur de la finance informelle, qui peuvent aller de 100% à 300%. Il convient de rappeler que la finance informelle regroupe de manière générale toutes les activités financières qui ne sont pas régies par des institutions formelles tel que les banques ou l'Etat mais par des pratiques culturelles (Servet, 2006). Ces pratiques sont aussi diverses que répandues à travers le monde, elles regroupent les *tontines* qui correspondent à des

[8] Source : www.babyloan.org

[9] Source : Banque Mondiale, donnée 2008 sur l'ensemble des pays.

groupement d'individus constitués pour se prêter mutuellement de l'argent. Il peut exister des pratiques plus individuelles tel que les usuriers qui prêtent des sommes d'argent plus ou moins importante avec des conditions de remboursement plus flexible que dans une banque classique (possibilité de rembourser toutes les semaines), ainsi qu'un accès plus rapide à cet argent, ce qui est compensé par des taux d'intérêt très élevé en moyenne. (de 100% à 300%)

Il apparaît donc pertinent de mettre en relation ces données sur la microfinance mondiale avec le cas de l'ADIE. Comme la plupart des IMF, l'ADIE possède une forme non lucrative (40% d'ONG). De plus, il s'agit d'une IMF que l'on pourrait qualifier de mature puisqu'elle existe depuis plus de 20 ans. En revanche, il convient de souligner la différence présente en terme de produit proposé et de public visé. En effet, à l'origine l'ADIE a décidé de se focaliser sur le crédit individuel, jugeant difficile pour un pays occidental d'intégrer le modèle Grameen avec une forme de crédit en groupe tel qu'il était à la base. La dimension solidaire a donc été insérée à travers la mise en place de la caution solidaire, ce qui permet d'impliquer l'entourage du créateur dans son projet.[10] Toutefois, l'association propose depuis peu des crédits en groupe, la part des clients ADIGO (qui est un projet pilote de l'ADIE ciblant un public plus précaire) qui constituent la cible de l'association en terme de crédit en groupe, représente 10% de l'activité globale de l'ADIE.

Il est intéressant de mettre en exergue cette tendance inverse qui s'est produit entre les IMF des pays du Sud et l'ADIE au Nord. La dimension solidaire très prégnante dans les IMF des pays du Sud à l'origine tend à se réduire au profit d'une dimension plus individuelle avec des produits plus spécifiques aux besoins des créateurs. Alors que l'ADIE, pour toucher le « bas de la pyramide », c'est-à-dire les gens les plus pauvres, met en place des stratégies de crédit en groupe pour pouvoir développer son activité et toucher un public plus large.

Pour conclure, nous nous apercevons que l'un dans l'autre l'objectif est le même aussi bien pour l'ADIE que pour les autres IMF, à savoir toucher un public plus large. Cependant les stratégies mises en place diffèrent du fait des évolutions des IMF, ce que nous allons aborder dès à présent.

a) Trois grandes phases d'expansion de la microfinance.

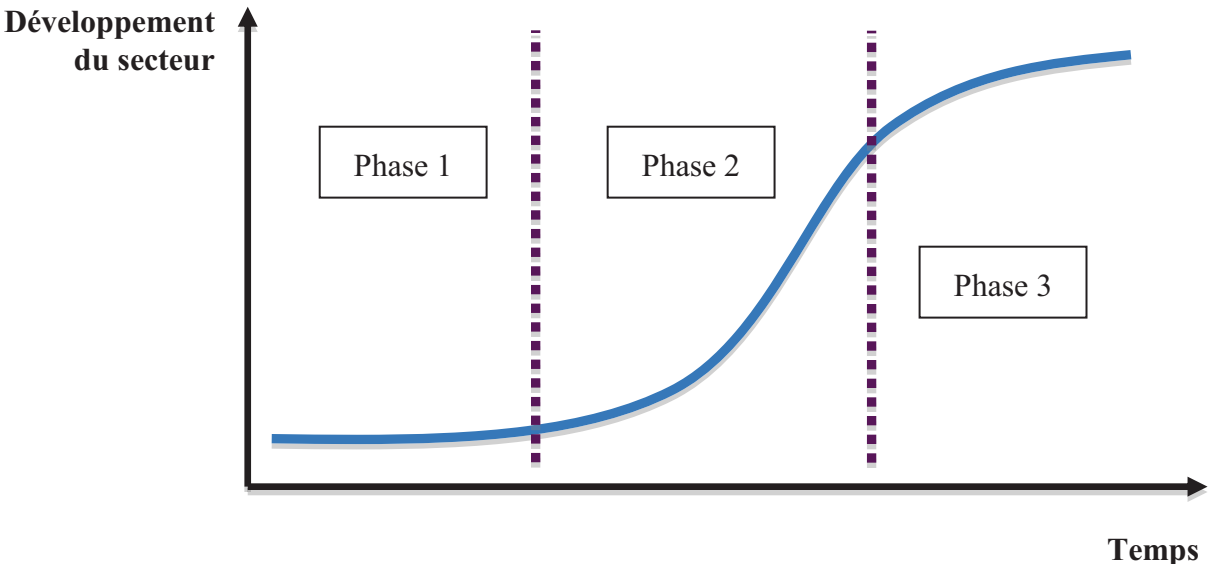
Servet (2006) décompose le développement de la Microfinance en 3 décennies :

[10] Source : entretien **Emmanuel Landais, directeur de l'ADIE** du 15/06/10

- *De 1975 à 1995* : correspond à l'apparition des premières organisations, de petites tailles et relativement efficaces. Elles ne sont toutefois pas autonomes d'un point de vue financier et dépendent largement des financements publics.
- *De 1985 à 1995* : c'est à cette période que l'on voit émerger les grandes IMF tel que BRI ou BancoSol en Bolivie. L'autonomie financière devient leur objectif principal et des partenariats avec les banques commerciales commencent à se créer.
- *De 1995 à 2005* : la microfinance est reconnue comme technique financière sur le plan international. Une diversification des produits se met en place pour toucher un public plus large, le crédit individuel se développe au détriment du crédit en groupe. Les premières tensions commencent à apparaître notamment sur le fait de concilier l'autonomie financière avec l'objectif de lutte contre la pauvreté.

Le schéma suivant permet de représenter l'évolution du secteur.

Schéma 2 : Le cycle de développement de la microfinance
(réalisation personnelle)



En terme d'organisation interne des IMF, la **phase 1** correspond à la phase d'émergence du secteur. Il s'agissait avant tout de petites organisations qui se situaient en **phase d'expérimentation** sur ce domaine. Le secteur est très peu structuré et très localisé, la

méthode d'octroi des crédits est très « artisanale », il existe une faible formalisation des outils et l'analyse du risque réalisée par les conseillers crédits est avant tout subjective.

Pour ce qui est de la **seconde phase**, il s'agit avant tout, d'une **phase d'expansion** c'est à ce moment là que les organisations commencent à grandir et à se structurer en interne, elles assurent également un maillage territorial important ; ce qui se traduit par une augmentation des niveaux hiérarchique et une formalisation des méthodes de travail. En effet, les critères de décision d'octroi de crédit gagnent en objectivité, en parallèle le nombre de clients ou de groupes de clients par agent de crédit augmente sensiblement. Ces facteurs induisent donc, une demande de professionnalisation accrue de la part des salariés. Par ailleurs, en parallèle de ce maillage territorial se met en place un maillage institutionnel, les grandes IMF instaurent des partenariats avec des banques commerciales ou se transforment elle même en banque afin de pouvoir gagner en efficacité. Apparaissent également des partenariats avec les institutions publiques, les grandes IMF deviennent ainsi des acteurs à part entière de l'action publique, des formes de coopération sont instituées avec les municipalités pour toucher la population d'un quartier « pauvres ».

La **dernière phase** représente **une phase de maturité**, du fait de l'augmentation de la taille des IMF et de leur légitimité accrue tant sur le plan régional qu'international, les organisations doivent faire face à des exigences en terme de rentabilité pour atteindre l'autonomie financière. Les salariés sont contraints donc à plus de rendement tout en maintenant le niveau des impayés très bas. Dans le même temps, on s'aperçoit que les IMF instaurent des stratégies de diversification aussi bien au niveau des produits, avec la microassurance ou la microépargne, que sur le ciblage des clients, à travers la remise en cause du crédit en groupe et la mise en place de produit personnalisé. L'innovation redevient nécessaire pour le développement des IMF.

Ces différentes phases et plus précisément la dernière ont permis de faire émerger un ensemble d'enjeux auxquels doivent faire face les IMF que nous allons traiter, dès à présent.

C - Les tensions et enjeux que connaissent les IMF aujourd'hui

Comme nous l'avons évoqué les IMF à l'heure actuelle doivent faire face à un certain nombre d'enjeux. C'est le cas notamment avec l'injonction de rentabilité financière imposé par les partenaires financiers et l'Etat, qui conduit les IMF à adopter des stratégies de diversification des produits pour toucher un public plus large. D'autre part, l'augmentation de

la taille des IMF conduit ces dernières à mettre en place des stratégies innovantes tel que des évolutions statutaires en banque ou la mise en place de partenariat. Ces évolutions ont donc des implications en terme de gouvernance que nous allons aborder dans les paragraphes suivants.

a) La diversification des produits

Un des éléments qu'il est possible de mettre en évidence est relatif à la diversification des produits des IMF et à l'apparition de ce que Rossel-Cambier (2009) qualifie de *Microfinance Combinée* qui correspond principalement au couplage de différents produits financiers (microcrédit, microépargne et microassurance) mais également non financiers tel que l'offre de formation relative à la création d'entreprise. Selon l'auteur, cette diversification de l'offre de produit traduit une évolution de la demande des clients, c'est également un moyen de toucher un nombre plus important de clients.
L'auteur se contente essentiellement de dresser un état des lieux de la microfinance combinée en Amérique Latine. Toutefois, il pointe un enjeu intéressant lié à la complexité croissante qu'induit ces systèmes de microfinance combinée qui impacte donc la gouvernance.

b) Les évolutions du secteur qui engendre des crises de gouvernance

Il semble pertinent de s'intéresser aux crises de gouvernances que traversent un certain nombre d'IMF à l'heure actuelle. Pour éclairer cette tension, les auteurs s'appuient généralement sur la théorie de l'agence. Nsabimana (2009) caractérise la gouvernance dans les IMF comme étant une *« toile de relation d'agence ».* Rappelons qu'une relation d'agence selon Jensen et Meckling (1976)[11] désigne un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engage une autre personne (l'agent) pour accomplir quelques services en leur nom, impliquant la délégation d'une partie de l'autorité de prise de décision à l'agent. De part sa nature, la relation d'agence pose problème dans la mesure où les intérêts personnels du principal et de l'agent sont divergents. Le principal et l'agent peuvent représenter différents acteurs au sein d'une organisation, il peut s'agir des actionnaires et du directeur de l'entreprise, des managers et des salariés, ou même des épargnants de la banque. On comprend aisément que dans le cas des IMF, il existe bien une *« toile de relation d'agence »,*

[11] http://gouvernance.canalblog.com/

rendue complexe par trois éléments spécifiques aux IMF. Tout d'abord, la double mission de ces organisations, à savoir, une mission sociale (distribution d'un service envers une population exclue) et une mission financière (atteinte d'une autonomie financière). En sus, de cette double mission, on assiste à une diversité des formes organisationnelles, que ce soit des institutions financières à but lucratif, des ONG, etc. Pour finir, on relève également une hétérogénéité des parties prenantes avec des intérêts qui divergent : ainsi les emprunteurs sont préoccupés par la possibilité de renouveler leurs prêts, les actionnaires privés sont intéressés par une rentabilité sur fonds propres importante quitte à prendre plus de risque, etc. Cette diversité d'intérêt rend complexe le système de gouvernance. Selon l'auteur, le système optimal serait celui qui permet d'intégrer l'ensemble des relations d'agence entre parties prenantes et assurerait ainsi la convergence des intérêts.

Il s'agit d'une conclusion à laquelle parvient également Doligez (2009), selon lui, le meilleur moyen de renforcer les capacités des IMF et d'améliorer la gouvernance de ces organisations se trouve dans l'implication des différents acteurs aussi bien interne qu'externe afin de contribuer à l'élaboration d'une vision commune.

Par ailleurs, il convient de souligner qu'en parallèle de ces crises de gouvernance liée à l'augmentation de la taille des IMF, ces organisations ont été confrontées à la nécessité de trouver d'autres sources de financement.

Selon Urgehe (2009) *« les IMF se doivent d'assurer la pérennité de leurs activités de façon indépendante des subventions et de gérer leur fonctionnement selon une approche commerciale, de façon à ce que les services délivrés puissent être assurés sur le long terme »*

C'est ce qui traduit le terme de *« commercialisation »*, les IMF proposent ainsi des services qui assurent une rentabilité, on observe une montée en croissance du nombre et du type d'acteur présent sur ce marché. Pour finir, on assiste à une mutation d'un certain nombre d'ONG en institutions financières dirigées par des actionnaires. Là encore l'auteur insiste sur le fait que selon le financement des IMF, cela peut impacter sur la gouvernance de l'organisation, comme l'illustre le cas de Compartamos au Mexique. (voir encadré 1)

Encadré 1

Le cas de Compartamos au Mexique

A titre illustratif à ce sujet, l'IMF Compartamos au Mexique est devenue un cas d'école (Rosenberg, 2007) En effet, pour rappeler brièvement les faits, c'est en 2000 que Compartamos jusqu'alors une ONG devient un établissement financier afin de lui permettre de pouvoir financer sa croissance en levant des fonds privés (banques mexicaines, bailleurs de fonds éthiques, etc.). En 2006, l'institution obtient sa licence bancaire, elle peut ainsi collecter de l'épargne et proposer tous les services financiers d'une banque. En complément, c'est en 2007 que Compartamos décide d'ouvrir son capital à hauteur de 30% sur la bourse de New York et de Mexico.

La première question que l'on voit émerger suite à l'entrée en bourse de Compartamos est de savoir **dans quelle mesure les impératifs de rentabilité et de profit exigé par les actionnaires sont-ils compatibles avec l'intérêt des clients ?**

Cette question sous entend tous les enjeux en terme de gouvernance que connaissent les IMF qui migrent vers un statut commercial.

Un des éléments de réponse qu'apporte l'auteur se situe dans le niveau des taux d'intérêts. En effet, Compartamos a toujours pratiqué un taux d'intérêt qui a prime abord peut apparaître exorbitant (environ 100%). Toutefois, l'auteur fait la remarque que de manière générale les taux sont élevés au Mexique, il tente donc de décomposer ce taux pour expliquer ce qu'il finance :

- Les charges opérationnelles s'élèvent à 36,4% ce qui s'explique par le faible montant des crédits et leurs grands nombre :
- Le coût des ressources est de 13,6%
- Pour finir, le niveau de profit s'établit à 26%, ce qui selon l'auteur est largement supérieur au secteur bancaire classique.

Le cas de Compartamos permet de mettre en évidence une des tensions majeures de la microfinance à l'heure actuelle, relative à cette divergence d'objectif entre les parties prenantes. C'est ce type de tensions qui suscite les plus vives critiques à l'égard du microcrédit dans le monde.

c) L'arrivée de nouveaux acteurs sur le marché

Comme nous l'avons évoqué précédemment, l'augmentation de la taille des IMF a engendré de nombreux changements sur ce secteur. Un des changements qu'il est possible de mettre en avant est relatif à la mise en place d'innovation institutionnelle de la part des IMF (Rosengard, 2009 ; Nsabimana, 2009). En effet, ce besoin de s'agrandir et de se diversifier conduit ces organisations à recourir à des investissements privés comme nous l'avons évoqués. En parallèle, la réussite de ce secteur entraine l'arrivée de nouveaux entrants, c'est pourquoi les banques classiques commencent à investir ce nouveau marché, deux types de stratégies d'entrée peuvent être mise en avant.

- D'une part, les stratégies d'*upscaling* où des IMF matures décident d'opter pour le statut de banque, ce qui leur fournit une plus grande marche de manœuvre, notamment en pouvant collecter l'épargne et mobiliser ainsi plus de fonds.
- D'autre part, les stratégies de *downscaling*, il s'agit ici des banques qui décident d'entrer sur le marché pour toucher le bas de la pyramide, c'est à dire les plus pauvres. Toutefois, les motivations peuvent être autre, en effet, il peut exister une surliquidité bancaire comme c'est le cas en Afrique (Nsabimana, 2009) qui pousse les banques à s'orienter sur ce marché. La rentabilité relative des IMF peut également être un facteur déterminant. Enfin, il existe également un effet d'image pour ces banques, se lancer dans la microfinance et offrir des produits financiers à des populations exclues est un moyen de redorer leur blason.

Les banques utilisent différentes stratégies pour rentrer en microfinance (Nsabimana, 2009), il peut s'agir d'une unité interne spécialisée en microfinance, d'une filiale financière ou encore d'une alliance stratégique avec une IMF déjà bien implanté. Concernant le partenariat entre une IMF et une banque classique, Nsabimana (2009) et Rosengard (2009) évoquent diverses raisons. Dans un premier temps, l'entrée des banques classiques en partenariat avec des IMF permettrait de professionnaliser le management des IMF, notamment sur des aspects techniques de la gestion de produit financiers (aide à la gestion du risque par exemple). Les banques disposent également d'infrastructures et de réseaux de distribution qui contribue à toucher un public plus large ainsi que d'une image de marque qui peut permettre de renforcer la confiance des partenaires. Toutefois, les IMF disposent également d'avantages utiles pour les banques classiques, elles possèdent une bonne connaissance du marché et elles savent donc comment identifier et limiter le risque. De plus, les banques classiques sont plus bureaucratiques que les IMF et elles doivent faire face à des

coûts importants si elles veulent toucher ce marché. Les IMF quant à elles ont su développer des solutions innovantes et une organisation du travail qui permet de pallier ce genre de difficultés. C'est le cas notamment avec la mise en place *du crédit en groupe* qui permet de baisser le coût moyen du crédit par personne ; ainsi que l'organisation en caisse villageoise qui laisse une large autonomie aux emprunteurs tout en allégeant l'organisation du travail des agents de crédits. De plus, du fait de l'expertise des IMF et de l'organisation en crédit en groupe, les modalités d'octroi des crédits sont simplifiés et plus rapide que dans une banque classique qui demande énormément de garantie dont ne disposent les clients habituels des IMF. Ces différents éléments nous permettent de comprendre l'intérêt d'une coopération entre une banque classique et de voir qu'il peut s'agir d'un jeu gagnant-gagnant pour les divers protagonistes, dans le cas d'une approche partenariales.
Toutefois, il semble important de garder à l'esprit que ce type de partenariat peut avoir des conséquences sur la gouvernance des IMF, notamment il peut y avoir un risque de renforcement de la dérive de la mission sociale vers une mission plus financière (Nsabimana, 2009).

L'ADIE, IMF française intervenant au sein d'un pays développé connaît également des tensions liées à son évolution et ses transformations. En effet, l'organisation s'est développée et l'activité s'est intensifiée ce qui a conduit l'association à diversifier ses produits afin de toucher un public plus large. De plus, l'organisation a su mettre en place des partenariats dès le début avec des banques classiques, en servant dans un premier temps d'intermédiaire entre le client et le banquier ; ensuite en empruntant directement auprès des banques pour afin d'offrir leur propre prêt dans un second temps.[12]
Ces éléments, que nous allons approfondir ultérieurement, confirment l'hypothèse que l'évolution de l'ADIE n'est pas totalement déconnectée de l'évolution des autres IMF. Ainsi, un contexte présent dans les pays du Sud peut se reproduire, avec des configurations originales, au Nord.

Jusqu'à présent, nous avons privilégié l'évolution des IMF d'un point de vue organisationnel. **Qu'en est-il de l'interaction de ces organisations avec leur public ?**

[12] Source : entretien **Emmanuel Landais, directeur de l'ADIE** du 15/06/10

d) Quelle relation entre les IMF et leur public ?

Les IMF se sont développées depuis maintenant 30 ans à travers le monde, dans certaines zones, elles font partie intégrante de l'espace social. Comment dès lors caractériser leur lien avec leur public ? **Quelle est la nature de cette relation ? De quelle manière a-t-elle évolué ? Quelles sont les caractéristiques de la population qui influent sur cette relation ?**

Guérin et Kumar (2007) d'après une étude de cas en Inde du Sud, mettent l'accent sur une des difficultés majeures auxquelles doivent faire face les institutions financières et plus particulièrement les IMF, à savoir, la question des asymétries d'informations entre prêteurs et emprunteurs. En effet, les IMF doivent mettre en place des solutions originales pour pouvoir collecter un maximum d'information sur le créateur et son environnement pour pouvoir limiter le risque. Cette tâche est rendue difficile par l'absence de garanties visibles et matérielles, s'agissant la plupart du temps de microentreprise dans le secteur informel. Dans un second temps, les ONG doivent s'assurer que les emprunteurs respectent leurs engagements et remboursent leur prêt.

Dans un contexte d'intensification de la concurrence pour les IMF et les ONG pratiquant la microfinance, on observe une évolution de la relation entre le public et ces ONG. Les auteurs se penchent donc sur la question de l'interaction entre agents de crédit et emprunteurs, et comment le glissement entre relation de proximité et relation de courtage ou de clientélisme, s'est opéré progressivement.

Il convient tout d'abord de définir ce que les auteurs entendent par *relation de courtage ou de clientélisme*. Cette relation est représentée par un « patron », c'est-à-dire l'ONG ; des « courtiers de terrain », caractérisés par les agents de crédits ou des leaders locaux; et enfin, les « clients » des IMF. Les courtiers de terrains assurent entre l'ONG et son public une fonction de médiation et de traduction. Ainsi, les caractéristiques essentielles de cette relation sont qu'elle est à la fois réciprocitaire car les bénéfices des deux parties sont mutuels, asymétrique du fait des statuts des protagonistes qui repose sur des rôles complémentaires. Pour finir, cette relation est également fortement hiérarchique étant donnée qu'elle repose sur un système pyramidal qui implique de nombreux intermédiaires entre le « patron » et le « client ». Par ailleurs, au delà de cette fonction de médiation et de traduction que les courtiers de terrain assurent entre l'ONG et la population, ils garantissent également loyauté et fidélité des usagers. Pour recruter leurs courtiers, les ONG s'appuient généralement sur des personnalités locales, qui ont une forte influence sur la populations dans une zone

géographique donnée. C'est par cet individu que circule l'information et il est une des composantes de la légitimité et de la crédibilité de l'IMF. Ces dernières sont également renforcées par la mise en place d'événements publics de masse, ainsi que de la possibilité de mobiliser un nombre important d'acteurs locaux.

Cependant, plus rarement certains agents de terrain tentent de tisser des relations de proximité avec les clients, ce type de stratégie est rapidement abandonné au profit du courtage du fait de contraintes matérielles et financières. Le courtage, bien que permettant une efficacité et des résultats immédiat, revêt quelques inconvénients, notamment en terme de circulation de l'information. En effet, la multiplication des intermédiaires entraine une dilution de l'information, qui conduit parfois les clients à être mal informés de leurs droits et obligations.

Dans un second temps, il semble important de souligner que généralement, le public visé par ces IMF, a recourt à des pratiques financières informelles (Guérin et al., 2009). Ces pratiques informelles sont très diverses, on trouve des associations rotatives d'épargne et de prêt, plus connu sous le nom de *Tontines.* Il s'agit d'un groupement d'individu souvent des femmes, qui s'organise pour prêter de l'argent aux membres du groupe. Ainsi, à périodicité constante (mensuel en général), chacun des membres du groupe met en jeu une certaine somme d'argent qui bénéficiera à un seul membre, le membre bénéficiaire change chaque mois ce qui permet à chacun d'avoir une somme importante qu'il peut réinvestir. Il peut s'agir également d'une multitude d'intermédiaires privés, des prêteurs professionnels ou des proches (famille, voisin, etc.). Les usagers de la microfinance dans les Pays du Sud jonglent également avec des produits financiers informels. Comme l'évoquent les auteurs, les clients peuvent emprunter aux organisations de microfinance pour reprêter derrière ou rembourser un prêt « informel », ils mettent ainsi en place des stratégies dites de *moneylending*. Dans le même temps, il semble important de souligner les limites que rencontre la pratique du prêt en groupe, jusque là considéré comme l'innovation majeure du secteur du microcrédit et notamment les stratégies mises en place par les usagers pour contourner le système. Les usagers instituent des arrangements entre les membres du groupe, ainsi en Inde ou au Mexique (Guérin et al., 2009) certains membres du groupes demandent la somme maximale alors qu'ils n'en n'ont pas forcément besoin pour pouvoir la prêter à d'autres membres du groupe. On assiste alors à des stratégies d'endettement mutuel qui dépassent de loin ce que voient les agents de crédits.

Pour conclure, il apparaît pertinent d'insister sur ce double mouvement que connaissent d'une part les IMF et d'autre part les usagers de ces organisations. Pour ces derniers, on s'aperçoit qu'ils ont intériorisés les modalités de fonctionnement des IMF et

qu'ils sont capables de mettre en place des stratégies pour « faire avec » les produits proposés même s'ils ne sont pas toujours adaptés à leurs besoins. En second lieu, les IMF tentent d'éradiquer cette « mauvaise finance » (Guérin et al., 2009) qui leur fait concurrence et ce d'autant plus que la plupart du temps les taux d'intérêt de ces pratiques financières informelles sont proches de ceux de la microfinance.

Par ailleurs, la distinction opérée par Guérin concernant les profils des agents de crédit peut apparaître intéressante à transposer au modèle de l'ADIE et permettre ainsi de constater s'il y a eu un changement de profil au niveau des conseillers crédits. Nos premières observations conduisent à penser que les évolutions et transformations récentes de l'ADIE ont induit un changement de profil des conseillers crédits. En effet, ils semblent être incités à effectuer plus de prospection et à aller directement au contact des clients, ce qui supposerait un glissement d'une relation de clientèle vers une relation de proximité. Donc, une évolution inverse de celle vécue par les IMF des pays du Sud. Nous développerons ultérieurement (partie 2, III) cette perspective.

Pour résumer, nous avons constaté que les IMF ont fortement évolué depuis l'origine du système dans les années 1970. En effet, le secteur après avoir commencé par une phase que l'on peut qualifier d'artisanale s'est progressivement étendu jusqu'à une phase plus industrielle. Ces évolutions se sont accompagnées de transformation au niveau interne par la modification progressive de ces organisations et de leurs métiers ; mais également en externe avec une transformation de la cible visée et donc une diversification des produits. Ces mutations diverses ont entrainé une multitude de tensions :

- Au niveau de la gouvernance tout d'abord, avec une évolution des formes institutionnelles des IMF que l'on peut illustrer avec le cas de Compartamos au Mexique qui s'est transformés en institutions financières. Ces évolutions compliquent les relations entre les acteurs des institutions et entraine ainsi des toiles de relation d'agences qui peuvent provoquer des crises de gouvernance du fait de la divergence d'intérêt entre les acteurs.
- L'arrivée de nouveaux acteurs impacte également la gouvernance des IMF, c'est le cas notamment avec l'entrée sur le marché des banques classiques. Même si ce partenariat peut s'avérer profitable pour les deux parties, il semble important d'être vigilant concernant les risques de dérives entre la mission sociale et l'exigence d'autonomie financière des IMF.
- Pour finir, il apparaît pertinent de souligner que la relation entre les IMF a elle même évolué, d'une relation de proximité à une relation de clientèle imposé par la nécessité

d'augmenter le volume de crédit. Petit à petit, on s'aperçoit également que les usagers ont internalisé les pratiques de microfinance et sont capable de « faire avec » ce type de produit quelque soit la contrainte imposé par les IMF.
Ces différents éléments permettent de poser les enjeux de la microfinance à l'heure actuelle.

II – L'innovation dans les services comme grille d'analyse pour comprendre les transformations et les enjeux de l'ADIE.

Depuis sa création en 1989, l'ADIE a fait l'objet de multiples évolutions. On perçoit dans les transformations de l'ADIE, une capacité d'innovation permanente qu'il semble important d'analyser et de comprendre, on y observe également la combinaison d'une rationalisation industrielle et professionnelle. Ce processus n'est pas spécifique à l'ADIE, il traverse une grande partie du secteur des services et notamment celui des services financiers auxquels ont peut rattacher l'ADIE. Gadrey (1994) distingue la rationalisation industrielle qui correspond à l'homogénéisation et la standardisation des méthodes de travail, de la rationalisation professionnelle, entendu comme l'élaboration de nouvelles routines et de solutions uniques. La typologie élaborée par l'auteur distingue donc deux types de rationalisation, à savoir, la rationalisation industrielle et la rationalisation professionnelle. Usuellement, elles sont opposées car la rationalisation professionnelle correspond d'une certaine manière à un processus d'innovation continuel alors que la rationalisation industrielle homogénéise et standardise les méthodes de travail, ce qui est *a priori* incompatible avec un processus d'innovation. Or dans le prolongement de nos travaux précédents, nous souhaitons montrer qu'elles peuvent cohabiter et même se nourrir l'une de l'autre. Au delà, et face au processus d'accélération de la phase d'industrialisation, ils nous semble important de mener une analyse en terme d'innovation pour étudier les dynamiques en cours et caractériser les enjeux de l'ADIE. A partir de la littérature dans ce domaine, nous distinguons d'une part la question des acteurs qui instituent l'innovation, et d'autre part, la particularité de l'innovation dans les services.

1°) Les acteurs de l'innovation

Les acteurs se situent au cœur du processus d'innovation. Dans la terminologie « acteurs », on entend, les différentes parties prenantes en lien avec l'innovation de manière directe ou indirecte. Nous verrons donc dans un premier temps comment l'innovation et l'organisation apparaissent comme des logiques à la fois complémentaires et concurrentes (Alter, 1993). Nous étudierons plus précisément le lien entre les instances dirigeantes d'une structure et les innovateurs ou nouveaux professionnels qui la compose. Dans un second temps, à partir des travaux de l'école des mines (Hatchuel et al., 2006), nous nous intéresserons aux acteurs de la conception innovante.

A - La cohabitation entre l'innovation et l'organisation : le rôle des acteurs

Alter (1993) propose une analyse de ces logiques d'innovation en lien avec l'organisation. Selon lui, il existe une complémentarité, ainsi qu'une concurrence entre la logique de l'organisation et celle de l'innovation. L'auteur insiste aussi sur l'émergence de ce qu'il appelle la « détaylorisation » qui contribue à l'apparition de nouveaux professionnels. Cette « détaylorisation » entraine des incertitudes qui peuvent être technique, environnementale, liés aux produits ou au connaissances. C'est grâce à ces incertitudes qu'émerge la compétence des professionnels. Alter définit ainsi le professionnalisme comme opposition à la rationalité organisationnelle, ou encore l'organisation apparaît comme un moyen de réduire les incertitudes alors que l'innovation se saisit des opportunités que ces incertitudes provoquent.

a) L'émergence de « nouveaux professionnels »

Dans un second temps, l'auteur s'intéresse à ces nouveaux acteurs de l'innovation. En effet, l'apparition de ces nouveaux professionnels traduit un changement dans la conception de l'innovateur au sein de l'entreprise.

Il ne s'agit pas seulement des dirigeants d'une organisation, un entrepreneur au sens schumpétérien[13] du terme peut se retrouver dans divers poste de l'organisation.

Un des points intéressant de l'analyse de l'auteur a trait aux stratégies et comportements de ces « nouveaux professionnels » au sein de l'organisation. En effet, il s'agit d'individus qui tirent parti des incertitudes en mettant en place des actions innovantes : ils sont autonomes et ont les compétences nécessaires pour innover. C'est pourquoi, il semble important de souligner que ces entrepreneurs se situent à des postes clés qui leurs permettent de réaliser ces innovations de produit ou de procédé, ils se trouvent souvent à la charnière des opérations de conception et de production.

D'autre part, l'auteur relève que ces individus se doivent également de maîtriser les canaux de circulation de l'information, afin de pouvoir légitimer au sein de l'organisation leur innovation et pouvoir ainsi obtenir les ressources nécessaires à son développement.

Ce comportement stratégique de ces instigateurs de l'innovation peut rentrer *a priori* en contradiction avec les objectifs d'une organisation et de la direction, plus encline à rationnaliser ou formaliser les processus. Toutefois, il est dans l'intérêt des dirigeants de conserver et d'inciter ce genre de comportement pour favoriser le développement de l'entreprise.

b) <u>L'institutionnalisation de l'innovation</u>

L'auteur évoque également le rôle de la direction dans l'opposition entre innovateur et légaliste, elle adopte également des comportements opportunistes, le contrôle qu'elle exerce sur les nouveaux professionnels se décompose en trois étapes.

- Tout d'abord, la direction incite à l'innovation en mettant en place des expérimentations pilotes, des cercles qualités, ce qui va a priori à l'encontre des règles formelles qui régissent une organisation.
- Ensuite, les dirigeants adoptent une posture de « laisser faire », les nouveaux professionnels se saisissent de l'autonomie qui leur est conféré et élaborent des innovations.

[13] Selon Schumpeter, l'entrepreneur, est un véritable aventurier qui n'hésite pas à sortir des sentiers battus pour innover et entraîner les autres hommes à envisager autrement ce que la raison, la crainte ou l'habitude, leur dictent de faire. Il doit vaincre les résistances qui s'opposent à toute nouveauté risquant de remettre en cause le conformisme ambiant.

- Pour finir, la direction institutionnalise les innovations afin qu'elles puissent devenir légitime dans l'ensemble de l'organisation. Ainsi, certaines pratiques des innovateurs sont préférées à d'autres jugées trop extrême par le groupe de légaliste qui s'occupe de l'arbitrage entre les pratiques.

Par ailleurs, il convient d'opérer une distinction entre institutionnalisation et rationalisation. La première consiste à produire des normes collectives et formelles issues de pratiques sociales informelles ; alors que la seconde se définit en amont et concerne la standardisation d'un certain nombre de processus inhérent à l'organisation. Il apparaît donc clairement que l'institutionnalisation agit comme une forme de régulation en permettant la coexistence de ces deux groupes d'individus, à savoir, les « légalistes » et les « innovateurs ». Toutefois, même si les deux groupes d'acteurs arrivent à coopérer, interagir et produire de nouvelles règles ensemble, il convient de souligner qu'il subsiste une prédominance de la rationalisation et donc des « légalistes ». Toutefois, cette rationalisation est accompagnée par ce processus d'institutionnalisation qui assure le bon fonctionnement du groupe dans son ensemble malgré la présence d'individus hétérogènes.

c) <u>Le lien entre institutionnalisation et régulation, l'apport de Reynaud (1988) sur les incertitudes.</u>

Reynaud (1988) distingue trois types de régulation, d'une part, la régulation de contrôle qui émane de la direction, d'autre part la régulation autonome qui représente la manière dont le groupe s'approprie collectivement ces règles et pour finir, la régulation conjointe qui naît de l'échange et la discussion avec les différents partenaires institutionnels (dirigeants, syndicats, etc.). Dans son analyse, Alter se rapproche en partie de cette définition de la régulation conjointe en employant le terme d'institutionnalisation. Toutefois, cette dernière n'intègre pas dans son arrangement collectif les syndicats. Ceci provient notamment du fait que ce genre de pratiques est peu rationalisable dans les faits.
Par ailleurs, un des fondements de l'analyse de Reynaud, reprise également par Alter, concerne les incertitudes. En effet, il évoque l'idée que la rationalité limitée des agents économiques développée par March et Simon correspond en réalité à une rationalité de l'innovation. Dans un environnement incertain, les acteurs se doivent d'élaborer continuellement des solutions innovantes.

Pour résumer, Alter part du constat initial qu'il existe une opposition latente entre l'organisation et l'innovation du fait de l'émergence de « nouveaux professionnels » intégrés dans l'organisation qui élaborent des solutions innovantes. Les pratiques de ces acteurs rentrent a priori en contradiction avec celles d'une organisation basée sur des règles formelles, ainsi que sur les acteurs qualifié de « légalistes » qui préfèrent normaliser les processus de l'organisation. De plus, en s'appuyant sur les travaux de Reynaud, il met en évidence que l'incertitude de l'environnement contraint les individus et plus largement l'organisation à mettre en place des solutions innovantes. Selon l'auteur, les pratiques favorisant l'innovation ne peuvent pas toutes être codifiées et rationalisées par l'organisation, mais elles peuvent être institutionnalisées ; ce qui correspond à l'acceptation collective de pratiques issues des deux groupes hétérogènes. Ceci permet aux individus d'interagir et de coopérer contribuant à l'enrichissement de l'organisation en terme d'apprentissage collectif et d'innovation.

Le point de vue d'Alter nous apporte un premier éclairage sur la question des acteurs de l'innovation et leurs relations avec l'organisation. Toutefois, Hatchuel et al. (2006), proposent une analyse plus poussée en terme d'acteurs de l'innovation et insistent notamment sur le fait qu'à l'heure actuelle les entreprises sont contraintes d'innover si elles veulent survivre. Elles doivent donc développer des systèmes de management originaux pour favoriser l'innovation.

B - « Le capitalisme d'innovation intensive » et ses conséquences sur le management de l'innovation

a) <u>L'évolution du contexte économique des entreprises qui les pousse à innover</u>

Dans un contexte d'intensification de la concurrence où les demandes des consommateurs sont de plus en plus changeantes, les entreprises sont contraintes d'innover de manière intensive pour pouvoir acquérir des parts de marché. En effet, avant le milieu des années 1990, l'innovation était ponctuelle et durable, seul un petit nombre d'entreprise entreprenante et ayant les moyens financiers était innovante ; cependant depuis la fin des années 1990, c'est devenu une condition de survie.

Toutefois, l'innovation n'est qu'un résultat, ce qui permet de la produire, c'est bel et bien l'activité de conception, qui suppose au préalable des « capacités d'expansion ». Ces

dernières concernent la capacité d'une entité à étendre les connaissances pour pouvoir développer une innovation ou au contraire à développer ce qui existe déjà. C'est bien donc, cette aptitude des entreprises d'aujourd'hui à mobiliser ces « capacités d'expansion » que les auteurs qualifient de « capitalisme d'innovation intensive ».

b) L'action collective au cœur du processus de conception

Les auteurs nous proposent une théorie de la conception qui s'avère plus applicable aux technologies qu'aux services. En effet, ils modélisent une théorie de la conception, dite « C-K » qui permet de déterminer comment doit se réaliser un raisonnement de conception innovante en prenant appui d'une part, sur des connaissances (zones « K ») et d'autre part, sur des concepts (zones « C »). Cette théorie agit comme une grille d'analyse sur la conception des innovations et permet de déterminer s'il est nécessaire de développer les connaissances scientifiques ou les concepts, et à quel degré cela s'opère.

Toutefois, il semble important de noter que l'ouvrage n'accorde que peu d'importance aux modes d'organisation et aux acteurs. En effet, il ne s'agissait pas de l'ambition principale des auteurs qui s'intéressent davantage à la question de la conception au sein des entreprises ; et c'est bien par cette question qu'il est possible de voir que l'on est en présence d'un système d'action collective.

Dans les différents cas étudiés par les auteurs, ils mettent en avant l'interaction entre les acteurs ainsi que les modes d'organisation permettant ce flux de conception. Ils s'appuient notamment sur le cas de l'entreprise « Téfal » comme modèle, qu'ils qualifient d'ailleurs de modèle « métabolique ». Les caractéristiques de ce modèle sont qu'il s'agit d'un modèle de croissance dynamique, si la machine s'essouffle, l'entreprise rentre en crise. D'autre part, il table sur des innovations incrémentales peu risquées et dont le rendement est sûr, tout en favorisant une dynamique d'innovation et une capacité d'apprentissage par le marché. Ces caractéristiques cohabitent avec l'existence de managers-experts. En effet, il ne s'agit pas seulement d'experts ayant une connaissance et un profil particulier, mais il s'agit également de managers qui sont capables de piloter de manière autonome ces dynamiques d'innovation.

En insistant sur ce fonctionnement « métabolique » de la conception et sur l'importance de ces managers-experts, il apparaît aisément que les auteurs insistent sur l'existence d'une action collective au sein de l'organisation pour promouvoir les activités de conception.

Toutefois, ils n'évoquent pas suffisamment le lien entre les acteurs et notamment comment s'opèrent les relations entre conception et exécution.

c) Le lien entre conception et exécution : Quelle utilisation de l'innovation par les acteurs ?

Après avoir posé la question de l'organisation de la conception au sein d'une entité comme préalable à l'innovation, il convient de s'intéresser à la question des acteurs et plus particulièrement de la coopération. En effet, la coopération est un processus nécessaire pour une organisation ; cependant, il s'avère que c'est un processus difficile à mettre en œuvre dans le cadre de la conception collective (Hatchuel, 2002). Un modèle de l'action collective qui s'appuie sur la notion « d'apprentissages croisés » et de « rapport de prescription » est ainsi proposé par Hatchuel (2002).

L'auteur appuie son modèle des « apprentissages croisés » sur trois notions, à savoir les acteurs, les savoirs et les relations ; ces dernières sont au cœur de l'action pour les acteurs. De plus, les acteurs ne coopèrent que lorsqu'il existe une possibilité de mettre en œuvre des apprentissages. Par ailleurs, les acteurs mobilisent des savoirs hétérogènes, et c'est bien cette idée de coopération et d'interaction qui génère des apprentissages croisés.

Il est possible de prendre l'exemple de la relation médecin/patient pour illustrer ce modèle. D'un côté le médecin a besoin d'information sur la santé du patient mais aussi son contexte social pour élaborer un diagnostic ; d'un autre, le patient doit comprendre la logique médicale du médecin et adopter une attitude face à la maladie. Même s'ils ont un objectif commun, à savoir, améliorer la santé du patient, cet objectif ne pourra être atteint que s'ils sont tout deux aptes à mettre en œuvre des apprentissages croisés, basés sur leur coopération. C'est donc bien l'échange qui va renforcer la situation de coopération en favorisant de plus en plus les apprentissages croisés.

Dans un second temps, l'auteur évoque une théorie de la prescription. Ainsi, il insiste sur le fait que les rapports organisationnels sont fondamentaux, ils sont « fondateurs du collectif et conditionne la différenciation des acteurs. » Il convient de souligner qu'un rapport de prescription ne suppose pas forcément l'existence d'un lien de subordination directe, ce rapport définit simplement la relation d'un « prescripteur » à un « opérateur » qui se conforme à cette prescription et qui constitue une condition de sa relation au prescripteur ou à d'autres acteurs de l'entreprise (le dirigeant par exemple).

L'auteur distingue ainsi une situation de prescription forte, où l'activité de l'opérateur est fortement confinée ce qui suppose qu'il a peu de marge de manœuvre et que son environnement de travail est relativement stable. *A contrario*, en cas de prescription faible, la situation de travail de l'opérateur est peu confinée, il doit ainsi mettre en œuvre des solutions originales pour faire face à un environnement changeant. C'est ce que l'auteur illustre en opposant le conducteur de métro au conducteur de bus.

Concernant ce rapport de prescription, l'auteur met en avant deux types de crises :

- Dans un premier temps, la **crise de l'opérateur** qui concerne les activités qui s'éloigne progressivement des hypothèses de confinement. Il s'agit donc d'un éloignement de l'activité vis-à-vis de la prescription initiale, il existe donc une crise dès lors que l'opérateur n'adapte pas ce qui est prescrit par rapport à sa situation de travail.
- Ensuite, pour ce qui est de la **crise du concepteur**, elle se produit lorsque l'opérateur adopte des actions correctrices sans faire remonter l'information, il crée ainsi une sorte de validation fictive. Il se produit une distorsion progressive entre prescription et contexte de l'activité.

L'auteur met ainsi en avant la notion de prescriptions croisées pour pallier ces crises de prescription. La coopération est donc au centre de ces rapports de prescription et suppose une circulation de l'information entre les différents acteurs. Cette prescription croisée permet de faire évoluer les compétences de la hiérarchie et des opérateurs car elle est en mesure de générer des apprentissages collectifs.

On s'aperçoit bien que la prescription croisée constitue une des bases dans le cadre d'activité de conception et d'innovation. Ainsi, la plupart des acteurs peuvent se situer dans une position à la fois de prescripteur et d'opérateur, ce qui suppose une coopération intense entre les acteurs et génère des savoirs collectifs.

Pour conclure il convient de rappeler que les auteurs élaborent, non pas une théorie de l'innovation, mais bien une théorie de la conception innovante. Ils mettent ainsi ce processus de conception au cœur de l'action innovante. Par ailleurs, avec sa théorie de la prescription Hatchuel met en avant le rôle des acteurs et notamment la notion de rapport de prescription entre deux types d'acteurs, à savoir, le « prescripteur » et « l'opérateur ». Il peut donc exister des crises liées à ces rapports de prescription et notamment au degré d'éloignement des hypothèses de confinement de la situation de travail. Pour pallier ces crises, l'auteur préconise

la mise en place de prescriptions croisées afin de pouvoir améliorer la coopération et générer des apprentissages collectifs.

Après ce premier éclairage sur la question des acteurs de l'innovation, il convient néanmoins de compléter l'analyse sur la question du processus d'innovation en soi, et plus particulièrement sur l'approche de l'innovation dans les services. La revue de la littérature dans ce domaine va nous aider à opérer une distinction entre les différentes typologies avancées et voir ainsi laquelle peut s'avérer la plus adaptée à notre cas.

2°) L'innovation dans les services

La littérature relative aux différentes approches dans le champ de l'innovation dans les services (Gallouj et Savona, 2009) distingue trois approches dans ce domaine qui chacune élabore une typologie des innovations différentes. Nous allons successivement présenter les trois approches et voir comment elles ont évoluées.

A – Les approches technologistes

Barras (1986) développe une théorie de l'innovation dans les services où le processus de transformations se situe à l'inverse de l'industrie. L'auteur fonde sa théorie sur l'adoption par le secteur des services de TIC (Technologies de l'Information et de la Communication). Ainsi, Barras décompose le cycle d'innovations en trois phases. Dans un premier temps une phase innovation de process incrémentale qui se situe dans le Back-Office essentiellement (cela peut être une étape de formalisation des procédures par exemple). Dans un second temps, le cycle se poursuit avec une phase d'innovation de process radicale, qui vise essentiellement à augmenter la qualité du produit en standardisant en partie le processus de production. Pour finir, le processus se termine avec la mise en place de nouveaux services et donc une phase d'innovation de produit, ce que l'on peut voir également avec la mise en place des services de banque en ligne.

Il apparaît important de souligner que le modèle développé par Barras met en exergue une difficulté liée au fait que la distinction entre innovation de process et de produit semble ambigüe.

Toujours dans le champ des approches technologiques, nous pouvons également évoquer l'approche taxonomique proposée par Pavitt (1984) ou Miozzo et Soete (2001), qui sera complété par Savona et Evangelista (2003). Elle propose trois modèles sectoriels d'innovation :

- Les utilisateurs de technologies
- Les utilisateurs de TIC
- Les secteurs fondés sur la science et les techniques

Cependant, le modèle originel de Soete et Miozzo semble difficilement opérationnel, ceci provient essentiellement de la volonté de catégoriser les secteurs ce qui ne s'avère pas toujours chose aisé quand il est nécessaire de baser le modèle sur des preuves empiriques. Les travaux d'Evangelista et Savona (Gallouj et Savona, 2009) s'inscrivent dans la même perspective.

Pour finir, il semble important de noter que les approches technologistes ont le mérite de poser le terreau d'une théorie de l'innovation dans le secteur des services. Toutefois, le problème majeur de ces approches réside dans le fait que l'innovation dans le secteur des services est réduite à l'adoption de technologie issue de secteur industriel, Les innovations non technologiques ne sont pas prises en compte.

B – Les approches servicielles

Gallouj et Gadrey, (Gallouj et Savona 2009, Gallouj et Djellal, 2007) rejettent la typologie traditionnelle concernant l'innovation dans les services qui s'appuient majoritairement sur une définition issue du secteur industriel, à travers la distinction innovation de produit/process. Les auteurs souhaitent donc ancrer le secteur des services comme ayant des particularités liées à l'innovation propre. C'est pourquoi, ils adoptent une démarche plus empirique pour mettre en évidence des réalités de terrain, suite à ces travaux, ils distinguent différentes catégories de services qui s'appréhendent de manière différentes en terme d'innovation. Ainsi, les auteurs caractérisent les services intensifs en connaissances, les services de distribution et enfin, les services financiers.

Pour ce qui est des services financiers, il est donc possible de mettre en évidence quatre catégories d'innovation, sachant que chacune de ces catégories se décompose en sous-catégorie. (Gallouj et Djellal, 2007)

- Innovations de produits-services, elles peuvent être « absolues » (sur l'ensemble du marché) ou « relatives » (sur la compagnie concernée).
- Innovations architecturales, cela consiste en la combinaison ou au contraire fragmentation de produits existants.
- Innovations de modification de produit-service, la base reste inchangée, seule certaines spécifications ou options changent.
- Innovations de process, d'organisation, de méthodes et de gestion, ce sont toutes les innovations qui concernent principalement le Back-Office.

Cette approche permet d'élaborer une première grille d'analyse directement opérationnelle sur le terrain. En effet, il est possible de remarquer que cette approche représente une avancée par rapport à la précédente, notamment concernant la reconnaissance des spécificités du secteur des services. Toutefois, ce modèle connaît encore des difficultés à s'affranchir du « biais technologique » qui veut que l'on définisse l'innovation par une avancée technologique.
L'approche intégrée permet de dépasser ce biais, mais également de concilier innovation dans les services et dans l'industrie en proposant une approche globale.

C – L'approche intégrée

Ce modèle a été développé notamment par Gallouj et Weinstein (1997). Les auteurs partent du constat que la frontière entre les biens et services est de plus en plus floue, on observe ainsi de plus en plus d'immatérialité dans les biens et plus d'industrialisation dans les services. Ils s'appuient sur la définition Lancastérienne des produits (Biens ou services) qui stipule qu'il s'agit d'un ensemble de vecteurs de caractéristiques techniques et de compétences qui sont liés.
Ainsi, l'innovation peut-être appréhendée comme un changement affectant l'un des éléments de l'un ou de plusieurs vecteurs.
Le schéma suivant permet de synthétiser cette approche.

Schéma 3 : la représentation basée sur les caractéristiques des produits :

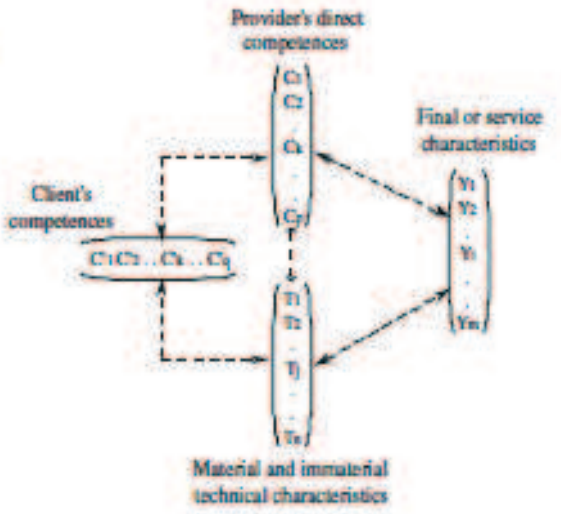


Fig. 1 The characteristics-based representation of the product. Source: Gallouj and Weinstein (1997)

Les auteurs ont ainsi pu dégager six types d'innovation relatif soit à un changement dans l'ensemble des vecteurs, soit sur l'un des vecteurs, ou pour finir sur l'une des caractéristiques à l'intérieur du vecteur.

- L'innovation radicale correspond à un changement de l'ensemble des vecteurs.
- L'innovation d'amélioration consiste en l'augmentation de la qualité de l'un des éléments du vecteur, que ce soit de compétence ou technique mais l'ensemble des vecteurs reste inchangé.
- L'innovation incrémentale se produit lorsqu'une nouvelle caractéristique est ajoutée, éliminée ou substituée.
- L'innovation ad hoc est spécifique aux services intensifs en connaissances et correspond à l'élaboration d'une solution unique pour résoudre un problème du client.
- L'innovation de recombinaison correspond à la création d'un nouveau produit soit par une combinaison de caractéristiques d'un ou plusieurs produits, soit par la fragmentation des caractéristiques d'un produit existant.
- L'innovation de formalisation se caractérise par l'ajout d'un certain niveau de matérialité au service fourni.

L'intérêt de cette typologie est d'une part, qu'elle est applicable aussi bien au cas des services que de l'industrie. D'autre part, elle permet d'analyser le phénomène d'innovation au sein d'une entreprise. En effet, selon les auteurs, l'innovation n'est pas un résultat mais un

processus, l'identification des types d'innovation permet d'avoir une vue d'ensemble de ce phénomène par le biais de l'analyse des vecteurs de caractéristiques.

Ces théories nous éclairent en divers points, d'une part, l'analyse en terme d'acteurs nous permet de mettre en évidence les points de tensions ou de cohésion existants liés au processus d'innovation. D'autre part, la typologie des innovations nous permet d'identifier les acteurs impliqués et ainsi de caractériser le prégnance ou pas de l'innovation dans le modèle ADIE.
Par ailleurs, il semble important de relever que l'analyse en terme d'acteurs nous amène à nous intéresser de plus près au modèle de GRH de l'ADIE. C'est pourquoi, nous avons décidé de formuler ces deux hypothèses suivantes.

H1 : L'innovation dans le modèle ADIE est un outil paradoxal de cohésion et de tension qui permet l'ajustement du modèle

H2 : Le modèle de GRH représente une condition de facilitation de ces dynamiques d'innovation.

III – Positionnement épistémologique et méthode :

Nous explicitons ici nos choix de méthode.

1°) L'intérêt de l'utilisation de la méthode par étude de cas.

Nous avons choisi de réaliser une analyse par étude de cas, dont il convient de rappeler l'intérêt et les limites. Siggelkow (2007) se penche sur la question, et notamment sur le fait que le problème d'une étude de cas se retrouve dans sa particularité intrinsèque, à savoir qu'il s'agit d'un cas unique. En effet, contrairement aux méthodes quantitatives, on ne s'appuie pas sur un échantillon représentatif d'un grand nombre d'entités. Pour illustrer cet enjeu, il s'appuie sur une anecdote, qu'il semble intéressant de reprendre, *« J'arrive à démontrer que j'ai un cochon qui parle, il s'agit de quelque chose de très surprenant. Pour autant, si j'écris*

un article sur ce cas précis, ca ne vaut pas dire que tous les cochons parlent. » Cette anecdote permet d'illustrer la critique que l'on fait souvent aux études de cas concernant le problème de la généralisation d'un cas particulier. Pour autant, cela ne signifie pas qu'il ne s'agit pas d'un cas intéressant qui mérite d'être étudié.

En effet, le choix d'une organisation particulière, dans notre cas l'ADIE permet justement de pointer les particularités par rapport à une organisation Lambda sélectionnée dans un échantillon représentatif du fait de ses caractéristiques homogènes.

L'intérêt ici est de comprendre un processus à partir de cette étude de cas et de rapprocher un construit théorique à une réalité de terrain. Comme l'évoque Siggelkow, c'est justement cette particularité qui constitue l'intérêt de l'analyse et qui détermine le choix de cette organisation par rapport à d'autres. Toutefois, il faut rester vigilant en ce qui concerne la spécificité de notre cas, même si les résultats sont spécifiques à ce cas, il faut être en mesure de pouvoir appliquer certaines inférences à d'autres organisations.

L'auteur distingue deux contexte d'utilisation de l'étude de cas, soit comme illustration, on se sert de l'étude de cas pour expliquer la théorie ; soit comme inspiration dans une démarche plus inductive où la théorie servira d'appui. C'est le cas ici où on voit émerger un ensemble de questions liées au terrain qu'il est possible de rapprocher dans un second temps à un construit théorique.

Pour finir, l'auteur insiste sur le danger de l' « *ex-post obviousness* », c'est-à-dire de mettre en évidence des lapalissades. Pour pallier ce problème, l'auteur insiste sur l'importance d'une part, du construit théorique pour mettre en relation ces résultats avec des concepts plus généraux et d'autre part, du registre de la preuve, il est essentiel de pouvoir prouver tous les résultats que l'on évoque.

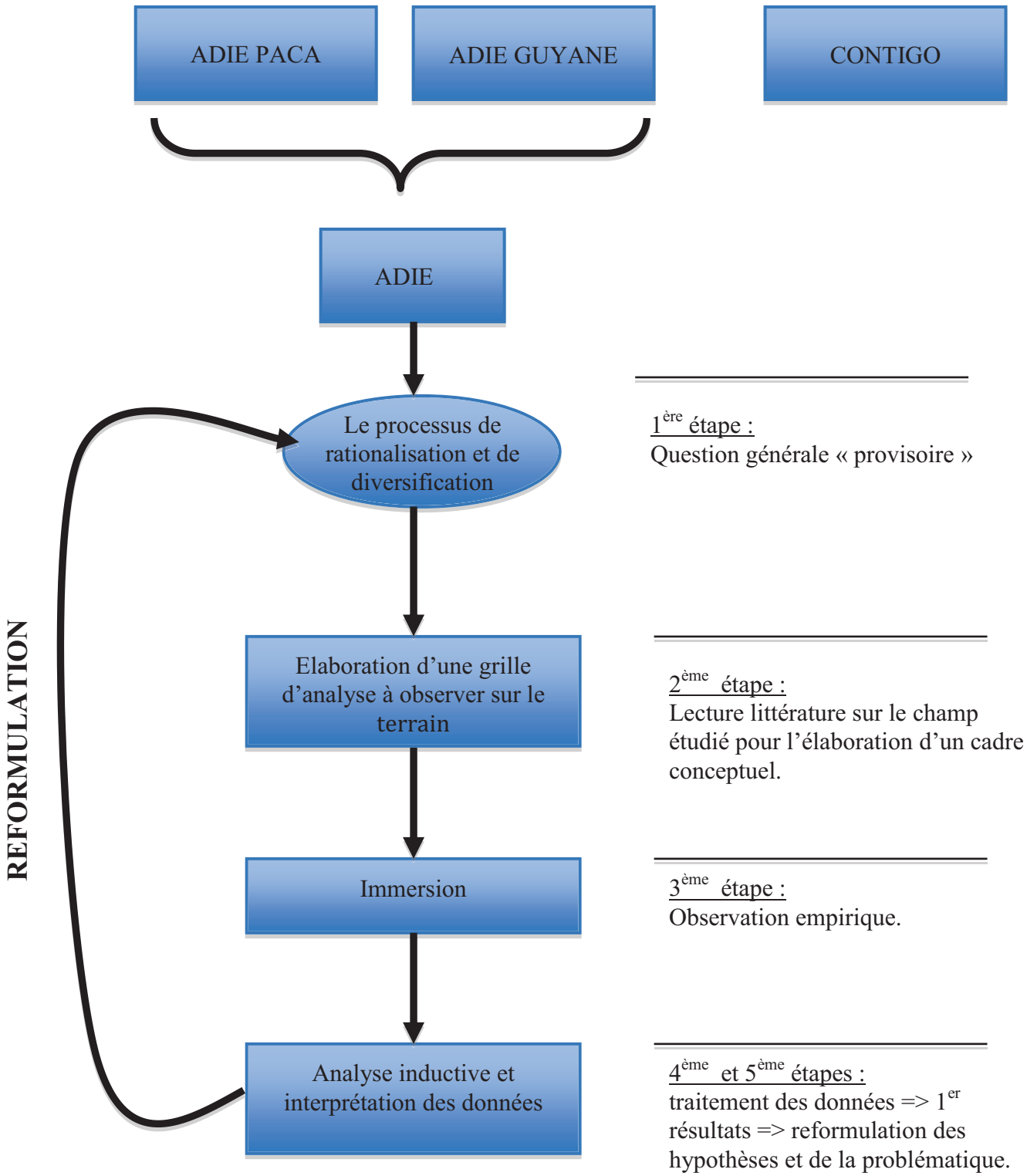
Il convient de rappeler que pour l'analyse du cas de l'ADIE, qui se situe dans une démarche explicative par rapport à la distinction qu'effectue Siggelkow, nous adopterons une approche abductive, mélangeant à la fois des phases de déduction et d'induction. En effet, nous sommes parties d'un cadre conceptuel (la question de la rationalisation au sein de l'ADIE), déduit de nos hypothèses de départ que nous avons confrontés à une observation empirique particulière. C'est donc ce questionnement que nous allons approfondir. Pour ce faire, il semble pertinent d'élaborer une grille d'analyse, à partir de lecture théorique sur ce thème que nous allons observer sur le terrain.

Néanmoins, il apparaît opportun de relever qu'il faut rester vigilant avec ce procédé d'itération terrain/théorie. En effet, il faut savoir à quel moment s'arrêter du fait d'une

contrainte de temps et ne pas se laisser trop influencer ou envahir par le terrain. A terme, il peut exister un risque de perte de pertinence de la recherche, ainsi pour prévenir ce risque, il est important de définir au préalable la grille d'analyse la plus fine possible qui demandera des ajustements mineurs par la suite.

Le schéma qui suit permet de synthétiser la démarche de recherche retenue.

Schéma 4 : Démarche générale de la recherche (Réalisation personnelle)



A travers ce schéma, il convient de mettre l'accent sur deux points clés de la démarche de recherche, à savoir l'observation et l'analyse des données.

2°) La posture du chercheur induite par l'observation empirique.

Dans un premier temps, concernant l'observation, il semble important de souligner que la posture du chercheur dans sa démarche n'est pas neutre. En effet, dans le cas qui nous intéresse, je suis à la fois actrice et observatrice du terrain étudié. La capacité d'empathie du chercheur peut-être un avantage pour mieux comprendre ce que ressente les acteurs du terrain. Toutefois, ici je tenterai de dépasser le cadre de l'empathie, il convient donc d'intégrer les avantages mais également des limites d'une telle posture. En effet, le fait d'être bénévole au sein d'un projet pilote de l'ADIE me permet d'avoir une vision plus fine de la situation de l'organisation, mais également de gagner du temps sur la collecte de donnée car j'ai conscience des enjeux qui sont à l'œuvre dans la structure, je connais une part significative des salariés ou des bénévoles, particulièrement en PACA et je peux accéder aux données de l'intranet. J'ai ainsi accès à des informations facilement, réduisant de fait une certaine asymétrie d'information. Cependant, il est nécessaire que je sois capable de prendre du recul par rapport à ma situation d'acteur afin de pouvoir avoir une analyse la plus objective possible.

3°) Modalités de collecte des données.[14]

La première méthode de collecte des données est directement induite par ma posture. En effet, l'observation participante est largement utilisée et ce de manière continue. Ainsi, le fait de « faire » et non de « regarder faire » me permet de comprendre directement les enjeux à l'œuvre. Pour mener à bien cette observation, je me suis appuyée sur un cahier d'observation participante qui me permet de tenir compte régulièrement et de manière continue de ma présence sur le terrain. Toutefois, cette observation participante devra être affinée, dans un second temps, par des entretiens avec d'autres acteurs du terrain afin de pouvoir objectiver mes observations personnelles et ainsi de saisir toutes les dimensions nécessaires à l'analyse.

[14] Cf annexe pour un état des lieux plus détaillé des modalités de collecte de données.

Pour finir, concernant la dernière méthode de collecte des données, il convient de souligner que ce type de données dites qualitatives devra également être complété par une analyse plus quantitative. Il semble effectivement important d'intégrer des données plus globales sur l'organisation liées aux profils des salariés et des bénévoles par exemple (Age, sexe, niveau de formation, etc.), afin de pouvoir avoir une vue d'ensemble de l'association. Ces données seront également complétés par une analyse de l'évolution historique de la structure pour comprendre les moments clés de cette dernière et ainsi mieux appréhender la situation actuelle.

4°) Analyse des données et interprétation des premiers résultats.

A la suite de cette première phase d'observation et de collecte des données, un certain nombre d'éléments vont émerger, ce qui va nous permettre de tester la pertinence des hypothèses de départ. Ces dernières pourront ainsi être affinées ainsi que la question générale qui donnera lieu à une problématique définitive, le processus recommencera comme précédemment.

Pour tenter de caractériser le modèle ADIE, nous nous sommes appuyés d'une part sur le modèle de la microfinance, où nous avons pu mettre en évidence les tensions et enjeux du secteur, ainsi que les évolutions et transformations.
D'autre part, nos résultats ultérieurs nous on conduit à penser que l'ADIE suivait un double mouvement de rationalisation industrielle et professionnelle. Au cœur de ce mouvement se situe un processus d'innovation, c'est pourquoi nous nous avons réalisé un état des lieux de la littérature pour caractériser les acteurs de ce processus. De plus, nous avons détaillé les différentes approches de l'innovation dans les services afin de pouvoir déterminer l'approche la plus pertinente dans notre cas et s'en servir ainsi comme grille de lecture pour notre analyse.

Nous allons donc dès à présent, nous concentrer sur le modèle de l'ADIE en tant que tel en caractérisant les trajectoires organisationnelles dans un premier temps et en transposant la grille de lecture de l'approche intégrée sur l'innovation dans un second temps. Nous insisterons enfin sur la GRH et son lien avec la dynamique d'innovation.

2ème Partie : Trajectoires organisationnelles et innovation

I – Trajectoires organisationnelles : l'imbrication de trois dynamiques

1°) Le modèle d'organisation de l'ADIE

Afin de caractériser le modèle de l'ADIE nous allons nous appuyer sur le modèle des configurations structurelles développé par Mintzberg (1990). Selon l'auteur, il existe différents types d'organisation mais on retrouve de manière générale dans toutes les structures cinq éléments :

- Le **centre opérationnel,** qui correspond aux salariés qui réalise le travail en lien direct avec la mission de l'organisation.
- Le **sommet stratégique** qui représente la direction
- L'**élément médian** qui sert de relai entre le sommet stratégique et le centre opérationnel
- La **technostructure** qui n'a pas de réel pouvoir hiérarchique mais qui définit les méthodes de travail.
- Le **support logistique** qui rend des services utiles à l'organisation sans lien direct avec la mission

Par le biais de l'identification de ces cinq éléments composant une organisation, ainsi que les mécanismes de coordination à l'œuvre, l'auteur a mis en évidence cinq types d'organisation ou configuration structurelle différentes. Il s'agit donc de la structure simple, la bureaucratie mécaniste, la bureaucratie professionnelle, la structure divisionnalisée et enfin, l'adhocratie. Ce sont plus particulièrement les trois dernières qui vont nous intéresser dans le cas de l'ADIE.

Nous allons dans un premier temps présenter la structure. Dans un second temps nous analyserons l'organisation en différents sous ensemble, avec l'ADIE de manière générale d'une part, les Délégations Régionales d'autre part, ainsi que les projets pilotes.

A – Présentation de l'ADIE

L'ADIE est une association loi 1901 reconnue d'utilité publique qui a été créée en 1989 à l'initiative de Maria Nowak. Le cœur du métier de l'ADIE se situe dans l'offre de microcrédit à des personnes exclues du système bancaire classique souhaitant créer ou développer leur activité. Depuis quelques années, l'association propose également un accompagnement à la création et la gestion d'entreprise, sous forme de formation collective ou personnalisée en fonction des besoins du créateur.

La structure bénéficie d'un fort maillage territorial à travers ses 130 antennes réparties dans toute la France métropolitaine et les DOM-TOM. Le réseau est ainsi regroupé en 16 délégations régionales.

<u>Schéma 5 :</u> Les délégations régionales de l'ADIE (Source : intranet de l'ADIE)

Forte de son implantation géographique étendue, l'organisation touche chaque année un nombre plus important de créateurs. Elle a réalisé pour l'année 2009 environ 14 600 microcrédit ce qui correspond à une croissance de 14% par rapport à 2008, malgré un affaiblissement de la demande liée à la crise.[15]

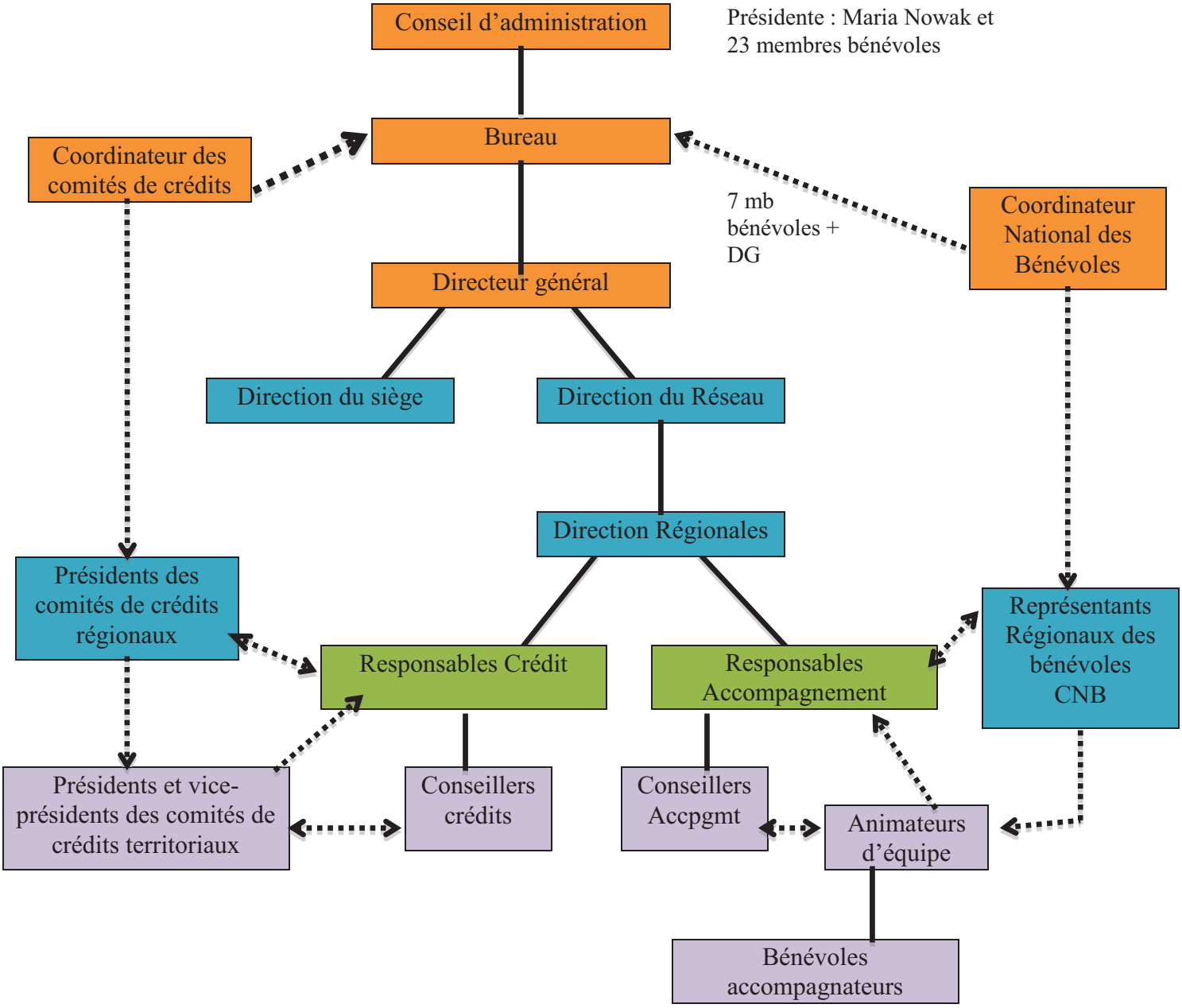
L'exercice de cette activité de manière continue et croissante est rendu possible par les ressources humaines que mobilise l'ADIE. En effet, la structure compte plus de 400 salariés, mais également 1500 bénévoles.[16] Ces derniers se spécialisant avant tout dans l'accompagnement comme nous le verrons plus tard.

Par ailleurs, depuis le début de son activité, l'ADIE a toujours essayé d'innover et de faire évoluer ses méthodes de travail et ses produits. Pour ce faire, l'organisation utilise souvent la méthode des expérimentations ou projet pilote. Le principe étant de tester sur un territoire un nouveau produit tel que la microassurance et de la généraliser à tout le territoire après une phase d'évaluation. Le modèle d'organisation de ces projets pilotes est particulier et imbriqué dans l'organisation de manière plus globale. Le modèle de Mintzberg nous permettra d'analyser plus en profondeur cette particularité.

L'organigramme ci-dessous permet de schématiser le fonctionnement de l'ADIE dans son ensemble et de représenter les différents niveaux hiérarchiques en place dans la structure. Cet organigramme a été réalisé à partir de données issues de l'intranet de l'ADIE et complété par des informations que j'ai pu recueillir au cours de mon immersion.

<u>Schéma 6 :</u> Organigramme de l'ADIE (Réalisation personnelle)

15 *Source :* Rapport d'activité de l'ADIE 2009
16 *Source :* Bilan social de l'ADIE 2008



Les différentes couleurs représentent les différents niveaux hiérarchiques existant à l'ADIE et différencient les bénévoles et les salariés. Ainsi, les carrés orange illustrent les instances décisionnaires de l'association, Le bureau est composé de 7 membres élus par le conseil d'administration, dont la présidente et les coordinateurs nationaux des comités de crédit et du comité national des bénévoles ; ainsi que du directeur général, Emmanuel Landais. Les fonctions principales du Bureau concernent la politique de recrutement et de

rémunération, ainsi que les politiques en matières de crédit, d'accompagnement et de partenariats ; pour finir, il nomme les présidents de comité de crédit et détermine l'organisation générale de l'association. La direction générale est quant à elle chargée de mettre en œuvre la stratégie de la structure en se servant de la direction du réseau et du siège comme relai, ces derniers constitue donc, le deuxième niveau hiérarchique en bleu sur l'organigramme. Ce niveau se décline également en région, à travers les directeurs régionaux, mais également les présidents de comités de crédit régionaux pour les bénévoles. La distinction crédit/accompagnement se réalise au niveau opérationnel avec les responsables crédit et accompagnement (en vert) qui sont les référents respectifs des salariés ainsi que des bénévoles du pôle crédit et du pôle accompagnement (en violet).

Cet organigramme permet d'établir la structure décisionnaire et les différents niveaux hiérarchiques présent dans l'organisation. Toutefois, il semble important de noter que la circulation de l'information ne se réalise pas unilatéralement du haut vers le bas mais bien qu'il existe un double mouvement qui permet de réaliser des remontées du terrain.

Nous allons dès à présent analyser l'ADIE à travers le modèle de Mintzberg (1990).

B – L'ADIE : Une structure divisionnalisée

L'ADIE[17], comme nous l'avons évoqué précédemment, est une organisation importante qui bénéficie d'un maillage territorial considérable. En effet, le processus décisionnel et la hiérarchie au niveau de l'ADIE se dessine comme suit :

- Un siège national dont les instances de direction correspondent au **sommet stratégique** qui prend les décisions et oriente la stratégie de l'ADIE. Il est constitué par un conseil d'administration dont la présidente est Maria Nowak, le Bureau et le Directeur Général.
- Une **hiérarchie intermédiaire** (ou ligne hiérarchique) qui se traduit par les délégations régionales qui possèdent une relative autonomie dans la mise en œuvre mais elles sont néanmoins soumises à des objectifs quantitatifs qui doivent être réalisé par le centre opérationnel.
- Le **centre opérationnel** est caractérisé par toutes les antennes au niveau local et tout les projets mis en œuvre par l'ADIE (Créajeunes, Adigo, etc.) qui dépendent des

[17] Cf : organigramme du siège national en annexe.

délégations Régionales. Ce sont eux qui sont réellement en contact avec le terrain et qui mettent en œuvre la stratégie de l'organisation.

Par ailleurs en ce qui concerne les autres éléments de base de la configuration structurelle, il est possible de les distinguer de la manière suivante :

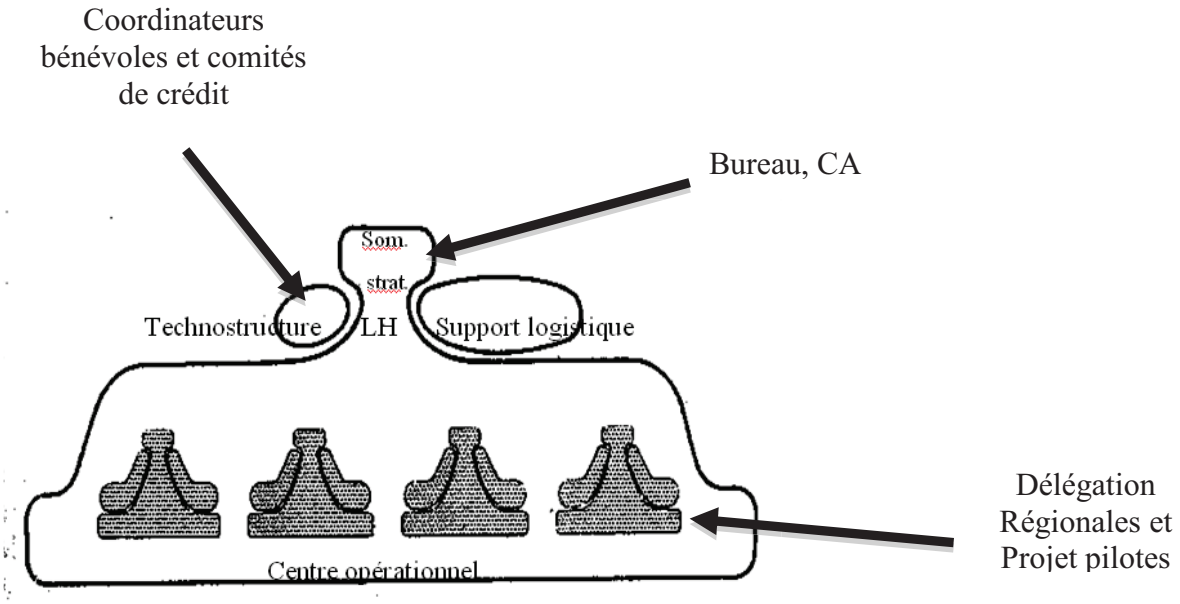
- La **technostructure** qui correspond à l'élément qui est sensé définir les méthodes de travail peut être symbolisé au niveau du siège de l'ADIE par le coordinateur des comités de crédit qui supervise la directrice du développement du crédit. D'un autre coté, nous pouvons voir le coordinateur des bénévoles qui chapeaute la directrice de l'accompagnement. Ces deux entités dépendent directement du bureau et définissent les procédures et les résultats pour les deux pôles (crédit et accompagnement).
- Pour finir, le **support logistique** dont la fonction est de rendre des services utiles à l'organisation mais, sans rapport direct avec sa mission. Si nous l'adaptons au cas de l'ADIE, la fonction de support logistique peut-être assurée par la directrice de la communication, le service informatique ou même le service étude et plaidoyer qui est chargé entre autre de faire du lobbying institutionnel.

Après ce bref aperçu des éléments de la configuration structurelle au sein de l'ADIE, il est possible de dégager un certain nombre de résultats et voir à quelle configuration structurelle elle se rapporte.

En effet, comme nous l'avons évoqué, il existe une forte standardisation des résultats, la Direction générale définit les objectifs, qu'elle retransmet aux Directions Régionales qui sont chargées de les communiquer aux acteurs de terrain. Ce deuxième élément nous permet également de mettre en exergue l'importance de la ligne hiérarchique dans cette organisation, elle est constitué par toutes les délégations régionales qui ont elles mêmes leurs propres structures en interne pour pouvoir répondre au mieux aux besoins du territoire ou du public visé.

Nous pouvons donc en déduire que l'ADIE réunit les principales caractéristiques d'une **structure divisionnalisée**. Un des avantages majeurs de ce type de structure est qu'elle permet de s'adapter à des marchés, des territoires ou des publics différents sans avoir besoin de mécanismes de coordination. En effet, la ligne hiérarchique étant constituée par les Délégations Régionales (DR) et les projets pilotes, chacune de ces structures possède une configuration propre que nous allons développer dès à présent.

Schéma 7 : La structure divisionnalisée appliquée à l'ADIE (Mintzberg, 1990)



C – Les Délégations Régionales : Un ensemble de bureaucraties professionnelles

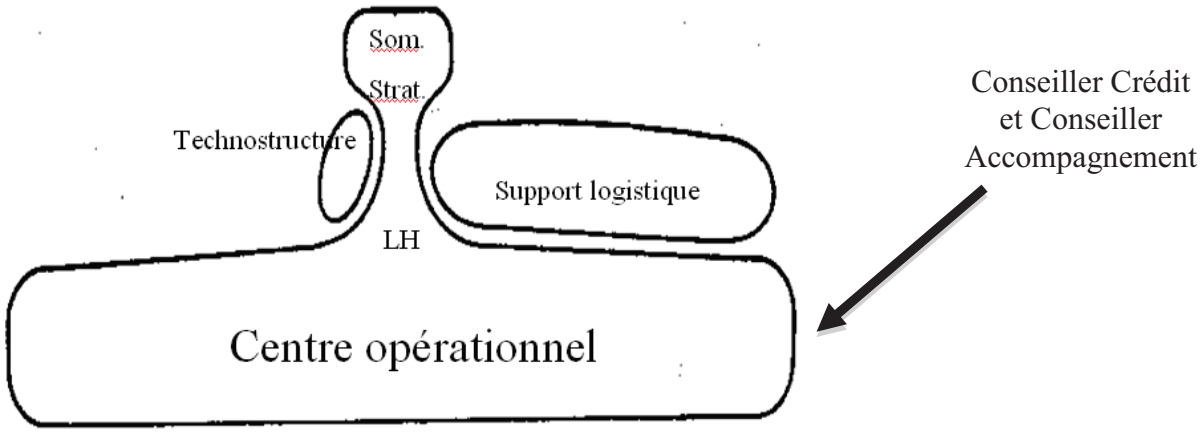
En ce qui concerne les DR, elles se rapprochent plus de la bureaucratie professionnelle. Nous pouvons observer cela à travers différents éléments.

Dans ce type de structure, l'élément clé est le **centre opérationnel,** si nous l'adaptons au cas de l'ADIE, nous pouvons en déduire que le centre opérationnel est caractérisé par les Conseillers Crédits et les Conseillers Accompagnement. Ce qui nous permet de dire que nous nous rapprochons d'une bureaucratie professionnelle est que le rôle de ces acteurs est au centre de l'organisation. En effet, ils mènent une activité de diagnostic (analyse des projets des porteurs de projets) et une activité de préconisation (proposition de formation, octroi de micro-crédit, etc.). Ce genre de particularité est propre aux bureaucraties professionnelles.

Par ailleurs, le **support logistique** qui est assez important normalement dans ce type de configuration est centralisé au niveau du siège national ce qui permet d'atténuer les tensions qui pourraient exister entre ces deux entités.

L'intérêt de ce type d'organisation est qu'elle permet au siège national de mesurer l'activité de ses DR par rapport aux résultats car il est impossible de fixer des normes de travail précises. Nous observons donc une standardisation des résultats qui laisse les opérateurs libres dans la manière d'atteindre les objectifs.

Schéma 8 : La bureaucratie professionnelle appliquée aux DR (Mintzberg, 1990)



D – Le modèle adhocratique des projets pilotes

Appliquons dès à présent ce même schéma au cas des projets pilotes et plus particulièrement de Créajeunes.

Encadré 2

Qu'est ce que Créajeunes ?

Mon expérience de deux ans à l'ADIE et plus précisément en tant que bénévole à Créajeunes me permet d'apporter les éléments explicatifs relatifs à ce projet pilote et de comprendre ainsi les implications en terme d'organisation.

Créajeunes était un projet qui tenait à cœur la présidente de l'association. Un des constats qui peut être réalisé sur le public ADIE concerne la moyenne d'âge des clients, ainsi 78% des clients de l'ADIE ont plus de 30 ans[18]. Selon la présidente, l'esprit d'entreprise existe également chez les jeunes, l'idée étant de leur proposer un produit adapté à leurs besoins.

[18] *Source :* Rapport d'activité de l'ADIE 2008

Début 2008 Créajeunes est créé, ce projet est destiné aux 18-32 ans. Il consiste en un programme de formation de deux mois sur la création d'entreprise pour les aider à comprendre le « métier » de chef d'entreprise, et est couplé à un accompagnement individuel plus long pour les appuyer sur ce projet de création. D'un point de vue purement organisationnel le projet pilote voit la création d'un nouveau type de salarié à l'ADIE, le responsable de site, qui à l'origine été présent pour monter le projet, créer les premières formation, recruter les porteurs de projet et s'entourer d'une équipe de bénévoles. La particularité de Créajeunes tient au fait qu'il s'agit d'un projet expérimental, porté avant tout par des bénévoles qu'il soit accompagnateur ou formateur.
Depuis septembre 2009 le projet Créajeunes se situe en phase de pérennisation. L'objectif étant d'harmoniser les outils au plan national et de permettre ainsi sa diffusion à l'ensemble du réseau.

En décomposant le rôle de tous les acteurs de ce projet, nous pouvons observer une répartition des tâches comme suit :

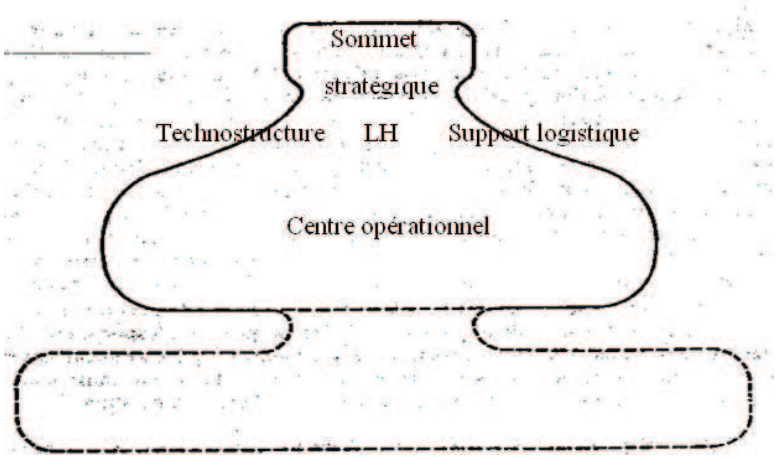
- La responsable de Site correspond au **sommet stratégique**, elle est chargée de coordonner les activités en interne (gestion des emplois du temps des formation, mise en relation des jeunes avec leurs accompagnateurs) et en externe (relation avec les partenaires, lien avec le responsable accompagnement et le chef de projet).
- La Conseillère accompagnement s'apparenterait à la **technostructure**. En effet, elle apporte une aide aux bénévoles et aux porteurs de projets (PP) lorsqu'ils rencontrent des problèmes sur des sujets techniques (spécificités législatives de certaines professions, etc.)
- La coordinatrice des bénévoles représenterait le **support logistique** puisqu'elle est chargée de coordonner les relations entre bénévoles et salariés.
- Enfin, les bénévoles constituent le **centre opérationnel**, aussi bien les formateurs que les accompagnateurs.

Toutefois, même s'il est possible d'élaborer une classification de cette manière, sur le terrain la réalité est différente. En effet, les acteurs exercent des activités hétérogènes, la responsable de site peut réaliser des formations et accompagner des Porteurs de projets quand les bénévoles ne sont pas disponibles, il en va de même pour la coordinatrice des bénévoles et la conseillère accompagnement. De plus, certains bénévoles sont formateurs et

accompagnateurs, d'autres s'occupent occasionnellement du recrutement des jeunes qui normalement est assuré par la responsable de site ou la conseillère accompagnement.

Tous ces éléments nous permettent donc de déduire que le mode de coordination est l'ajustement mutuel et que nous avons affaire à une *adhocratie*. Nous pouvons étayer cette analyse en mettant en avant que nous sommes en présence d'une structure projet à forte dimension innovatrice. En effet, chaque individu est force de proposition, au cours des réunions l'avis de chacun compte et les décisions stratégiques sont prises de manière collective (choix du contenu des modules de formation, etc.)

Schéma 9 : Le modèle adhocratique des projets pilotes (Mintzberg, 1990)



2°) Les évolutions de l'ADIE.

A – Rappel de l'histoire de l'organisation : l'articulation d'une triple dynamique

- *1989 -1995 : les origines ou la phase expérimentale*

C'est en 1989 que Maria Nowak, alors détachée de la Banque Mondiale, appuyée par Muhamad Yunus décide de créer l'ADIE. Cet engagement de Maria Nowak provenait du constat que grand nombre de RMIstes et chômeurs ne parvenaient pas à s'en sortir, et ce alors qu'ils avaient un projet professionnel de travailleurs indépendant. L'idée étant de proposer à ces personnes exclues du système bancaire un crédit pour pouvoir lancer leur activité et sortir ainsi de leur dépendances vis-à-vis de l'aide sociale.

Les débuts de l'ADIE sont très désordonnées, avec un petit groupe de personne de bonne volonté elle commence à réaliser ses premiers prêts. Petit à petit, la présidente de l'association tente de convaincre des banques, des institutions et l'Etat pour mobiliser des fonds et ainsi permettre de prêter à ses clients. Il semble par ailleurs, important de relever qu'un des partenaires historiques de l'ADIE est la banque BNP Paribas, dont le soutien semble indéfectible tout au long de ces 20 années. En effet, la banque a ainsi contribué à l'implantation de nombreuses antennes. On notera cependant que les banques coopératives ont elles aussi fortement soutenue l'ADIE, comme le souligne Emmanuel LANDAIS[19] en évoquant *« Les premiers partenaires historiques qui ont alimenté l'ADIE en fond étaient avant tout des banques coopératives, et surtout le Crédit Mutuel ou le Crédit Municipal »*. Richez-Battesti (2008) souligne également cette coopération qui dure depuis 1994 pour le Crédit Mutuel en permettant ainsi à la structure de financer 15 à 20% des prêts. Les banques coopératives ont ainsi été pionnière en matière de financement de structure associative dans le champ de l'appui à la création d'entreprise. Ce partenariat sera d'autant plus pérennisé en 2003, lorsque la loi bancaire évolue par le biais des actions de lobbying effectuée par Maria Nowak auprès du gouvernement, ce qui permet ainsi à l'ADIE d'ouvrir des lignes de crédits avec ses banques partenaires. Les délais de décaissement sont ainsi raccourcis, ce qui favorise l'augmentation du nombre de microcrédit à court terme.

Il apparaît pertinent de qualifier cette première phase de l'ADIE de phase d'expérimentation où l'ADIE a travaillé sur la définition du microcrédit ainsi que sur la définition du public et sur ce qu'est l'exclusion financière. Les conseillers crédit étaient là pour tester les produits et

[19] Entretien Emmanuel LANDAIS, DG de l'ADIE du 15/06/10

voir si cela fonctionnait ou pas, c'est ainsi qu'il a été décidé de mettre en place la caution solidaire pour intégrer une dimension de solidarité dans le crédit et mobiliser ainsi l'entourage du créateur d'entreprise.

- *1995-2006 : Une expansion géographique qui s'accompagne d'une première phase de standardisation.*

C'est ainsi que l'ADIE est née, très vite et constatant que le système fonctionne bien et que les clients remboursent correctement, le réseau se développe à travers toutes la France métropolitaine, ce réseau s'élargira même jusque dans les DOM-TOM à partir des années 2000. Toutefois, il semble important de souligner que cette phase d'expansion géographique se fait de manière un peu déconnectée, Le directeur général précise également « *qu'il s'agissait plutôt d'une question d'opportunité sur des partenariats régionaux.* »[20] De plus, cette expansion se réalise sans véritable cohérence il existe une faible circulation de l'information entre les délégations régionales et le siège, ainsi qu'un manque de coordination évident. Les délégations sont relativement autonomes dans leur manière de fonctionner avec seulement quelques contraintes de résultats, en terme de nombre de crédit et de taux de remboursement.[21]

Cette phase se décompose en deux temps, dont le premier se caractérise par une croissance géographique entre 1995 et 1998, avec l'ouverture d'une première délégation régionale en Seine et Marne qui se poursuit ensuite à Bordeaux. Un essai est aussi réalisé à Marseille en 1995 qui n'a pas fonctionné car les crédits alloués n'ont pas été remboursés, une phase de restructuration se met en place en 1996 avec l'arrivée de Stephan Antaramian à la Délégation Régionale (DR).

Le deuxième temps de cette phase entre 1998 et 2006, repose sur une standardisation et une harmonisation des outils. En 2001, Comme le souligne le Directeur Général[22] de l'ADIE, « *le siège commence à se mettre en place et on structure le Back-office. C'est aussi à ce moment là que l'on a assisté à la structuration du réseau et au découpage de l'ADIE en délégation régionale* ». C'est ce que l'on pourrait qualifier de concentration géographique qui induit notamment une forme de rationalisation. Cette phase s'achève en 2006 avec la mise en place de la réforme COSAC qui correspond à la scission de l'ADIE en deux pôles et s'accompagne ainsi d'un profond changement du métier de conseiller crédit. En effet, jusque là, le conseiller

20 Entretien Emmanuel LANDAIS, DG de l'ADIE du 15/06/10
21 Entretien Stephan Antaramian, ancien DR de l'ADIE PACA en avril 2009
22 Entretien Emmanuel LANDAIS, DG de l'ADIE du 15/06/10

crédit assurait à la fois le rôle d'identification des besoins en terme de crédit, mais aussi d'accompagnement à la création d'entreprise, ce qui assurément lui prenait énormément de temps mais assurait en contrepartie une relation durable et de proximité avec le client. En 2006, le pôle accompagnement est pleinement identifié, les bénévoles effectuent donc de manière plus formalisé un accompagnement individualisé ou des formations ponctuelles sur des points précis de la création d'entreprise. En parallèle des conseillers accompagnement sont embauchés pour coordonner et assurer des modules de formations lorsque les bénévoles ne sont pas disponibles. L'idée étant de garantir une offre de formation régulière, continue et homogène pour les clients ADIE. Par ailleurs, l'ADIE a toujours été une organisation qui promeut de nombreux projets afin d'être en constante adaptation par rapport aux besoins du terrain. Il est alors possible aux opérationnels d'être force de proposition dès lors qu'une idée semble intéressante. Ce fut le cas notamment en 1998 lors de la création de l'ADIJE (association pour le droit à l'initiative des jeunes entrepreneurs) qui a pris la forme d'une couveuse d'entreprises qui permet aux jeunes créateurs de pouvoir tester leur activité sans pour autant créer leur entreprise. Ils offrent également un accompagnement régulier en complément de façon à ce que le créateur soit au mieux préparé pour faire face aux aléas de la vie d'entrepreneur. Toutefois, il convient de souligner qu'il s'agit d'une initiative qui était porté à la base par l'ADIE, mais qui s'est autonomisée par la suite.

- *2006-2010 : phase de diversification et de rationalisation :*

L'association poursuit cette phase de rationalisation et de standardisation qui s'accompagne également d'une phase de diversification des produits et de foisonnement de projets pilotes.
Bien que l'ADIE se soit toujours positionnée comme étant un *« laboratoire social »* tel que le souligne Julie Fontana[23], on s'aperçoit que ce processus de diversification s'intensifie depuis quelques années. En parallèle, on assiste à un phénomène de concentration géographique qui suit la phase d'expansion peu coordonnée des années 1995.

Dans un second temps, le processus d'industrialisation se poursuit avec la mise en place du chantier EQUILIBRE en début d'année 2009, l'objectif de ce chantier est de permettre d'atteindre l'équilibre financier du pôle crédit et d'assurer la bonne harmonie entre le pôle crédit et accompagnement.

[23] Entretien Julie Fontana, chef de projet des services accompagnement, du 15/06/10

La mise en place de ce chantier dans le prolongement de COSAC traduit un profond changement dans le rôle des divers acteurs de l'organisation et notamment des conseillers crédit.

Encadré 3

Qu'est-ce que le chantier EQUILIBRE ?

Le chantier EQUILIBRE concerne tous les acteurs de l'association que ce soit les salariés ou bénévoles, il s'articule autour de quatre piliers essentiels.

- Pilier n°1 : toucher davantage de clients par de nouvelles voies

L'idée ici est de toucher le bas de la pyramide c'est à dire les plus pauvres et de modifier l'approche des clients qui jusque là était basé sur un relai assuré par des partenaires de la création d'entreprise.

Les moyens mis en œuvre consistent avant tout à renforcer la prospection de nouveaux clients des conseillers crédit grâce au bouche à oreille notamment. Ils seront également appuyés par un service commercial et par la mise en place de grandes campagnes de communication au niveau national. La mise en place de cette prospection suppose enfin, que tout les acteurs du réseau soit mobilisés pour relayer l'afflux de nouveaux clients, que ce soit par un accueil performant au niveau de la plate forme téléphonique CACAO ou par le réseau de distribution ancré localement. (Antenne ADIGO, permanence, etc.)

- Pilier n°2 : mieux servir les clients dans la durée

Ceci passe par une refonte du catalogue de produit et donc une proposition d'un panel plus large de produits, tel que la microassurance ou même l'accompagnement. Il s'agit également de segmenter la clientèle en fonction de différents types de profils et de proposer ainsi des produits adaptés à leur besoin mais aussi un suivi de la relation client différents en fonction des profils clients. Pour ce faire, les conseillers crédits sont amenés à suivre les clients après la signature du contrat en ayant des rendez-vous pré-établi sur toute la durée de l'emprunt.

- Pilier n°3 : réaliser des gains de productivité indispensable pour servir plus et mieux

Sans diminuer le temps accordé aux clients lors des entretiens, il s'agit ici pour les conseillers crédit d'une part de sélectionner les « bons » clients et de ne pas perdre trop de temps sur les « mauvais ». D'autre part, l'objectif est d'également de s'appuyer sur les autres services pour rationnaliser l'organisation. L'utilisation du système d'information GARCIMORE permet de centraliser et assure une meilleure circulation de l'information entre le pôle crédit et accompagnement.

De plus, un accueil optimal de la plateforme téléphonique CACAO, en indiquant par exemple aux personnes les pièces nécessaires au rendez-vous instruction permet de faire gagner du temps.

Dans un second temps les conseillers crédit sont incité à améliorer l'efficacité en diminuant le risque d'impayé, ce qui est facilité par la mise en place d'outil d'analyse du rsique.

- Pilier n°4 : Inscrire ces changements dans la durée

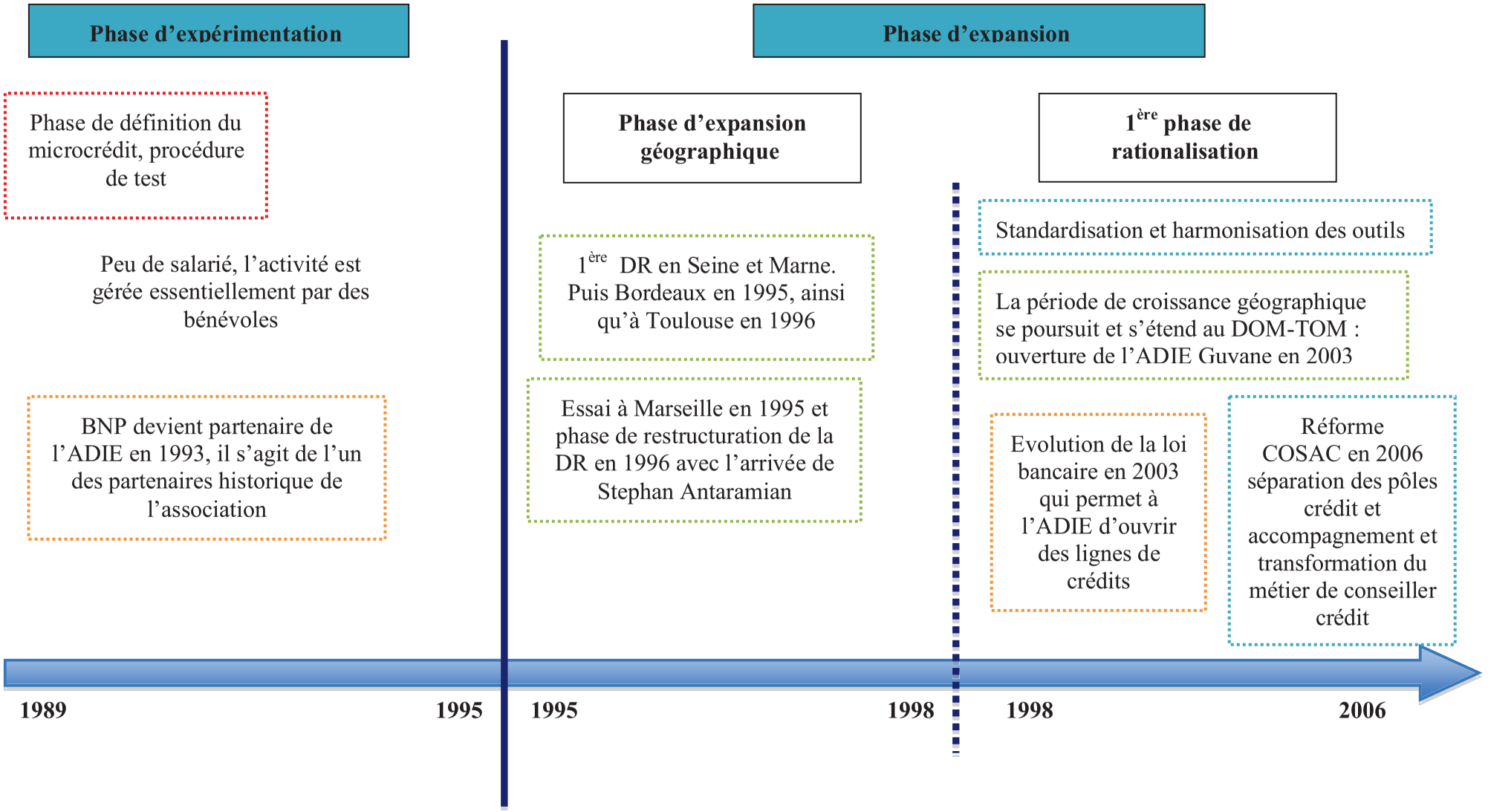
Afin d'inscrire ces changements dans la durée, cela passe tout d'abord, par la mise en place de formation pour l'ensemble des acteurs du réseau. Ensuite l'idée est que ces outils soient perfectibles et qu'il est ainsi possible de les faire évoluer à tout moment en mutualisant les pratiques de l'ensemble du réseau. L'ADIE se voit ainsi comme une « association apprenante » dans cette évolution et adaptation continue.

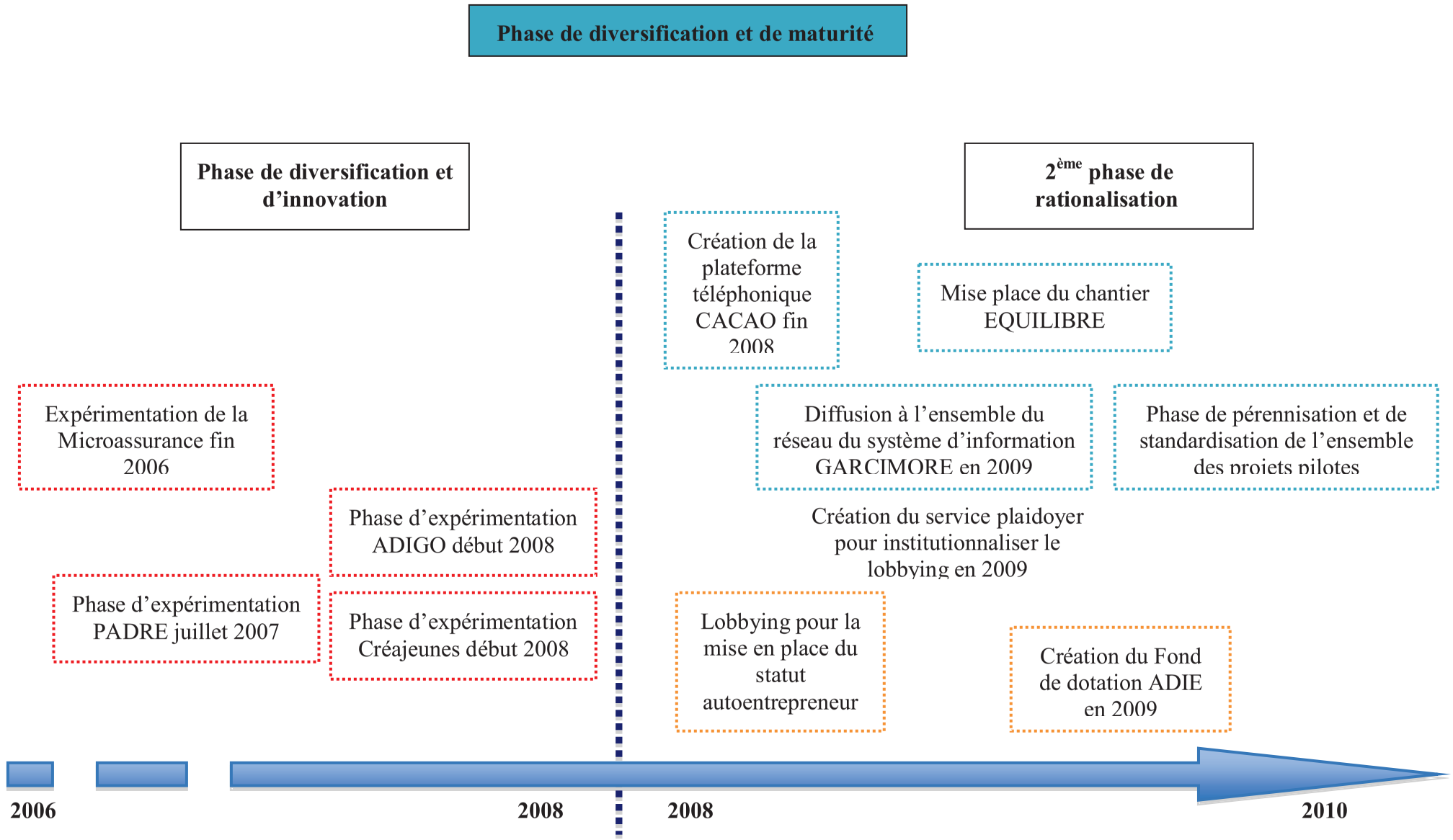
En parallèle des ces profonds changements internes qu'a connu l'ADIE, il est important de relever que l'organisation a également influé sur son environnement. C'est le cas notamment avec la mise en place du statut autoentrepreneur en 2009, qui est en partie le fruit d'un travail de lobbying de la part de l'ADIE et plus précisément de Maria NOWAK.

Par ailleurs, c'est en 2009 également que le fonds de dotation pour l'entreprenariat populaire a été crée par l'ADIE sous l'impulsion de Maria Nowak et Muhamad Yunus. Ce fond de dotation est mis en place afin de pouvoir réunir les ressources nécessaires pour financer l'offre d'accompagnement de l'ADIE, et pouvoir ainsi offrir aux microentrepreneurs un accompagnement de qualité et pérenne qui ne soit pas entièrement dépendant des financements publics.

Nous avons ainsi pu mettre en évidence l'histoire de l'ADIE, le schéma ci-dessous va nous aider à représenter cette évolution et aussi à pointer certains éléments qui n'ont pas été mentionné précédemment.

<u>Schéma 10 :</u> Frise chronologique de l'ADIE (réalisation personnelle)

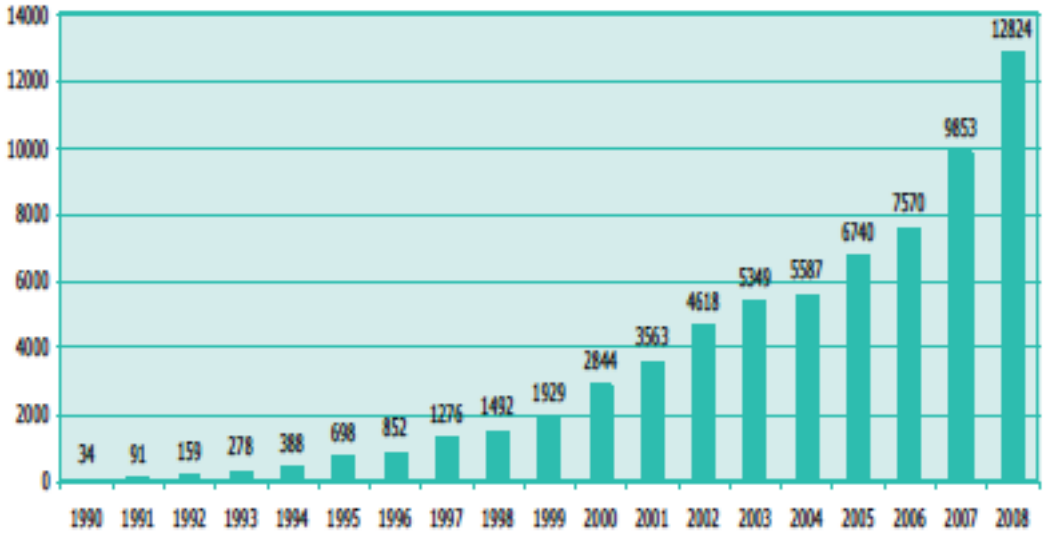

Phase d'expérimentation
Phase d'expansion
Phase de définition du microcrédit, procédure de test
Peu de salarié, l'activité est gérée essentiellement par des bénévoles
BNP devient partenaire de l'ADIE en 1993, il s'agit de l'un des partenaires historique de l'association
Phase d'expansion géographique
1ère DR en Seine et Marne. Puis Bordeaux en 1995, ainsi qu'à Toulouse en 1996
Essai à Marseille en 1995 et phase de restructuration de la DR en 1996 avec l'arrivée de Stephan Antaramian
1ère phase de rationalisation
Standardisation et harmonisation des outils
La période de croissance géographique se poursuit et s'étend au DOM-TOM : ouverture de l'ADIE Guvane en 2003
Evolution de la loi bancaire en 2003 qui permet à l'ADIE d'ouvrir des lignes de crédits
Réforme COSAC en 2006 séparation des pôles crédit et accompagnement et transformation du métier de conseiller crédit
1989
1995
1995
1998
1998
2006


Phase de diversification et de maturité
Phase de diversification et d'innovation
2ème phase de rationalisation
Création de la plateforme téléphonique CACAO fin 2008
Mise place du chantier EQUILIBRE
Expérimentation de la Microassurance fin 2006
Diffusion à l'ensemble du réseau du système d'information GARCIMORE en 2009
Phase de pérennisation et de standardisation de l'ensemble des projets pilotes
Phase d'expérimentation ADIGO début 2008
Création du service plaidoyer pour institutionnaliser le lobbying en 2009
Phase d'expérimentation PADRE juillet 2007
Phase d'expérimentation Créajeunes début 2008
Lobbying pour la mise en place du statut autoentrepreneur
Création du Fond de dotation ADIE en 2009
2006
2008
2008
2010

Jusqu'à présent, nous nous sommes intéressés à l'évolution de l'organisation de l'ADIE, il convient maintenant de souligner son évolution en terme d'activité et de public visé. Le graphique suivant nous donne une première idée de l'évolution de l'activité.

B – L'évolution de l'activité de l'association

Graphique 1 : Nombre de microcrédit accordés par l'ADIE depuis sa création : 1990 – 2008. (Source : Rapport d'activité 2008 de l'ADIE)



On s'aperçoit ici que le nombre de microcrédit alloué par l'organisation a augmenté de manière continue depuis sa création. Toutefois, il semble pertinent de constater que certains pics d'activité coïncident avec des évolutions organisationnelles de l'ADIE. Ainsi, entre 1994 et 1995, le nombre de microcrédit augmente de 80%, ce qui corrobore avec l'expansion géographique entamée par l'ADIE à cette période. De plus, depuis 2006, avec la mise en place de la réforme COSAC et la diversification des produits qui s'opère, l'activité de la structure connaît des taux de croissance en moyenne supérieur à 20% par an, ce qui semble conséquent pour une structure de cette taille et de cet âge.

Néanmoins, il convient de souligner qu'il s'opère un ralentissement de l'activité en 2009, puisque les données disponibles font état de 14581 microcrédits soit une croissance de

seulement 14%.[24] Concernant ces résultats, le rapport d'activité stipule qu'il s'agit d'une ralentissement du à la récession économique, sachant que les populations les plus touchées sont également le public visé par l'ADIE, la crise touche avant tout les clients de l'ADIE. Par ailleurs, une des conséquences supplémentaires de la crise se ressent également dans l'augmentation du taux d'impayé de 27% entre 2008 et 2009 (cf encadré ci dessous). En effet, de nombreux clients se trouvent en difficultés financières suite au ralentissement de l'activité économique. Il s'agit d'un constat réalisé par plusieurs salariés de l'ADIE que j'ai interrogé, mais également par le directeur général ; cette situation engendre des implications en terme d'évolution du travail du conseiller crédit que nous développerons ultérieurement.

D'autres indicateurs méritent d'être amené pour étayer l'analyse sur l'évolution de l'activité de l'ADIE. Nous nous intéresserons, par exemple, à la pérennité des entreprises financées qui permet de voir la viabilité des activités créées par rapport aux autres entreprises. Ainsi que le nombre de créateurs accompagnés sur 2009 afin de voir l'impact moyen de ce service sur l'ensemble des clients.

Encadré 4

Indicateurs pertinents de l'ADIE (1989-2009)

Nombre de microcrédits accordés : 79 690

Nombre d'entreprises financées : 65 527

Nombre d'emplois créés : 77 632

1,2 emplois créés en moyenne par entreprise financée

Taux de pérennité des entreprises crées : **65%** à 2 ans et 57% à 3 ans

Taux d'insertion **: 80%**

1660 euros : Coût moyen du microcrédit pour la structure

9 980 créateurs accompagnés sur 2009

Taux d'impayés :

En 2008 : 6,58%

En 2009 : 8,36%

[24] Source : Rapport d'activité de l'ADIE 2009

On observe que le taux de pérennité des entreprises est équivalent à la moyenne nationale (66%)[25]. De plus, le taux d'insertion correspond à la part des clients de l'ADIE étant sortie du système d'aide sociale. Il est à noter que le coût moyen du microcrédit pour la structure n'intègre pas la valorisation du travail bénévole, ce qui peut laisser supposer que si ce service était assuré par des salariés le coût serait plus important. Il s'agit donc d'un indicateur révélateur de l'importance des bénévoles dans la structure.

Nous avons donc, dans un premier temps, caractérisé l'évolution organisationnelle de l'association, schématisé à l'aide de la frise chronologique. Dans un second temps, nous nous sommes intéressé au développement de l'activités par la révélation d'un certain nombre de chiffres clés. Il apparaît donc pertinent d'étudier les transformations de l'ADIE en terme d'évolution des produits, pour ce faire nous nous appuierons sur l'analyse de Gadrey (2003).

C – L'ADIE suit-elle les mêmes phases de transformation que les activités de services ?

L'analyse de Gadrey (2003) permet de décomposer l'évolution des activités de services et plus particulièrement de la banque et de l'assurance en quatre phases. L'auteur insiste principalement sur les transformations de ces services au cours du temps, l'intérêt ici est d'observer à quelle niveaux l'ADIE se situe par rapport à cette composition. Pour ce faire, nous mettrons en avant, les points de ressemblances entre les services de l'ADIE et les services bancaires de manière générale, d'une part ; et les points de divergences, d'autre part.

[25] Source : APCE

<u>Tableau 2 :</u> Les quatre grandes phases de la transformation de certaines activités de services (Gadrey, 2003)

Service traditionnel pré-industriel (années 1950)			Service traditionnel fondés sur des relations personnalisées et sur des supports techniques rudimentaires
Quasi-industrialisation « produits-services » de masse (années 1960-70)	Economies d'échelle Accent sur la productivité Clientèle passive et peu segmentée		Industrialisation et production de masse de services standards prenant la forme de quasi-produits, à partir de systèmes techniques lourds et centralisés.
Concevoir des quasi-produits en relation avec la fonction commerciale et marketing (Années 1980)	Economies d'échelle et de variété Clientèle ciblée et segmentée		Plus suffisant de concevoir et de proposer des « produits-services », nécessité de les vendre et d'aller à la rencontre de la clientèle dans un environnement devenant plus concurrentiel. La fonction commerciale s'introduit en force au niveau des agences, l'organisation se décentralise. Cela contribue à augmenter les exigences de services
Recherche prioritaire de services « à valeur ajoutée » Clients exigeants et actifs (Années 1990)	Rendre des services et vendre des résultats, conseiller, trouver des solutions, réduire l'incertitude	Automatiser la partie simple du service	Plus suffisant de vendre des quasi-produits, il faut proposer des services, c'est-à-dire des solutions plus complexes, individualisées, appuyée sur une gamme très étendue de « quasi-produits ». Ceux-ci redeviennent des composantes du service. Passage de la standardisation des prestations à la définition de méthodes de résolution de problèmes. Parallèlement, le self-service se développe pour certaines fonctions simples ou moins interactives.

Source : Gadrey, 2003

- *les services de l'ADIE se rapprochant des services bancaires :*

Nous constatons ici, que l'ADIE a également rencontrés une phase artisanale ou traditionnelle comme l'évoque Gadrey dans le début des années 1990. Le service de microcrédit en tant que tel était en phase de définition et le travail de conseiller crédit n'était pas défini par des procédures. Il s'adaptait en fonction du client, assurant tour à tour le rôle de conseiller crédit et d'accompagnateur, le temps de déblocage d'un prêt était beaucoup plus long et l'analyse du risque peu codifiée.[26]

D'autre part, si on considère la quasi-industrialisation des produits-services, il s'agit également d'une situation présente au sein de la structure. En effet, jusqu'à la réforme COSAC en 2006, l'ADIE ne possédait que deux types de produits, à savoir le micro-crédit et le prêt d'honneur. La situation n'a évoluée réellement depuis la mise en place du chantier EQUILIBRE où les conseillers crédits sont en mesure de proposer une gamme étendue de services adaptés aux besoins du client.[27]

Pour finir, concernant le rapprochement avec la décomposition de Gadrey, il semble pertinent de relever une certaine automatisation de la partie simple du service évoquée dans la dernière phase, avec la disparition des conseillers accueils et la mise en place d'une plateforme téléphonique centralisée. Mais également, à travers l'instauration d'ADIE Connect' qui propose aux futurs clients de l'ADIE d'instruire leur dossier sur internet.

- *Les distinctions entre les services de l'ADIE et les services bancaires*

Tout d'abord, la décomposition de Gadrey s'applique à un secteur beaucoup plus « mûre » que celui de la microfinance, ce qui peut laisser penser que l'ADIE n'a pas forcément connu toutes les phases. En effet, la structure est encore loin de proposer un service individualisé à chacun de ses clients comme ce fut le cas dans le secteur bancaire dans les années 1990.

Par ailleurs, les changement en terme d'organisation des méthodes de travail ne sont pas aussi tranché que ceux développés par l'auteur. On aurait pu supposer que la microfinance étant une activité plus jeune, aurait su s'enrichir des méthodes des banques classiques. En effet, l'ADIE a centralisée une partie de son activité, en « *structurant le back-office »* comme le souligne le directeur général, ce qui correspond à la deuxième phase, tout en essayant de segmenter la clientèle en proposant des services plus diversifiés, ce qui correspond à la troisième phase. Ceci est d'autant plus plausible que des partenariat entre les banques et l'ADIE existe, comme

[26] Source : Journée découvertes ADIE novembre 2008.
[27] Source : Brochure EQUILIBRE

l'évoque Richez-Battesti (2008), en arguant que le Crédit Mutuel à apporter son expertise à l'association en augmentant ainsi le professionnalisme de la structure.

Ces différents éléments caractérisant les activités de services de l'ADIE nous permettent d'avoir une compréhension plus globale de ce processus de transformation, que ce soit en terme d'organisation, d'activité ou d'évolution de produit.
Néanmoins, concernant l'évolution de produit, il apparaît important de souligner que l'innovation semble au cœur de ce processus. De plus, cette action novatrice s'est exercée de manière continue au sein de l'ADIE depuis sa création. On constate cependant, qu'elle s'accélère depuis pas à travers la multiplication de projet pilote et la diversification. Il apparaît donc pertinent de s'attarder un peu plus sur ce phénomène et de tenter d'en comprendre les implications pour la structure, notamment en ce qui concerne les ressources humaines.

II – Les dynamiques d'innovation au cœur du processus de transformation de l'ADIE.

Nous avons pu constater que l'innovation tenait une place centrale au sein de l'ADIE, il apparaît donc pertinent d'en analyser les implications. C'est pourquoi, dans une première partie, nous présenterons un certain nombre d'initiative innovante au sein de la structure. Dans une seconde partie, nous exercerons un rapprochement avec le modèle de Gallouj et Weinstein (1997) sur l'approche intégrée de l'innovation des services afin de pouvoir décomposer ces initiatives.

1°) L'innovation : un processus au cœur de l'ADIE

L'action innovante à l'ADIE se décompose en deux ensembles, dans un premier temps les innovations organisationnelles qui servent à structurer le back-office. Ensuite, les innovations de produits qui visent en partie à élargir le public cible.

A – Les innovations organisationnelles

En terme d'innovation organisationnelle, l'association a développé un certain nombre d'outils, notamment pour rationaliser et standardiser les méthodes de travail. Parmi elles, la mise en place du système d'information GARCIMORE semble la plus complète en terme de standardisation. En effet, il s'agit d'un système d'information, à la disposition du pôle accompagnement qui permet de recueillir des données sur le client. Toutefois, même si le pôle accompagnement s'en sert en priorité, les informations sont également utiles pour le pôle crédit. Cela permet de savoir par exemple, pour le conseiller crédit quel type de formation le client à suivi, où il en est de son projet, s'il rencontre des difficultés dans la gestion de son entreprise.

A ce sujet, nous avons interrogé Julie FONTANA[28], actuellement chef de projet des services accompagnement, qui a contribué à la formation des salariés du réseau sur ce système d'information. Ce qu'elle évoque avec GARCIMORE, c'est qu'il ne s'agit pas seulement d'un système d'information construit spécifiquement pour l'ADIE, mais également un moyen

[28] Entretien Julie Fontana, chef de projet des services accompagnement, du 15/06/10

de transformer la manière dont on abordait le client jusqu'à présent. Elle mentionne ainsi que *« le client se retrouve au centre de la relation et c'est ca qui est important »*

De plus, il s'agit également d'un outil de reporting qui permet de quantifier d'une part l'accompagnement et de faire remonter les bonnes pratiques du terrain d'autres part. Julie Fontana prend ainsi l'exemple de la délégation de Lyon qui arrivait à faire venir un nombre important de clients à la formation « bien démarrer » (formation de base à l'ADIE qui présente l'offre accompagnement). L'idée selon elle, est de « *favoriser ce rôle d'infusion »* que détient le réseau en se servant de Garcimore comme outil.

Par ailleurs, il existe également d'autres innovations organisationnelles, telles que la mise en place de la Plateforme NIRVANA, pour permettre au conseiller accompagnement de gagner du temps sur les dossiers NACRE. A ce sujet, Amélie DUPRAT, conseillère accompagnement à l'ADIE PACA et référente NACRE nous éclaire. Il faut savoir, que le dispositif NACRE (Nouvel Accompagnement à la Création et la Reprise d'Entreprise) est un dispositif de l'Etat qui a labellisé certaine structure d'accompagnement à la création d'entreprise, dont l'ADIE. Ce dispositif propose un accompagnement en trois étapes, un accompagnement amont, un microcrédit adossé à un prêt d'honneur et un accompagnement aval sur deux ans. Toutefois, les créateurs bénéficiant de ce dispositif, doivent apporter un nombre de document administratif important, et le conseiller accompagnement est censé faire remonter les documents nécessaires à une plateforme centralisée gérée par Planet Finance. Afin d'éviter que le conseiller accompagnement ne perde trop de temps sur des questions administratives, l'ADIE a créé la plateforme NIRVANA au siège qui centralise toutes les données sur NACRE et s'occupe de la saisie des dossiers. Amélie DUPRAT mentionne que pour elle, *« NACRE c'est la course à la pièce administrative, s'il n'y avait pas NIRAVANA, je ne m'en sortirai pas »*.

D'autre part, une avancée organisationnelle se retrouve également dans la mise en place d'un service Plaidoyer. En effet, comme nous l'avons évoqué précédemment, M. Nowak réalise régulièrement des actions de lobbying auprès du gouvernement pour faire évoluer la législation en direction du public de l'association. L'idée de se service plaidoyer est de structurer cette action de lobbying en favorisant la remontée d'information du réseau. Il existe donc une référente au siège et des référents régionaux qui sont chargés de recueillir les informations pertinentes sur des problèmes rencontrés par les créateurs.

Pour finir, la mise en place d'une plateforme téléphonique constitue également une innovation organisationnelle, les postes de conseiller accueil ont été supprimés au profit d'un standard téléphonique basé à Roubaix. Ce qui permet de gagner du temps sur les rendez-vous

instructions des conseillers crédits. Les prospects qui appellent répondent à une série de question sur leur projet et ils obtiennent ensuite un rendez-vous avec un conseiller crédit où ils doivent amener un certain nombre de pièces administratives.

Ces différentes innovations organisationnelles traduisent la volonté de l'ADIE de rationnaliser une partie de son activité pour gagner en efficacité. Dans le même temps, des innovations de produit ont vu le jour, dans le but de diversifier l'activité de la structure.

B – Les innovations de produit

Concernant les innovations de produit, il n'apparaît pas utile de toutes les mentionner tellement elles sont abondantes. Toutefois, il semble pertinent de noter que la méthode reste toujours la même, avec une phase expérimentale dans des délégations sélectionnées et une phase de diffusion à l'ensemble du réseau après une période d'évaluation. Pour n'en citer que quelques uns : Créajeunes que nous avons déjà évoqué, mais aussi les agences ADIGO qui visent à toucher directement des clients de la *«base de la pyramide»* (les plus pauvres) en leur proposant, en plus des microcrédits ADIE «classiques», des microcrédits de groupe. Pour cela, il s'agit essentiellement d'innovation de produit mais se focalisant sur un public spécifique. Il existe aussi des innovations de produit, dérivé du concept de microcrédit, tel que la microassurance. Et enfin, il est possible de relever également la mise en place d'une hotline ADIE Conseil entièrement assurée par des bénévoles ; mais aussi Adie connect' qui offre la possibilité aux internautes d'instruire leur dossier en ligne.

2°) L'approche intégrée comme grille de lecture de l'innovation

Cet état des lieux non exhaustif des innovations nous permet de comprendre l'ampleur et l'hétérogénéité du phénomène.
Par ailleurs, l'approche intégrée développé par Gallouj et Weinstein (1997) que nous avons exposé plus haut, peut nous aider à analyser ce phénomène notamment grâce au schéma proposé en terme de vecteur de caractéristiques.

Reprenons leur schéma :

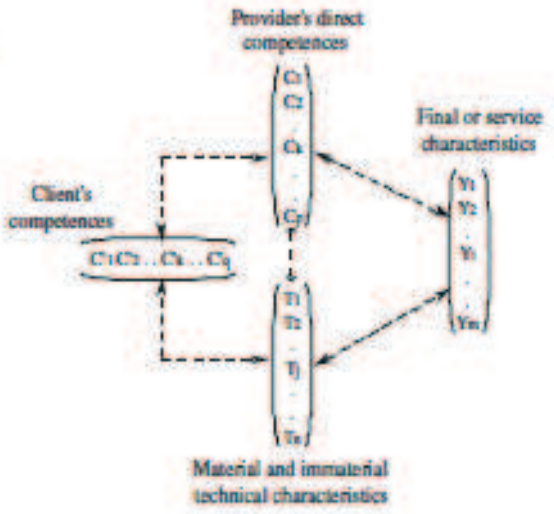


Fig. 1 The characteristics-based representation of the product. Source: Gallouj and Weinstein (1997)

On s'aperçoit que selon les auteurs, l'innovation met en œuvre des compétences, que ce soit celle du client ou du fournisseurs. C'est le cas par exemple pour la mise en place du système d'information GARCIMORE, le fournisseur, à savoir l'entreprise « Saleforce » a du mettre au point une solution unique en collaboration avec l'ADIE. Pour ce faire, les compétences de l'ADIE en terme d'accompagnement ont servit à alimenter le système d'information qui suppose des compétences propres à l'entreprise qui l'a conçue.

Les caractéristiques techniques du produit se retrouvent donc dans le système d'information en lui même.

Par ailleurs, si on considère le cas de la microassurance, on se rend compte ici, qu'il s'agit d'une innovation de recombinaison. En effet, l'ADIE s'est appuyé sur un produit existant, à savoir, le microcrédit, en fragmentant les caractéristiques et en les recombinant pour en créer un nouveau.

De plus, pour ce qui est des projets pilote tel qu'ADIGO ou Créajeunes, on se rend compte qu'il s'agit majoritairement d'innovation radicale. Dans ce cas présent, un nouvel ensemble de vecteur de compétences, de caractéristique techniques et du service est créé. Dans le cas de Créajeunes, il s'agit d'un public différent, donc (C) et (C') sont différents. Le produit proposé n'a rien à voir directement avec le microcrédit puisqu'il s'agit d'un accompagnement, donc (T) et (Y) sont distincts du vecteur originel.

L'analyse en terme de caractéristiques nous permet d'élaborer la typologie suivante en terme d'innovation.

Tableau 3 : Typologie des innovations de l'ADIE

Innovation Organisationnelle	***Garcimore*** *:* système d'information pour gestion de la relation clients qui permet d'avoir les données complètes aussi bien pour le pôle crédit ou accompagnement sur un prospect ou client	Début des formations aux salariés : 2008 Diffusion sur l'ensemble du réseau:2009	Siège pour formation et reporting. Réseau pour l'utilisation	Responsable accompagnement Régionaux sont chargés de faire remonter l'information Salariés et bénévoles pour l'utilisation	Innovation ad-hoc : mise en place d'une solution unique avec le fournisseurs pour implémenter un système d'information adapté aux besoins de l'ADIE
	Création d'une ***plateforme NIRVANA*** au siège qui centralise les contrats d'accompagnement dans le cadre du dispositif NACRE	Création en 2009 en même temps que le label accordé à l'ADIE pour NACRE	Situé au niveau du siège	Salariés	Innovation de formalisation : tente d'ajouter une certaine matérialité au process
	Création d'un ***service plaidoyer*** pour faire remonter les informations du terrain et favoriser les activités de lobbying de l'ADIE	Création Fin 2008 et mise en place des référents régionaux en 2009	Au niveau du siège pour centraliser l'information + référent plaidoyer dans chaque région	Une salariée au niveau du siège. Un bénévole fait office de référent plaidoyer	Innovation de formalisation : essaye d'ajouter une certaine matérialité au process

Innovation de Produit	Création des ***antennes ADIGO*** dans des quartiers de Toulouse et Montpellier ainsi que dans les DOM-TOM pour favoriser l'utilisation du crédit en groupe	Phase d'expérimentation : début 2008 Evaluation puis diffusion en novembre 2009	Réseau : 5 antennes d'origines	Salariés	Innovation radicale : création d'un nouvel ensemble de compétences, de caractéristiques techniques et servicielles
	Création des ***antennes Créajeunes*** pour renforcer l'accompagnement de jeunes entrepreneurs issus des banlieues	Phase d'expérimentation : début 2008 Evaluation puis diffusion fin 2009	Réseau : dans 5 grandes villes (Paris, Lyon, Marseille, Lille, Bordeaux)	Salarié pour coordonner et bénévoles pour la mise en oeuvre	Innovation radicale : création d'un nouvel ensemble de compétences, de caractéristiques techniques et servicielles
	Projet ***PADRE*** : diffusion du microcrédit dans les zones rurales à destinations des agriculteurs	Phase d'expérimentation : Juillet 2007 Evaluation puis diffusion fin 2009	Réseau : dans la région du Limousin	Salarié	Innovation radicale : création d'un nouvel ensemble de compétences, de caractéristiques techniques et servicielles

	Mise en place de ***la microassurance***	Phase d'expérimentation : début 2008 Evaluation puis diffusion fin 2009	Ensemble du réseau	Salarié	Innovation de recombinaison : création d'un nouveau produit par l'association des caractéristiques d'un ou plusieurs produits pré-existant (le microcrédit)
	Mise en place du ***Microcrédit personnel pour l'emploi*** pour diffuser le Microcrédit pas seulement vers les entrepreneurs mais aussi les salariés à la recherche d'un emploi	Phase d'expérimentation : fin 2006 Evaluation puis diffusion en 2008	A l'origine 4 conseillers spécialisés dans diverses antennes du réseau	Salarié	Innovation de recombinaison : création d'un nouveau produit par la fragmentation des caractéristiques d'un produit pré-existant (le microcrédit)
	Mise en place ***d'ADIE connect'*** : crée la possibilité au personne souhaitant contracter un microcrédit d'instruire leurs dossier en ligne.	Mise en place en 2009	Siège	Salarié	Innovation radicale : création d'un nouvel ensemble de compétences, de caractéristiques techniques et servicielles
	Création ***d'ADIE Conseil***, hotline destiné aux microentrepreneurs pour toutes leurs questions relatives à l'environnement de la création d'entreprise.	Création en 2007	Siège	Bénévoles qui assurent la Hotline	Innovation radicale : création d'un nouvel ensemble de compétences, de caractéristiques techniques et servicielles

Source : élaboration personnelle

Tout d'abord, il apparaît essentiel de remarquer que de nombreuses innovations à l'ADIE sont des innovations radicales. (6 sur les 11 listées). Il s'agit avant tout d'innovation de produit ou de public, ceci correspond aux objectifs de diversification de l'association. Par ailleurs, on notera également l'existence de deux innovations de recombinaison, dans un cas, il s'agit de la création d'un nouveau produit en associant des caractéristiques issues de deux produits existant, à savoir, l'assurance et le microcrédit. Dans l'autre cas, il est question de la fragmentation des caractéristiques du microcrédit entrepreneurial pour l'adapter aux besoins des salariés. L'innovation de formalisation se retrouve spécifiquement dans les activités liées au back-office. Enfin, l'innovation *ad-hoc* est la seule qui concerne tous les acteurs, à tous les niveaux de l'organisation.

D'autre part, il semble important de noter que la plupart des innovations de produit ont connu une phase expérimentale, d'une période d'environ deux ans. La typologie ainsi construite permet de mettre en évidence des ressemblances sur les processus d'organisation et de diffusion des projets pilotes et expérimentation. En effet, le projet est toujours initié dans certaines délégations pour la phase test, avec un référent au siège pour coordonner et faire remonter l'information.[29] Dans un second temps, la phase d'évaluation est instiguée, pour juger de l'efficacité du projet. Dans le cas de Créajeunes, l'évaluation a été réalisée en externe par l'école d'économie de Paris. Pour finir, le projet est diffusé sur l'ensemble de réseau, ce qui se traduit par la mise en place de procédé de remontée de l'information ; ainsi que d'homogénéisation des outils développés par les projets afin de n'en construire qu'un seul et unique transposable pour les suivants.

Cette question renvoie réellement à l'image de *« laboratoire social »*[30] de l'ADIE. Il s'agit d'une organisation qui innove constamment et qui met en place des actions qui facilitent le développement de ces processus. De plus, ce type d'expérimentation induit des effets en terme de gestion des ressources humaines, notamment pour ce qui est de la coexistence de ses nouveaux professionnels au sens d'Alter (1993) avec les autres salariés de l'organisation, ce que nous développerons ultérieurement.

Enfin, on remarque qu'environ la moitié des innovations sont situées au niveau du siège ou sont coordonnées par le siège, ce qui traduit également une volonté de rationnaliser l'activité en centralisant une partie des fonctions au niveau du siège. Il convient aussi de souligner que l'ensemble des acteurs est mobilisé par ce processus d'innovation, que ce soit les salariés ou

---

29 Ces données ont pu être recueilli durant mon immersion à l'ADIE en tant que bénévole à Créajeunes.

30 Entretien Julie Fontana du 15/06/10

les bénévoles. Ces derniers se situent d'ailleurs au cœur de certaines innovations, tel qu'ADIE Connect'.

La typologie initiale proposée par Gallouj et Weinstein (1997) nous a permis de décomposer certaines innovations de l'ADIE. Toutefois, la distinction entre innovation organisationnelle et de produit nous aide à comprendre un ensemble d'enjeux en matière d'organisation et de diversification des produits. De plus, le fait de mettre en évidence le type d'acteurs mobilisés contribue à étayer l'analyse sur l'importance des ressources humaines comme condition de l'innovation, ce que nous allons étudier dès à présent.

III – Les ressources humaines comme condition de l'innovation

Jusqu'à présent nous nous étions intéressé à la question de l'innovation et sa place dans l'organisation. Cependant, il semble opportun de se pencher également sur la question des ressources humaines, car ce sont bien elles qui se situent au cœur de ce processus d'innovation, que ce soit pour l'émergence ou pour sa diffusion.

Par ailleurs, il convient de rappeler que par ressources humaines nous n'entendons pas seulement la question relative aux salariés, nous nous intéresserons également au bénévoles ; et ce, d'autant plus qu'ils représentent une part importante de l'effectif de l'ADIE.

C'est pourquoi nous traiterons dans une première partie de la question du bénévolat, et nous étudierons ensuite l'enjeu de l'innovation pour les salariés.

1°) Le rôle central du bénévolat

A – Quelques repères quantitatifs sur le bénévolat à l'ADIE[31]

Il convient tout d'abord, d'apporter un ensemble de précisions relatives au poids quantitatif des bénévoles de l'ADIE.

- Il existe plus de **1500** bénévoles à l'ADIE dont 90% sont considéré comme actifs (plus de 2 jours d'engagement par mois). Il a été observé une augmentation de 50% de nombre de bénévoles en 2 ans.
- Ils consacrent en moyenne 3,8 jours par mois à l'association et représentent donc **1/3 des équivalents temps pleins de l'ADIE.**
- **65%** des bénévoles font de l'accompagnement, 23% ont des fonctions d'expertise à la direction et au siège et 12% sont dans les comités de crédit.
- 15% sont à l'ADIE depuis moins de six mois, 35% y sont depuis plus de six mois et moins de 2 ans, 31% depuis plus de 2 ans et moins de 5 ans. 20% depuis plus de 5 ans.
- 75% sont des hommes et 25% des femmes.

Ces quelques chiffres permettent d'illustrer l'importance de la population au sein de la structure, notamment en ce qui concerne l'accompagnement. En effet, les salariés dédiés à cette fonction sont peu nombreux, c'est donc les bénévoles qui assurent une part importante

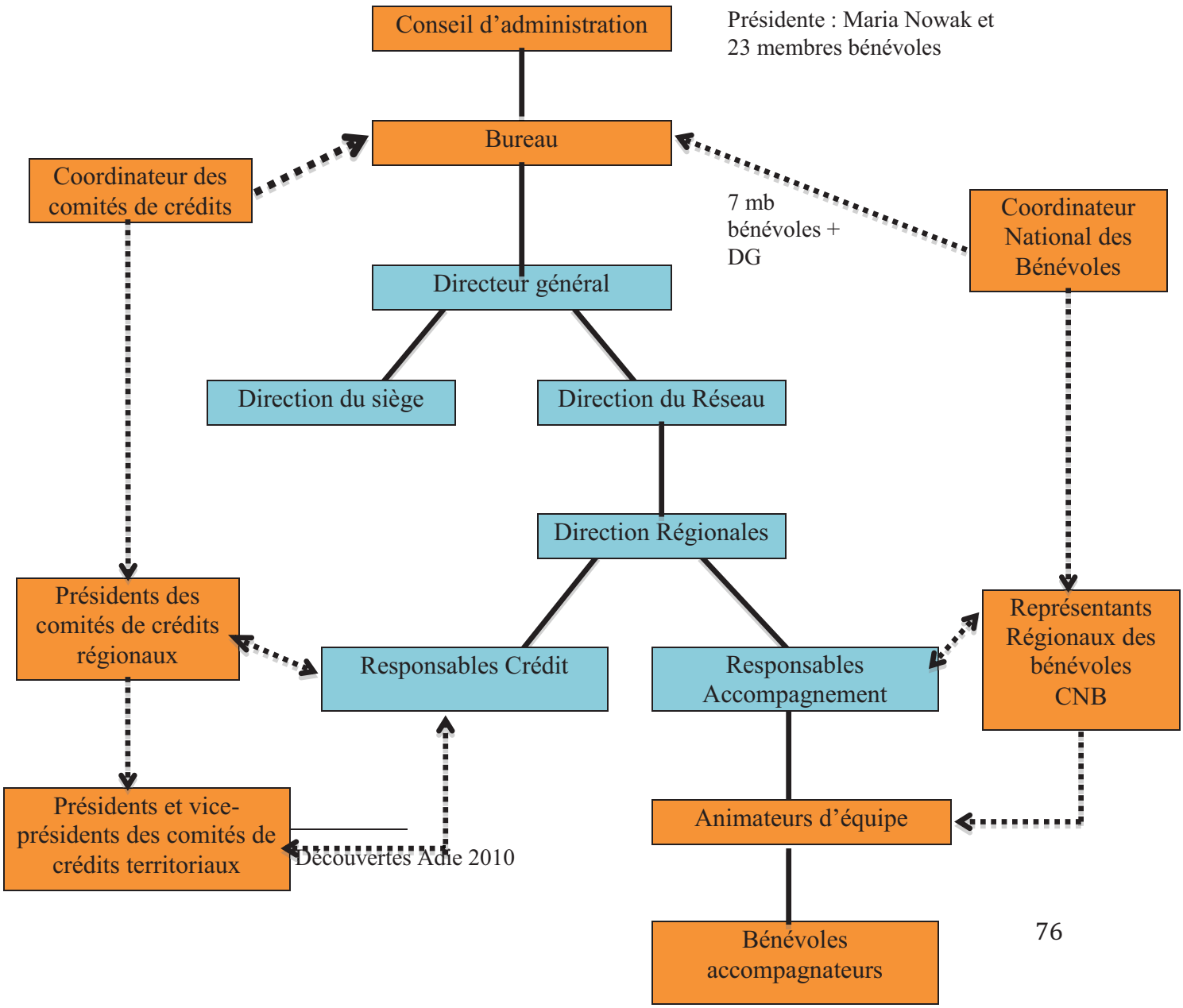
31 *Source :* Enquête bénévolat à l'ADIE en 2009.

de l'accompagnement. Il semble intéressant de relever également que l'ADIE est capable de fidéliser ses bénévoles puisqu'un peu plus de 50% sont engagés depuis plus de 2 ans.

B – Les ressources bénévoles de l'ADIE : présentes à tous les niveaux de l'organisation

Les bénévoles font partie intégrante de la structure, c'est effectivement grâce à eux que l'ADIE a pu voir le jour et se développer par la suite.
Une des particularités de l'ADIE tient tout d'abord au fait que les bénévoles se retrouvent à tous les niveaux de l'association. Le schéma ci-dessous nous permet de nous rendre compte de l'importance des bénévoles.

Schéma 11 : Répartition des bénévoles au sein de la structure[32]



[32] Découvertes Adie 2010

Les carrés en orange représentent les bénévoles au sein de la structure. Comme le schéma le montre, nous pouvons voir que c'est le Bureau, dont les membres sont élus par le conseil d'administration qui décide des orientations stratégiques de l'ADIE. Le bureau est composé de 7 membres, dont la présidente et les coordinateurs nationaux des comités de crédit et du comité national des bénévoles ; ainsi que du directeur général, Emmanuel Landais. Les fonctions principales du Bureau concernent la politique de recrutement et de rémunération, ainsi que les politiques en matières de crédit, d'accompagnement et de partenariats ; pour finir, il nomme les présidents de comité de crédit et détermine l'organisation générale de l'association.

Si désormais, on s'intéresse aux bénévoles de terrain, il semble pertinent de relever que les bénévoles accompagnateurs sont en lien direct avec le public et échangent avec les conseillers crédits ou accompagnement sur la situation des créateurs d'entreprise. Les profils de ces bénévoles accompagnateurs sont doubles. Il existe des bénévoles qui assurent des formations spécifiques au public, relatives à la création d'entreprise et au métier de chef d'entreprise, tel que donner des pistes aux créateurs pour pouvoir « gagner des clients ». De plus, certains bénévoles ont pour mission d'accompagner « pas à pas » ces créateurs pour les aider au quotidien, en mettant en place avec eux en cahier de recettes/dépenses par exemple.

Les animateurs d'équipes sont chargés de leurs côtés d'animer les équipes de bénévoles, c'est le cas par exemple d'Odile Smith qui est chargée d'animer les équipes bénévoles de Créajeunes. Elle s'assure de la bonne coordination entre les bénévoles formateurs pour pouvoir mettre en place un planning de formation. Elle est en charge également des premiers entretiens de recrutement pour les bénévoles.

Pour ce qui est du crédit, les présidents et vice-présidents de comité de crédit sont des acteurs à part entière dans la prise de décision d'octroi du microcrédit. En effet, le comité de crédit se réunit au moins une fois par semaine en présence du directeur régional ou du responsable crédit afin de prendre une décision collective concernant les dossiers de demande de crédit présentés par le conseiller crédit.

En outre, il apparaît pertinent de relever que les présidents de comité de crédit régionaux et les représentants régionaux des bénévoles sont présent pour assurer une circulation de l'information entre le siège et le terrain. Ils font d'une part, remonter les informations liées au terrain, c'est le cas par exemple d'Yves Batteur représentant régional PACA qui est également référent plaidoyer pour la région. Il récolte ainsi un certain nombre de données, relatives par exemple à la mise en application de la loi sur l'autoentrepreneur,

qu'il fait transmet par la suite au service plaidoyer, il peut évoquer également les difficultés rencontrées par certains créateurs qu'il abordera lors du comité national des bénévoles qui pourra ainsi être retransmis lors de l'Assemblée Générale. D'autre part, le siège se sert de ce canal de circulation de l'information pour diffuser un maximum au niveau des bénévoles, notamment sur l'orientation stratégique de l'association.

Par ailleurs, il est important de noter comme cela a été évoqué précédemment que ce sont bien les bénévoles qui prennent en charge une part importante de l'accompagnement au sein de la structure. Les modalités de recrutement sont donc primordiales, car il s'agit avant tout de bénévolat de compétence et il est nécessaire qu'ils aient un minimum de savoir théorique ou pratique sur la création d'entreprise. Les bénévoles font donc l'objet d'une réelle politique de ressources humaines, que ce soit en terme de recrutement ou même de formation.

C – La politique de ressources humaines de l'ADIE vis-à-vis de ses bénévoles

L'ADIE a su développer une réelle politique de management de ses bénévoles. Tout d'abord, concernant le recrutement, l'ADIE organise des journées d'informations avec des partenaires institutionnels tel que « Marseille Volontariat » dans la région PACA. Les futurs bénévoles rencontrent ainsi divers acteurs de l'organisation et ceux qui sont intéressés sont soumis à une sorte d'entretien de recrutement. Cet entretien n'est pas aussi contraignant que s'il s'agissait d'un salarié, cependant, il sert à valider les motivations du futur bénévole et également ses compétences qu'il est en mesure de mettre en œuvre. Il est ainsi demandé au candidat de posséder des connaissances liées à la création d'entreprise (gestion, administrative, juridique, etc.)

Le profil des bénévoles à l'ADIE est relativement homogène. En effet, pour 83 % d'entre eux il s'agit de retraités qui ont déjà été, pour certains, chefs d'entreprise, alors que pour 11% d'entre eux sont salariés.[33] Toutefois, même si la majorité des bénévoles a une connaissance du métier de chef d'entreprise, l'ADIE propose un plan de formation à ses bénévoles. Ce plan est constitué d'un socle de base de formation initiale lié à l'environnement de la TPE, les outils tel que l'utilisation du logiciel Garcimore et le public. Dans un second temps, les bénévoles peuvent suivre un ensemble de formations transverses ou spécifiques selon ses besoins et ses missions au sein de l'ADIE, c'est le cas notamment avec la formation sur

[33] *Source :* Journée découverte ADIE 2010

l'interculturalité prodiguée par un cabinet externe qui aide les bénévoles à pouvoir aborder le public ADIE.

Cet ensemble de formation proposée par l'association constitue une forme d'investissement sur les bénévoles. L'association ne peut donc pas se permettre d'avoir un *turn over* important au niveau des bénévoles. Cette fidélisation suppose de mettre en place des procédures d'incitations en agissant sur les motivations de ces bénévoles, tout en sachant que ces incitations ne sont nullement financières contrairement aux salariés. Outre, un ensemble de motivations plutôt personnelles, liées à la volonté de se sentir utile ou de mettre en application des savoirs théorique comme ce fut le cas pour moi ; l'ADIE peut également jouer sur des leviers pour inciter les bénévoles à s'engager dans l'association. En effet, l'ADIE a su développer un réel engouement autour de son activité en diffusant notamment des portraits de créateurs à l'ensemble du réseau et aux partenaires institutionnels pour montrer l'utilité de l'association.

D'autre part, le charisme de la Présidente et son engagement pour les personnes exclues du système bancaire et désirant créer leurs activités, produit une sorte de vision commune de l'ADIE dans laquelle se retrouve tous les acteurs de l'organisation aussi bien salariés que bénévoles.

Pour finir, de nombreuses instances de débats et lieux d'échanges sont créés aussi bien au plan local qu'au plan national, pour permettre aux bénévoles d'échanger sur leurs expériences, de faire évoluer les outils proposés. C'est le cas particulièrement au plan local, lors de réunion d'équipe comme à Créajeunes où les bénévoles peuvent échanger sur leurs expériences successives, proposer des groupes de travail pour faire évoluer des outils, etc. L'association propose également des « journées découvertes » à ses bénévoles au siège qui permettent de mieux comprendre le fonctionnement de l'ADIE dans son ensemble.

Il s'agit, bel et bien de ces différents éléments qui contribuent à créer une vision commune de l'ADIE et qui explique que les bénévoles se sentent comme des acteurs à part entière de l'organisation.

Toutefois, **qu'en est-il de la relation entre bénévoles et salariés ?**

D – La relation bénévoles/salariés : une cohabitation complexe ?

Il s'agit effectivement d'une question essentielle qui suppose un ensemble d'enjeux. Pour ce faire, nous nous appuierons sur des entretiens de salariés et de bénévoles.

Un des premiers points qu'il convient de soulever concerne la manière dont a été perçu par les bénévoles les transformations de l'ADIE. En effet, la réforme COSAC a été particulièrement mal vécue par les bénévoles. C'est ce qu'évoque Yves BATTEUR,[34] *« la séparation entre les deux pôles ne s'est pas très bien passée, il y a eu une désunion du fait de ce manque de communication en direction des bénévoles »*. Julie FONTANA[35], pour sa part mentionne un *« processus qui s'est effectué de manière violente, surtout pour les bénévoles ».* En termes de résultat, Yves BATTEUR parle d'un *« éloignement plus profond entre le crédit et l'accompagnement ».* Cette perte de lien entre les deux pôles a donc engendré des clivages entre les deux types d'acteurs ainsi qu'une incompréhension mutuelle. Selon, le représentant PACA des bénévoles, la plupart des conseillers crédits ne s'intéresse pas à l'accompagnement et au travail des bénévoles. Il apparaît difficile de communiquer sur le créateur, même avec GARCIMORE, les conseillers crédits ne le consultent pas forcément et les bénévoles ne l'utilisent pas tous. De plus, il convient de mentionner que l'interface du système d'information n'est pas adaptée aux besoins des bénévoles, elle est trop restreinte en terme de contenu, il est compliqué de faire figurer des informations qualitatives sur le porteur de projet. C'est pourquoi Yves BATTEUR a déjà réalisé des propositions pour faire évoluer GARCIMORE, auxquelles l'ADIE n'a pas donné suite jusqu'à présent. Ces éléments, montre l'écart qu'il peut y avoir entre la conception d'une innovation et la manière dont elle est saisie par les acteurs. Au sens d'Hatchuel et al. (2006), il s'agit d'une crise du concepteur où l'opérateur adopte des actions correctrices sans faire remonter l'information, il crée ainsi une sorte de validation fictive. Il se produit une distorsion progressive entre prescription et contexte de l'activité. Dans ce cas présent, les bénévoles adoptent des actions correctrices (ils insèrent une pièce jointe sur l'interface informatique plutôt que de tout remplir), toutefois, il existe une remontée de l'information envers le siège qui n'en tient pas compte pour le moment. Cependant, il semble important de nuancer ces informations, en dissociant bien ce qui peut relever de la résistance au changement de certain bénévoles et ce qui est de l'ordre de la mise en œuvre de l'innovation.

Par ailleurs, des évolutions positives sont à noter concernant la relation entre bénévoles et salariés, comme Amélie DUPRAT[36] l'explique, *« Avant les bénévoles étaient un peu laissé pour compte, il ne savaient pas trop à quoi ils servaient, Pauline (La responsable*

---

34 Entretien Yves BATTEUR, Représentant région PACA des Bénévoles du 16/06/10

35 Entretien Julie Fontana, chef de projet des services accompagnement, du 15/06/10

36 Entretien Amélie DUPRAT, conseillère Accompagnement, du 10/06/10

accompagnement PACA) a structuré ça, il y a 2 ans environ, en instaurant des réunions d'équipes. » En réalité, les bénévoles sont en demande de moment d'échange et de débat, ce qui leur permet d'échanger sur leur pratique et de rassurer d'une certaine manière sur le travail qu'ils font. Il s'agit d'un point qui est particulièrement mis en avant à Créajeunes où ces moments d'échanges sont très importants pour l'équipe. Monique SEIGNON[37] évoque d'ailleurs qu'il s'agit du *« meilleur point d'appui pour moi à Créajeunes, certains sont forces de proposition et ce sont eux qui font évoluer les outils »*

Comme nous l'avons vu, la cohabitation entre bénévoles et salariés peut s'avérer délicate pour les bénévoles du fait d'un sentiment d'être « laissé de côté » par les salariés, ainsi que de souffrir du manque de communication sur les évolutions de l'ADIE. Toutefois, cette relation peut sembler aussi complexe pour les salariés.

Lors d'un questionnaire sur le bénévolat qui a été diffusé à l'ensemble des salariés de l'ADIE, 71% des salariés trouvent la gestion des bénévoles *« lourde et chronophage[38] »,* Monique SEIGNON souligne même qu'elle « *gère plus de bénévoles que le Directeur Régional ne gère de salariés. »* De plus, la multiplication des missions des salariés, notamment pour ceux qui font de l'accompagnement, fait que la gestion des bénévoles passe souvent au second plan. Cela provient également du fait, que les salariés encadrant des bénévoles ne sont pas tous formé à cela, sachant qu'il s'agit d'une population complexe à gérer vu qu'on ne peut pas agir sur les mêmes leviers que les salariés.

La diversité des missions des salariés et la nécessité pour eux de s'adapter aux changements continuels constituent des enjeux important de l'organisation, comme nous allons l'étudier dorénavant.

2°) Les salariés : instigateurs majeurs de l'innovation

A – Le bilan social de l'ADIE : premiers indicateurs relatif aux transformations de la structure en terme de GRH

Le bilan social de l'ADIE en 2008, nous permet de dégager certains indicateurs quant aux profils des salariés de la structure en 2008, mais également d'avoir une vision dynamique en raison des données disponibles sur quatre ans.

---

37 Entretien Monique SEIGNON, Responsable de site Créajeune PACA du 07/06/10

38 Journées découvertes ADIE mars 2010

Les indicateurs ont été sélectionnés en fonction de leur pertinence pour l'analyse.

Tout d'abord, la répartition de l'effectif entre les employés et les cadres nous permet de comprendre s'il s'est opéré par exemple une rationalisation des méthodes de travail impliquant la suppression de certain poste d'employés.

Par ailleurs, la répartition par sexe nous donne des éléments sur la féminisation ou pas des salariés à l'ADIE et nous permet de voir également si elles se situent à des postes clés.

De plus, la répartition par âge amène des éléments sur le fait que les salariés de l'ADIE se situent dans leurs primo expérience ou pas. Alors que la répartition par poste nous aide à comprendre le poids relatif de chaque pôle dans la structure et notamment la dispersion crédit/accompagnement.

En outre, le taux de *turn over* donne des indications sur les départs de la structure et contribue à formuler un certain nombre d'hypothèse sur les situations de travail au sein de l'association.

Pour finir, à partir des données sur les deux années disponibles, nous avons décidé de calculer le taux de variation, afin de mettre en évidence les évolutions sur les deux années étudiées.

Le tableau suivant permet de synthétiser les différents indicateurs retenus relatif aux ressources humaines de l'association.

Tableau 4 : Les indicateurs pertinents concernant les ressources humaines de l'ADIE

	2004	2008	Part relative à l'effectif 2004 (en %)	Part relative à l'effectif 2008 (en %)	Variation (2004-2008)
Effectif total	291	433			48,80
- Employés	110	78	37,8	18,0	-29,10
- Cadres	176	354	60,5	81,8	101,10
- Autres	5	1	1,7	0,2	-80
Répartition par sexe					
Hommes	136	173	46,7	40,0	27,20
- Employés	42	13	14,4	3,0	-69
- Cadres	93	160	32,0	37,0	72
Femmes	155	260	53,3	60,0	67,70
- Employés	68	65	23,4	15,0	-0,04
- Cadres	83	194	28,5	44,8	133,70
Répartition par âge					
- moins 25 ans	33	21	11,3	4,8	-36,4
- 25 à 34 ans	208	280	71,5	64,7	34,6
- 35 à 45 ans	41	116	14,1	26,8	182,9
- 45 ans et plus	9	16	3,1	3,7	77,8
Répartition par poste					
- Administratif/accueil	47	59	16,2	13,6	25,5
- Personnels Crédits	174	213	59,8	49,2	22,4
- Personnels accpgmt	0	67	0,0	15,5	
- Directeurs Régionaux	22	20	7,6	4,6	-9,1
- Personnels siège	38	62	13,1	14,3	63,2
- Directeurs siège	9	12	3,1	2,8	33,3
Départs					
Turnover	55,00	85,00	18,9	19,6	3,9
- dont démissions et départ en cours de période d'essai	21,00	62	7,2	14,3	98,4

Source : Données issues du bilan social de l'ADIE 2008

En premier lieu, pour ce qui est de la répartition des effectifs en fonction du statut d'employés et de cadre, on s'aperçoit qu'il s'est opéré, d'une part une diminution brutale des

effectifs des employés (-30% entre 2004 et 2008), et d'autre part, le nombre de cadre a été multiplié par 2. Ceci traduit une réorganisation des méthodes de travail, notamment avec la restructuration du Back-office à travers, la suppression des postes de conseiller accueil et la mise en place de la plateforme téléphonique CACAO. On peut voir ici s'opérer une implication directe en terme de GRH de ce processus d'innovation. Autre conséquence, on remarque également que les postes de cadre ont augmenté. Ce phénomène peut s'expliquer de différentes manières, à travers la multiplication des projets pilotes d'abord, où les salariés responsables ont des statuts de cadre (Responsable de site Créajeunes, Manager ADIGO, chef de projet PADRE, etc.). Avec la mise en place du pôle accompagnement, ensuite, les postes de conseiller accompagnement et de responsable accompagnement n'existant pas encore.

Concernant la répartition par âge au sein de la structure, on constate que globalement les salariés sont relativement jeunes, ceci s'explique notamment par le niveau de salaire qui est bas et qu'il s'agit donc, de jeune diplômé qui n'ont pas d'expérience. Toutefois, Emmanuel Landais[39] évoque également une volonté de changer de profil de recrutement *« On essaye ainsi d'attirer des personnes qui ont déjà une expérience dans la création d'entreprise avec un profil plus école de commerce, même si on sait que ce n'est pas évident vu le niveau de salaire. »*

Par ailleurs, si on s'intéresse à la répartition par postes, on remarque que le poste le plus important concerne le pôle crédit avec environ 50% de l'effectif total en 2008. L'accompagnement représente seulement 15%, ce qui s'explique notamment par le fait que ce soit essentiellement les bénévoles qui en assurent le suivi.

Toutefois, pour qualifier le phénomène de concentration qui s'opère à l'ADIE, il est possible de s'appuyer sur le nombre de directeurs régionaux qui a diminué de l'ordre de 10% entre 2004 et 2008, et ce, alors que des délégations se sont ouvertes, notamment dans les DOM-TOM. De plus, on notera également que la part du personnel au siège a augmenté de l'ordre de 63%, ce qui traduit également une forme de rationalisation de l'activité en faisant remonter un certain nombre de fonction au niveau du back-office.

D'autre part, le taux de départ des salariés apparaît comme un indicateur pertinent. En effet, on se rend compte dans un premier temps, que ce taux a été multiplié par 2 entre 2004 et 2008. De plus, ce taux apparaît relativement important puisqu'il s'élève à 14,3% en 2008, soit

[39] Entretien Emmanuel LANDAIS, DG de l'ADIE du 15/06/10

environ 4 points de plus que celui de la banque (le taux de départ dans le secteur bancaire s'élèverait à 10,2% en 2008)[40].

Plusieurs explications sont à envisager, la modification des méthodes de travail et la disparition des postes à l'accueil a pu entrainer ce niveau de turnover. L'âge et le niveau de salaire expliquent aussi ce taux, ainsi, dès que les salariés ont pu obtenir une expérience correcte, ils décident de partir pour un emploi plus rémunéré ou dans un autre secteur.

En revanche, il apparaît plausible de penser que les diverses réorganisations et les profonds changements vécus par la structure ont pu entrainer des vagues de départs. A ce sujet, Julie Fontana mentionne la mise en place du chantier EQUILIBRE comme étant vécu *« de façon très violente, ça a été un vrai bulldozer, il y a eu des départs »*.

Cet aspect transparaît également dans la pression subie par les salariés et notamment les conseillers crédits, qui doivent, d'une part, faire face à la mise en place de ce chantier et d'autre part, gérer les impayés de plus en plus nombreux de la part des clients. C'est d'ailleurs ce qui transparaît dans le **PV de l'Assemblée générale de l'ADIE de mars 2010** où Christian Héreault, Président du Comité de Crédit Ile-de-France, fait remarquer que *« l'année écoulée a été particulièrement difficile du fait de nombreux changements intervenus dans les procédures, qui ont nécessité un temps d'adaptation. Il trouve dès lors, les objectifs quantitatifs de progression assignés pour 2010 trop élevés et pense que cela peut entrainer une certaine démobilisation pour les collaborateurs. »*

Ces éléments dénotent de la difficulté des salariés à faire face aux transformations continuelles de la structure. Toutefois l'ADIE met en œuvre une réelle politique de formation en direction de ses salariés afin de pouvoir faire face à ses transformations.

B – La politique de formation de l'ADIE en direction de ses salariés.

Pour notre analyse nous nous appuierons essentiellement sur des études de document issues de l'intranet de l'ADIE, et notamment le bilan de formation de 2009.

Tout d'abord, nous évoquerons un ensemble d'élément chiffré en terme de formation pour pouvoir cadrer le débat.

[40] Source : observatoire des métiers de la banque

Tableau 5 : Bilan chiffré de la formation à l'ADIE

	2009	2008	Evolution
Nb j formation	2313	1840	+ 26% avec une augmentation de 10% de l'effectif
Nb de formation	102	84	+ 20%
Nb de personnes formées	425	357	89% de l'effectif en 2009 contre 82% en 2008
Nb d'immersions	37 soit 97 jours	37 soit 107 jours	Equivalent
Budget	2,9% de la Masse salariale alors que l'obligation légale est de 0,9%		

Source : Bilan plan de formation de l'ADIE en 2009

Ce tableau nous fourni déjà un certain nombre d'éléments intéressants. En effet, on constate que l'ADIE continue et même forme plus de salariés que les années précédentes. Par ailleurs, l'offre de formation s'accroit, ainsi que la part de l'effectif qui est touché par ces formations.

On remarque également que l'ADIE est une adepte de l'immersion où les salariés pour se former vont échanger directement avec d'autres salariés en s'imprégnant de leur méthode de travail. Ceci s'explique en partie par le fait que les projets expérimentaux se situent dans certaines délégations et que pour favoriser la diffusion, l'immersion reste le meilleur outil.

Pour finir, en terme de budget, on notera également que l'association forme plus que d'autres entreprises puisqu'elle dépasse l'obligation légale de 2 points.

Si on s'intéresse désormais au contenu, il semble pertinent de signaler qu'il s'agit essentiellement de formation spécifique à l'ADIE, difficilement valorisable en dehors de la structure :

- Pour 41%, il s'agissait de la formation en direction principalement des conseillers crédits sur la mise en œuvre du chantier EQUILIBRE et l'acquisition du catalogue de produit.
- Pour 37%, il était question de la formation initiale à destination des conseillers accompagnement, des conseillers MicroCrédit Personnel pour l'Emploi (MCPE), ainsi que des conseillers crédits classiques.
- 3% concerne les formations au système d'information GARCIMORE.

Ces données nous fournissent un ensemble d'élément sur le lien entre GRH et innovation. On remarque que la plupart des formations sont présentes pour que les salariés puissent s'approprier les innovations. Ceci est valable aussi bien pour les formations liées à la restructuration de l'activité (avec le chantier EQUILIBRE ou GARCIMORE) ou sur la diversification des produits et des publics (Avec la microassurance, ADIGO, Créajeunes, etc.)

Concernant les intervenants, l'ADIE utilise des intervenants extérieurs, dont une partie en mécénat de compétences, tel que TMC sur les formations commerciales. Il existe également un ensemble de formateurs internes, qui sont à la fois salariés et formateurs. Ce fut le cas de Julie Fontana qui était formatrice Garcimore pour l'ensemble des sites Créajeunes de l'ADIE.
L'intérêt de ce procédé est de favoriser l'émergence de solution originale, comme ce fut le cas dans la délégation de Brest[41] où le service projet accompagnement du siège s'est rendu compte qu'ils avaient les ADIE Montage (accompagnement amont sur la création d'entreprise) les plus efficace. La première étape fut donc pour la chef de projet de se rendre sur le terrain est de comprendre pourquoi cela fonctionne. Elle fait ensuite remonter les bonnes pratiques pour les diffuser à l'ensemble du réseau, par le biais de formation assurée par elle ou par les salariés ayant mis au point cette solution.
On remarque aisément que l'on se situe ici dans une situation de prescription croisées au sens d'Hatchuel (2002) où les acteurs sont à la fois dans une situation de « prescripteur » et « d'opérateur ». Ce qui est conceptualisé par l'auteur dans ce type de rapport est qui est mis en application à l'ADIE est que la coopération permet de générer des savoirs collectifs.
Toutefois, la prescription croisée n'est pas toujours mise en place, il peut également exister des tensions liées à l'émergence et la diffusion de l'innovation au sein de l'organisation que nous allons traiter dès à présent.

C – Les transformations de l'ADIE : évolution des procédures et des profils des conseillers crédit

a) L'évolution des procédures et l'impact sur les salariés

Nous avons insisté sur le fait que l'ADIE est une organisation innovante en mutation constante, il convient désormais d'approfondir son effet sur les salariés. En effet, ces

[41] Entretien Julie Fontana, chef de projet des services accompagnement, du 15/06/10

transformations supposent que les salariés s'adaptent constamment à ces nouvelles méthodes de travail et procédures. Les entretiens ont révélé que souvent les salariés arrivaient à peine à intégrer une procédure qu'une nouvelle se greffait sur l'ancienne. Julie FONTANA explique qu'il s'agissait d'un *« millefeuille de procédure qui engendrait une perte de sens et de repères de la part des salariés ».* A cela s'est rajouté une approche très descendante de la mise en application des procédures, comme l'évoque Monique SEIGNON en parlant de l'homogénéisation des outils sur l'ensemble des sites Créajeunes, *« J'ai la perception que l'homogénéisation des outils est subit, on regarde ce qui se passe sur les sites, on fait un gros shaker et on oblige les sites à l'appliquer. C'est très descendant, il y a une perte de l'humain et du relationnel. »* Le siège a ainsi tendance à imposer son point de vue, même si l'élaboration et la structuration initiale se réalise sur le terrain. Les acteurs ont donc l'impression d'être « dépouillé » de leur projet, sentiment qui est renforcé par le fait qu'il existe un décalage entre le siège et le réseau. Yves BATTEUR montre d'ailleurs que *« le problème c'est que l'on voit l'ADIE depuis Paris, mais quand on va dans une autre région, ça ne marche pas forcément »*. Tout l'enjeu du processus d'innovation se situe ici et se décompose en trois phases. Tout d'abord, le siège incite à l'innovation en mettant en place des expérimentations sur des territoires spécifiques, les acteurs de terrain l'adaptent donc aux spécificités locales. Dans un second temps, le siège centralise l'information des expérimentations pour en faire un produit homogène transposable à l'ensemble du réseau. Pour finir, lorsque les délégations doivent l'appliquer à nouveau, il y a une inadéquation au terrain étant donné que c'est trop homogène. Si on réalise un rapprochement avec Hatchuel (2002), on s'aperçoit que la première phase fait appel à de la prescription croisée où le siège et le réseau travaillent en étroite collaboration. Dans ce cas là, les acteurs sont à la fois « prescripteur » et « opérateur ». La deuxième phase permet de limiter la crise du concepteur en faisant remonter les informations relatives à l'évolution du projet. Cependant on s'aperçoit que les rôles de concepteur et de prescripteur sont de plus en plus différenciés car le siège tente de se réapproprier les outils conçus par les projets pilotes. Enfin, dans la dernière phase, le siège est pleinement le « concepteur », il oblige donc les expérimentations sur le terrain à utiliser l'outil homogène. De leur côté les expérimentations effectuent les adaptations nécessaires sans pour autant faire remonter l'information. On assiste donc à une « crise du concepteur », au sens d'Hatchuel (2002).

Pour conclure, il convient de noter que la réforme COSAC a été très mal vécue par les salariés. Sur l'ensemble de mes entretiens, il revient constamment quelque soit la personne interrogée des éléments qui abondent dans ce sens. Julie FONTANA parle d'une réforme

« très violente pour les salariés », Yves BATTEUR souligne qu'il a abandonné les comités de crédit avec la mise en place de COSAC, Matthieu BARRIER[42] évoque que *« COSAC a été une épreuve traumatisante pour la structure ».* Ces éléments soulignent l'impact d'une évolution organisationnelle sur l'ensemble des ressources humaines d'une organisation, et ce d'autant plus qu'elle s'est produite il y a 4 ans déjà. On peut alors se demander **quels vont être les effets du chantier EQUILIBRE sur les salariés ?**

b) L'évolution du profil des conseillers crédits

Concernant ce point, des éléments ont pu être recueilli à travers les entretiens d'une part ; mais aussi par le biais de mon immersion et notamment mon stage de conseillère accompagnement à l'ADIE Guyane en 2009, d'autre part. Durant ce stage, j'ai effectué diverses missions en partenariat avec les conseillers crédit de la délégation et notamment des phases de prospection clients qui m'ont permis de comprendre les enjeux du métier de conseiller crédit.

La mise en place du chantier EQUILIBRE a conduit à un changement du métier de conseiller crédit. En effet, ils sont amené à effectuer plus de prospection directe afin de toucher directement le « bas de la pyramide » (les clients les plus pauvres) et à s'appuyer de moins en moins sur les médiateurs locaux, tel que la « Boutique de Gestion » ou la « Mission Locale. »

Il semble pertinent de remarquer qu'à ce sujet, l'ADIE suit une évolution différente de celle des IMF classique. Si on se réfère aux travaux de Guérin et Kumar (2007) présenté plus haut, on s'aperçoit que la relation public/agents de crédits des IMF des pays du Sud a évolué d'une relation de proximité vers une relation de courtage. Cependant, à l'ADIE on constate une évolution inverse où les conseillers crédits sont amenés à aller chercher directement les clients en réalisant de la prospection sur le terrain. Ainsi, Amélie DUPRAT[43] évoque le fait qu'elle soit introduite auprès de clientes sénégalaises de Marseille qui réalise des Tontines. Matthieu BARRIER parle de cas similaire où les conseillers crédits de Mayotte recrutaient un certain nombre de clients en intégrant les pratiques financières informelles. Ceci dénote d'une évolution d'autant plus que jusqu'à présent, la technique de l'ADIE pour trouver des clients reposait sur des partenariats avec d'autres acteurs de la création d'entreprise. Emmanuel Landais souligne à ce propos que l'ADIE souhaite maintenir ces partenariats, cependant il

42 Entretien Mathieu BARRIER, DR ADIE PACA, du 17/06/10

43 Entretien Amélie DUPRAT, conseillère accompagnement PACA, du 10/06/10

estime qu'il s'agit « *d'un public plus haut de gamme* », qui ne correspond pas à la cible directe de l'association.

Il apparaît donc que l'impact direct de ce changement organisationnel concerne le profil des conseiller crédit. La direction recherche, effectivement des profils de commerciaux, plus enclin à la prospection. Certains salariés parlent ainsi de l'instauration d'un clivage entre *« nouvelle et ancienne école »*[44]. La question est de savoir ce qui se cache derrière cette appellation. Le directeur général parle de l'existence de deux profils, *« Un profil de développeur plus à l'aise sur la prospection, c'est le profil que l'on a maintenant avec ceux qui viennent d'école de commerce. Ils ne sont pas très bons sur la maîtrise du risque. Un profil plus carré qui est plus professionnel et maitrise bien le risque, mais qui est moins enclin au changement. »*

Le directeur général stipule que ces deux profils ont toujours été présents à l'ADIE, on peut d'ailleurs penser que Julie FONTANA possède clairement un profil de développeur du fait de son implication dans le développement de nouveaux outils.

Encadré 5

Portrait de Julie FONTANA[45]

(Chef de projet des services accompagnement de l'ADIE)

S'intéresser de plus près au profil d'un des salariés de l'ADIE peut nous éclairer sur les liens entre ressources humaines et innovations. Il est vrai que Julie FONTANA n'est pas conseillère crédit néanmoins, il s'agit d'un profil particulier qui mérite d'être mis en avant.

Après un DESS en « aménagement du territoire et développement local », Julie Fontana a travaillé en tant qu'attachée territoriale en région parisienne, puis à l'AFIJ à Marseille en tant qu'animatrice de formation où elle s'est spécialisée sur les jeunes qui voulaient créer leur entreprise. Ce n'est qu'en 2007 qu'elle intègre l'ADIE dans le cadre du projet Créajeunes.

44 Op. Cit.

45 Entretien Julie Fontana, chef de projet des services accompagnement, du 15/06/10

Ce projet s'est avéré pour elle un moyen d'exprimer pleinement cette volonté de création et de développement d'une expérimentation, puisqu'il fallait tout créer, depuis le programme de formation à destination des jeunes, jusqu'au recrutement des bénévoles, ainsi que les outils de coordination au sein de l'équipe.

En 2008, en parallèle de sa mission de responsable de site Créajeunes, elle devient référente GARCIMORE pour les autres sites Créajeunes. Ce qui l'intéresse c'est justement la mise en place des groupes de travail pour concevoir le logiciel avec le fournisseur et ensuite la formation à l'ensemble des équipes qu'elle assure. Fin 2009, elle décide de quitter Créajeunes pour le siège à Paris en tant que Chef de projet des services accompagnement. A ce sujet, elle évoque le fait « *que le projet Créajeunes commençait à se stabiliser et à se standardiser, moi je préfère la gestion de projet et la création, c'est pour ça que je suis partie ».* Ses nouvelles missions consistent à mutualiser les bonnes pratiques en réalisant des analyses de terrain. L'intérêt pour elle est *« d'exercer une prise de recul, j'ai changé de client : le réseau, pour mieux servir le client in fine ».* Elle contribue ainsi à l'émergence de nouvelles initiatives innovantes en faisant ressortir ce qui émane du terrain, mais elle permet également sa diffusion sur l'ensemble du réseau en organisant des sessions de formations à destination des salariés. En définissant l'ADIE, elle insiste par ailleurs sur ce rôle de *« laboratoire social qui fait que l'association s'adapte continuellement à son public ».*
Nous pouvons donc affirmer que Julie FONTANA possède clairement un profil de développeur, tout comme de nombreux salariés de l'organisation.

Par ailleurs, il semble pertinent de rapprocher ce profil de développeur à celui de « nouveaux professionnels » mis en évidence par Alter (1993). En effet, ce sont des individus qui mettent en place des actions innovantes, tel que les chefs de projet. Ils sont autonomes et ont les compétences nécessaires pour innover. De plus, leur position au sein de l'organisation, au plus proche du terrain entre conception et production, leur permet de réaliser ces innovations. En effet, ce sont des individus que l'on peut retrouver au siège dans les services chargés de faire remonter l'information du terrain et de la diffuser à l'ensemble du réseau (service accompagnement et crédit par exemple). Il peut s'agir également des individus qui sont à l'origine de cette action innovante sur le terrain, comme ce fut le cas à Brest[46] où il s'agit

[46] Op. Cit.

d'une des régions où l'ADIE Montage (accompagnement Amont) est le plus efficace du fait d'adaptation qu'une conseillère accompagnement a effectué sur le produit initial.

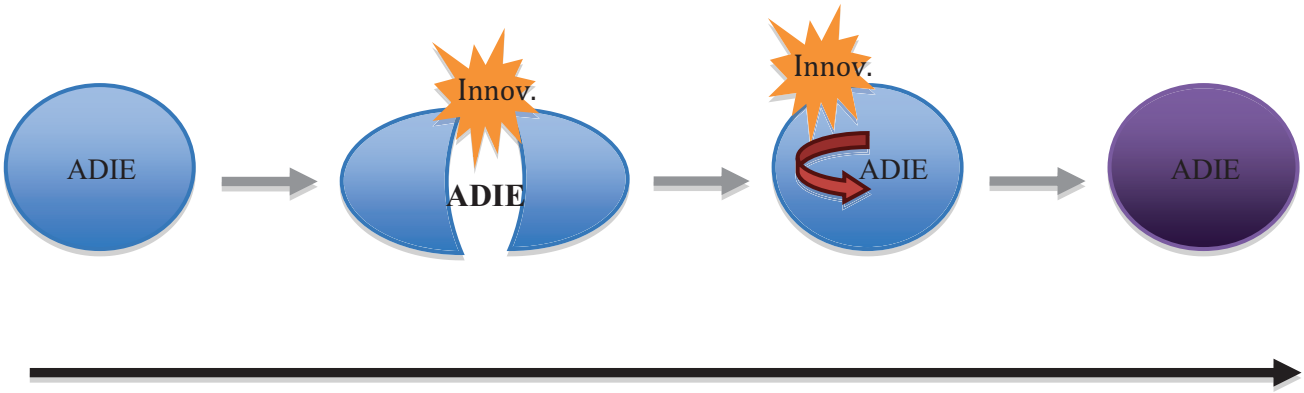
Pour conclure, on s'aperçoit que la GRH est un élément déterminant du processus d'innovation qui s'opère en deux temps. Tout d'abord, en matière de conception, l'innovation est porté par des salariés qui possèdent ce profil de développeur ce qui est rendu possible par la politique de recrutement de l'ADIE qui cherche à faire évoluer les profils notamment des conseillers crédit. Ensuite, la GRH est au cœur du processus d'innovation concernant la diffusion de ces nouveaux produits ou nouvelles procédures. En effet, l'organisation a développé une politique de formation de ses salariés largement ciblée sur l'appropriation de ces innovations.

CONCLUSION

Le constat de départ de ce travail de recherche reposait sur la coexistence au sein de l'ADIE d'une rationalisation industrielle et professionnelle. Après avoir caractérisé les tensions et enjeux du secteur de la microfinance, nous nous sommes intéressés à la question de l'innovation au sein de cette organisation. En distinguant d'une part les acteurs de l'innovation, et d'autre part le type d'innovation. Concernant la typologie, nous avons réalisé une revue de la littérature dans le champ de l'innovation des services, l'approche intégrée (Gallouj et Weinstein, 1997) nous est apparut la plus pertinente dans notre cas.
Ces différents éléments nous ont conduit à formuler deux hypothèses de travail qui nous ont guidées dans la suite de notre analyse.

En détaillant l'histoire de l'ADIE, il est apparu que l'innovation s'est trouvée au cœur du processus de développement de l'organisation, que ce soit à l'origine avec la phase expérimentale de définition de l'activité, ou dans les phases de rationalisation, notamment avec la mise en place de la réforme COSAC en 2006 et le chantier EQUILIBRE l'année dernière. En parallèle de ces différentes phases, l'association a instigué l'essor de nombreux projets pilotes et expérimentations, notamment ces dernières années. Ces projets ont structuré d'une certaine manière l'organisation, en externe par la diversification de l'activité et, en interne, du fait du modèle d'organisation inhérent au groupe-projet, à savoir le modèle adhocratique (Mintzberg, 1990).
L'innovation apparaît donc comme un outil de cohésion comme ce fut le cas avec Créajeunes où l'ensemble des acteurs impliqués dans le projet, que ce soit les salariés, bénévoles ou créateurs ont coopéré à l'élaboration de cet outil. Toutefois, l'innovation apparaît également comme source de tensions du fait des transformations organisationnelles qu'elle engendre.
Le schéma ci-dessous permet de synthétiser ce processus.

Schéma 12 : les effets du processus d'innovation sur le modèle d'organisation de l'ADIE (réalisation personnelle)



Ce schéma permet de représenter le processus d'innovation de l'ADIE et ses effets sur l'organisation. Dans un premier temps, on remarque que l'innovation crée une tension sur l'organisation car elle perturbe le modèle pré-existant. Une illustration de cet effet se trouve dans la mise en place du système d'information GARCIMORE qui a modifié les méthodes de travail des salariés et bénévoles en plaçant le client au cœur du processus. Dans un second temps, l'innovation apparaît comme un élément de cohésion car elle permet de structurer l'organisation pour engendrer un nouveau modèle.

Il convient néanmoins de souligner que ce processus ne s'avère pas aussi linéaire dans la réalité que le présente le schéma. En effet, il s'agit avant tout d'une dynamique où des éléments de tensions et de cohésions s'entrecroisent. On peut parler ainsi, d'effets de rétroactions où le modèle s'enrichit et évolue du fait de ces différentes dynamiques qui rentrent en jeu.

L'approche intégrée développée par Gallouj et Weinstein (1997) concernant l'innovation dans les services insiste sur l'importance de la compétence des acteurs pour l'implémentation d'une innovation. La typologie que nous avons dégagée à partir de cette approche, nous a permis de mettre en évidence que les ressources humaines représentent une condition de facilitation de ces dynamiques d'innovation. Ce qui se traduit concrètement par la mise en place d'un recrutement plus ciblé qui va de pair avec l'évolution de l'organisation. Des profils de développeurs sont ainsi plus recherchés au niveau des conseillers crédits pour réaliser de la prospection. De plus, les salariés ayant une volonté de développer de nouveaux produits ou d'améliorer les procédures existantes sont largement incité à le faire, ce qui

permet d'enrichir le processus d'innovation de l'organisation. D'autre part, la formation tient une place centrale car elle s'oriente quasi exclusivement sur les innovations, mais également du fait qu'elle touche un grand nombre de salariés de l'organisation, rappelons que 89% de l'effectif salariés a ainsi bénéficié de formation en 2009. De plus, la formation ne concerne pas seulement les salariés mais touche également les bénévoles, ce qui traduit une réelle volonté de l'organisation d'adapter ses ressources humaines aux évolutions de l'ADIE. Il s'agit avant tout de formation spécifique à l'ADIE, difficilement transposable à l'extérieur de l'organisation. Pour finir, les bénévoles sont eux aussi engagés dans ce processus d'innovation car ils participent de la mise en œuvre et parfois même de la conception, il s'agit d'une partie prenante non négligeable de la structure.

Néanmoins, il apparaît essentiel d'apporter des précisions quant à la GRH et l'innovation. Si elle facilite le processus d'innovation, elle n'en reste pas moins impacté par ce phénomène. En effet, nous avons mis en exergue les effets négatifs qu'ont eu quelques transformations sur les salariés et les bénévoles. Une analyse plus approfondie, nous aiderait donc à comprendre ce qui relève de la résistance au changement vécu par certains acteurs, ou ce qui est le produit d'une GRH mal adaptée pour accompagner le processus de transformation organisationnelle.

Concernant ce dernier point, les entretiens nous ont permit de mettre en évidence qu'il existait une perte de sens et de repères du fait de ces changements perpétuels. Il est alors possible de se demander quels sont les outils de GRH que l'association peut mettre en place pour que les innovations deviennent plus lisibles et soit réellement utilisées par l'ensemble des acteurs ?

Une proposition peut être réalisée, à travers la communication. L'ADIE est déjà un modèle de communication aussi bien en externe avec ses campagnes de publicités pour les Semaines du Microcrédit, qu'en interne avec l'existence de l'intranet. Toutefois, cet outil de communication interne n'est qu'un empilement désordonné de procédures et autres documents d'information. Structurer cet interface de manière intelligente et ergonomique serait déjà une première solution. De plus, la création d'un forum interne permettrait aux acteurs d'échanger sur leurs problèmes et expériences.

- *Apports de la recherche*

Par ailleurs, il convient de relever que notre étude de cas, nous a permis d'apporter des éléments nouveaux sur l'approche intégrée. En premier lieu, en ce qui concerne la typologie, dans notre cas, elle a pu être approfondie du fait de la distinction entre innovation

organisationnelle et innovation de produit, ce qui aide à la clarification entre les différents niveaux de diffusion de l'innovation.
En second lieu, concernant les acteurs impliqués dans ce processus d'innovation, « le modèle de l'ADIE nous apprend qu'il faut prendre en compte l'ensemble des acteurs de l'organisation c'est-à-dire les salariés mais aussi les bénévoles, et les manageurs comme les opérationnels Ces éléments nous ont conduit à observer que l'organisation avait mis en place une GRH adaptée pour favoriser ce processus d'innovation.
Pour finir, l'ADIE nous a permis de comprendre que la GRH ne concerne pas uniquement les salariés mais aussi les bénévoles. L'organisation a su développer des politiques de RH adaptées à ce public que ce soit en terme de recrutement ou de formation qui ont contribué à la diffusion des innovations même si des efforts sont encore à réaliser dans ce sens.

- *Les perspectives d'avenir pour l'association*

Un des éléments qui a été mis en évidence concerne les transformations récentes de l'ADIE, qui s'est intensifié dernièrement. Ces transformations ont été pour partie portées par Maria Nowak. Toutefois, une question qui se pose concerne le futur de l'organisation, après le départ de la Présidente. En effet, elle a annoncé cette année qu'elle quitterait l'association d'ici 2011. C'est un sujet qui inquiète bon nombre d'acteurs, qui se posent la question de savoir qui va la remplacer et surtout qui sera à la hauteur de la tâche. Car comme l'a évoqué Yves Batteur *« Maria est quelqu'un de très médiatique et charismatique qui décide sur tout ».* Emmanuel Landais insiste de son côté sur le fait que les conséquences se feront sentir en terme de lobbying et de communication.
Etant donné qu'il s'agit d'une initiative émanant d'une personne particulièrement charismatique et ayant une vision globale de ce qu'est la microfinance, **il est possible de se demander dans quelle mesure cette idéologie ne va pas disparaître avec le départ de Maria Nowak ?**

Pour finir, nous conclurons en soulignant un des derniers produits innovants proposés par l'ADIE, il s'agit de la microfranchise solidaire dont l'idée est de développer un concept de création et d'incubation d'activités clés en main à destination de micro-entrepreneurs exclus du marché de l'emploi et du système bancaire classique, comprenant notamment les études de marché, l'élaboration des plans d'affaires et la mise à disposition d'un savoir faire et d'un service d'accompagnement accessibles financièrement, ainsi que la mise en place d'une charte

d'éthique et de qualité. Avec ce produit, l'ADIE se lance encore une fois dans un projet totalement novateur qui traduit une volonté de couvrir un public plus large en leur donnant tout les outils pour réussir une création d'entreprise.

Bibliographie

ALTER N. (1993), « Innovation et organisation: deux légitimités en concurrence », *Revue Française de Gestion,* Vol. 34, n°2, pp. 175-197.

BARRAS R. (1986), « Towards a theory of innovation in services », *Research Policy*, Vol. 15, pp 161-173.

BOULOC M. ET MARTIN G. (2009), «Analyse comparative de trois pratiques de microfinance sur des territoires différents : le Cas de Contigo au Chili, l'ADIE PACA et Guyane. », *Mémoire de Master 2 professionnel RH/ESS*, 170 pp.

DE VRIES E J. (2006), « Innovation in services in network of organizations and in the distribution of services », *Research Policy*, Vol. 35, pp 1037-1051.

(2009), « Evaluer la gouvernance et renforcer les capacités des institutions de microfinance : les enseignements d'une recherche-action au Mexique », *Reflets et perspectives de la vie économique,* Vol. 48, n°3, pp 61-72.

EVANGELISTA R. ET SAVONA M. (2003), « Innovation, employment and skills in services : firm and sectoral evidence », *Structural Change and Economic Dynamique,* Vol. 14, pp. 449-474.

FAVRE-BONTE V., GARDET E. ET THEVENARD-PUTHOD C. (2008), « Peut-on parler d'innovation dans le milieu bancaire ? Le cas d'une banque de détail », *Actes des conférences de l'AIMS, Poitiers.*

GADREY J. (1994), « La modernisation des services professionnels : rationalisation industrielles ou rationalisation professionnelle ? », *Revue Française de Sociologie*, vol. 35, pp 163-195.

GADREY J. (2003), « Socio-économie des services», Ed. La découverte, collection Repères., 3ème éd., 128 pp.

GALLOUJ F. ET DJELLAL F. (2007), « Innovation and employment effects in services : A review of the literature and an agenda for research », *The Services Industries Journal*, Vol. 27, n° 3, pp 193-213.

GALLOUJ F. ET DJELLAL F. (2005), « Mapping innovation dynamics in hospitals », *Research Policy,* Vol. 34, pp 817-835.

GALLOUJ F. ET SAVONA M. (2009), « Innovation in services : a review of the debate and a research agenda », *Journal of evolutionary economics*, Vol. 19, pp 149-172.

GALLOUJ F. ET WEINSTEIN O. (1997), « Innovation in services », *Research Policy,* Vol. 2, pp 537-556.

GENTIL D. (1996) : « *Les avatars du modèle de la " Grameen Bank "* », Revue Tiers Monde, n°145, p. 115-133.

GUERIN I. ET KUMAR S. (2007), « Clientélisme, courtage et gestion des risques en microfinance. Etude de cas en Inde du Sud », *Revue Autrepart*, n°44, pp 13-26.

GUERIN I., MORVANT S. ET SERVET J-M. (2009), « *Understanding the diversity and complexity of demand for microfinance services : lessons from informal finance* », *in* Armendariz B. & Labie M. Ed. *Handbook of Microfinance*, New-York: World Scientific Publishing

HATCHUEL A. ET AL.. (2006), « Les processus d'innovation : Conception innovante et croissance des entreprises », Ed. Lavoisier, Paris.

HATCHUEL A. (2002), « Coopération et conception collective : Variété des crises des rapports de prescriptions » *in De Terssac G. et Friedberg E., « Coopération et conception »* Ed. Octares, 2nde ed.

JENSEN M. ET MECKLING W. (1976)« Theory of the firm: managerial behavior, agency cost, and ownership structure », *Journal of Financial Economic*, pp. 305-360

MINTZBERG (1990) "Le management, voyage au centre des organisations", *Editions d'organisation,* Paris, 544 p.

MIOZZO M. ET SOETE L. (2001), « internationalisation of services : a technological perspective », *Tecchnological Forecasting and Social Change*, Vol. 67, n°2, pp. 159-185.

NSABIMANA A. (2009), « Articulation Banques-Microfinance en Afrique : impact sur la gouvernance et la performance des IMF », *Reflets et perspectives de la vie économique,* Vol. 48, n°3, pp 29-38.

PAVITT K. (1984), « Sectoral patterns of technical change : towards a taxonomy and a theory », *Research Policy*, Vol 13, pp 343-374.

REYNAUD J-D. (1988), « les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue Française de Sociologie*, Vol. 29, pp. 5-18.

RICHEZ-BATTESTI N. (2008), « Innovations sociales et territoires : une analyse en termes de proximité », *Revue Marchés et Organisation*, Numéro spécial : Innovations sociales et territoires.

ROSENBERG R. (2007), « CGAP reflections on the Compartamos initial public offering : a case study on microfinance interest rates and profits » *note de la CGAP*, n°47.

ROSENGARD J K. (2009), « Thinking outside of the organizational box : institutional innovation in the sustainable provision of microfinance services », *Reflets et perspectives de la vie économique,* Vol. 48, n°3, pp 19-27.

ROSSEL-CAMBIER K. (2009), « Microfinance Combinée : aperçu en Amérique Latine et Caraïbes », *Reflets et perspectives de la vie économique,* Vol. 48, n°3, pp 19-27.

SERVET J-M. (2006) : *« Banquiers aux pieds nus »,* Odile Jacob, Paris, 511 p.

SIGGELKOW N. (2007), « Persuasion with case studies », *Academy of Management Journal,* Vol. 50, n°1, pp 20-24.

URGEHE L. (2009), « Commercialisation et microfinance : quels enjeux de gouvernance ? », *Reflets et perspectives de la vie économique,* Vol. 48, n°3, pp 39-50.

YUNUS M., MOINGEON B. ET LEHMANN-ORTEGA L. (2010), « Building social business model : Lessons from the Grameen experience », *Long Range Planning*, n°43, pp 308-325.

Index tableaux et schémas

SCHEMAS :

Schéma 1 : Le concept de rationalisation au sein de l'ADIE

Schéma 2 : Le cycle de développement de la microfinance

Schéma 3 : la représentation basée sur les caractéristiques des produits

Schéma 4 : Démarche générale de la recherche

Schéma 5 : Les délégations régionales de l'ADIE (Source : intranet de l'ADIE)

Schéma 6 : Organigramme de l'ADIE

Schéma 7 : La structure divisionnalisée appliquée à l'ADIE

Schéma 8 : La bureaucratie professionnelle appliquée aux DR

Schéma 9 : Le modèle adhocratique des projets pilotes

Schéma 10 : Frise chronologique de l'ADIE

Schéma 11 : Répartition des bénévoles au sein de la structure

Schéma 12 : les effets du processus d'innovation sur le modèle d'organisation de l'ADIE

TABLEAUX :

Tableau 1 : Etat des lieux de la Microfinance dans le monde

Tableau 2 : Les quatre grandes phases de la transformation de certaines activités de services

Tableau 3 : Typologie des innovations de l'ADIE

Tableau 4 : Les indicateurs pertinents concernant les ressources humaines de l'ADIE

Tableau 5 : Bilan chiffré de la formation à l'ADIE

GRAPHIQUE :

Graphique 1 : Nombre de microcrédit accordés par l'ADIE depuis sa création : 1990 – 2008

Fiche récapitulative des modalités de collecte des données

Méthode de collecte des données	Type de données	Informations fournies
Etude de document interne	- Rapport d'activité (2007, 2008 et 2009) - Bilan social - Document d'information interne sur le chantier EQUILIBRE - Présentation de l'enquête bénévolat - Bilan Formation 2009 - PV d'Assemblée Générale - Documents d'informations liés à la mise en place des différentes innovations répertorié.	- Données générales sur l'organisation - Données relatives au RH - Données liées à Equilibre - Données qualitatives et quantitatives sur le bénévolat à l'ADIE - Indicateurs relatifs à la formation des salariés de l'ADIE. - Eléments sur l'orientation stratégique de l'ADIE
Entretien	- Monique SEIGNON responsable Créajeunes - Amélie DUPRAT : Conseillère accompagnement PACA - Yves BATTEUR : responsable régional des bénévoles et référent Plaidoyer - Mathieu Barrier : Directeur Régional PACA - Emmanuel LANDAIS : Directeur de l'ADIE - Julie FONTANA : Chef de Projet des services accompagnement	- Information relative à Créajeunes - Information relative à NACRE - Information sur le bénévolat et le service plaidoyer. - Information relative à la stratégie en Région Paca - Information sur l'organisation générale de l'ADIE et les orientations stratégiques. - Information sur la structuration de l'innovation au niveau de l'accompagnement et sur la relation siège/réseau.
Observation	- Formations bénévoles de l'ADIE - Journées découvertes ADIE - Immersion depuis deux ans : Stage de 4 mois en tant que Conseillère accompagnement à l'ADIE Guyane et bénévoles à Créajeunes depuis 2 ans. - Carnet ethnographique : réunion d'équipe et échange avec les bénévoles et salariés	- Meilleure compréhension du fonctionnement global de l'organisation - Information sur le bénévolat - Données sur la stratégie globale et l'organisation de l'ADIE - Analyse de la relation entre salariés et bénévoles et de l'appropriation des innovations par les acteurs.

Entretien Emmanuel LANDAIS du 15/06/2010 : Directeur de l'ADIE

Profil : expérience, formation, etc.

Je suis diplômé de l'EDEC (école de commerce) à Lille en 1989. J'ai travailler à Valéo, dans une PME et dans une association de conseil en création d'entreprise. J'ai intégré l'ADIE en 1992 dans le cadre du service civil volontaire. A l'époque beaucoup des salariés de l'ADIE ont été recruté par ce biais là. J'ai commencé en tant que chargée de mission, puis responsable de mission, j'ai intégré la DG en 1996.

Points sur les évolutions et transformations de l'ADIE

- Entre 1990-1995 : phase d'action recherche, il s'agissait d'une phase très expérimentale qui correspondait à la transposition du modèle de la Grameen Bank. Cette phase est passée par la validation de la demande de Microcrédit, la nécessité de trouver le public ; et enfin, le besoin d'adaptation du modèle Grameen. Ainsi, à la différence du Bangladesh on se situait plutôt sur un public issu du secteur formel, en phase de création et sur du crédit individuel.
Le montant des crédits était de 5000 Frcs à l'époque alors qu'on est à 5000 euros aujourd'hui.
L'action a commencée en région parisienne et le relai s'est effectué par la suite dans les grandes villes.
- Entre 1995 et 2006 : phase d'expansion.
C'est à partir de 95 que le réseau se développe. Au début, ce n'était pas forcément structuré et c'était plutôt une question d'opportunité sur des partenariats régionaux. La première décentralisation a eu lieu en Seine et Marne, puis Bordeaux et Lille ont été ouvert.
A l'intérieur de cette phase s'est mis en place également une étape de structuration des partenariats. Il faut savoir qu'avant l'évolution de la loi bancaire en 2001, l'ADIE servait juste d'intermédiaire entre les banques et les clients puisqu'elle ne pouvait pas emprunter de l'argent pour le reprêter.
Les premiers partenaires historiques qui ont alimenté l'ADIE en fond étaient avant tout des banques coopératives, et surtout le Crédit Mutuel ou le Crédit Municipal. La BNP est arrivée bien après et aidé sur des thématiques différentes (financement de locaux, expertise, etc.)
En 2001, on assiste à une étape de reconnaissance, structuration et harmonisation des outils. Le siège commence à se mettre en place et on structure le Back-office, c'est à ce moment là que l'on a assisté à la structuration du réseau et au découpage de l'ADIE en délégation régionale .
D'un point de vue extérieur, la microfinance commence à être reconnue avec l'année internationale de la Microfinance en 2005 et la Prix Nobel de la paix de Muhamad Yunus en 2006.
- A partir de 2006, avec la réforme COSAC, on souhaite un changement de méthode afin de pouvoir mieux distinguer les 2 activités (Crédit et Accompagnement). On veut également par ce biais là, qu'il y ait plus de professionnalisme.
En 2009, la mise en place du chantier EQUILIBRE avait pour but d'assurer l'Equilibre de l'activité de crédit.
Un des piliers d'EQUILIBRE est la prospection qui induit un changement dans la manière d'aller chercher le client. L'idée ici est d'avoir une visibilité (agence ADIE situé dans des zones visibles), une présence sur le terrain, sur internet. Il semble également important de s'appuyer sur les expériences de types ADIGO ainsi que sur le Bouche-à-oreille qui représente environ 30% des nouveaux clients.

L'implémentation de ce chantier a supposé aussi de former tout les CC au nouveau catalogue de produit et les sensibiliser à la nécessité de la prospection directe.
Toutefois, avec l'affaiblissement de l'activité en 2009, l'augmentation des impayés à conduit à une diminution du temps dégagé par les CC à l'action de développement, ils se sont retrouvés au four et au moulin, ce qui fait que le chantier EQUILIBRE a été un peu laissé de côté pour le moment. En parallèle on a observé une stagnation voir une diminution des partenariats publics, ce qui nous a rendu plus prudent.

L'ADIE fait désormais de l'accompagnement, Comment cela se passe-t-il en terme de partenariat tel que la BG par exemple ? N'observe-t-on pas un affaiblissement ?

La BG s'adressait à nous à l'origine pour le financement. La part des clients envoyés par la BG ou les partenaires de même type n'a pas trop diminuée. Toutefois, il faut savoir que le public de la BG est un public plus éloigné de notre cible, car il est plus haut de gamme et l'approche est différente (Il voit la création d'entreprise comme étant qqch de réservé à une élite)
La croissance à l'association se fait plus par le BAO, on essaye d'instaurer une diversification des canaux de recrutement.

Evolution du profil des CC

Pendant longtemps, les personnes été recrutés à partir du service civil, le profil était donc très masculin. Ensuite, la moitié des salariés était des emplois jeunes (environ 100 personnes)
On passe désormais à un mode de recrutement plus « normal » avec une plus forte expérience. On essaye ainsi d'attirer des personnes qui ont déjà une expérience dans la création d'entreprise avec un profil plus école de commerce, même si on sait que ce n'est pas évident vu le niveau de salaire.
On tente de diversifier les profils avec un profil plus commercial.
2 types de profils ont toujours été présent à l'ADIE :

- Un profil de développeur plus à l'aise sur la prospection, c'est le profil que l'on a maintenant avec ceux qui viennent d'école de commerce. Ils ne sont pas très bon sur la maîtrise du risque.
- Un profil plus carré qui est plus professionnel et maitrise bien le risque, mais qui est moins enclin au changement.

Il s'agit majoritairement de jeunes.

En terme de bénévolat ?

L'ADIE a été fondée par le bénévolat, ils étaient présents à l'origine à 2 niveaux, à la direction et dans les comités de crédit, c'était essentiellement des banquiers. Aujourd'hui, ils sont plus présent dans l'accompagnement que dans le crédit.
A partir de 2000, il y a eut un développement du bénévole accompagnateur, sur le coaching individuel.
Chaque antenne étant autonome, le management des bénévoles était très hétérogène d'une antenne à l'autre.
Il y a eut une deuxième étape de structuration à partir de 2007 avec la mise en place de salariés dédiés pour animer l'equipe de bénévole (CA).

Aujourd'hui, on veut tenter de professionnaliser les bénévoles en mettant en place un recrutement plus ciblé ainsi que des formations en gestion administrative, organisation, etc. à destination des bénévoles.
Aujourd'hui, les bénévoles se situent plus dans l'accompagnement que dans le crédit.
Le changement est plus difficile pour les bénévoles, on fait moins attention à eux, il existe des freins. C'est pour ca que sur GARCIMORE, il est apparu difficile de mobiliser tout le monde.
Idem, pour COSAC, il fallait que les bénévoles se rendent plus autonome.
Le recrutement se fait par des associations telles que « France Bénévolat », les journées d'informations organisées dans quasiment toutes les antennes, une fois par an.
On essaye de diversifier les profils et de ne plus cibler que les retraités (actifs, étudiants, etc.)

Politique de diversification des produits de l'association.

Le MCPE est pour moi, la seule diversification en terme de public. Pour les autres produits, il ya un ciblage sur un public pré existant.
Il s'agit avant tout d'une émanation du siège à la base pour donner les moyens, mais c'est le réseau qui réalise la partie étude de marché.

L'avenir de la structure ?

A court terme, on a une vision très basique : il faut tenir l'activité, tenir le budget et continuer à progresser.
A long terme, il existe des enjeux en terme de prospection pour toucher la demande. Il faut construire un dispositif pérenne au niveau du crédit et être plus efficace au niveau de l'accompagnement. D'où la création du fond de dotation pour sortir de cette dépendance sur les financements publics au niveau de l'accompagnement.
Le départ de Maria Nowak aura des conséquences en terme de lobbying, mais aussi au niveau de l'image et de la communication.

3 mots pour caractériser l'ADIE.

- « Engagement » de tous les acteurs
- « professionnalisme » : nous sommes expert dans ce domaine en France
- « Modestie » : Micro signifie petit. On a conscience que notre œuvre est utile, mais on ne se prend pas non plus pour les rois du pétrole.