

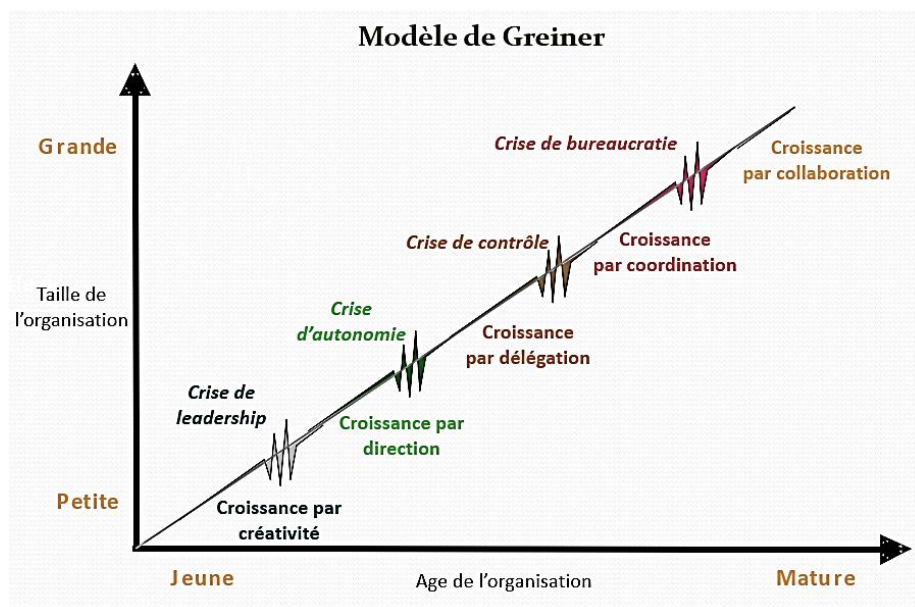


## 4 crises de croissance d'une organisation

### Le concept en bref

Comme les êtres humains, les organisations connaissent au fil de leur vie différentes phases de croissance, selon leur âge et leur taille – le passage d'une phase à l'autre entraîne une crise, qui met à jour de nouveaux besoins et révèle un besoin de changement pour atteindre de nouveaux potentiels.

Présenté par Larry E. Greiner en 1972, ce modèle permet de conceptualiser la notion de « crise », comme élément naturel et sain du processus de maturité des organisations.



### 5 phases et 4 crises de croissance vers la maturité

#### Phase 1 : croissance par créativité

A sa naissance, l'organisation est informelle, le leadership créatif, et le mot d'ordre est d'aller de l'avant, construire et avancer. La motivation se fait par le sentiment d'appartenance des bénévoles et salariés.

⚠ **Crise de leadership** : Arrive une limite où la croissance de l'activité exige plus de personnel, de contrôle, de communication - et de rémunération. Le leader-fondateur se retrouve à faire des tâches qu'il ne désire pas et cela crée des tensions. Vient alors le moment de voir émerger un/des nouveaux leaders à fortes compétences managériales et techniques.

#### Phase 2 : croissance par direction

L'organisation est plus efficace et opérationnelle, sous un leadership directif et centralisé. Des processus sont mis en place, du personnel spécialisé est recruté.

⚠ **Crise d'autonomie** : L'organisation est plus efficace mais aussi plus formelle et centralisé ; les tensions augmentent pour réclamer davantage d'autonomie.

#### Phase 3 : croissance par délégation

L'organisation se développe par délégation d'autorité pour des missions et des pôles d'activité spécifiques. Le leadership délègue et un système de gestion du développement individuel se met en place.

⚠ **Crise de contrôle** : A ce stade, la crise émerge du besoin d'un contrôle plus sophistiqué des tâches décentralisées et de la coordination entre les différents éléments de l'organisation.

## Phase 4 : croissance par coordination | Phase 5 : croissance par collaboration

Phase 4 : Au travers d'une réorganisation interne, différents départements sont créés, avec des procédures et un système de coopération dans la prise de décision. Le leadership joue un rôle central de coordination et de supervision, notamment au-travers d'objectifs stratégiques et de plans d'action.

⚠ **Crise de bureaucratie** : Arrivée à ce niveau, la structure finit par devenir trop rigide et bureaucratique, la procédure prenant le pas sur la réactivité et l'agilité.

Phase 5 : La dernière phase est celle de l'externalisation de certaines tâches, du leadership participatif, de la collaboration et de l'implication en interne, et en externe auprès de partenaires. Les notions de réseaux et de partenariats sont centrales pour permettre une croissance continue.

### Cela vous concerne



#### Bon à savoir

Le terme « crise » est ici vu comme une chose positive : elle est le signe d'un besoin de renouvellement, d'une étape de maturité à passer. Les crises sont nécessaires à la croissance !

Votre organisation se trouve quelque part sur ce schéma, dans l'un ou l'autre processus de croissance, ou coincée dans une crise. Dépasser le premier goulot d'étranglement - la crise de leadership – est souvent l'enjeu majeur des petites et moyennes structures.

Que vous soyez en rythme de croisière ou au sein d'une crise violente, ce modèle peut donner du sens à la phase que vit votre organisation, poser des mots sur les tensions en normalisant les besoins des uns et des autres, et permettre des solutions pour continuer la croissance.

### Applications pratiques

>>> **Dans quelle phase est votre organisation ?** Vivez-vous actuellement une crise ? En utilisant le modèle de Greiner et le partageant à votre équipe, vous pourrez aborder plus sereinement la question du changement, de la croissance et de ce dont chacun a besoins pour avancer.

>>> En vous appuyant sur le modèle de Greiner, **que pouvez-vous mettre en place pour dépasser la crise** et entamer la nouvelle phase de croissance et de maturité de votre organisation ? De quoi votre organisation a-t-elle besoin pour continuer sa course ?

>>> Vous pouvez aussi **anticiper la prochaine phase de croissance de votre organisation** en faisant régulièrement le point, afin de proposer des solutions proactives aux besoins organisationnels et de votre équipe.

### Pour aller plus loin

- Articles consultés : [leclefsdumanagement.com](http://leclefsdumanagement.com), [mindtools.com](http://mindtools.com) ; [cleverism.com](http://cleverism.com)
- Graphique : formation de Patrice Le Guern, utilisé avec permission

Dans mes activités de consultance, coaching et formation, j'ai accumulé des ressources utiles aux responsables d'équipe et de structures. Ces fiches gratuites se veulent simples et pratiques. Si vous voulez aller plus loin, je vous propose un accompagnement personnalisé - contactez-moi à [ketsia.bonnaz@gmail.com](mailto:ketsia.bonnaz@gmail.com)