

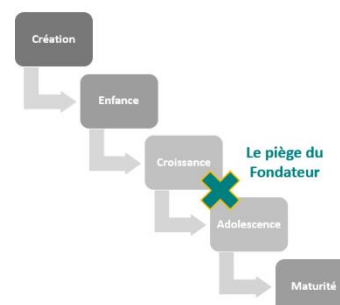


Comprendre le piège du Fondateur – Partie 1

Introduction

Selon la théorie du cycle de vie des organisations, certaines évolutions sont dites « pathologiques », et c'est le cas du « syndrome du Fondateur » : lorsque le Fondateur d'une organisation n'arrive pas à s'ajuster aux besoins changeants de son organisation, il en devient alors un problème majeur.

Dans cette première partie, je présenterai d'abord les 5 étapes du cycle vie d'une organisation, comment reconnaître le syndrome du Fondateur et enfin comment sortir du piège du Fondateur. Une deuxième Fiche présentera comment éviter d'entrer dans le piège du Fondateur.



Les 5 étapes de vie d'une organisation

En utilisant la métaphore de développement des organismes vivants, Ichak Adizes propose 5 étapes de vie d'une organisation (association, entreprise...) :

La création (le mot d'ordre est : rêver) : par son travail, le Fondateur passe du rêve à la réalité, les choses débutent. L'activité est caractérisée par un certain chaos et une ambiguïté créatrice.

L'enfance (le mot d'ordre est : faire) : l'organisation est orientée vers l'action et les opportunités, avec le besoin de prouver que le concept qui a mené à sa création fonctionne. L'activité est informelle, avec peu de structure et de processus officiels.

La croissance (le mot d'ordre est : grandir) : l'organisation est défiée par une croissance qui dépasse ses capacités. Du personnel est embauché, c'est l'apparition de départements et de processus, avec la nécessité de décentraliser la prise de décision.

L'adolescence (le mot d'ordre est : maîtriser) : l'organisation a survécu à sa première crise de croissance. Sa structure se décentralise, les processus se formalisent. L'organisation est déterminée par sa stratégie.

La maturité (le mot d'ordre est : accomplir sa mission) : un équilibre doit être trouvé entre flexibilité (apprendre et s'améliorer) et contrôle (stabilité des processus et de la structure). L'activité reflète la Vision et les Valeurs de l'organisation.

Le rôle du Fondateur dans un développement sain

Dans les étapes de Création et d'Enfance, les efforts du Fondateur sont essentiels au succès de l'organisation. Dans la 3^{ème} phase – la croissance - l'organisation et la manière dont elle fonctionne changent drastiquement.

Dans un développement sain, face à la croissance de son organisation, le Fondateur adaptera son [style de leadership](#), notamment en gérant différemment la relation avec les équipiers, en développant des processus et stratégies de contrôle et en structurant les processus de prise de décision.

S'il n'arrive pas à modifier sa manière de fonctionner, le Fondateur risque d'entraîner son organisation dans le « piège du Fondateur » où son implication n'est plus un atout, mais devient une entrave au progrès.

Notes : Les moyens d'action pour éviter d'entrer dans le piège du Fondateur sont présentés dans la deuxième Fiche sur cette question.

Reconnaître le syndrome du Fondateur

- Le Fondateur prend la plupart des décisions, seul. Il les fait valider par un CA qu'il a lui-même mis en place et qui est tout acquis à sa cause ; il n'y a pas de contre-pouvoir.
- Le focus est largement mis sur le Fondateur, c'est « sa » mission, « son » histoire, « son » implication et « sa » personnalité qui sont présentés dans les documents de communication ; la Mission de l'organisation est totalement incarnée, elle n'existe pas sans le Fondateur.
- Le Fondateur présente une résistance au changement-: il s'accroche à des stratégies passées qu'il est le seul à définir.
- Le Fondateur exige que chaque nouveau venu « serve au moins 20 ans » dans l'organisation avant de participer aux décisions ; il se sépare systématiquement de ceux qui sont en désaccord avec lui.
- Il y a peu ou pas de processus de travail et de prise de décision qui facilitent la délégation et l'autonomie des équipiers.



Bon à savoir

Le « syndrome du Fondateur » peut se mettre en place même si le responsable n'est pas techniquement le Fondateur de l'organisation.

Sortir du piège du Fondateur

4 manières dont une organisation peut sortir du piège du Fondateur :

1. Lorsque le Fondateur n'est plus en mesure de rester impliqué (maladie lourde ou décès) - cependant, le syndrome du Fondateur persistera tant que l'équipe ne sera pas prête à changer radicalement
2. Lorsque le Fondateur est définitivement exclu de l'organisation - cela peut alors créer une scission au sein de l'organisation (surtout lorsqu'il s'agit d'associations)
3. Lorsque le Fondateur est cantonné à des tâches précises, avec une zone d'influence limitée et loin des décisions stratégiques – cela permet une transition de leadership plus douce pour le personnel mais compliquée à gérer pour le nouveau dirigeant
4. Lorsque le Fondateur quitte l'organisation de sa propre initiative – mais cela est peu fréquent

Dans tous les cas, la transition pour sortir du piège du Fondateur après que le Fondateur a quitté l'organisation est souvent douloureuse et demandera un leader exceptionnel qui mènera la transformation de l'organisation.

Le Conseil d'Administration devra :

- Maintenir des relations saines avec le Fondateur (s'il reste au sein de l'organisation) en mettant l'accent sur ses contributions positives et rechercher des rôles appropriés pour lui en s'assurant de sa non-ingérence hors de ses sphères de responsabilité
- Soutenir le nouveau dirigeant dans ses fonctions
- Créer des descriptions de poste pour les membres du Conseil d'administration, le directeur général et les membres du personnel pour en clarifier les rôles et responsabilités des uns et des autres
- Utiliser le retour d'information de la communauté cible (clients ou membres) pour stimuler l'innovation et le changement.
- Limiter la durée des mandats des membres du Conseil d'administration, limiter le nombre de comités auxquels un membre du Conseil d'administration peut siéger.

Le nouveau responsable de l'organisation devra :

- Remettre en question l'ensemble du fonctionnement de l'organisation et affronter avec audace des obstacles en interne et en externe
- Remettre le focus sur l'appropriation d'une [Mission et Vision](#) au sein de l'organisation
- Créer un sentiment d'urgence et guider les équipiers dans des [changements](#) drastiques et difficiles ; changer la culture d'organisation.

Eviter le piège du Fondateur

Parce qu'il est particulièrement difficile de sortir du piège du Fondateur, le mieux est de ne pas y entrer. Je vous partage certaines réflexions sur comment éviter le piège du Fondateur – aux niveaux personnel, organisationnel et du Conseil d'administration – dans une [Fiche à retrouver sur mon blog](#).

Sources

Recherches de Clinton DIX, PhD, sur « the Founder's trap ». Quelques ressources bibliographiques :

- Adizes, I. (1989), *Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to do about it*
- Ward, A. (2003), *The leadership lifecycle: Matching leaders to evolving organizations*
- Huff, P. (2003), *Founder's Syndrome and 4-H Leaders Organizations*

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 et peuvent être partagées. Si vous voulez aller plus loin, je vous propose un accompagnement personnalisé - contactez-moi à ketsia.bonnaz@gmail.com