

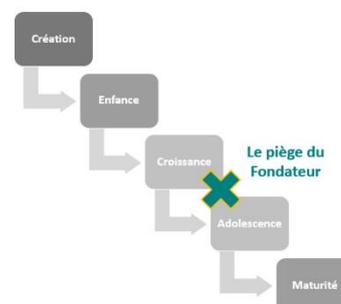


# Comprendre le piège du Fondateur – Partie 1

## Introduction

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

Dans cette première partie, je présenterai les 5 étapes du cycle vie d'une organisation, comment reconnaître le syndrome du Fondateur et comment en sortir. 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, I. Adizes propose 5 étapes de vie d'une organisation :

**La création** (rêver) : le Fondateur passe du rêve à la réalité, les choses débutent. L'activité est caractérisée par le chaos et l'ambiguïté.

**L'enfance** (faire) : l'organisation est orientée vers l'action et les opportunités, le Fondateur a besoin de prouver que le concept fonctionne. L'activité est informelle, avec peu de structure et de processus officiels.

**La croissance** (grandir) : l'organisation est défiée par une croissance qui dépasse ses capacités. C'est l'apparition de départements et de processus, avec un besoin de décentraliser la prise de décision.

**L'adolescence** (contrôler) : l'organisation a survécu à sa première crise de croissance. Sa structure se décentralise, elle est déterminée par sa stratégie. Les processus se formalisent.

**La maturité** (remplir 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.

## Reconnaître le piège du Fondateur

Dans la 3<sup>ème</sup> phase – la croissance - l'organisation et la manière dont elle fonctionne changent drastiquement. Si le Fondateur n'est pas en mesure d'adapter son [style de leadership](#), l'organisation risque de tomber dans le « piège du Fondateur ».

Dans les étapes de Création et d'Enfance, les efforts du Fondateur sont essentiels au succès de l'organisation. Coincé dans le syndrome du Fondateur, son implication n'est plus un atout, mais au contraire elle entrave le progrès. Comment reconnaître le syndrome du Fondateur :

- Le Fondateur prend la plupart des décisions, seul. Il les fait « tamponner » par le CA – qu'il a lui-même choisi - pour faire bonne figure
- Il y a un focus excessif autour du Fondateur, c'est « sa » mission, « son » histoire, « son » implication et « sa » personnalité qui sont présentés dans les documents de communication
- Il y a une résistance au changement, le Fondateur s'accrochant à des stratégies passées qu'il est le seul à définir



### 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.

- Le Fondateur exige que chaque nouveau venu « fasse ses 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.

## Sortir du piège du Fondateur

### 4 manières de sortir du piège du Fondateur :

1. Le Fondateur n'est plus en mesure de rester impliqué (maladie lourde ou décès) – le syndrome du Fondateur peut continuer tant que l'équipe ne sera pas prête à changer radicalement
2. Le Fondateur est définitivement exclu de l'organisation – ce qui peut créer une scission au sein de l'organisation (surtout lorsqu'il s'agit d'associations)
3. Le Fondateur est cantonné à des tâches précises, avec une zone d'influence limitée et loin des décisions stratégiques
4. Le Fondateur quitte complètement l'organisation de son initiative – mais cela est peu fréquent.

Faire la transition après le Fondateur est souvent douloureux et demandera un leader exceptionnel qui amène la transformation de l'organisation.

### Le nouveau responsable de l'organisation devra :

- Remettre tout en question 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 difficile ; changer la culture d'organisation.

### Le Conseil d'Administration devra :

- Établir des relations avec le Fondateur (s'il reste au sein de l'organisation) : mettre l'accent sur ses contributions positives et rechercher des rôles appropriés pour lui au sein de l'organisation
- Créer des descriptions de poste pour les membres du Conseil d'administration, le directeur général et les membres du personnel
- 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.

## 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](mailto:ketsia.bonnaz@gmail.com)