



Eviter le piège du Fondateur – Partie 2

Introduction

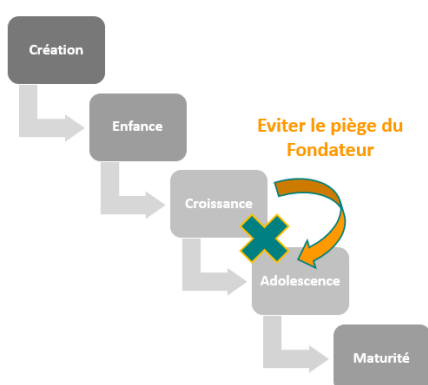
Dans une première Fiche, nous avons présenté la théorie du cycle de vie des organisations, en quoi consiste le « piège du Fondateur » et combien il est difficile d'en sortir.

Dans cette deuxième partie, je présenterai comment éviter le syndrome du Fondateur au niveau organisationnel, du Conseil d'administration et personnel (si l'on est soi-même le Fondateur).



Rappel

On parle de « piège du Fondateur », lorsque le Fondateur n'arrive pas à s'ajuster aux besoins changeants de son organisation en croissance, et en devient l'un des problèmes majeurs.



Au niveau organisationnel

Les Fondateurs sont confrontés à trois problèmes lors de l'institutionnalisation nécessaire à la phase de croissance de leur organisation :

Gérer la relation avec les équipiers

- Traiter tout le monde de la même manière – y compris les nouveaux venus - car les décisions ne peuvent pas continuer à être basées sur des relations personnelles
- Résister à l'envie de reprendre le contrôle même s'il semble que les nouveaux membres ne comprennent pas totalement le rêve et la vision.

Développer des processus et stratégies de contrôle

- Passer moins de temps dans les opérations du présent et plus de temps à penser à l'avenir
- Élaborer avec le Conseil d'administration un [plan stratégique](#) à long terme (5 à 7 ans) qui inclue des éléments permettant à l'organisation de poursuivre son développement (ces éléments seront différents de ceux du passé !)
- S'attaquer aux problèmes internes résultant d'un manque de systèmes, en créant et en améliorant les processus de l'organisation

Structurer les sphères de responsabilité et de prise de décision

- Structurer l'organisation en créant des statuts, une structure de gouvernance et des processus qui aideront à passer d'une organisation dirigée par le Fondateur en une organisation dirigée par la communauté
- Former rapidement de nouveaux managers et responsables, ne pas obliger les nouveaux venus à acquérir de nombreuses années d'expérience avant de leur confier des responsabilités
- Ne pas être dans un micro-management (le Fondateur a toujours des doutes sur les capacités et décisions des autres responsables et vérifie tout) ou un macro-management (le Fondateur ne se préoccupe que de la vue d'ensemble et ne veut pas être dérangé par les détails).

Au niveau du Conseils d'Administration (CA)

Le changement de [style de leadership](#) est souvent source de confusion, de solitude et de stress pour le Fondateur. Le Conseil d'administration peut être son aide la plus précieuse, s'il est prêt à :

Assumer son rôle en tant que Conseil d'administration

1. Comprendre et assumer pleinement son rôle et ses responsabilités en tant que CA, se former.
2. Ne pas faire partie du problème ! Que le CA ne soit pas celui qui alimente le syndrome du Fondateur ou pire, ignore le problème. Prendre des décisions fondées sur la Mission, la planification et la capacité financière de l'organisation, et non sur les urgences. Éviter les solutions rapides comme embaucher un directeur adjoint ayant des "compétences relationnelles" - cela risque d'aggraver la situation.
3. Une fois par an, procéder à un exercice-clé. *Vous imaginez que le Fondateur quitte soudainement l'organisation : Qui va/peut rapidement prendre la relève ? Quelles sont les activités menées par l'équipe qui vont pouvoir perdurer ? Pour les associations : quelles sont les subventions reçues sur lesquelles il faudra rendre des comptes ? Quelle est la situation de la trésorerie ? Quelles sont les parties prenantes à informer ? Où se trouvent les mots de passe, les dossiers et les archives ?*

Soutenir le changement de fonctionnement

4. Soutenir le Fondateur par des encouragements constants. Le Fondateur changera dans la mesure où il se sentira en sécurité, comprendra les raisons du changement et acceptera de l'aide.
5. Aider les membres du CA et le personnel à garder le cap grâce à une communication régulière. Leur rappeler que les problèmes d'ajustement sont le résultat du succès de l'organisation et que les [changements](#) visent à servir au mieux la mission. Le moral s'améliorera à mesure qu'ils percevront la stabilité et le progrès.
6. Envisager des processus permettant de récolter le feedback ascendant du personnel vers le CA, de manière à ce que les équipiers aient un moyen de partager au CA ses préoccupations concernant le Fondateur s'il peut prouver qu'il a essayé de travailler avec lui pour résoudre ces problèmes.

S'impliquer dans son mandat stratégique et de surveillance

7. Organiser régulièrement des sessions de [planification stratégique](#) réalistes avec le personnel en direction. Fixer des buts, des stratégies, des objectifs et des échéances clairs.
8. Suivre les Plans d'actions de manière attentive et systématique, et demander au Fondateur d'expliquer les écarts entre la réalité et le prévisionnel.
9. Développer une vue d'ensemble des finances (trésorerie, revenus et bilans). En cas de difficultés ou de départ d'un Directeur-Fondateur, les finances sont généralement la première chose à poser problème.
10. Définir des processus de suivi et d'évaluation de la performance du Fondateur et de l'organisation. Un [entretien annuel](#) formel avec le Fondateur, avec des objectifs personnels précis est un bon début.

Au niveau personnel

Etablir un auto-diagnostic

Les questions suivantes peuvent vous aider à déterminer si vous êtes – ou avez une tendance à devenir – l'un de ces fondateurs qui deviennent un problème pour le développement de leur organisation. Si vous en avez le courage, vous pouvez également poser ces questions à votre entourage - vous serez peut-être surpris de ce que vous apprendrez :

- Pouvez-vous dire (et le penser) : "Lorsque je ne serai plus là, les choses seront faites différemment, et ce n'est pas grave" ?
- Pouvez-vous dissocier les intérêts de votre organisation de vos intérêts personnels ?

- Utilisez-vous les mots "mon organisation", "mon équipe" ou "mes employés" ?
- Vous vantez-vous du fait que le personnel ou l'organisation "a besoin" de vous ? Vous en plaignez-vous également ?
- Pouvez-vous imaginer ce que serait votre vie si vous n'aviez pas d'organisation ou d'équipe à diriger ? Cela fait-il partie de votre identité ?
- Craignez-vous que si vous partez, l'organisation ne devienne quelque chose qui ne corresponde plus à ce que vous voulez qu'elle soit ?

Anticiper et préparer sa relève

1. Reconnaître honnêtement qu'un jour tout Fondateur quittera l'organisation ou l'équipe – cela permettra de planifier l'avenir de l'organisation en créant les outils nécessaires.
2. Formaliser la déclaration de [mission, la vision et les valeurs](#) qui sont au cœur de l'organisation pour qu'elles soient transmissibles.
3. Trouver et accepter un mentor extérieur à l'organisation pour aider à changer son [style de leadership](#). Le syndrome du Fondateur vient du fait que l'on fait ce qui est naturel pour soi. Chercher et accepter de l'aide peut aider à affronter une préparation de la [Succession](#).
4. Définir une orientation pour l'organisation, en planifiant de manière collaborative et soutenir le CA et le personnel dans la mise en œuvre de la [planification stratégique](#). Veiller à ce que les objectifs et les stratégies de l'organisation soient compris de tous.
5. Déléguer, donner le pouvoir de décision à des collaborateurs afin qu'ils accomplissent les tâches qui leur sont confiées. Les motiver en célébrant leurs succès et en récoltant leurs feedbacks.
6. Organiser des [réunions](#) régulières pour recueillir l'avis du personnel et des bénévoles – en s'assurant de ne pas être le seul à parler. Élaborer avec les responsables concernés des procédures pour les tâches routinières mais importantes.
7. Orienter les ressources de l'organisation pour atteindre les objectifs. Faire part des problèmes de gestion au CA ou à la Direction et demander que des procédures soient créées pour aider la gestion de l'organisation.
8. Elaborer un [plan de succession](#) qui aborde de manière proactive toutes les choses que le Fondateur (ou le CA) craint de voir se produire lorsqu'il partira. Dans le cadre du [plan de succession](#), former et encadrer dès maintenant une personne qui pourrait le remplacer, même temporairement, s'il lui arrivait quelque chose.



Bon à savoir

Si vous êtes le Fondateur d'une nouvelle organisation ou d'une nouvelle équipe et que vous commencez à peine, construisez correctement ! Construisez pour qu'elle soit pérenne. Construisez dès le départ comme si vous n'alliez pas être là pour la voir se développer.

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