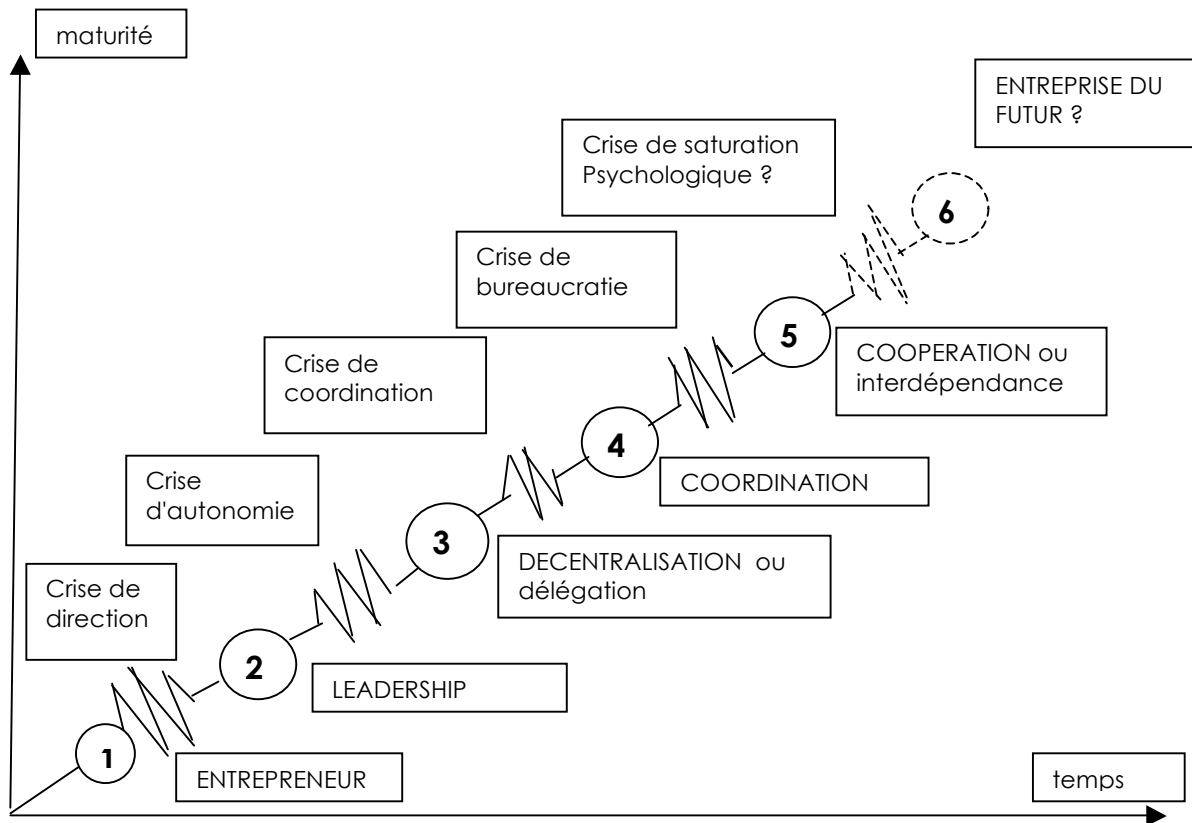


LES 5 PHASES DE L'ÉVOLUTION D'UNE ENTREPRISE

d'après "Le manager intuitif" M. Le Saget – p 199 - 200



Dans le schéma, les cercles correspondent à des phases, les lignes brisées à des crises provoquées par un excès de ce qui constituait la solution de l'étape précédente.

A ses débuts l'entreprise attire une poignée de passionnés qui se lancent dans l'aventure sur le même bateau. Tout le monde est sur le pont, les idées fusent, l'énergie, portée par l'esprit de création, se déchaîne en tous sens :

Phase entrepreneur – les fondateurs n'ont pas le temps de se soucier de management, mais la motivation générale compense bien ses insuffisances.

L'entreprise se développe, les personnes sont toutes surchargées et la nécessité d'une organisation et d'une gestion plus professionnelle devient présente.

Une crise survient, **crise de direction**, et avec elle l'heure des choix (axes, marchés, priorités...) qui appelle un leadership fort et d'opter pour un cap clair (on ne peut plus tout résoudre à l'enthousiasme et à l'énergie, il faut se structurer)

Si le leadership devient à la longue trop présent et ne sait pas déléguer une partie de son pouvoir, les personnes commenceront à se plaindre et critiqueront la centralisation des décisions.

Deuxième crise : **crise d'autonomie**, qui se résorbera par l'entrée dans la 3^{ème} phase, la **décentralisation** qui donne à de petites unités une autonomie accrue. Toutefois le risque est ici l'éclatement du système par un excès d'autonomie, entraînant la déperdition de l'information et un manque de synergie : le circuit d'alimentation du réseau s'enraye.

C'est la 3^{ème} crise : **crise de coordination**, avec entrée dans la 4^{ème} phase qui verra le développement de la coordination avec la mise en phase de systèmes d'information qui irriguent l'ensemble des nœuds du réseau.

Réussir cette phase donne à l'entreprise la maturité qui prépare à la phase de coopération marquée par un fort esprit d'équipe. Si les bonnes informations n'arrivent pas aux bonnes personnes, les responsables tendront à ajouter des niveaux de contrôle et à renforcer les systèmes de gestion : alors la phase 4 ne sera pas celle de l'amélioration de la coordination et de l'efficacité collective mais ressemblera davantage à une reprise en main en étant vécue par les salariés comme une recentralisation du pouvoir et à un retour en force de la phase de leadership. En effet, il se peut qu'après un bon départ, la phase de coordination donne lieu à un développement outrancier des procédures internes qui finit par engorger le système avec une lourdeur administrative.

S'ensuit la 4^{ème} crise : **crise de bureaucratie**, qui une fois résolue conduira à la phase 5, **la coordination** sans lourdeur, c'est-à-dire la coopération.

L'entreprise a acquis suffisamment de maturité et d'expérience pour remplacer le management par l'instauration de "normes" par une adhésion collective et autoréglée à une même finalité.