

Les 6 cycles de vie d'une entreprise

Le nombre de création des nouvelles entreprises bat des records, celles qui disparaissent aussi. Mais quel est le secret de celles qui se développent et survivent dans un environnement économique marqué par des changements et fluctuations rapide ? Il y a eu une recherche significative sur le développement d'organisations dans un secteur surprenant – Celui d'organisations monastiques occidentales. Ces organisations sont très vieilles et leur histoire est bien documentée.

Dans leur livre « Shaping the Coming Age of Religious Life », les sociologues religieux Lawrence Cada, Raymond Briggs et Fritz Wenger ont étudié les cycles de plusieurs congrégations religieuses pendant une très longue période de leur histoire. Ils ont découvert que les groupes religieux qui ont survécu ont passé des cycles prévisibles de développement. Ce qui était surprenant était le fait que, pendant les temps de transition sociale majeure des formes différentes de vie religieuse ont vu leur apparence. Ils ont appelé cette série de cycles de vie « La Courbe de Vitalité » – l'essor et déclin naturel d'une institution, de son utilité et succès dans la société à travers l'histoire.

Ils ont aussi remarqué que chaque institution a passé une série d'étapes prédictibles, des changements et des crises. Il est intéressant de souligner que ce phénomène de cycle de vie est valable pour n'importe quelle forme institutionnelle, peu importe quelle est sa raison d'être. Les trois auteurs décrivent ainsi les 6 étapes suivantes du cycle de vie d'une entreprise :

A la création de l'entreprise, son fondateur est souvent le seul dirigeant. Il l'imprègne de sa vision et de ses valeurs personnelles. Et ce sont ces valeurs qui doivent être en phase avec l'époque de la création et engendrer le soutien du groupe initial. Ce cycle durera au maximum jusqu'au retrait du fondateur. Les phases critiques pendant la période de création sont similaires à n'importe quelle start-up : capitalisation, développement des produits, services, style du leadership. Très souvent le fondateur de l'entreprise n'est pas la personne idéale pour la diriger et d'assurer sa continuité.

Pendant la phase d'expansion, le marché manifeste une demande pour les produits/services proposés par l'entreprise et la vision du fondateur devient un signe d'espoir pour les autres. Par exemple Steve Jobs d'Apple, était le pionnier de l'informatique. Sa vision était de rendre l'utilisation d'un ordinateur accessible à chaque personne qui désirait de l'utiliser pour écrire, dessiner ou gérer une affaire. Apple a vu une croissance rapide et incroyable, car cette vision a été partagée par l'ensemble de l'équipe d'Apple et le produit a répondu à la demande des personnes qui, jusqu'à présent, ne pensaient pas d'être capable d'utiliser un ordinateur. Pendant la période de l'expansion d'Apple, les valeurs du fondateur sont devenues les normes de l'organisation. Cette période excitante était aussi une phase de l'expansion géographique. En général c'est aussi une période pendant laquelle les compétences managériales du fondateur sont souvent dépassées par la croissance rapide de son entreprise. Les compétences de délégation deviennent alors cruciales pour l'avenir de l'entreprise.

La troisième étape marque la maturité du service en forme de développement de produits initiaux réussis et amène une stabilité financière et la rentabilité de l'entreprise. Les raisons de ce succès sont que les valeurs du fondateur ont été transformées en produits/services, qui répondent à une demande du marché et la popularité initiale du produit s'est transformée en une demande à long terme. A notre époque cette période peut durer entre dix et cinquante ans. C'est le moment pour la mise en place d'une structure organisationnelle stable.

Inévitablement vient la période du déclin marquée par un certain changement naturel concernant les valeurs sociales, culturelles et les besoins. Une personne change son habitude quand il le faut, mais des institutions ne changent pas naturellement, ni rapidement quand la demande du marché pour ses produits baisse. Le déclin déclenche souvent une crise de croyance ou une confusion concernant les valeurs de l'entreprise. La perte de créativité, de loyauté et du personnel compétent est une conséquence naturelle. Ceci mène dans un très court laps de temps à la période critique.

La période critique est le temps de crise qui défie la viabilité de l'institution. Est-ce qu'elle devrait fermer, continuer sur une base minimale ou se renouveler ? Le facteur décisif est un leadership courageux qui sait prendre des décisions très difficiles.

La période de réorganisation marque un point de décision critique. Pour qu'une organisation se renouvelle, les dirigeants doivent réexaminer à nouveau les valeurs de fondation, les exprimer et les redéfinir afin qu'elles correspondent aux valeurs actualisées et à la demande du marché. Pour qu'une organisation soit revitalisée, ses valeurs doivent être mise à jour et explicitées dans des documents permanents que reflète la nouvelle politique et les nouvelles structures de l'organisation. La revitalisation implique un retour à la base des valeurs initiales du fondateur. Ces valeurs originales doivent être actualisées en fonction des changements de l'époque. Quand ceci est effectué avec succès, le cycle recommence depuis le début.

Les entreprises performantes fonctionnent sur un système de valeurs clairement explicites. Si elles ne sont pas fondées sur un minimum de valeurs de fondation adéquates, elles ne survivent pas au cycle de vie organisationnel.

Sources :

- « Shaping the Coming Age of Religious Life » Lawrence Cada, Raymond Briggs et Fritz Wenger
- « Values Shift – A guide to Personal & Organizational Transformation » Brian P. Hall

Cet article a été publié dans l'édition print du magazine LE MONDE ÉCONOMIQUE – octobre – novembre 2014.