

Cycle de vie de l'entreprise et style de gouvernance

Le cycle de vie de l'entreprise

Vision initiale

Le cycle de vie d'une entreprise constitue l'un des concepts fondamentaux de la gestion d'entreprise, permettant de comprendre l'évolution naturelle des organisations à travers le temps.

Les recherches académiques et les observations pratiques convergent vers plusieurs modèles qui identifient des étapes distinctes, chacune avec ses caractéristiques, défis et opportunités spécifiques.

La division initiale du cycle de l'entreprise ne comportait que 4 ou 5 étapes :

1. La phase de **conception** et création ;
2. La phase de **démarrage** – ou lancement ;
3. La phase de **croissance** et développement ;
4. La phase de **maturité** et stabilisation ;
5. La phase de **déclin**, transmission ou revitalisation.

Cette dernière phase peut prendre trois directions distinctes selon les choix stratégiques et les circonstances : l'extinction, la reprise ou encore une restructuration en profondeur.

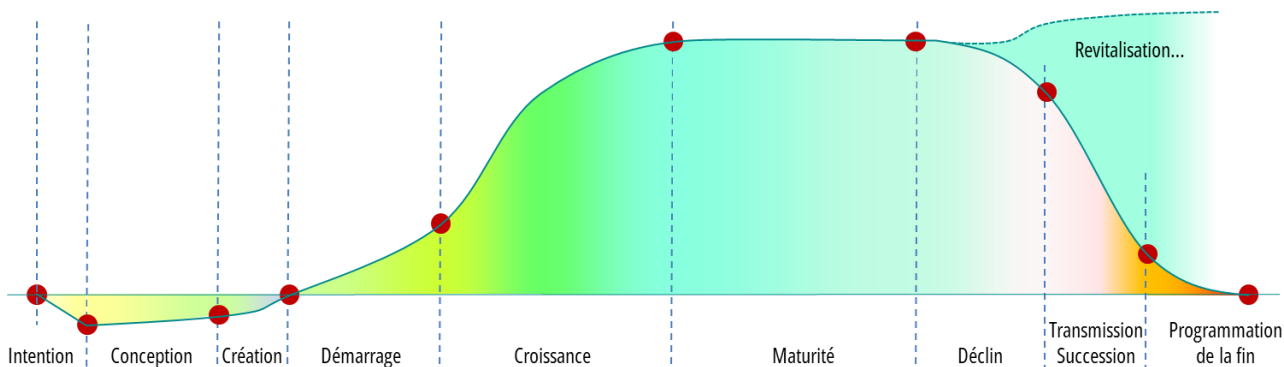
Cette vision du cycle de vie montre que les entreprises ne sont pas condamnées à disparaître : elles peuvent se renouveler par la transmission ou la revitalisation, créant ainsi de nouveaux cycles de développement.

Certaines phases peuvent aussi se superposer, par exemple lors de la création de nouvelles prestations, de restructurations complètes, ou encore lors de changements de paradigme de gouvernance.

Vision étendue

Pour mieux comprendre les implications diverses de ce cycle de vie de l'entreprise avec sa conduite, il est nécessaire d'améliorer son découpage. La clé réside dans l'anticipation des crises et la mise en place proactive de stratégies adaptées à chaque phase de développement :

1. **Intention** : ADN de l'équipe fondatrice, contexte ;
2. **Réflexion et conception** : idéation, étude de désirabilité, faisabilité et viabilité ;
3. **Création formelle** : constitution juridique, démarches administratives ;
4. **Démarrage** : lancement commercial, recherche de l'équilibre financier ;
5. **Croissance** : développement des activités, structuration ;
6. **Maturité** : stabilisation, optimisation des performances ;
7. **Déclin** : baisse de performances, difficultés diverses → économies, départs volontaires, etc. ;
8. **Revitalisation / Restructuration** : redressement, innovation, repositionnement.
9. **Transmission / Succession / Fusion** : passation à un repreneur, familial ou externe ;
10. **Programmation de la fin** : boucllements financiers, juridiques, etc.



Le modèle de croissance de Greiner - étendu

Huit phases Intégrant « Intention » et « Durabilité », avec les styles de gouvernance

Introduction

Le modèle de croissance en cinq phases de Larry Greiner, développé en 1972 et enrichi en 1998 avec une sixième phase, constitue l'un des cadres théoriques les plus robustes pour comprendre l'évolution de la gouvernance des organisations. Ce modèle identifie des phases de croissance prévisibles, chacune suivie d'une crise organisationnelle qui, une fois surmontée, permet l'accès à un nouveau niveau de développement.

L'évolution contemporaine des entreprises et l'émergence de nouveaux défis sociétaux nécessitent cependant une actualisation de ce modèle. Cette synthèse propose une extension à huit phases, intégrant une phase d'intention en amont et une phase de durabilité en aval, tout en établissant les liens fondamentaux avec les styles de gouvernance correspondants.

Phase 1 : Intention - l'ADN fondateur

Caractéristiques de la phase

La phase d'intention précède la créativité et correspond au moment où deux personnes ou plus se rencontrent autour d'une vision commune et commencent à définir l'ADN de leur future entreprise. Cette phase cruciale détermine les valeurs fondamentales, la culture émergente et le contexte dans lequel l'organisation évoluera.

Éléments clés : - Définition de la vision partagée et des valeurs communes - Exploration des motivations individuelles et collectives - Établissement des premiers accords informels sur les rôles - Construction de la dynamique relationnelle entre co-fondateurs

Style de gouvernance : Consensuel exploratoire

La gouvernance à ce stade est informelle et consensuelle, basée sur la confiance mutuelle et l'alignement des valeurs. Les décisions se prennent par discussion ouverte, sans hiérarchie établie. La légitimité provient de la qualité de la vision partagée et de l'engagement personnel de chaque membre.

Crise d'adhésion

Cette phase se termine par la crise d'adhésion : tous les membres du groupe initial ne franchissent pas le cap vers la concrétisation. Certains renoncent face aux exigences de l'entrepreneuriat, d'autres

découvrent des incompatibilités de vision ou de méthode. Seuls ceux qui maintiennent leur engagement transitent vers la phase de créativité.

Phase 2 : Créativité – l'innovation entrepreneuriale

Caractéristiques de la phase

L'équipe fondatrice, consolidée après la crise d'adhésion, développe l'innovation et l'énergie entrepreneuriale. Cette phase se caractérise par une forte créativité, une communication informelle et une concentration intense sur le développement du produit ou service.

Éléments clés : - Innovation constante et expérimentation - Communication directe et informelle - Implication totale des fondateurs dans tous les aspects - Croissance rapide mais désorganisée

Style de gouvernance : entrepreneurial direct

La gouvernance reste centralisée autour des fondateurs, avec un style de leadership charismatique et participatif. Les décisions se prennent rapidement, souvent de manière intuitive, avec une forte réactivité aux opportunités du marché.

Crise de leadership

Lorsque l'entreprise grandit, les fondateurs ne peuvent plus tout gérer personnellement. La crise de leadership émerge : il devient nécessaire d'introduire une structure managériale plus formelle et de déléguer certaines responsabilités.

Phase 3 : Direction – la structuration organisationnelle

Caractéristiques de la phase

L'entreprise développe une structure organisationnelle claire avec des rôles définis, des processus formalisés et une séparation des fonctions (marketing, ventes, production). Cette phase permet de gérer la croissance de manière plus organisée.

Éléments clés : - Organisation des responsabilités - Formalisation des processus et procédures - Spécialisation fonctionnelle - Contrôle centralisé des décisions stratégiques

Style de gouvernance : Fonctionnel directif

La gouvernance devient fonctionnelle (ou hiérarchique) et directive, avec une chaîne de commandement claire. Le pouvoir décisionnel reste concentré au sommet, mais s'appuie sur des structures intermédiaires pour l'exécution.

Crise d'autonomie

Les managers intermédiaires développent une expertise opérationnelle supérieure à celle de la direction générale, mais manquent d'autonomie décisionnelle. La crise d'autonomie naît de cette frustration et de l'inefficacité des remontées d'informations.

Phase 4 : Délégation – la décentralisation des responsabilités

Caractéristiques de la phase

L'entreprise met en place une décentralisation des responsabilités, accordant aux managers intermédiaires l'autonomie nécessaire pour réagir rapidement aux opportunités de marché. Cette phase libère la créativité et la réactivité organisationnelles.

Éléments clés : - Autonomie décisionnelle des managers opérationnels - Responsabilisation sur les résultats - Réactivité accrue aux signaux du marché - Développement de l'expertise locale

Style de gouvernance : Décentralisé responsabilisant

La gouvernance adopte un style décentralisé et responsabilisant, basé sur la délégation d'autorité et l'évaluation sur résultats. La direction générale se concentre sur la stratégie et le contrôle des performances.

Crise de contrôle

L'autonomie accordée aux unités décentralisées peut conduire à une dispersion des efforts et une perte de cohérence globale. La crise de contrôle émerge quand la coordination devient insuffisante et que l'entreprise perd en efficacité collective.

Phase 5 : Coordination – les systèmes formels

Caractéristiques de la phase

L'entreprise développe des systèmes formels de coordination pour harmoniser les efforts décentralisés : tableaux de bord intégrés, systèmes d'information partagés, processus standardisés et mécanismes de coordination transversale.

Éléments clés : - Systèmes d'information intégrés - Processus standardisés et mesure de performance - Coordination transversale par projets - Optimisation des synergies internes

Style de gouvernance : Techno-managérial

La gouvernance devient techno-managériale, s'appuyant sur des systèmes formels de pilotage et des métriques de performance. Le pouvoir se partage entre la direction générale et les fonctions supports expertes.

Crise de bureaucratie

Les systèmes formels se multipliant, l'organisation risque de s'enliser dans la bureaucratie. Les processus deviennent plus importants que les résultats, la réactivité diminue et l'innovation se tarit.

Phase 6 : Collaboration – l'innovation collective

Caractéristiques de la phase

L'entreprise privilégie le travail d'équipe et l'innovation collaborative pour surmonter la rigidité bureaucratique. Cette phase met l'accent sur la flexibilité, la créativité collective et l'adaptabilité organisationnelle.

Éléments clés : - Équipes projet transversales et autonomes - Culture de collaboration et d'innovation
- Flexibilité organisationnelle et adaptabilité - Focus sur l'apprentissage organisationnel

Style de gouvernance : Collaboratif et adaptatif

La gouvernance adopte un style collaboratif et adaptatif, privilégiant la participation des équipes dans les décisions et la co-construction des solutions. Le leadership devient facilitateur plutôt que directeur.

Crise de croissance interne limitée

Les capacités internes de croissance atteignent leurs limites. L'entreprise ne peut plus croître uniquement par ses propres ressources et doit envisager des solutions externes pour poursuivre son développement.

Phase 7 : Solutions extra-organisationnelles – l'ouverture stratégique

Caractéristiques de la phase

L'entreprise développe sa croissance par fusions, acquisitions, alliances et partenariats. Cette phase nécessite de nouvelles compétences en matière de négociation, d'intégration culturelle et de coordination inter-organisationnelle.

Éléments clés : - Stratégies de croissance externe - Gestion des alliances et partenariats - Intégration post-acquisition - Coordination multi-organisationnelle

Style de gouvernance : Réticulaire et négocié

La gouvernance devient réticulaire et négociée, impliquant la gestion de réseaux d'organisations et la négociation permanente avec les partenaires externes. Le pouvoir se distribue entre les différents acteurs de l'écosystème.

Crise de prise de conscience des enjeux de durabilité

L'entreprise, ayant exploré toutes les solutions de croissance traditionnelles, fait face aux limites planétaires et aux attentes sociétales croissantes. Cette prise de conscience génère une remise en question fondamentale de son modèle d'affaires.

Phase 8 : Transformation régénératrice – durabilité

Caractéristiques de la phase

L'entreprise intègre les enjeux ESG (Environnementaux, Sociaux, de Gouvernance) dans une transformation responsable de son modèle d'affaires. Cette phase émergente répond aux défis contemporains de durabilité et de responsabilité sociétale.

Éléments clés : - Transformation vers l'économie circulaire - Intégration systémique des enjeux ESG - Innovation régénératrice et impact positif - Gouvernance élargie aux parties prenantes

Style de gouvernance : Systémique et responsable

La gouvernance évolue vers un style systémique et responsable, intégrant toutes les parties prenantes (collaborateurs, clients, fournisseurs, communautés, environnement) dans les processus décisionnels. Le pouvoir se redéfinit autour de la responsabilité collective et de l'impact sociétal.

Crise de complexité systémique

Cette phase pourrait déboucher sur une crise de complexité systémique où l'entreprise doit arbitrer entre rentabilité court terme et impact long terme, tout en naviguant dans un environnement réglementaire en mutation rapide.

Pertinence de la phase à propos de la durabilité

Alignement avec les défis contemporains

Les entreprises modernes font face à une **crise de légitimité sociale et environnementale** qui nécessite une transformation profonde de leurs modèles. Cette crise peut constituer la septième crise du modèle de Greiner, succédant à la « crise de croissance interne limitée » identifiée après la phase de collaboration.

Cohérence avec la logique du modèle

Cette phase serait est proche de la phase de collaboration car elle nécessite :

- Une **prise de conscience collective** de l'impact environnemental et social ;
- Une **coordination renforcée** entre tous les départements pour intégrer les enjeux durables ;
- Une **innovation collaborative** pour développer des solutions durables ;
- Une **transformation culturelle** profonde de l'organisation.

Caractéristiques de cette huitième phase

Cette phase sur la "Durabilité" peut se caractériser par :

- **Style de management dominant** : leadership responsable et vision systémique intégrant les enjeux ESG (Environnementaux, Sociaux, de Gouvernance) ;
- **Structure organisationnelle** : intégration transversale des enjeux durables dans tous les processus, avec des équipes dédiées à la RSE et au développement durable ;
- **Focus principal** : Transformation du modèle d'affaires vers une approche régénérative, mise en place d'une économie circulaire et d'analyses de cycle de vie (ACV) systématiques.
- **Outils de gestion** : Reporting intégré, indicateurs ESG, objectifs de neutralité carbone, certification B-Corp ou équivalent

La crise qui pourrait en découler

Cette phase pourrait déboucher sur une "**crise de complexité systémique**" où l'entreprise devrait :

- Redéfinir fondamentalement son rôle dans l'écosystème économique
- Arbitrer entre rentabilité à court terme et impact à long terme
- Naviguer dans un environnement réglementaire en mutation rapide (taxonomie européenne, CSRD, etc.)

Cette huitième phase reconnaîtrait que les défis climatiques et sociaux contemporains nécessitent un nouveau niveau de maturité organisationnelle, dépassant même les solutions collaboratives externes pour atteindre une **conscience écosystémique globale**.

Synthèse : l'évolution des styles de gouvernance

L'analyse de ces huit phases révèle une évolution progressive des styles de gouvernance, depuis le consensus informel initial vers des formes de plus en plus sophistiquées distribuées et inclusives :

Trajectoire d'évolution

1. Consensuel exploratoire → Entrepreneurial direct → Hiérarchique directif ;
2. Décentralisé responsabilisant → Techno-managérial → Collaboratif adaptatif ;
3. Réticulaire négocié → Systémique responsable.

Patterns récurrents

- a. Alternance entre centralisation et décentralisation ;
- b. Complexification progressive des mécanismes de coordination ;
- c. Élargissement du périmètre de gouvernance : interne → externe → sociétal ;
- d. Évolution de la légitimité : charisme → expertise → performance → responsabilité.

Implications managériales

Chaque transition de phase nécessite une transformation du style de gouvernance adaptée aux nouveaux défis organisationnels. Les dirigeants doivent anticiper ces transitions pour éviter que les crises ne deviennent bloquantes et maintenir la dynamique de croissance de leur organisation.

Cette extension du modèle de Greiner offre ainsi un cadre d'analyse enrichi pour comprendre et piloter l'évolution organisationnelle dans le contexte contemporain, en intégrant les dimensions d'intention fondatrice et de responsabilité sociétale qui caractérisent les entreprises du XXI^e siècle.

Les étapes du cycle de vie ET les phases du modèle de croissance

Étapes	Incitation	Phase	Crise
Intention	Envie de créer, d'entreprendre	1 - Intention	D'adhésion
Conception	Innovation, énergie entrepreneuriale	2 - Créativité	De leadership
Création formelle			
Démarrage	Nécessité d'une structure hiérarchique claire	3 - Direction	D'autonomie
Croissance	Besoin de décentralisation des responsabilités	4 - Délégation	De contrôle
Maturité	Proposition de systèmes formels de coordination	5 - Coordination	De bureaucratie
Revitalisation	Envie de travail d'équipe et innovation collaborative et durable	6 - Collaboration 8 - Durabilité	De croissance interne limitée ; De complexité systémique
Déclin	-----	-----	-----
Transmission	Familiale, extra-familiale et fusion	7 - Solutions extra-organisationnelles	De prise de conscience des enjeux
Fin	-----	-----	-----

L'alignement révélateur entre cycle de vie et gouvernance¹

Le tableau de correspondance entre les étapes du cycle de vie d'entreprise et les phases du modèle de Greiner étendu révèle un alignement remarquable qui dépasse la simple coïncidence temporelle. Cette convergence met en évidence une logique profonde gouvernant l'évolution organisationnelle.

L'analyse révèle que chaque incitation du cycle de vie correspond précisément aux caractéristiques de la phase Greiner correspondante. Par exemple, l'envie de créer et d'entreprendre (étape Intention) s'aligne parfaitement avec la phase d'Intention du modèle étendu, tandis que l'innovation et l'énergie entrepreneuriale (étape Conception) correspondent à la phase de Créativité.

Cette correspondance souligne que les crises identifiées par Greiner ne sont pas des accidents organisationnels, mais des transitions naturelles inscrites dans l'ADN même du développement d'entreprise. Chaque crise (adhésion, leadership, autonomie, contrôle, bureaucratie, croissance limitée, prise de conscience) constitue le moteur évolutif qui propulse l'organisation vers sa prochaine étape de maturité.

L'alignement est particulièrement frappant dans la correspondance entre l'étape de Revitalisation et les phases de Collaboration et Durabilité. Cette double correspondance illustre comment les entreprises contemporaines peuvent simultanément traverser plusieurs transformations : l'une collaborative et opérationnelle, l'autre systémique et sociétale. Cet alignement confirme que le modèle de Greiner étendu capture efficacement les dynamiques organisationnelles contemporaines.

Conclusion : Vers une compréhension intégrée de l'évolution organisationnelle

Cette synthèse du modèle étendu de croissance de Larry Greiner révèle que l'évolution des entreprises suit des patterns prévisibles et universels, tout en s'adaptant aux défis contemporains. L'extension proposée à huit phases, intégrant l'Intention fondatrice et la durabilité régénératrice, actualise ce cadre théorique fondamental pour répondre aux enjeux du XXI^e siècle.

L'analyse des styles de gouvernance associés à chaque phase démontre une trajectoire évolutive claire : depuis le consensus informel initial vers des formes de plus en plus sophistiquées et inclusives. Cette progression révèle que la maturité organisationnelle ne se mesure pas seulement en termes de taille ou de chiffre d'affaires, mais dans la capacité à intégrer des parties prenantes toujours plus larges dans les processus décisionnels.

L'alignement entre les étapes du cycle de vie traditionnel et les phases de Greiner confirme la robustesse théorique de cette approche. Les crises identifiées ne constituent pas des obstacles, mais des catalyseurs de transformation qui permettent aux organisations d'accéder à de nouveaux niveaux de performance et d'impact.

Implications pratiques : Ce modèle étendu offre aux dirigeants un outil prédictif pour anticiper les transitions organisationnelles et adapter proactivement leurs styles de gouvernance. La compréhension de ces phases permet d'éviter que les crises ne deviennent bloquantes et de maintenir une dynamique de croissance durable.

Perspectives d'avenir : L'intégration de la phase durabilité suggère que les entreprises qui réussiront à long terme seront celles capables de transcender la logique purement économique pour embrasser une

¹ Evaluation externe

responsabilité systémique. Cette évolution vers une gouvernance "systémique et responsable" pourrait bien définir le prochain paradigme du management organisationnel.

En définitive, ce modèle enrichi constitue un cadre d'analyse intégré qui permet de comprendre et piloter l'évolution organisationnelle dans toute sa complexité, en réconciliant performance économique et responsabilité sociétale dans une vision unifiée du développement d'entreprise.

Claude Michaud, septembre 2025