



**Classes préparatoires
au
Diplôme de Comptabilité et Gestion**

UE 7 – Management

Thème : Organisation et cycle de vie
**LA NOTION DE CYCLE
BIOLOGIQUE INTEGREE
PAR LE MANAGEMENT**

**Etude réalisée par
DEVAL Emilie et NURY Guillaume
Promotion 2009**

février 2009

SOMMAIRE

I – L’entreprise : un ensemble de cycles de vie	3
A – Les cycles de vie matériels.....	3
1 – Le cycle de vie des produits.....	3
2 – Le cycle de vie des technologies.....	5
3 – Le cycle de vie des modes de commercialisation (ou cycle de vie commercial).....	6
B – Les cycles de vie humains et sociaux.....	8
1 – Le cycle de vie du personnel.....	8
2 – Le cycle de vie des modes d’organisation	9
C – L’entreprise possède aussi un cycle de vie autonome.....	10
II – Etude de la contingence entre les cycles de vie et l’âge de l’entreprise.....	13
A – Les cycles de vie sont contingents à l’âge de l’entreprise	13
B – Cependant des différences existent	15
Bibliographie & Webographie.....	18

L'Entreprise est une organisation complexe qui subit différentes évolutions durant son existence. Cette dernière peut faire face à certaines crises plus ou moins importantes qui peuvent la mettre en péril. On constate à peu près le même phénomène chez l'homme, qui se développe petit à petit, au cours du temps, tout en subissant des périodes de crise qui peut le mettre en danger.

Pour commencer notre synthèse, il est très important de définir les termes importants de notre recherche. Tout d'abord, nous allons définir le cycle de vie biologique qui correspond à la période de temps pendant laquelle se déroule la vie complète d'un organisme vivant par reproduction. Le cycle de vie biologique, de manière générale, débute par une période dite de naissance, ensuite intervient la période de croissance pour arriver à une phase de maturité avant de finir par une période de déclin, voire jusqu'à la mort. Les termes utilisés précédemment sont des termes généraux, car selon le cycle de vie étudié, la terminologie sera différente mais le processus sera identique. Prenons l'exemple du cycle biologique humain : tout débute à la naissance, ensuite intervient une période d'enfance, ceci correspond à la période que nous avons appelé « le lancement », en effet, nous arrivons sur un marché qui est le monde, la ville, les gens.... Ensuite intervient l'adolescence, avec les études correspondant à la phase nommée « croissance » (nous grandissons et apprenons de nouvelles choses jours après jours). Toujours dans la croissance, l'homme découvre son métier, l'amour (avec le mariage).... Tout ceci correspond à une évolution favorable de sa vie. Puis intervient des événements qui freinent sa croissance, tel que la retraite, la vieillesse, impliquant le passage dans la phase de déclin. Cette « décroissance » peut aller, hélas, jusqu'à la mort (qui, pour l'homme, est inévitable). Maintenant que nous avons décrit le cycle biologique, définissons le terme de contingence ; en statistique le terme contingence correspond à la dépendance entre deux facteurs. Au niveau de l'entreprise, la principale contribution portant sur la contingence technique a été apportée en 1965 par l'anglaise Joan WOODWARD (1916-1971), professeur de management à Oxford. Elle est la première à identifier une relation entre la structure d'une organisation et sa technologie (liens entre système : production à l'unité, production de masse, production en continu... et structures). De plus, des travaux sur la contingence environnementale (T.BURN et STALKER, L.LORSCH) ont montré que pour être efficace, une organisation devait adapter sa structure au type d'environnement. Nous pouvons faire référence à LAWRENCE et LORSCH qui ont montré que plus l'environnement n'est instable et incertain, plus l'organisation ne doit adopter une structure de type organique.

Nous avons vu précédemment, comme exemple de cycle biologique, le cycle de vie de l'homme, dans lequel nous pouvons faire une observation : les différentes phases qui composent ce cycle de vie suivent l'âge de l'homme. Etant donné que le cycle de vie biologique est similaire au cycle de vie d'un produit (voire d'une entreprise pour certaine personne), on peut se poser la question suivante : Les cycles de vie sont ils contingents à l'âge de l'entreprise ? (Toute notre étude portera donc sur cette interrogation.)

Avant de se poser la question de la contingence entre l'âge de l'entreprise et ses cycles de vie, nous présenterons dans une première partie, les différents cycles de vie qui compose l'entreprise (les cycles de vie matériels, humains, sociaux...). Puis nous nous interrogerons sur le problème de la contingence.

I – L'entreprise : un ensemble de cycles de vie

A première vue, on pourrait penser que l'entreprise à un cycle de vie unique, ce qui n'est pas tout à fait erroné. En effet, l'entreprise est composée d'un ensemble de cycle de vie dont des cycles de vie matériels, des cycles de vie humains et sociaux Cependant, cet ensemble de cycle de vie n'empêcherait pas l'entreprise de posséder un cycle de vie spécifique.

Pour cela, dans un premier temps, nous allons étudier quelques cycles de vie qui composent l'entreprise, puis dans un deuxième temps, nous démontrerons que l'entreprise possède un cycle de vie autonome malgré sa composition.

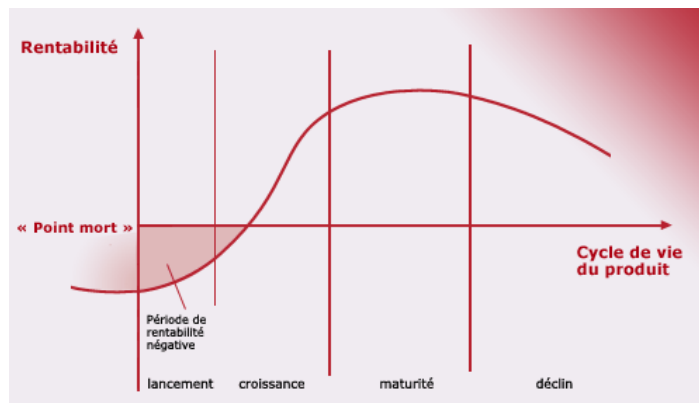
A – Les cycles de vie matériels

Un des cycles importants et souvent le plus connu, est le cycle de vie matériel, qui lui-même est composé d'un ensemble de cycle de vie. Nous analyserons les principaux cycles de vie matériels qui sont le cycle de vie du produit, le cycle de vie des technologies et enfin le cycle de vie des modes de commercialisation.

1 – Le cycle de vie des produits

La notion de cycle de vie d'un produit est très couramment employée chez les professionnels du marketing, puisque, chaque produit suit un cycle de vie qui lui est propre. Selon la célèbre analogie biologique introduite par l'américain R. Vernon, les produits se comportent comme des êtres vivants, ce qui expliquerait les similitudes entre le cycle biologique de l'homme et celui d'un produit.

Le cycle du produit peut se résumer en quatre phases : le lancement, la croissance, la maturité, le déclin.



- **La phase de lancement :**

Les produits dans cette phase sont des produits naissants, ils doivent pénétrer dans un marché. Il n'existe pas encore de consommateurs. L'enjeu est alors de déclencher et d'engendrer des ventes. Dans cette phase, l'entreprise s'adresse en priorité aux consommateurs innovateurs (référence aux cinq groupes de consommateurs de Rogers), c'est à dire aux consommateurs qui adoptent les produits nouveaux en premier. A l'inverse, le produit bénéficie d'une concurrence faible. Les coûts de production sont élevés (frais de recherche et de développement se répartissent sur une faible quantité produite) (exemple des écrans LCD).

- **La phase de croissance** :

Les produits sont en plein développement, ils se démocratisent. Durant cette phase, la concurrence s'intensifie (il y a un profit potentiel à réaliser), ce qui augmente le besoin d'investissement de l'entreprise (besoin d'investissement massif) afin d'acquérir ou de préserver une part de marché. L'augmentation des volumes de fabrication (les consommateurs adoptent le produit) engendre une diminution du prix. (exemple des appareils photo numérique).

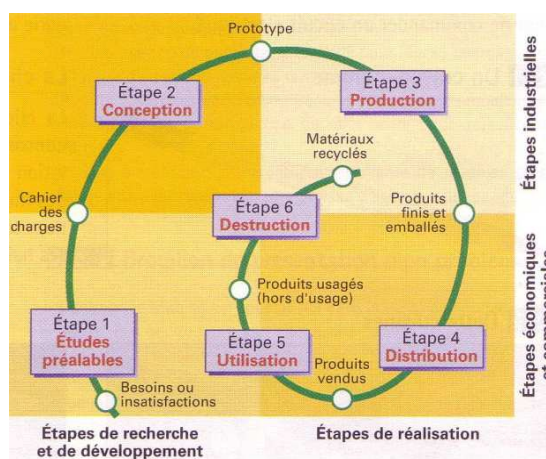
- **La phase de maturité** :

Les produits atteignent l'âge mûr. On constate dans cette phase, peu de nouveaux concurrents, mais à l'inverse, on remarque une concurrence plus vive entre les acteurs déjà présents, ce qui s'explique par une saturation de la demande. Le produit est très rentable et demande peu d'investissement nouveau. Cependant, on assiste en général, à une nouvelle baisse du prix de vente (exemple de la machine à laver le linge).

- **La phase de déclin** :

Les produits sont vieillissants. Cette phase correspond à une chute de la demande (exemple : les magnétoscopes). Il est rare qu'une entreprise choisisse de lancer un produit déjà en déclin. Cependant, il est assez courant qu'une firme commercialise des produits en phase de maturité et que ces derniers déclinent. Dans ce cas, l'entreprise doit choisir entre abandonner le produit ou le relancer.

Pour certains analystes, il existerait en réalité cinq phase (et non quatre), car avant de lancer un produit, l'entreprise effectue des essais, fabrique des prototypes ... ce qui correspond à la phase de mise au point. Cette dernière remarque, se voit confirmer, par un autre cycle de vie du produit. En effet, il existe deux façons de présenter le cycle de vie du produit : tout d'abord, d'un point de vue commercial, où l'on fait le lien avec le cycle de vie des modes de commercialisation, c'est le cycle de vie que nous venons de présenter, mais il est possible aussi de représenter le cycle de vie d'un produit, d'un point de vue général (industriel et économique), où l'on décrit toutes les étapes par lesquelles passe le produit, de sa naissance jusqu'à sa destruction, dans ce cas le cycle de vie se présente de la manière suivante :

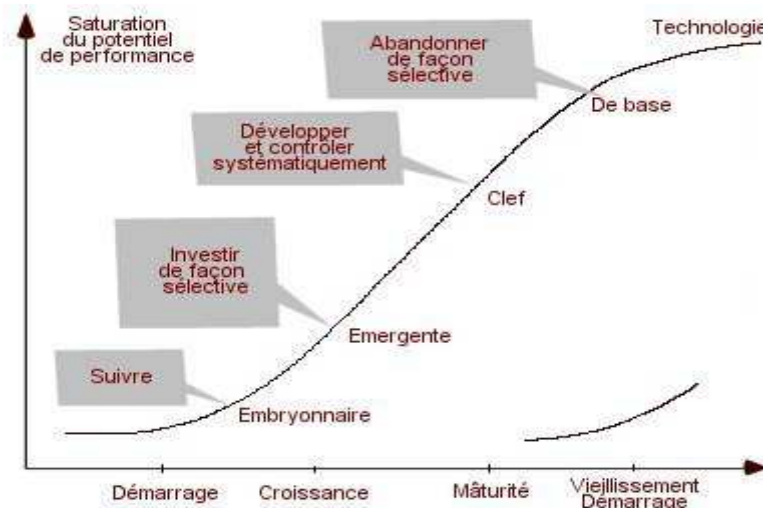


- **Les études préalables** : exposent, sous la forme d'un cahier des charges, les besoins en biens ou en services exprimés par les consommateurs.
- **La conception** : permet de traduire les fonctions de service exprimées dans le cahier des charges en solutions techniques et de construire un prototype du produit.

- **La production** : consiste à organiser et effectuer la fabrication du produit.
- **La distribution** : concerne toutes les opérations qui permettent d'acheminer le produit et de le vendre au consommateur.
- **L'utilisation** : est la période au cours de laquelle le produit est utilisé.
- **La destruction** : correspond au démontage du produit hors d'usage. Les matériaux qui le composent sont triés et recyclés ou éliminés.

2 – Le cycle de vie des technologies

Tout comme les produits, les technologies possèdent leur propre cycle de vie. Les technologies sont créées, elles évoluent, plus ou moins rapidement, connaissent un grand succès (diffusion en masse), puis parfois régressent, avant de devenir obsolète. En tenant compte de ses observations, nous pouvons définir le cycle de vie des technologies qui se décompose en quatre phases, que nous pouvons représenter sous la forme d'une courbe en « S ». Cette courbe nous montre les relations entre les efforts consentis (investissements) et les performances obtenues :



Cette courbe a été réalisée par R. Foster qui a analysé le cycle de vie des technologies et qui en a déduit les phases suivantes :

- **La phase « technologie embryonnaire » :**

L'entreprise améliore lentement sa performance malgré des investissements élevés en recherche et développement

- **La phase « technologie émergente » :**

Les technologies de cette phase (phase de croissance) sont appelées à remplacer à terme les technologies clés. En effet, l'entreprise, par l'intermédiaire de ses recherches, améliore ses connaissances, ce qui lui permet de maîtriser ses technologies et de faire des gains de productivité.

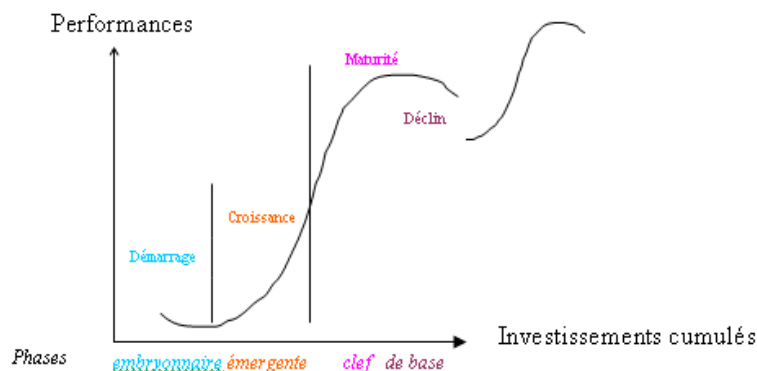
- **La phase « technologie clef » :**

L'entreprise maîtrise encore mieux ses technologies et l'impact concurrentiel sont forts. Cependant l'entreprise arrive à la limite de sa performance technologique.

- **La phase « technologie de base » :**

L'entreprise, comme ses concurrents, a la maîtrise de ses performances, ce qui explique que l'impact concurrentiel n'est pas très significatif. Il faut donc que l'entreprise sache décider d'abandonner sa technologie de base au bon moment et introduire de nouvelles technologies.

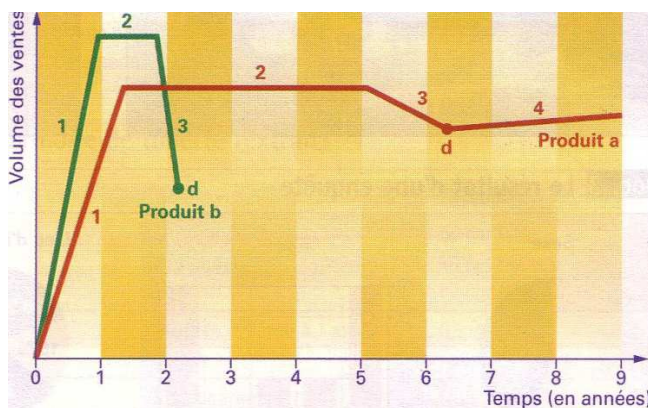
R. Foster propose ce diagnostic sur l'investissement technologique pour passer d'une technologie à une autre. Il faut donc éviter les ruptures entre deux technologies même si l'effort technologique pèse sur les résultats à court terme. Nous pouvons donc compléter notre schéma précédent de la manière suivante :



On remarque que l'entreprise décide d'abandonner une de ses technologies dès que cette dernière entre en phase dite de « technologie de base », pour immédiatement repartir sur une nouvelle technologie sans perdre trop de temps. (L'entreprise est très réactive).

3 – Le cycle de vie des modes de commercialisation (ou cycle de vie commercial)

Pour présenter ce cycle de vie, nous allons faire référence à des informations déjà développées dans la partie consacrée au cycle de vie du produit. En effet, le choix des modes de commercialisation dépend du produit en lui-même et de son « âge » (dans quelle phase du cycle de vie du produit il se situe), ce qui explique le fait que le cycle de vie commercial (ou des modes de commercialisation) soit similaire au cycle de vie du produit. Ce cycle est donc composé des 4 phases suivantes :



- **La phase de lancement [1] :**

Cette phase correspond à la mise du produit sur le marché. Dans la plupart des cas, les ventes s'accroissent rapidement, mais ce phénomène est dû en particulier par une politique commerciale importante dans l'entreprise. Afin de vendre son produit, l'entreprise doit le faire connaître et tout mettre en œuvre pour que le consommateur soit intéressé. Durant cette phase, l'entreprise doit investir de manière importante dans des campagnes de publicité.

- **La phase de maturité [2] :**

Durant cette phase, la vente du produit est constante (vente régulière du produit), les consommateurs connaissent le produit et l'utilisent. Les charges de l'entreprise en matière de publicité sont réduites, cependant elle reste nécessaire pour le maintien des ventes. En effet, les phases 3, 4, 5 et 6 du cycle de vie industriel et économique du produit, c'est à dire production, distribution, utilisation et destruction (cf. précédemment), se répètent en boucle, il ne faudrait pas que ce cycle s'arrête.

- **La phase de déclin [3] :**

On observe dans cette phase un fléchissement des ventes. Dans le cas où ce fléchissement serait trop important (les ventes déclinent trop), le produit est retiré du marché (c'est le cas du produit b dans le graphique ci-dessus : les ventes ayant chuté brusquement, il est presque impossible pour l'entreprise de faire repartir les ventes de ce produit ou sinon cela risque de lui coûter très cher). L'entreprise doit de nouveau investir dans des campagnes publicitaires où tout autres moyens lui permettant d'accroître ses ventes.

- **La phase de relance [4] :**

Cette phase est envisagée pour arrêter une phase de déclin. Elle est le résultat d'une campagne de publicité et/ou d'une amélioration technique du produit. (cf. produit a).

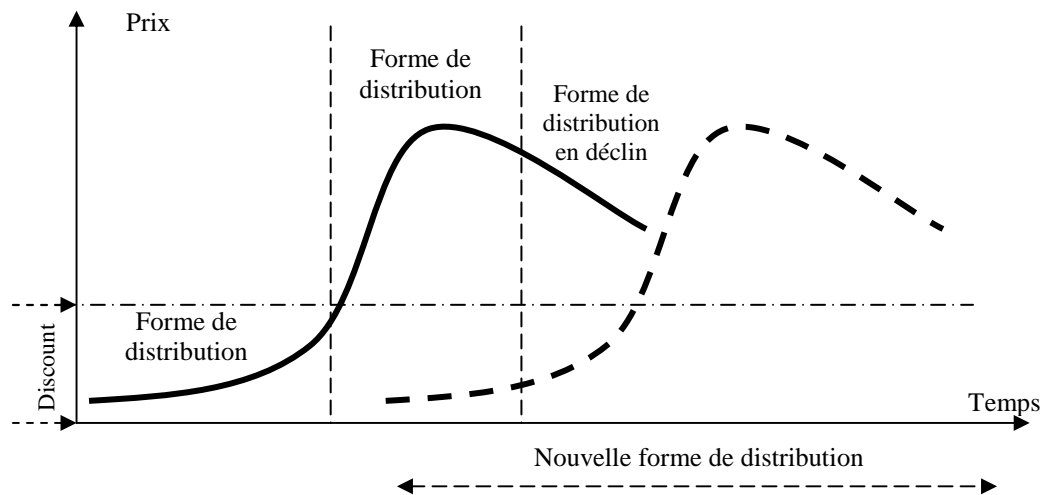
Dans la distribution on retrouve la promotion des ventes, ce qui nous permet de faire un lien avec le merchandising qui est constituée par un ensemble de techniques pour stimuler les ventes à court terme, en attirant le produit vers le consommateur en fournissant aux distributeurs ou aux consommateurs un avantage exceptionnel ou en mettant en valeur un produit.

Le merchandising est organisé le plus souvent sur le lieu de vente afin d'être en contact direct avec le consommateur contrairement à la publicité qui est une action indirecte passant par un support externe à l'entreprise.

Cependant, le terme « merchandising » peut avoir une signification plus large, en effet :

- le merchandising global correspond à l'agencement général du point de vente (emplacement des gondoles, des rayons, des caisses,...),
- Le merchandising de promotion vise à promouvoir un produit ou une famille de produits (quelquefois au détriment des autres produits)

Le cycle de vie de la distribution s'apparente également à la "**théorie de la roue**" ce qui signifie que chaque forme de distribution suit un cycle de trois étapes, c'est ce que McNair nous a illustré à travers le schéma suivant :



B – Les cycles de vie humains et sociaux

Dans cet ensemble de cycle de vie, nous analyserons plus précisément deux de ces cycles de vie qui sont le cycle de vie du personnel et le cycle de vie des modes d'organisations.

1 – Le cycle de vie du personnel

En ce qui concerne le personnel, il existe aussi un cycle de vie qui se base sur la carrière du personnel. Pour cela, nous nous référons à Odiorne qui a basé son approche sur le fait que la carrière de tout individu peut être résumée par le concept de cycle de vie. Ce cycle de vie est le suivant :

1) Démarrage :

L'individu est recruté par l'entreprise par conséquent il s'agit d'un jeune inexpérimenté (cela implique des dépenses relativement élevées notamment en terme de formation). L'entreprise va rechercher des collaborateurs jeunes, capables de s'adapter à tous les types de situations.

2) Croissance :

Cela fait déjà quelques temps que l'individu se trouve au sein de la firme en général 5 à 15 ans il évolue au sein de l'entreprise en se responsabilisant c'est à dire qu'il devient un cadre intermédiaire, chef de projet, expert de département ou d'état major. Durant cette phase l'individu est très actif, il fera des formations, ne comptera pas ses heures, il sera très performant au niveau de son travail.

3) Maturité :

L'individu est maintenant installé au sein de l'entreprise son évolution se termine, il est à ce moment là ; administrateur supérieur, chef de département sans perspectives de promotion (âgés de 40 à 60 ans, leur potentiel de croissance est souvent épuisé et l'individu est bien au sein de son travail et ne désire plus évoluer). L'entreprise durant cette phase devra penser déjà au futur, en recherchant du futur personnel

4) Déclin :

L'Individu est maintenant âgé, sa contribution est en diminution à cause d'une santé déclinante, d'une "obsolescence" technologique, d'un manque de motivation ou d'énergie, il s'agit de la fin de l'individu au sein de l'entreprise, il aura passé de nombreuses années en son sein, se sera énormément donné, et il est arrivé à la fin de sa carrière, il va maintenant être à la retraite et partir de l'entreprise.

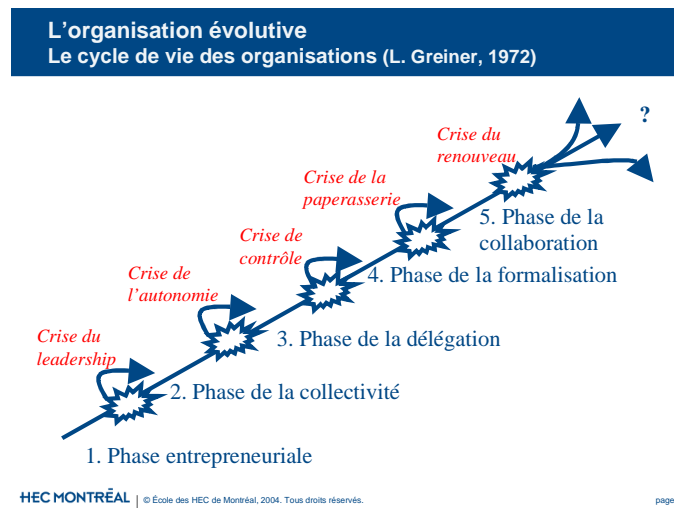
Le personnel doit être innovateur et flexible dans tous les domaines, prêt à assumer des responsabilités et à prendre des risques. Le personnel aux différentes phases de son cycle de vie apporte de la valeur ajoutée à l'entreprise c'est ce que nous montre Weiss à travers le graphique ci-dessous.



Fig. 4.8 Les trois niveaux progressifs de valeur ajoutée de la GRH selon Weiss (1999).

2 – Le cycle de vie des modes d'organisation

Pour présenter ce cycle de vie, nous allons nous référer à Larry Greiner qui a modélisé ce cycle de vie en un processus de croissance en cinq étapes, dont les transitions sont caractérisées à chaque fois par une crise spécifique. D'après Greiner, il existerait une corrélation entre l'âge et la taille de l'entreprise : plus l'entreprise est ancienne, plus elle grandit (en taille). Il distingue cinq étapes de croissance :



- **La croissance par créativité :**

Les entreprises sont innovatrices sur un marché porteur. Cette croissance va aboutir à la crise de leadership (il faut déterminer qui a le pouvoir de direction).

- **La croissance par direction :**

Un individu a pris le pouvoir et dirige l'entreprise, ce qui permet à l'entreprise de se développer de nouveau avant de se retrouver devant une nouvelle crise : la crise d'autonomie (problème du financement).

- **La croissance par délégation :**

Les apporteurs de capitaux ne dirigent pas eux-mêmes l'entreprise, ils désignent un agent pour les représenter. Cette délégation va engendrer la crise de contrôle (il faut changer la structure, l'entreprise est trop grande pour un seul dirigeant).

- **La croissance par coordination ou phase de la formalisation :**

On constate dans cette phase, une croissance d'un groupe (chaque filiale à une certaine autonomie). Mais le besoin de structure est très important. En évoluant de cette manière, les besoins de l'organisation vont correspondre en grande partie aux besoins de l'administration, ce qui est à l'origine de la crise de bureaucratie.

- **La croissance par collaboration :**

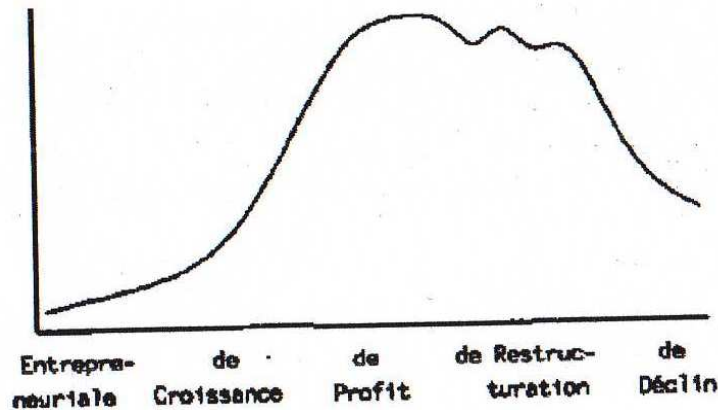
L'organisation se tourne vers l'externalisation des activités, ce qui permet de réduire la taille de la structure (cette collaboration avec des partenaires se schématiserait sur cette courbe par une courbe descendante). Pour L. Greiner, cette dernière croissance peut être à l'origine de la crise future mais qui reste cependant à définir.

Le modèle de GREINER est très proche du cycle de vie biologique car il comporte cinq phases successives. Il compare même son cycle de vie de l'entreprise à un cycle de vie biologique car il relève des périodes de relative stabilité (périodes de calme, seul des modifications mineures semblent nécessaire pour réserver le processus de croissance, ces périodes durent quelques années) et des périodes de crise. Pour lui, les crises sont le moyen de faire passer une entreprise d'un stade d'organisation à un autre. Ce modèle est assimilable chez l'homme car tout être humain connaît lui aussi des crises tout au long de sa vie tel que l'adolescence, le divorce, la crise des quarante ans et celle de la ménopause pour les femmes. Toutes ces crises sont des périodes prévisibles et permettent de passer à un stade supérieur. GREINER décrit dans son schéma un modèle à six phases avec entre chaque phase une crise qui permet de passer à la phase suivante.

Cependant GREINER ne parle pas de la phase qui succède à la maturité de l'organisation, ce qui pose un problème.

C – L'entreprise possède aussi un cycle de vie autonome

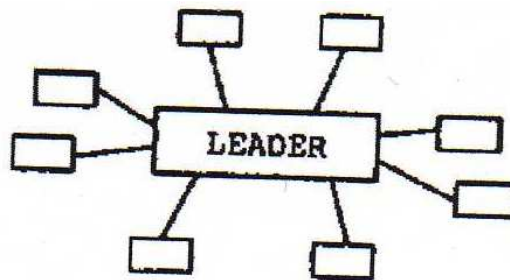
Le concept de cycle de vie que nous avons précédemment appliqué à différents composants de l'entreprise, est un phénomène observable aussi au niveau de l'entreprise dans son ensemble. Ce moyen permet de distinguer les différentes étapes de la vie d'une organisation et de faire ressortir les phases communes à la plupart des firmes. Le cycle de vie d'une organisation peut être défini de la manière suivante :



Analysons plus précisément les cinq étapes qui composent le cycle de vie d'une organisation :

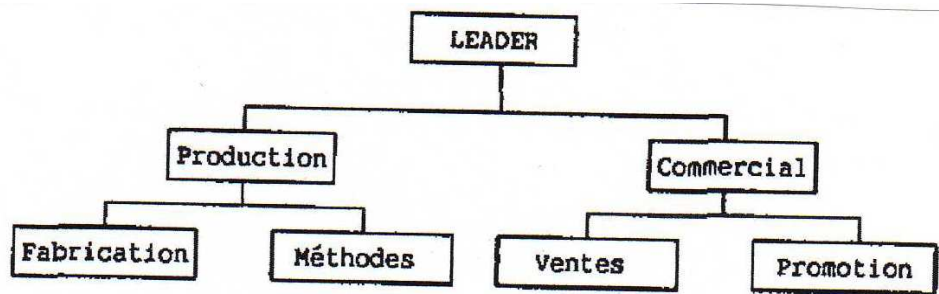
- **La phase « entrepreneuriale » :**

Cette phase, correspond à la phase que l'on a nommé phase de démarrage, en ce qui concerne les produits. Pour les organisations on utilisera le terme de phase « entrepreneuriale ». Cette notion suggère la création d'activités nouvelles, la légèreté des structures et de l'innovation, mais elle implique aussi la prise de risque et la capacité à assumer des mutations rapides. Dans cette phase, l'entreprise doit être souple et posséder une adaptabilité importante afin de saisir des opportunités. Au niveau de l'organisation et de la structure de l'entreprise, cela se traduit par une formalisation presque inexistante des modes de gestion, l'absence de règles ou de procédures contraignantes. Cette première phase implique la présence d'un individu ou d'un groupe d'individus pouvant être identifié comme le ou les entrepreneur(s). Ce sont autour d'eux que se construira l'organisation. Dans la période initiale, tout au moins, ils constitueront le point central du cercle de compétence et leur départ a une forte probabilité d'être fatale à l'entreprise. (structure en soleil)



- **La phase « de croissance » :**

Cette phase se caractérise principalement par une augmentation globale du niveau d'activité. Tout comme le niveau d'activité, la taille de l'organisation est croissant ce qui engendre une baisse du risque d'entreprise (elle obtient une certaine stabilité). Petit à petit, les fonctions individuelles de chacun se distinguent, la structure en soleil typique de la phase « entrepreneuriale » est remplacée par une structure fonctionnelle simple (cf. schéma ci-dessous)



Le volume des tâches se multipliant, et ces dernières devenant de plus en plus complexe, le dirigeant est alors incité à procéder à des délégations. Au niveau du personnel, cette phase implique le recours à des individus capable de comprendre et de reproduire les principes culturels et industriels des leaders. Les individus doivent donc être flexibles mais aussi capable de coopérer au sein d'un groupe.

- **La phase « de profit » :**

L'organisation atteint sa maturité, son but n'est plus de se développer mais de maintenir son niveau d'activité, par exemple en exerçant une pression sur ses coûts. De plus, en raison de son développement croissant, l'entreprise est obligée de modifier sa structure et de choisir une structure de type divisionnelle ou matricielle, structure mieux adaptée à ses besoins. En ce qui concerne le personnel de l'entreprise, la politique doit être centrée sur trois axes principaux qui sont la logistique, la motivation et les initiatives sociales. En phase de profit, la motivation repose sur des actions planifiées qui peuvent faire appel à des analyses théoriques comme les travaux de Maslow ou Herzberg par exemple. En ce qui concerne le rôle social de l'entreprise, cette dernière s'en rendra compte soit progressivement par la création d'un tissu de relation de plus en plus dense, soit à cause d'un conflit. Bien que la phase de profit apparaisse comme celle de la stabilité et de la cohérence, elle comporte tout de même des risques.

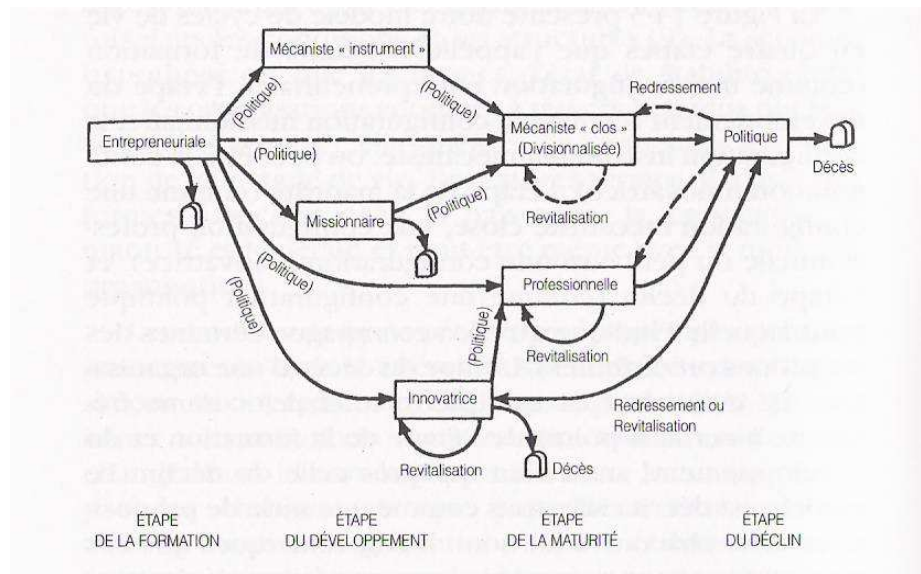
- **La phase « de restructuration » :**

Cette phase est particulière, car sa localisation dans le cycle de vie n'est pas absolue, elle peut apparaître directement après la croissance ou à l'inverse suivre une période de déclin. La description de cette phase est donc changeante selon l'entreprise, il peut s'agir d'une phase de remise en cause de l'organisation par ses membres ou d'une opération de sauvetage, pour éviter sa disparition. Cela explique que l'on parle selon les circonstances, de restructuration, de redéploiement, de retournement, de rajeunissement ou de sauvetage. L'entreprise, durant cette phase, se retrouve face à des concurrents plus puissants, ou que ses technologies deviennent obsolètes ... toutes ces situations expliquent le besoin de changement de l'entreprise. Cette phase découle de la prise de conscience ou de l'anticipation d'une phase de déclin et de la décision d'agir afin d'inverser la tendance.

- **La phase « de déclin » :**

Cette phase est due, en général, à une stagnation de la structure de l'entreprise ainsi que d'une réduction du volume d'activité. Les causes de ces phénomènes sont diverses : par exemple, dans l'entreprise en monoproduction, le passage de son unique produit dans la dernière phase de son cycle de vie, c'est à dire en phase de déclin (cf. cycle de vie du produit) entraîne la totalité de l'entreprise, l'entreprise entière repose sur ce produit. Le déclin se caractérise, entre autres, par des chutes importantes dans les ventes qui n'augmentent pas ensuite, par de fortes hausses du coût du travail, des transports ou des matières premières, ou encore par la répétition inutile d'opérations déjà effectuées ailleurs...

Selon Henri Mintzberg, la diversité des structures des organisations peut se justifier par leur position sur leur cycle de vie.



La phase de formation implique en général toujours une forme d'entreprise entrepreneuriale, structure simple, peu formalisée, dépendante d'un « homme orchestre », le patron, sans technostucture ni fonctions logistiques, système technique simple. La phase de développement correspond à des structures mécanistes, missionnaires ou innovatrices qui tend à se rigidifier de plus en plus pour les conduire à adopter à maturité des structures mécanistes, soit une bureaucratie professionnelle, soit une structure divisionnalisée. Enfin, la forme caractéristique du déclin, est la structure politisée où le pouvoir n'a pas de légitimité technique et suscite des conflits entre individus et entre groupes dans la mesure où ressort l'intérêt personnel et non l'intérêt général. Ces forces centrifuges de l'organisation devraient conduire à son éclatement

II – Etude de la contingence entre les cycles de vie et l'âge de l'entreprise

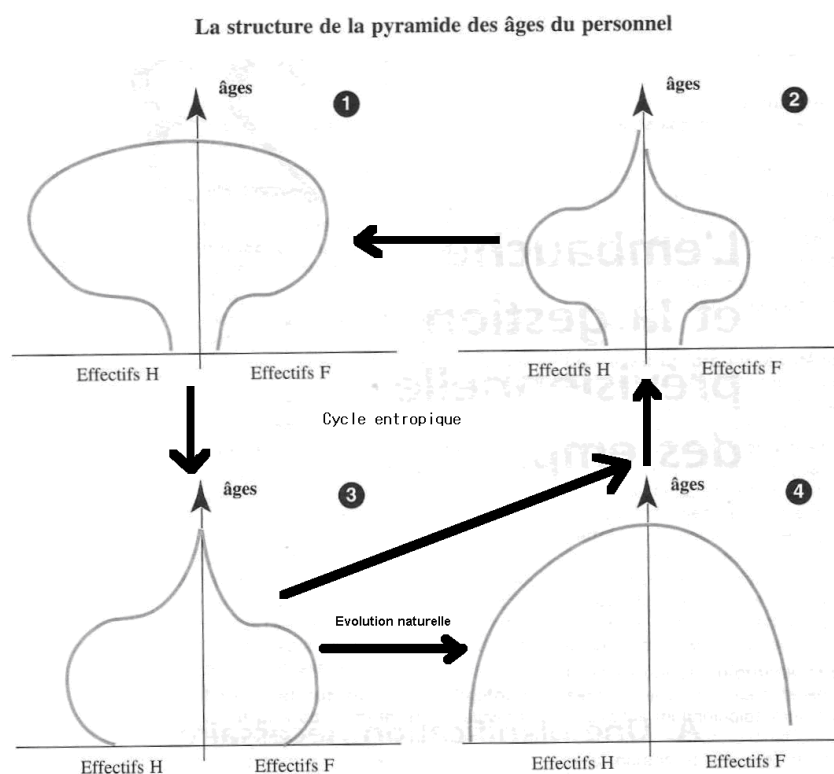
Nous venons de constater que l'entreprise est composée d'un ensemble de cycle de vie tout en possédant un cycle de vie autonome. Chaque cycle de vie précédemment étudiée, pouvait être décomposé en plusieurs phases. On peut donc s'interroger sur les causes de ces différentes phases, quel phénomène est à l'origine des phases ? A première approche, on pourrait supposer que l'âge de l'entreprise a un impact sur son cycle de vie, c'est pourquoi, maintenant nous allons analyser les relations existantes entre le cycle de vie de l'entreprise et son âge.

A – Les cycles de vie sont contingents à l'âge de l'entreprise

Dans cette sous partie, nous allons voir que l'âge de l'entreprise n'est pas indifférent à la position de l'entreprise dans son cycle de vie. Précédemment, nous avons présenté le cycle de vie des modes d'organisation (cf. infra I-B-2) qui est composé de différentes phases de croissances toutes séparées par une crise, l'entreprise passe obligatoirement par ces étapes de croissance et dans l'ordre que nous avons défini auparavant. C'est pourquoi, nous pouvons supposer que l'âge de l'entreprise a un impact sur son cycle de vie (selon son âge, l'entreprise se situera dans une des croissances citées). Par exemple, la croissance par créativité concerne les jeunes entreprises, qui viennent de se créer, elles doivent se mettre en place et s'organiser.

La croissance suivante, (qui est séparé de la croissance précédente par une crise) est la croissance par direction, l'entreprise à quelques années de plus, elle est en place mais doit faire face à de nouveau problème : maintenant qu'elle est créer, elle doit choisir comment et par qui elle doit être dirigée. Et ainsi de suite, l'entreprise, tout au long de sa vie, va évoluer et résoudre des problèmes liés à son âge (les entreprises plus mûres devront faire face à des problèmes liés à leurs âges c'est à dire à leurs obsolescence).

Un autre problème se pose à nous. Nous utilisons l'expression « âge de l'entreprise », mais que signifie-t-elle réellement ? Il arrive parfois que l'on assimile l'âge de l'entreprise à celle de son personnel. D'où existe-t-il réellement un âge de l'entreprise ou est ce l'âge de son personnel ? Si son âge correspond à celui de son personnel, il existe un autre lien entre son cycle de vie et son âge : la pyramide des âges. Cette pyramide permet de déterminer la structure démographique de l'entreprise en fonction de l'âge et du sexe des salariés. Quatre principales structures démographiques se dégagent :



Selon l'âge de son personnel, l'entreprise n'aura pas les mêmes besoins et rencontrera des problèmes différents (d'où se situera dans une phase de son cycle de vie différente).

L'entreprise vieillie avec son produit (cf. contingence).

Pour en revenir à la contingence entre l'âge de l'entreprise et ses cycles de vie, cette contingence est plus facilement vérifiable dans les nouvelles entreprises. En effet, ces entreprises sont jeunes et sont en phase de lancement d'où il existe un lien entre son âge et son cycle de vie, de plus, ce lien va se poursuivre dans le temps car tout en vieillissant, l'entreprise va évoluer et passer par les différentes phases de son cycle de vie. C'est le cas également des entreprises qui ne sont pas innovantes (étant jeune, elle lance un produit d'où la contingence entre son cycle de vie et son âge existe et durera dans le temps car en innovant pas elle n'aura pas une nouvelle phase de lancement par exemple).

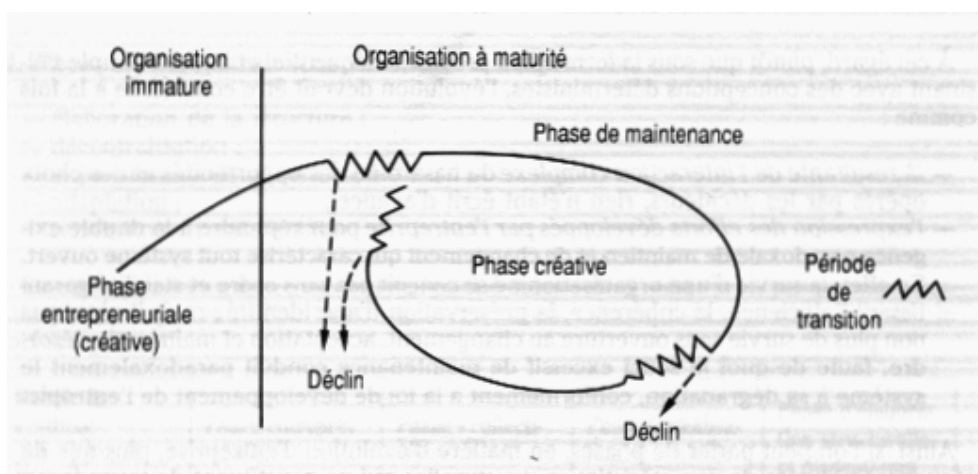
Nous pouvons aussi évoquer l'exemple des start-up qui justifie l'existence d'une contingence entre l'âge de l'entreprise et le cycle de vie de ses technologies. La start-up, en français « jeune pousse », est une jeune entreprise à fort potentiel de croissance, dans le domaine des nouvelles technologies, l'entreprise est jeune et ses technologies sont dans la première phase du cycle de vie donc il existe bien un lien.

Le dernier mode de contingence que nous allons présenter est celui qui existe entre l'âge de l'entreprise et son niveau de diversification, de spécialisation : la diversification est le fait pour une entreprise de créer ou d'acquérir de nouvelles activités, ou de les étendre à d'autres territoires géographiques, elle est destinée à diviser les risques d'exploitation ou au contraire à prendre de nouveaux risques pour profiter d'occasions et si possible de synergie, alors que la spécialisation est le fait pour une entreprise de concentrer sa production dans un secteur économique ou un secteur d'activité donné. Se spécialiser est le fait d'acquérir des connaissances particulières ou d'affecter une machine à une tâche spécifique dans un domaine déterminé. La contingence est la suivante : dans la plupart des cas, les jeunes entreprises sont plutôt spécialisées, en phase de maturité elles se diversifient, et en phase de déclin elles effectuent un recentrage sur leur cœur de métier (qui constitue en quelque sorte une spécialisation). D'où, il y a bien une contingence entre l'âge de l'entreprise et son niveau de diversification ou spécialisation (selon son âge l'entreprise choisit l'une ou l'autre des stratégies). Nous venons de voir qu'en phase de déclin, la plupart des entreprises effectuées un recentrage sur leur cœur de métier, cela ne constitue pas en quelque sorte à une « renaissance » de l'entreprise ? Dans ce cas la contingence entre l'âge de l'entreprise et ses cycles de vie ne serait pas aussi évidente que cela.

B – Cependant des différences existent

MASUCH (docteur en médecine)¹ possède un modèle de cycle de vie de l'entreprise qui est le même que le cycle de vie biologique jusqu'à la phase de croissance. Le cycle commence par une phase entrepreneuriale où l'organisation est encore dans une phase immature pour arriver à la maturité. Il présente dans son schéma ci-dessous deux possibilités d'évolution de l'entreprise :

- le déclin de l'entreprise
- une période de transition qui mène à une phase de maintenance, c'est-à-dire une phase permettant à l'entreprise d'évoluer vers une nouvelle forme lui permettant ainsi de continuer sa croissance.



¹ Michael Masuch, M., «Vicious Circles in Organizations», Administrative Science Quarterly, 1985

Après cette phase de maintenance qui dure quelques années, un nouveau cycle se forme avec les deux même issue pour l'entreprise (déclin ou phase de transition). Ici cette phase de transition amène l'entreprise dans une phase créative qui lui permettra de survivre grâce à l'innovation. Ensuite le cycle de MASUCH recommence. Ce modèle montre que le cycle de vie de l'entreprise à deux issues : la mort (cycle de vie biologique) ou l'évolution, métamorphose (fusion, absorption qui conduise à ce que l'on pourrait nommer une métempsyose de l'entreprise).

En fait l'entreprise se renouvelle sans arrêt, ce qui montre que le lien existant entre l'âge de l'entreprise et son cycle de vie n'est pas toujours vérifiable (une entreprise en phase créative n'est pas forcément jeune). De plus, à partir d'un certain âge les entreprises ne se définissent plus par rapport à leur cycle de vie.

Des différences existent entre les entreprises innovantes et les entreprises qui y échappent. Les jeunes entreprises innovantes procurent des emplois de choix. En 1980, les petites entreprises de moins de 250 personnes employaient à peine 3% des chercheurs du secteur privé. En 1998, elles en employaient 20%. Ainsi, en l'espace de vingt ans, le poids des petites entreprises a considérablement augmenté dans l'effort de R&D du secteur privé et les jeunes auraient bien tort de négliger les débouchés professionnels qu'elles ont à leur offrir. Les définitions varient, mais si l'on retient celle liée au nouveau statut français de la "jeune entreprise innovante" (moins de huit ans d'existence, moins de 250 salariés et au moins 15% du chiffre d'affaires consacré à la R&D), on estime que 6 à 8.000 PME innovantes voient le jour chaque année, sur un total de 150 à 200.000 créations d'entreprises. Les politiques d'essaimage menées par des entreprises ou des organismes permettent aussi de faire émerger des entreprises innovantes.

Pour les économistes classiques, l'innovation est réputée être l'un des moyens d'acquérir un avantage compétitif en répondant aux besoins du marché et à la stratégie d'entreprise. Innover, c'est par exemple être plus efficace, et/ou créer de nouveaux produits ou services, ou de nouveaux moyens d'y accéder.

Deux niveaux d'application de l'innovation sont généralement distingués dans l'entreprise :

- *Innovation ponctuelle* (On parle alors de « *projet d'innovation* » ou d'« *innovation produit* »). Il s'agit essentiellement d'amélioration de produits existants, de création, ou d'adoption d'une nouvelle technologie à un produit.
- *Innovation durable*, à long terme. On parle alors d'*innovation permanente*, voire d'*innovation totale*.

Joseph Schumpeter explique dans *Le cycle des affaires*, publié en 1939, les cycles économiques par l'innovation et en particulier par les « grappes d'innovation ». Selon Schumpeter, le progrès technique est au cœur de l'économie et elles apparaissent en grappes ou essaims : après une innovation majeure, souvent une innovation de rupture due à un progrès technique, voire scientifique (par exemple : la vapeur, les circuits intégrés, l'informatique, l'internet, les nanotechnologies, ...) d'autres innovations sont portées par ces découvertes. On constate alors des cycles industriels où après une innovation majeure, l'économie entre dans une phase de croissance (créatrice d'emplois), suivie d'une phase de dépression, où les innovations chassent les entreprises 'dépassées' et provoquent une destruction d'emplois.

Afin que la pérennité de l'entreprise soit garantie, l'entreprise doit intégrer la notion de cycle de vie biologique et de l'exploiter au maximum afin d'en tirer les avantages et de s'affirmer sur le marché. Malgré son indéniable comparaison à l'homme, l'entreprise peut ne pas effectuer la dernière phase de vie concernant son évolution dans le cycle, celle du déclin et plus particulièrement sa mort. On peut faire référence à la mythologie grecque et plus particulièrement à la notion de mortel et immortel : l'entreprise est composée de cycle de vie mortel alors qu'elle-même est immortelle. L'entreprise est t'elle un mythe ?

Bibliographie & Webographie

- Le cycle de vie du produit, courbe en S
In : http://erwan.neau.free.fr/Toolbox/Cycle_de_vie_du_produit.htm,
Consulté le jeudi 11 décembre 2008
- L'analyse technologique,
In : surfeco21.com
Consulté le mardi 16 décembre 2008
- Wikipédia pour la recherche concernant le cycle de vie du personnel avec consultation de [2_these_BrunnerJM.pdf](#), consulté le mardi 16 décembre 2008
- Faycel Bencheman et Johan Bouglet, Management DCG UE7, édition Gualino, 2009
- Olivier Basso, Le manager entrepreneur : entre discours et réalité, diriger en entrepreneur, édition Village mondial, Publié par Pearson Education France, 2006
- Intégration de la stratégie des ressources humaines à la stratégie globale, thèse de Jean-Michel Brunner, imprimerie de l'Evol, Neuchatel, 1991
- Cavagnol-Roulle, Management des organisations, Editions Gualino, 2009
- Sabine SEPARI et Jean-Luc CHARRON, Management UE 7, Dunod, 2007