



## Le cycle de l'entreprise

---

Les entreprises traversent des cycles prévisibles. Elles naissent, passent par l'enfance et l'adolescence et, espérons-le, atteignent la maturité. A ce moment, certaines meurent.

D'autres évoluent et passent à une nouvelle phase de leur développement. Les entreprises changent. Aucun organisme vivant ne demeure statique et une entreprise agricole ne fait pas exception. Bien que chaque entreprise croisse à sa façon, chacune traverse certaines phases définissables. Des styles de leadership et des techniques de gestion différents sont nécessaires aux différentes phases à mesure que l'entreprise grandit. Si la mère et le père exploitent l'entreprise eux-mêmes, ils utiliseront des styles de gestion différents de ceux qu'ils utiliseront dans dix ans lorsqu'ils auront une dizaine d'employés.

Les paragraphes suivants décrivent en termes généraux les phases que toutes les entreprises traversent de façon caractéristique. Ce cycle ne se déroule pas nécessairement en douceur. Des reculs importants et des sauts soudains peuvent se produire.

### **Phase I : Fondation ou naissance de l'entreprise**

Le début de toute aventure demande une large vision et beaucoup de dévouement. A cette étape, le propriétaire de l'entreprise tente simplement de survivre au jour le jour. Des questions comme l'embauche de membres de la famille peuvent ne pas être examinées avec soin. Si les membres de la famille sont disponibles et capables, on peut bien s'attendre à ce qu'ils aident. Souvent, l'entreprise ne fait rien d'autre que de travailler fort et de persévéérer. La survie est la première préoccupation.

### **Phase 2 : Croissance et développement**

A mesure que l'entreprise croît, les fondateurs doivent s'occuper d'un ensemble de questions différentes. Les premières années, ils peuvent avoir pu s'acquitter de la plupart des tâches importantes et avoir pris leurs décisions selon chaque circonstance. Dans une entreprise plus importante, ils doivent déléguer des responsabilités et commencer à partager une partie de leur pouvoir décisionnel. Ils embauchent plus d'employés et des questions comme la formation et la transmission des valeurs de l'entreprise prennent plus d'importance. A cette étape, des décisions doivent être prises quant au traitement des membres de la famille et quant à savoir si certains seront considérés pour assumer un rôle de direction dans l'avenir.

### **Phase 3 : Maturation**

A ce stade, l'entreprise a pris sa croissance et elle est maintenant stable et à maturité. Souvent, vers cette époque, les membres de la deuxième génération seront assez vieux pour participer pleinement à l'exploitation. A ce stade, l'entreprise doit établir des procédures de gestion méthodique. L'entreprise aborde maintenant la question de sa viabilité à long terme. L'entreprise demeurera-t-elle dans la famille? Un successeur ou un groupe de successeurs veulent-ils la prendre en charge et en sont-ils capables? Le fondateur est-il prêt à abandonner le contrôle et à se retirer?

### **Phase 4 : Déclin ou renouveau**

Vient un temps dans chaque entreprise où des changements sont nécessaires. Toute exploitation qui refuse de changer s'érodera et se dégradera. A cette étape, les fondateurs peuvent être fatigués et hésitent à changer ou à prendre des risques. Un renouveau s'impose. Le renouveau se produit souvent lorsque l'entreprise est transmise à la génération suivante ou, si l'entreprise ne demeure pas dans la famille, à une propriété et à une direction de l'extérieur. Même si la ferme demeure dans la famille, une direction extérieure peut s'avérer nécessaire s'il n'y a pas de membres de la famille assez compétents pour diriger l'entreprise. Si l'entreprise n'est pas renouvelée, elle s'éteindra probablement.