
CHAPITRE 1

Les principales causes d'échec d'une création d'entreprise

Introduction

« [...] Échouer, c'est avoir la possibilité de recommencer
de manière plus intelligente [...] » Henry Ford

Depuis ces dix dernières années, on constate en moyenne qu'une entreprise sur deux ne dépasse pas la deuxième année d'existence.

Pourtant, depuis 1993, de nombreux organismes publics et privés se sont attelés à ce vaste problème, en proposant notamment une série d'aides spécifiques à la création d'entreprise.

Ces aides sont diverses et variées, et portent autant sur les domaines financiers (prêts d'honneurs, crédits à taux zéro, prêts bonifiés, prêts participatifs, subventions remboursables ou non remboursables), que non-financiers (formations, conseils, accompagnement, assistance).

Malgré cela, le constat est encore très dur lorsque l'on analyse les statistiques de défaillance des jeunes entreprises françaises, par rapport à leurs homologues européennes.

De même, l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économique) place souvent la France en tête de peloton des pays présentant un degré de fragilité élevé au niveau des entreprises nouvellement créées.

Pourquoi ?

Comment cela est-il possible ?

Quelles sont les principales solutions pour y remédier ?

On oublie un peu trop souvent le vieil adage « *les mêmes causes produisent les mêmes effets* », alors que pourtant c'est exactement ce que l'on constate depuis dix ans.

En effet, les conséquences de ces défaillances concernent toujours en grande majorité l'aspect financier, à savoir une insuffisance de trésorerie menant rapidement et inexorablement à la cessation de paiement. Soit l'impossibilité de faire face au règlement des dettes de l'entreprise, quelles que soient les origines de ces dernières (dettes-fournisseurs, dettes sociales, dettes financières ou bancaires, dettes fiscales).

Cependant, il arrive aussi que ces conséquences revêtent plus un aspect juridique que financier. C'est notamment le cas lorsque l'activité de l'entreprise est arrêtée par décision judiciaire ou du fait de la volonté de ses fondateurs, alors que sa situation financière est encore saine. Phénomène qui a d'ailleurs tendance à augmenter depuis ces cinq dernières années, selon certains avocats spécialisés en droit des sociétés.

Quant aux origines de ces conséquences, elles concernent toujours les mêmes grands domaines, à savoir :

- Les problèmes liés à la stratégie commerciale.
- Ceux concernant le domaine du financement.
- Les problèmes concernant directement les domaines de la gestion.
- Ceux portant sur le fonctionnement interne de l'entreprise.
- Les problèmes liés à la conjoncture ambiante.
- Ainsi que ceux portant sur des aspects juridiques ou judiciaires.

Les principales origines commerciales

Une des premières causes de défaillance des jeunes entreprises est souvent liée, directement ou indirectement, à une problématique commerciale.

La plupart d'entre elles concernent :

- Une connaissance insuffisante des besoins de leurs clients.
- Une offre commerciale trop standard ou difficilement visible par les clients.
- Un mauvais ciblage de la clientèle, dû à une étude de marché bâclée.
- Une qualité insuffisante des produits proposés (biens ou services).
- Une méconnaissance des principaux concurrents (leurs points forts, leurs points faibles).

- Un chiffre d'affaires trop concentré sur un petit nombre de clients, voire tributaire à 80 % d'un ou deux gros clients.
- Un mauvais choix d'implantation géographique et stratégique (choix dicté plus par des critères personnels qu'économiques et commerciaux).
- Une absence ou insuffisance de protection d'une marque ou procédé (brevet d'invention, droits d'auteurs) créé et développé par les créateurs.
- Une sous-estimation des coûts d'entrée sur un marché réglementé ou non (coûts de référencement, droits d'entrée dans un réseau de distribution).
- Une mauvaise définition du périmètre d'activité technique et commerciale de l'entreprise (périmètre flou ou trop étroit).
- Une récolte d'informations extérieures insuffisante (statistiques économiques, sociales, commerciales, régionales, nationales, publiques, privées...).
- Des campagnes publicitaires démesurées, et/ou mal orientées.

Ce qui a bien souvent pour conséquences une baisse sensible et durable du chiffre d'affaires, entraînant elle-même un appauvrissement croissant de la trésorerie de l'entreprise.

Les principales causes financières

Parmi les diverses raisons causant la disparition de jeunes entreprises, on note que ces dernières peuvent être classées en deux catégories.

D'un côté, il y a des raisons liées au financement du démarrage, et de l'autre, des raisons propres à la manière de gérer sa trésorerie.

Dans ces deux cas, les conséquences sont malheureusement les mêmes, soit une insuffisance de trésorerie qui ne peut plus être compensée par des apports financiers supplémentaires (nouvel apport personnel du créateur, souscription d'un nouvel emprunt, recours à des investisseurs privés – entreprises, business angels –, subventions publics, recours au découvert bancaire négocié ou non...).

Pour ce qui est de la problématique portant sur le financement, le cas le plus fréquemment constaté est une insuffisance de fonds de démarrage (capital social).

Cette dernière est essentiellement générée par trois phénomènes majeurs :

- Une sous-estimation des investissements à réaliser pour créer et/ou développer l'activité de l'entreprise.
- Un recours insuffisant aux aides financières à la création (prêts d'honneur, crédit à taux zéro, subventions publiques, prêts participatifs, emprunts à remboursement différé).
- Un montant d'apports personnels insuffisant de la part des créateurs, engendrant une méfiance des banques et des investisseurs publics ou privés.

Cependant, dans certains cas, la défaillance est due à un phénomène inverse, soit un endettement trop élevé par rapport à la taille de l'entreprise et à son niveau de rentabilité.

D'où l'impossibilité pour celle-ci de faire face aux échéances de remboursement de prêts à l'aide de sa seule trésorerie, alors-même que son activité est bénéficiaire (cas typique de l'entreprise Euro-tunnel).

Quant à la seconde catégorie de raisons engendrant la disparition de jeunes entreprises, elle porte plutôt sur des aspects et comportements internes à l'entreprise.

Ces dernières sont pour l'essentiel :

- Des investissements guidés plus par des choix personnels qu'économiques.
- Absence ou insuffisance de gestion de la trésorerie, notamment sur sa partie prévisionnelle.
- Gestion des stocks inexistante ou inefficace.
- Salaires des créateurs et/ou du personnel trop élevés durant la première année d'activité.
- Notion de coûts directs d'un produit confondue avec celle de prix de revient.
- Confusion entre les notions de marge et de résultat sur vente.
- Modèle économique inadapté à la cible commerciale et au secteur économique choisi.
- Perception insuffisante du coût de fabrication des produits.
- Méthode de calcul de coûts mal utilisée ou inadaptée à la situation de l'entreprise.
- Sous-estimation des délais de paiements des clients.
- Sous-estimation des délais de règlement des factures-fournisseurs.

- Privilégier l'accumulation de chiffre d'affaires et de clients, au détriment de la rentabilité de l'activité de l'entreprise (soit sa capacité à transformer son chiffre d'affaires en bénéfices).
- Devis systématiquement sous-estimés, du fait notamment d'une maîtrise insuffisante du temps passé pour répondre aux besoins du client, et/ou d'une méconnaissance de ses prix de revient.
- Absence de méthode dans la gestion des impayés.
- Sous-estimation des charges fiscales et/ou sociales.
- Absence de formation à la gestion financière, ou formation inadaptée à la taille de l'entreprise.

Les origines liées à l'organisation

Les créateurs oublient trop souvent qu'une bonne organisation de leur entreprise évite :

- Des gaspillages divers et variés.
- Une mésentente grave entre associés.
- Des insuffisances dans la sélection des premiers salariés embauchés.
- Une gestion trop centralisatrice de l'entreprise (délégation inexistante ou insuffisante).
- Une inquiétude des salariés sur la pérennité de l'entreprise.
- Une mauvaise gestion du personnel (due souvent à une expérience insuffisante en management opérationnel d'une petite entreprise).
- Une méfiance des banques et/ou des investisseurs privés.
- Une dispersion des dirigeants dans la réalisation de leurs tâches quotidiennes.
- Une absence ou insuffisance de contrôles internes réguliers (notamment sur des points clés, tels que la situation de la trésorerie, des stocks et du chiffre d'affaires).
- Et une absence de visibilité sur l'avenir de l'entreprise.

Car, la plupart de ces phénomènes engendrera tôt ou tard des insuffisances de trésorerie répétées et croissantes, qui à terme mèneront l'entreprise à un dépôt de bilan définitif.

Les principales causes conjoncturelles

Parmi les nombreuses causes de défaillance des jeunes entreprises, on oublie souvent de citer celle concernant la conjoncture ambiante.

En effet, un certain nombre de créateurs ont tendance à :

- Sous-estimer les risques engendrés par une mauvaise conjoncture économique et sociale (pouvoir d'achat faible, inquiétude de la clientèle sur son avenir).
- Ou surestimer les avantages économiques générés par une bonne conjoncture (un pouvoir d'achat élevé n'empêche pas une exigence élevée de la part des clients).

Or dans les deux cas, la sanction est sensiblement la même. Soit un chiffre d'affaires insuffisant pour financer l'ensemble des charges de fonctionnement de l'entreprise.

Ce qui aura pour conséquence d'appauvrir progressivement la trésorerie, faute de bénéfice.

Les principales origines juridiques ou judiciaires

Il arrive, de plus en plus souvent, qu'une jeune entreprise soit obligée d'arrêter son activité pour des raisons plus juridiques que directement financières.

Parmi ces dernières, on peut noter :

- Une mauvaise rédaction des statuts de la société, rendant l'entreprise ingouvernable, suite à un grave conflit entre les associés ou actionnaires de l'entreprise.
- Une forme juridique inadaptée à l'activité de l'entreprise et/ou aux objectifs à moyen terme des créateurs.
- Un non-respect de normes réglementaires (normes sanitaires, normes de sécurité, normes environnementales).
- Un mauvais choix d'associé(s) engendrant des séparations brutales et coûteuses pour l'entreprise.
- Une méconnaissance du droit social et/ou du droit fiscal ayant généré des mauvais choix de la part des créateurs (d'où l'intérêt de se faire accompagner par des experts dans ce domaine : experts-comptables, avocats, consultants, administrations, formateurs).
- Une connaissance du droit international inexistante ou insuffisante (notamment au niveau de la protection juridique des brevets

d'invention, des marques commerciales, des droits d'auteurs liés à l'édition de logiciels ou d'ouvrages).

Or, toutes ces raisons juridiques peuvent entraîner, à court ou moyen terme, la fermeture de toute ou partie de l'entreprise par décision d'un tribunal compétent.

✓ à retenir

• LES PRINCIPES ESSENTIELS •

Les principales origines de défaillance des jeunes entreprises portent, pour l'essentiel, sur des aspects à la fois financiers et non financiers.

Or, une des raisons majeures de cette situation, vient du fait que les créateurs ont tendance à croire qu'il suffit d'être hautement diplômé dans un ou plusieurs domaines particuliers, pour pouvoir créer et développer facilement une entreprise.

Mais les statistiques montrent, encore une fois, que seuls les créateurs ayant une solide expérience du monde des TPE, ont une probabilité de réussite très élevée.

Car, n'oublions pas que la majorité des méthodes et outils de gestion enseignés ont été créés pour des grandes et moyennes entreprises, et sont donc, par le fait, souvent inutilisables dans les petites et très petites entreprises.

PARTIE I

La présentation du projet de création

« [...] Une poignée d'hommes parvient à s'enrichir simplement en prêtant attention aux détails que la plupart des gens négligent [...] »

Henry Ford

Le but de la première partie du plan d'affaires est de faire une description **synthétique** du projet de création (c'est-à-dire sans rentrer dans les détails techniques).

Cette dernière a plusieurs objectifs :

- Clarifier l'idée principale du projet.
- En montrer l'opportunité par rapport à la situation du marché.
- Déterminer avec précision le futur périmètre d'intervention de l'entreprise.
- En présenter ses perspectives d'avenir.
- Et donner envie aux futurs partenaires (commerciaux et financiers) de s'intéresser au projet de création.