

Survie et échec des entreprises naissantes

1. Introduction

Le taux de survie des entreprises pendant leurs premières années de vie est un sujet de préoccupation, car cela peut signifier des pertes significatives pour les personnes qui les ont créées, celles qui les entourent et leur environnement économique.

Ce taux qui avoisine une moyenne 50% et ses conséquences doivent cependant être relativisés, car il existe aussi des créatrices et créateurs qui changent simplement d'idée en cours de route et s'orientent vers autre chose ou d'autres qui abandonnent leur projet d'entreprise avant que celui-ci ne s'enlise.

Bien que les statistiques officielles soient légèrement différentes et calculées à différentes dates, il existe une similitude suffisante pour affirmer qu'en moyenne une entreprise sur deux s'éteint durant ses cinq premières années.

Mais la question cruciale est de tenter de prévenir une partie de cette « mortalité infantile » en détectant les principales causes d'échec et d'imaginer ensuite des mécanismes préventifs.

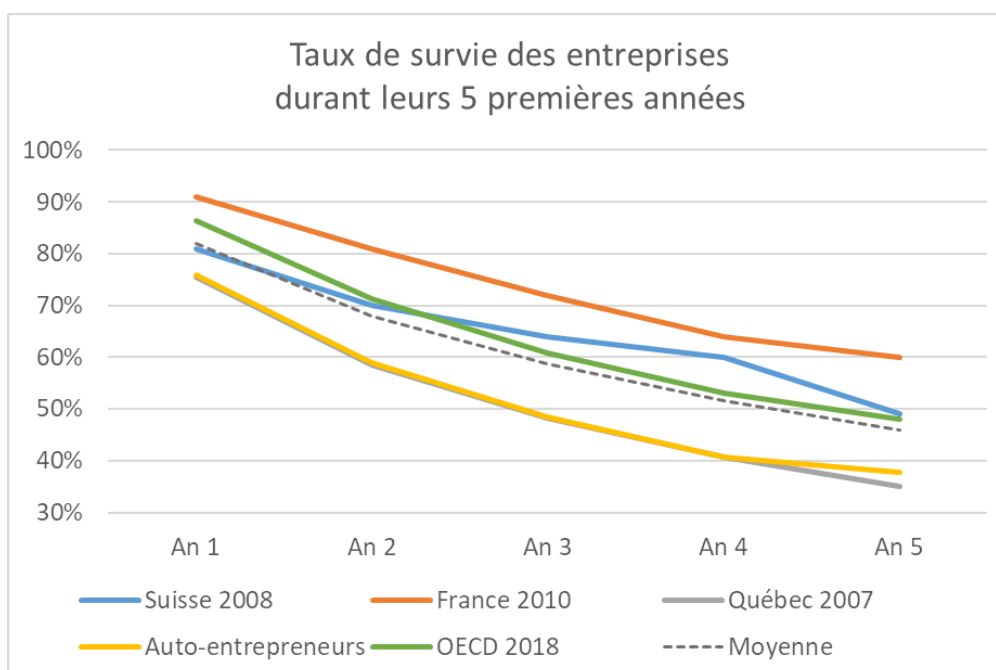
Les analyses de ce document sont basées sur des informations :

- Officielles pour les taux de survie ;
- Collectées par recherches sur le web pour les principales causes d'échec.

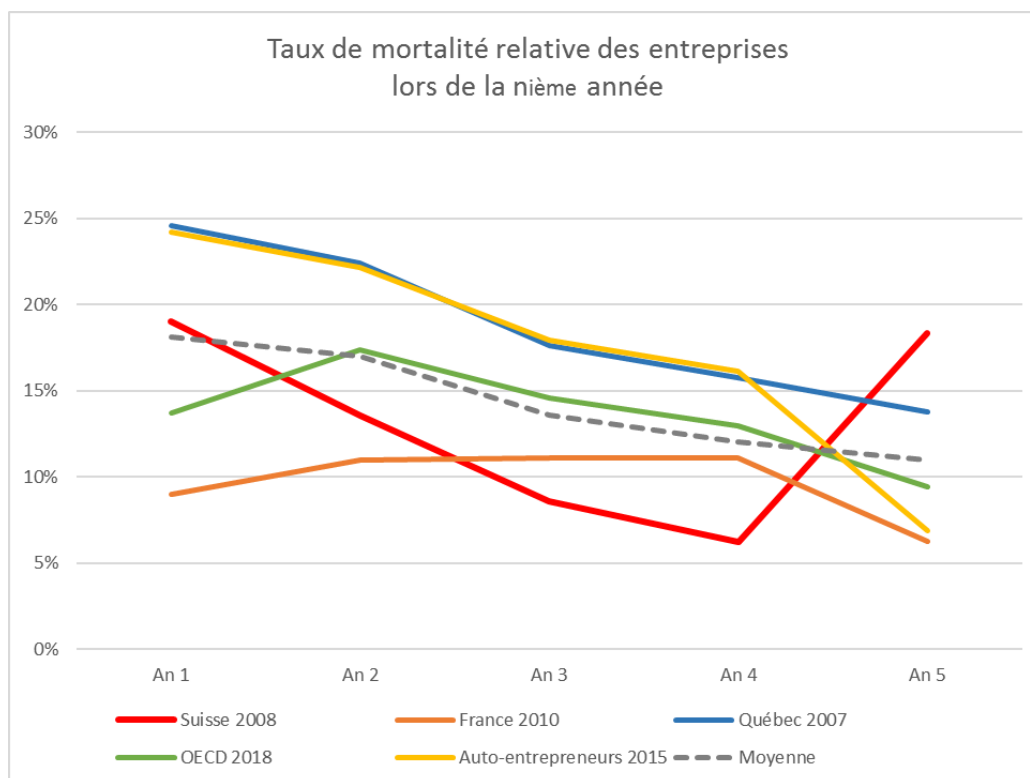
2. Taux de survie pendant les cinq premières années

Les statistiques de l'Office fédéral des statistiques – OFS en Suisse, celles de l'Institut national de la statistique et des études économiques – INSEE, en France, celles de Statistiques Canada ou encore celles de l'Organisation de coopération et de développement économiques – OECD montrent habituellement le taux de survie des entreprises durant les cinq premières années de leur existence.

On y retrouve des chiffres assez similaires, proches de 80% à la fin de la première année, de 60% après la troisième année et de 45% à 50% à la fin de la cinquième année.



Cependant, il est autant intéressant d'observer ces statistiques avec un regard de **mortalité relative**, comme le montre la figure ci-dessous, et de se poser des questions sur les principales causes de cette mortalité au fil des ans.



La mortalité relative de chaque année est calculée en pourcents des entreprises disparues à la fin de l'année, en relation avec celles qui étaient encore en vie au début de l'année.

Par exemple, en Suisse, sur 100 entreprises créées, le taux de mortalité de la première année est de 19%, ce qui représente la disparition de 19 entreprises ; le taux de mortalité relative de la deuxième année étant de 14% des 81 restantes, cela signifie que 11 ont cessé leurs activités, et ainsi de suite.

Ces courbes démontrent trois faits intéressants et assez surprenants : suivant les statistiques de l'INSEE et de l'OECD, le taux de mortalité relative augmente en deuxième année, alors que pour les autres statistiques il existe une sensible diminution. L'INSEE montre un petit regain de mortalité relative en quatrième année, alors qu'un très fort regain de mortalité relative existe en Suisse en cinquième année, après quatre ans de diminution raisonnable. Pourquoi ? Toutes les hypothèses sont bonnes, mais très difficile, voire impossible à vérifier.

3. Principales causes d'échec des entreprises

Il n'existe pas d'étude **officielle** sur les principales causes d'échec des entreprises, ou alors elles ne sont pas publiques. C'est assez compréhensible, car la majorité des entrepreneurs est peu encline à parler de leurs échecs et de ce qui les a causés. Cependant de nombreuses sources énumèrent les 4, 5, 7, 10 ou 20 causes principales d'échec, la plupart montrant une certaine cohérence entre elles.

Une analyse comparative permet de mettre en évidence des « espaces organisationnels » où se concentrent les causes probables de ces échecs. Les 14 espaces ou catégories que nous avons retenus sont les suivants, en ordre alphabétique :

- Associés Relations entre associés ;
- Business Model Logique du modèle d'affaires ;
- Communication Institutionnelle, promotionnelle et thématique ;
- Entrepreneur Caractéristiques propres aux créateurs-trices ;
- Equipe Collaborateurs, pouvant inclure les associé-e-ss ;
- Finances Gestion financière globale ;
- Marché Connaissance et adéquation au marché ;
- Prix Prix de vente des produits et services ;
- Processus Organisation et opérations internes ;
- Produit Produits et services de la proposition de valeur ;
- Relation client Relations avec la clientèle ;
- Relations publiques Relations avec les autres parties prenantes ;
- Stratégie Définition et mise en œuvre de la stratégie ;
- Ventes Opérations commerciales de vente.

En croisant et comparant ensuite les diverses sources d'informations sur les causes d'échec, il a été possible d'en retirer :

- L' « espaces organisationnels » dans lesquels elles peuvent être classées ;
- Leur ordre d'importance relative de dangerosité, par les auteurs des citations ;
- Le nombre de fois où elles sont citées, implicitement ou explicitement.

Cette analyse croisée a permis de mettre en évidence, un ordre de grandeur du risque des « espaces », une dénomination globale du risque, ainsi qu'une moyenne pondérée des principales causes citées.

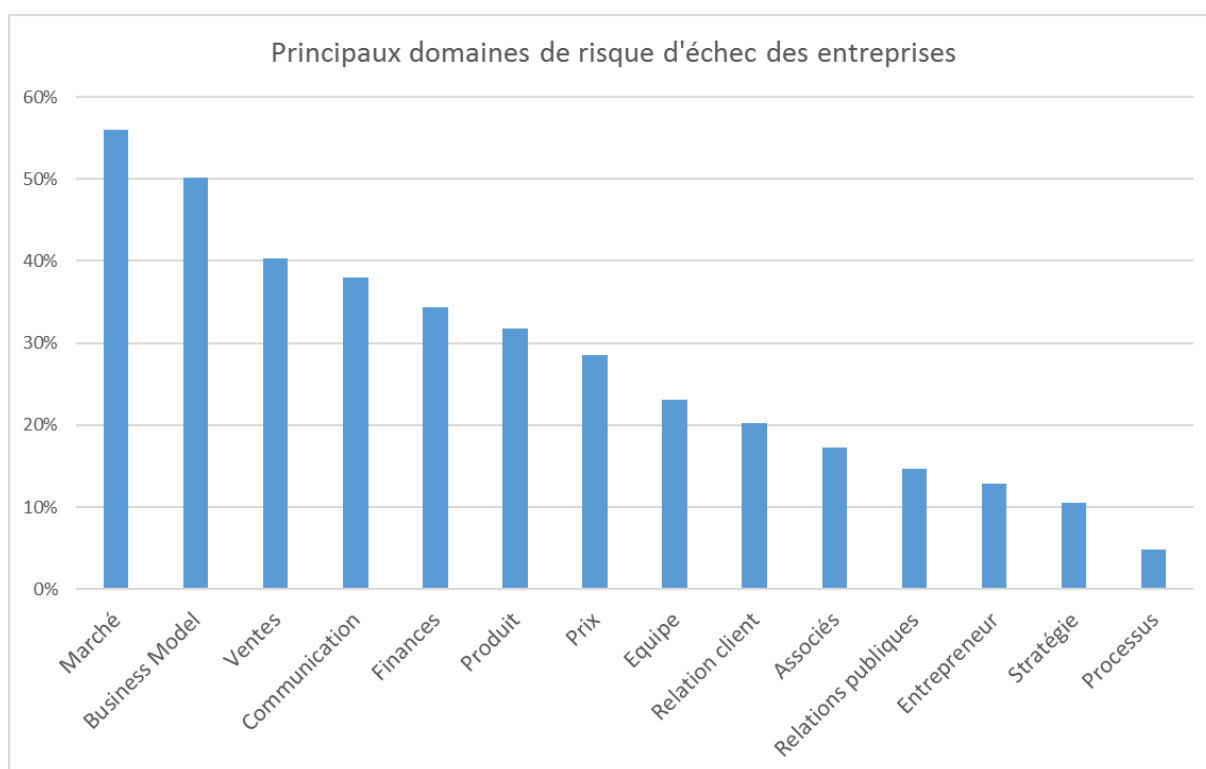
Il est clair que cette analyse croisée se basant sur des sources non officielles, il est impossible de lui attribuer une valeur scientifique, mais plutôt un bon sens commun.

| Espace organisationnel | Cause globale d'échec | Causes d'échec les plus citées | Moyenne pondérée |
|------------------------|------------------------------------|---|------------------|
| Marché | Méconnaissance du marché | <ul style="list-style-type: none"> • Ne pas faire une étude concrète du marché • Négliger l'existence d'un besoin réel et ressenti lors de l'établissement des cibles • Commettre des erreurs de positionnement en relation à la concurrence • Etablir une stratégie inadéquate de marketing mix | 56% |
| Business Model | Inadéquation du modèle d'affaires | <ul style="list-style-type: none"> • Ne pas réfléchir suffisamment à son modèle d'affaires • Manquer de logique lors de la construction du modèle d'affaires • Fausser son modèle d'affaires par entêtement ou œillères • Ne pas réviser son modèle d'affaires | 50% |
| Ventes | Négligence des aspects commerciaux | <ul style="list-style-type: none"> • Avoir une confiance excessive en son produit • Manquer d'implication dans le processus de vente • Mal équilibrer le temps passé entre le développement, la production et les ventes • Chercher des financements au lieu de vendre • Choisir le mauvais <i>timing</i> de mise des produits sur le marché | 40% |

| Espace organisationnel | Cause globale d'échec | Causes d'échec les plus citées | Moyenne pondérée |
|----------------------------|--|--|------------------|
| Communication | Ignorance des besoins en communication | <ul style="list-style-type: none"> • Oublier de consacrer du temps à la communication de contenu • Ne pas réfléchir dès le départ à la création de son image de marque • Négliger l'importance et les besoins en communication promotionnelle | 38% |
| Finances | Mauvaise gestion financière | <ul style="list-style-type: none"> • Être trop optimiste lors des prévisions financières • Manquer de financements initiaux ou de financements pour soutenir la croissance • Éprouver des difficultés à convaincre les investisseurs | 34% |
| Produit | Inadéquation des produits avec le marché | <ul style="list-style-type: none"> • Proposer des produits ne répondant pas ou mal aux besoins réels du marché • Mettre des produits immatures sur le marché réel, après les phases de tests • Manquer de souplesse et modularité des produits en relation aux demandes du marché | 32% |
| Prix | Inadaptation des prix pour le marché | <ul style="list-style-type: none"> • Ne pas adapter ses prix en relation au public ciblé et à la concurrence existante sur le marché • Avoir une perception confuse entre les ventes, les recettes, les prix, les marges et le profit • Gonfler les marges réelles, en oubliant d'y inclure certains coûts fixes, amortissements et le retour sur investissements | 29% |
| Equipe | Faiblesses de composition et gestion de l'équipe | <ul style="list-style-type: none"> • Recruter par sympathie versus complémentarité de compétences et préférences au travail • Oublier de stimuler une communication interne sincère au sein de l'équipe • Ne pas combler les lacunes d'expertise et expériences professionnelles | 23% |
| Relation client | Manques d'écoute et de support clients | <ul style="list-style-type: none"> • Ne pas conserver une communication effective avec les clients déjà acquises • Oublier d'écouter et ne pas prendre en compte les retours de la part des clients • Négliger la communication auprès des clients pour les fidéliser et en faire des ambassadeurs | 20% |
| Associés | Mauvais choix et discordes avec les associés | <ul style="list-style-type: none"> • Choisir des associés sans tenir compte des besoins en complémentarité • Mal attribuer les postes et pouvoirs de décision des associés • Entrer en conflit entre associés | 17% |
| Relations publiques | Importance minimisée des relations publiques | <ul style="list-style-type: none"> • Ne pas consacrer assez de temps aux relations publiques • Minimiser les efforts de création de notoriété et visibilité auprès des parties prenantes • Ne pas faire de networking et ensuite des efforts pour maintenir les relations | 15% |

| Espace organisationnel | Cause globale d'échec | Causes d'échec les plus citées | Moyenne pondérée |
|------------------------|--------------------------------------|--|------------------|
| Entrepreneur | Posture entrepreneuriale inadéquate | <ul style="list-style-type: none"> Exagérer l'importance de la réflexion par rapport à l'action concrète Manquer d'ambition, de focus et de persévérance Hésiter à demander de l'aide, du conseil ou de l'accompagnement Ne pas se respecter, ne gardant pas un bon équilibre de vie et risquer sa santé | 13% |
| Stratégie | Manque de vision et stratégie | <ul style="list-style-type: none"> Manquer de vision globale ou de focus ou d'identité Etablir des diagnostics à la légère Ne pas décliner sa stratégie en long, moyen et court terme, sans alternatives Ne pas avoir le courage de pivoter ou choisir le mauvais pivot | 11% |
| Processus | Manque d'organisation des opérations | <ul style="list-style-type: none"> Créer une mauvaise organisation et répartition des tâches Minimiser les questions juridiques et leurs risques Ne pas se préparer à maîtriser la croissance des ventes et des opérations | 5% |

La prochaine figure montre l'importance relative des « espaces organisationnels » où se situent les principales causes d'échec des entreprises, durant les premières années de leur existence.



Observation importante : les pourcentages indiqués n'ont pas de signification absolue, mais sont une indication comparative entre les espaces.

4. Manifestation des causes d'échec dans le temps

En reprenant les figures de la mortalité relative des entreprises au cours de leurs cinq premières années, ainsi que celui des principaux domaines de risque d'échec, trois questions se posent :

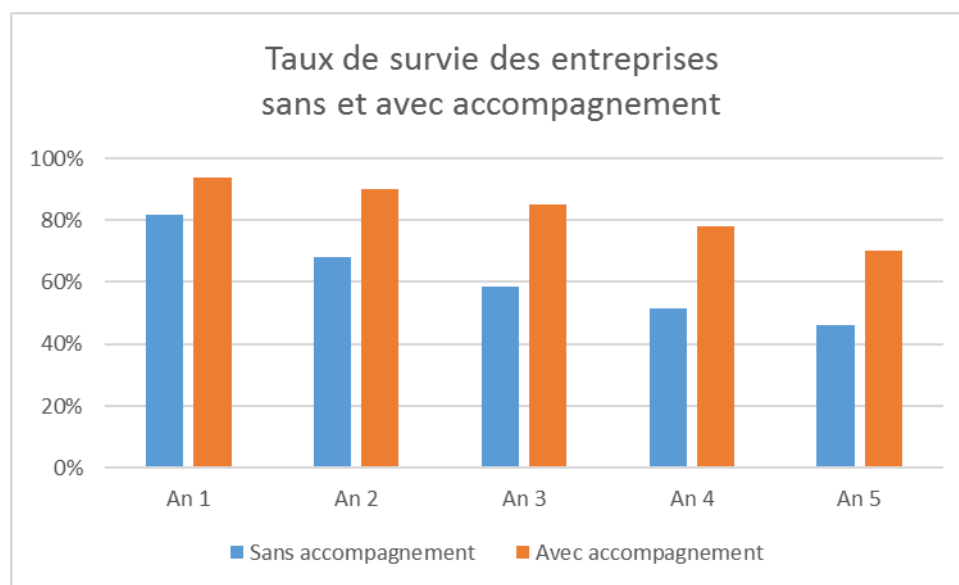
1. Quand les causes d'échec **ont-elles le plus d'impact** sur la mortalité des entreprises ?
2. Donc où les causes ont-elles leurs **racines**¹ pour provoquer leurs dégâts par la suite ?
3. Quand faut-il prendre des mesures **d'anticipation** ?

Cette évaluation est fondamentale pour pouvoir accompagner l'émergence des entreprises en se concentrant sur certaines catégories de causes d'échec et ajustant le dosage d'effort demandé aux accompagnés.

Cela pourrait être un sujet de recherche intéressant à aborder dans des travaux de fin d'études universitaires.

5. L'accompagnement, facteur de réduction de l'échec

D'autres études, toujours non officielles, montrent qu'un accompagnement des créatrices et créateurs d'entreprises augmente leurs chances de survie de façon significative. La figure suivante compare les chances moyennes de survie sans et avec accompagnement².



Le document « [Accompagnement des créateurs d'entreprise](#) » aborde le sujet de diverses formes d'accompagnement possibles, durant la phase de création

¹ Par exemple, une erreur de jugement de la taille du marché, faite quelques mois avant le lancement de l'organisation ou de l'entreprise peut la mettre sérieusement en danger lors de la première année

² Principales sources : BEG, Réseau entreprendre...