

Comment prévenir plutôt que guérir les entreprises de petite taille en difficulté ?

Mémoire réalisé par
Manon Tjoen

Promoteur(s)
Géraldine Danaux
Raphael Gevers

Lecteur
Bénédicte Vessié

Année académique 2016-2017
Master en Sciences de gestion

Résumé

Plusieurs années consécutives, le chiffre fatidique de 10.000 faillites a été dépassé pour notre petit pays. La plupart des études concernant les faillites sont de type quantitatif et se penchent sur les conséquences liées aux grandes entreprises en difficulté. Cependant, le tissu économique belge est essentiellement composé de petites entreprises. En conséquence, la question de recherche du présent travail porte sur « Comment prévenir plutôt que guérir les entreprises de petite taille en difficulté ? ».

Afin d'analyser la problématique, il est important d'avoir des témoignages. Nous avons constaté que peu d'information de ce type était disponible. C'est dans ce but que des entretiens avec des entrepreneurs en difficulté et des experts amenés à les rencontrer ont été réalisés.

D'après les informations recueillies, il s'avère que les entreprises en difficulté courent à toute vitesse vers la faillite. En effet, dans de nombreux cas, il y a un effet boule de neige qui s'enclenche. Les problèmes entraînent d'autres, et ce, de plus en plus vite. En parallèle à ce phénomène, les dirigeants d'entreprise ne demandent pas facilement de l'aide et se décident à le faire bien souvent trop tard. Ce constat porte à croire qu'il est bien nécessaire d'agir en amont des difficultés. Plusieurs pistes de solutions proposées vont dans ce sens.

Certains entrepreneurs n'ont que peu ou pas de formation en gestion, il y a lieu de revoir les exigences en la matière.

Un plan financier est exigé, mais n'est pas vérifié lors de la création de l'entreprise, il n'est utilisé qu'en cas de problèmes afin de déterminer les responsabilités. Revoir les exigences du plan financier en veillant à ce qu'il soit plus orienté « aide » plutôt qu'« outil de sanction » serait également une piste.

Lors de l'analyse des données récoltées dans le cadre de différents entretiens, des besoins criants en matière de suivi de la gestion courante sont apparus. D'une part, le rôle du

II.

professionnel du chiffre en la matière a été fort critiqué. En vue de préconiser des pistes de solutions, il y a lieu de repenser le rôle du professionnel du chiffre, de voir dans quelle mesure des tableaux de bord adaptés peuvent être mis en place et de voir comment mettre sur pied un système de détection plus anticipatif.

J'adresse mes remerciements à tous ceux et celles qui ont contribué à l'élaboration de mon mémoire.

Je commencerais par remercier très sincèrement mon promoteur, le professeur R. Gevers, tout d'abord parce que la problématique du présent mémoire a été inspirée de son cours, mais aussi pour ses précieux conseils, son suivi et surtout sa grande disponibilité tout au long de la réalisation de ce travail.

Je remercie ensuite Madame Danaux, assistante à l'Université catholique de Louvain sur le campus de Mons, pour m'avoir guidé dans mon travail.

Je tiens tout particulièrement à remercier O. Kahn, J. Suain et toute l'équipe du CEd pour leur accueil et leur collaboration.

Merci aussi à D. Braibant, J. Ciarniello, A. Demarez, N. Raghenon et J.-P. Riquet, pour leur disponibilité et leur partage d'expériences.

Enfin, mes remerciements vont également aux entrepreneurs interviewés m'ayant fait confiance et sans lesquels, ce mémoire n'aurait pas été possible.

Pour finir, je remercie mes parents pour leur soutien sans faille, leurs conseils et leur patience durant tout mon parcours universitaire.

IV.

Table des matières

Liste des abréviations	3
Liste des tableaux	5
Liste des figures	7
Liste des annexes	9
1. Introduction	11
2. Partie théorique	13
2.1. Mise en contexte.....	13
2.1.1. Nombre de faillites par région	14
2.1.2. Nombre de faillites par province.....	16
2.1.3. Nombre de faillites par secteur.....	16
2.1.4. Nombre de faillites par type de société	17
2.2. Notions préliminaires	18
2.2.1. Faillite	18
2.2.2. Entreprise en difficulté	18
2.2.3. Notion de continuité – risque de discontinuité	19
2.3. Historique de la législation	25
2.4. Législation - Loi sur la continuité des entreprises.....	26
2.4.1. Champ d'application	26
2.4.2. Chambres d'enquête commerciale	27
2.4.3. Structure de la loi	27
2.4.3.1. Détection des entreprises en difficulté.....	27
2.4.3.2. Instruments de réorganisation pré-judiciaires	29
2.4.3.3. Instruments de réorganisation judiciaire	29
2.4.4. Constats.....	30
2.5. Rôle du professionnel du chiffre	31
2.6. Etat des lieux des organismes et structures dont une des missions est de venir en aide aux entreprises en difficulté.....	32
2.6.1. Au niveau national.....	32
2.6.1.1. Sur Bruxelles.....	33
2.6.1.2. En Wallonie	36
2.6.2. Mesures judiciaires	40
3. Méthodologie.....	41
3.1. Retour à la question de recherche.....	41
3.2. Méthodologie	41
3.3. Echantillon	43
3.3.1. Les experts.....	43
3.3.2. Les entrepreneurs en difficulté	45
3.3.2.1. Les entrepreneurs en difficulté interviewés	45
3.3.2.2. Les entrepreneurs en difficulté rencontrés au CEd.....	46
3.4. Guide d'entretien	47
3.4.1. Guide d'entretien des entrepreneurs en difficulté	48
3.4.2. Guide d'entretien des consultants	49
3.5. Comment va-t-on analyser les résultats ?	49
4. Partie empirique.....	51
4.1. Analyse des résultats.....	51

2.

4.1.1.	Analyse des réponses des entrepreneurs en difficulté interrogés	51
4.1.2.	Analyse des réponses des experts interrogés	55
4.1.3.	Confrontation des réponses des entrepreneurs et experts.....	59
4.1.4.	Entrepreneurs en difficulté rencontrés au CEd mais non soumis aux questionnaires	60
4.1.5.	Analyse des constats des dispositifs bruxellois et wallon	62
4.1.5.1.	Constats du CEd bruxellois	62
4.1.5.2.	Constats du CEd wallon (depuis peu nommé « Entreprises en rebond »)	63
4.1.6.	Mise en perspective des différentes analyses	65
4.2.	Constats.....	68
4.3.	Pistes de solutions.....	69
4.3.1.	Pousser les exigences à l'accès à la gestion	70
4.3.1.1.	Situation actuelle	70
4.3.1.2.	Propositions d'amélioration.....	72
4.3.2.	Le plan financier	77
4.3.3.	Besoin en matière de suivi de la gestion courante	78
4.3.3.1.	Rôle du professionnel du chiffre.....	79
4.3.3.2.	Tableaux de bord	80
4.3.3.3.	Système de détection anticipatif.....	83
5.	Conclusion.....	87
	Bibliographie	91
	Annexes.....	97

Liste des abréviations

- AEI : Agence pour L'Entreprise et l'Innovation
- AG : Assemblée Générale
- ASBL : Association Sans But Lucratif
- Awex : Agence wallonne à l'exportation et aux Investissements étrangers
- BCE : Banque-Carrefour des Entreprises
- BECI : Brussels Enterprises Commerce and Industry
- BEP : Bureau Economique de la Province de Namur
- CCI : Chambres de Commerce et d'Industrie
- CCIB : Chambre de Commerce et de l'Industrie de Bruxelles
- CEI : Centre d'Entreprises et d'Innovation
- CEPE : Centre d'Etude de la Performance de l'Entreprise
- CEd : Centre pour Entreprises en difficulté
- CEd-W : Centre pour Entreprises en difficulté en Wallonie
- C.soc. : Code des sociétés
- FEB : Fédération des Entreprises de Belgique
- Febelfin : Fédération belge du secteur financier
- IAS : International Accounting Standards, Normes Comptables Internationales en français
- IDEA : Intercommunale de Développement Economique et d'Aménagement du cœur du Hainaut
- IDELUX : Intercommunale pour le développement économique durable de la province de Luxembourg
- IEC : Institut des Experts-comptables et des Conseils fiscaux
- IGRETEC : Intercommunale pour la Gestion et la Réalisation d'Etudes Techniques et Economiques
- IPCF : Institut Professionnel des Comptables et Fiscalistes agréés
- ISA : International Standards Auditing, Normes internationales d'audit en français
- KPI : Key Performance Indicator, en français indicateur clé de performance
- LCE : Loi sur la Continuité des Entreprises

4.

- LME : La Maison de l'Entreprise
- ONEM : Office National de l'Emploi
- ONSS : Office National de Sécurité Sociale
- PME : Petite et Moyenne Entreprise
- PRJ : Procédure de Réorganisation Judiciaire
- SA : Société Anonyme
- SNC : Société en Nom Collectif
- Sogepa : Société wallonne de Gestion et de Participations
- Sowalfin : Société Wallonne de Financement et de Garantie des Petites et Moyennes Entreprises
- Spaque : Société Publique d'Aide à la Qualité de l'Environnement
- SPI : Services Promotion Initiatives en province de Liège
- SPRL : Société Privée à responsabilité limitée
- SRIW : Société Régionale d'Investissement de Wallonie
- SSG : Score Social Graydon
- TPE : Très Petite Entreprise
- TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée
- UCM : Union des Classes Moyennes
- UEB : Union des Entreprises de Bruxelles
- U.J.C.B. : Union des Juges Consulaires de Belgique
- WAPI : Wallonie Picarde
- WFG : Wirtschafts Forderungs Gesellschaft, Société de promotion économique pour l'Est de la Belgique en français

Liste des tableaux

Tableau 1 : Nombre de faillites par province en 2015 et 2016 (Persoone, 2017).....	16
Tableau 2 : Nombre de faillites par secteur en 2015 et 2016 (Persoone, 2017).	16

Liste des figures

Figure 1 : Nombre de faillites de 2000 à 2016 en Belgique (Be.STAT, 2017).....	13
Figure 2 : Nombre de faillites par mois en Belgique pour l'année 2015, 2016 et début 2017 (Be.STAT, 2017).	14
Figure 3 : Delta des faillites/création d'entreprises par région en mars 2017 (Graydon BE, 2017).....	15
Figure 4 : Arbre de décision du traitement du risque de discontinuité (Delvaux, Grégoire, Lagasse & Van Buggenhout, 2009).....	20
Figure 5 : Les différents impacts liés à l'incertitude de la continuité d'une entreprise sur le rapport du réviseur (Delvaux, Grégoire, Lagasse & Van Buggenhout, 2009).	22
Figure 6 : Bilan quadriennal & chiffres clés (AEI, 2017)	64
Figure 7 : Spirale de la défaillance organisationnelle (Crutzen & Van Caillie, 2010, p.9)	66
Figure 8 : Pyramide des 4 niveaux financiers (Kahn & Parissier, 2011, p.355).	82

Liste des annexes

Annexe I : les assistances du CEd	99
Annexe II : Interview avec Binh Huynh	101
Annexe III : Interview avec Serge Colignon	107
Annexe IV : Interview avec X.....	113
Annexe V : Interview avec Myriam Coutelier	121
Annexe VI : Interview avec A.....	133
Annexe VI : Interview avec Jean-Pierre Riquet.....	143
Annexe VIII : Interview avec Julien Ciarniello.....	165
Annexe IX : Interview avec Daniel Braibant	169
Annexe X : Interview avec Nathalie Raghenno.....	179
Annexe XI : Interview avec Alain Demarez.....	185
Annexe XII : Article 6 de l'arrêté royal portant exécution du chapitre Ier du Titre II de la loi-programme du 10 février 1998 pour la promotion de l'entreprise indépendante... 205	
Annexe XIII : Article 7 de l'arrêté royal portant exécution du chapitre Ier du Titre II de la loi-programme du 10 février 1998 pour la promotion de l'entreprise indépendante... 207	

1. Introduction

Combien de fois sommes-nous réveillés par des actualités mettant en avant une faillite d'une grande enseigne ? Take-Eat-Easy, Alice Delice, Durobor autant de grands noms qui faisaient récemment parler d'eux mettant en avant leur avenir incertain ou leur faillite. A côté de ces grands noms qui font grand bruit dans la presse, bon nombre de petites structures connaissent des jours sombres. Sachant que les grandes et très grandes entreprises ne représentaient que 1% du nombre total des entreprises belges (données de 2015 - Statistics Belgium, 2016), il nous a semblé opportun de se pencher sur la question des entreprises de petite taille en difficulté afin de mieux comprendre la problématique et de voir comment prévenir et plus encore, de guérir.

Lors de l'annonce d'une faillite s'ensuit directement la longue liste de conséquences directes et indirectes, les pertes d'emploi, les fournisseurs qui resteront impayés, les clients qui ne seront plus livrés, les banques qui ne seront pas remboursées, sans parler du nombre d'entreprises qui risquent de tomber en cascade également dans la spirale infernale. Les dégâts humains et les impacts négatifs sur le tissu économique sont conséquents.

Plusieurs années consécutives, le chiffre fatidique des 10.000 faillites a été dépassé pour notre petit pays. Pour l'année 2016, la Belgique comptait 9.170 faillites d'entreprises (BE.Stat, 2017). Bien que descendu sous la barre des 10.000, ce chiffre est colossal comparé aux 500 faillites enregistrées en 1900 ou même aux 1.000 faillites de 1970 (Lambrecht & Ragheno, n.d.). Il faut cependant être prudent et ne pas tirer de conclusions hâtives. Il y a lieu de mettre ces chiffres en perspective avec le nombre de créations d'entreprises afin d'analyser le ratio.

Le nombre de faillites ayant augmenté considérablement, la loi de 1851 n'était vraisemblablement plus adaptée et a été repensée en conséquence en 1997. La législation a été revue afin de mieux protéger les sociétés qui éprouvent des difficultés et ainsi diminuer le nombre de faillites. Le système du concordat judiciaire a été mis en place, puis a été remplacé par la procédure de réorganisation judiciaire (PRJ) introduite par la loi sur la continuité des entreprises de 2009.

La question de recherche, sur laquelle nous avons souhaité nous concentrer, porte sur : « Comment prévenir plutôt que guérir les entreprises de petite taille en difficulté ? ». Quand il y a un incendie, il faut agir à l'origine des flammes. C'est pour cela que le travail se focalise sur la prévention. L'objectif poursuivi est ici de trouver des pistes d'amélioration. On constate que trop peu d'attention est accordée au processus de la faillite ainsi qu'aux défaillances des entreprises alors que pour mettre en place des stratégies de prévention des défaillances, il faut une analyse pour comprendre celles-ci (Crutzen & Van Caillie, 2010).

Une première partie est consacrée à une mise en contexte de la problématique dans laquelle des statistiques sont présentées ainsi que le cadre législatif.

Il s'avère que bon nombre de statistiques et d'analyses de celles-ci sont publiées par divers organismes comme Statbel, Graydon, UCM,... Les études qualitatives sont plus rares. C'est pourquoi une approche de ce type a été privilégiée dans ce travail. Le mode de recueil d'informations choisi est la conduite d'interviews de deux groupes cibles à savoir des entrepreneurs à la tête de petites structures en difficulté ainsi que des experts en la matière. Cette méthodologie est développée dans la seconde partie.

Dans la troisième partie, le lecteur trouvera une analyse des différents témoignages et des pistes de solution seront présentées.

2. Partie théorique

2.1. Mise en contexte

Les fins et débuts d'année civile sont des périodes propices à la sortie de statistiques et aux analyses de celles-ci. En décembre 2016, le magazine Trends Tendances titrait : « Faillites: 2016 fait mieux que 2015, mais PAS autant qu'initialement espéré » (Flisch, 2016). Dans son article, Pascal Flisch (2016), analyste chez Roularta Business Information, précise qu'en Belgique 9.407 entreprises ont été déclarées en faillite en 2016, ce qui, à première vue, peut paraître beaucoup plus satisfaisant que les 10.083 de 2015 (-6,70%). Le graphique suivant illustre l'évolution du nombre de faillites en Belgique ces dernières années.

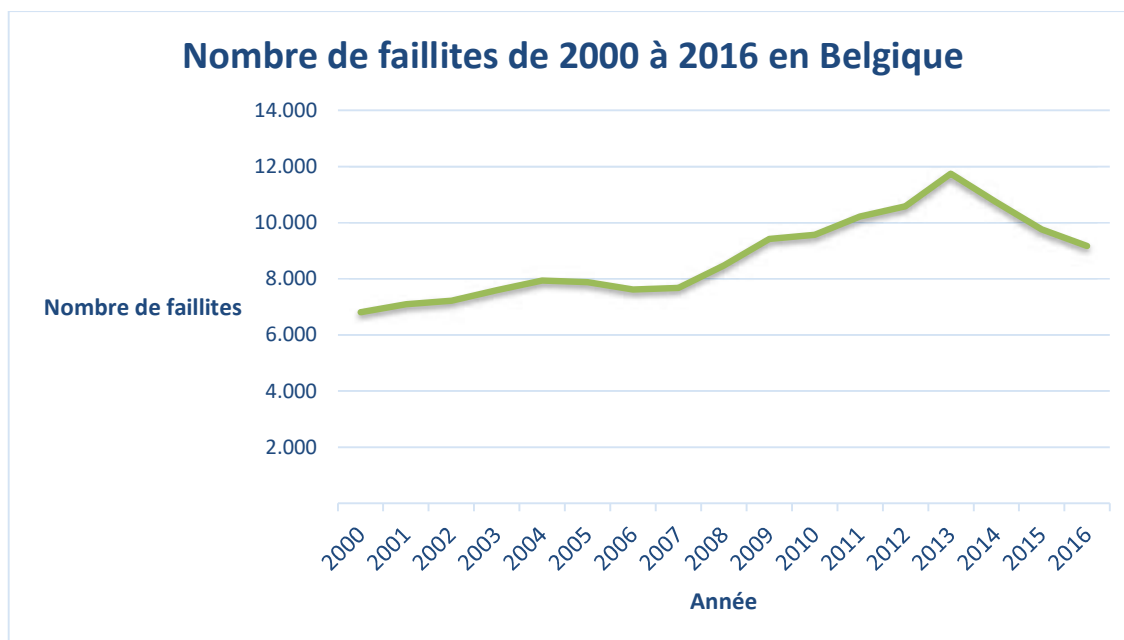


Figure 1 : Nombre de faillites de 2000 à 2016 en Belgique (Be.STAT, 2017).

Afin de voir si une tendance se confirme et de déterminer si 2017 sera une année d'espoir ou de morosité, il est intéressant de suivre l'évolution en 2017 et de comparer les chiffres mensuels avec ceux des années précédentes.

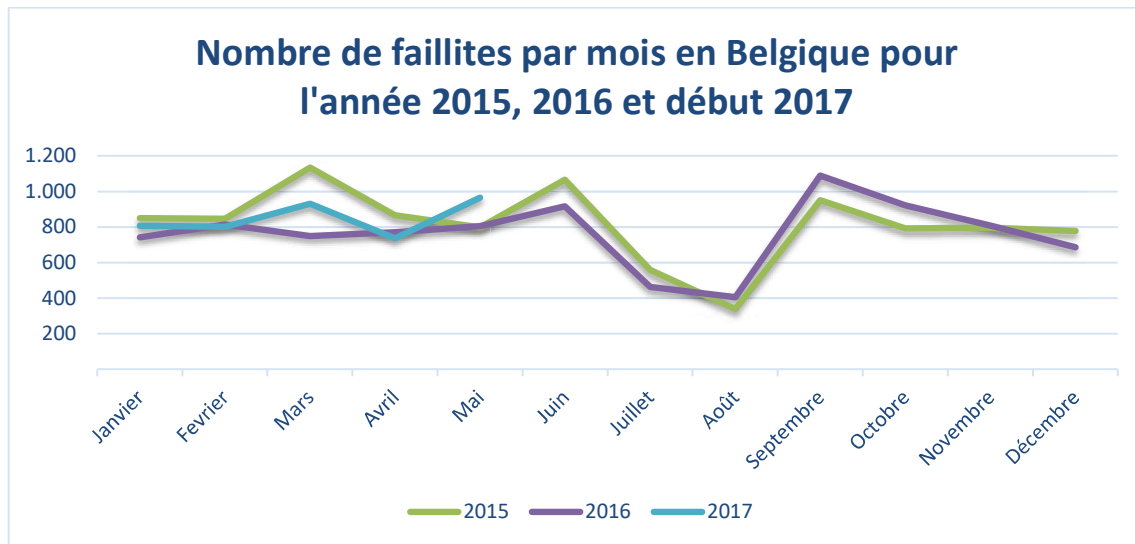


Figure 2 : Nombre de faillites par mois en Belgique pour l'année 2015, 2016 et début 2017 (Be.STAT, 2017).

Le graphique ci-dessus montre que l'année 2017 semble moins prometteuse que 2016, mais pas aussi désastreuse qu'en 2015. Malheureusement, le mois de mai de 2017 est assez catastrophique, avec 965 faillites, contre 805 en 2016 et 796 en 2015 (Be.STAT, 2017).

Le communiqué de presse de la Direction Générale de Statistique du 20 juillet 2017, n'est guère rassurant. Il fait le point sur les chiffres du premier semestre 2017, il avance le chiffre de 1.017 entreprises déclarées en faillite en Belgique pour le mois de juin 2017. Le détail suivant est donné : « Le nombre de faillites enregistrées pendant les six derniers mois s'élève à 5.256, ce qui signifie une augmentation de 9,5% par rapport à la même période de l'année précédente. » (Statbel, 2017).

2.1.1. Nombre de faillites par région

Si on s'en tient aux comparaisons statistiques réalisées par Statbel pour le premier semestre de 2017 par rapport à celui de 2016, au niveau régional, le nombre d'entreprises déclarées en faillite diminue de 0,1% en Flandre, augmente de 6,8% en Wallonie et c'est surtout à Bruxelles que le nombre a considérablement augmenté, une hausse de 40,2% a été enregistrée (Statbel, 2017).

Il faut cependant être prudent et ne pas tirer de conclusions trop rapidement. D'une part, il est important de mettre ces chiffres en perspective avec, notamment, le nombre de créations d'entreprises afin d'analyser le ratio. D'autant que, dans certaines régions du pays, une série d'actions ont pour but de dynamiser la création d'entreprises. Ainsi, une analyse par région s'impose également.

Tous les mois, Graydon publie une carte qui illustre le delta faillites (en rouge) /création d'entreprises (en vert) par région, celle de février 2017 est assez encourageante, ainsi que celle de mars 2017 :

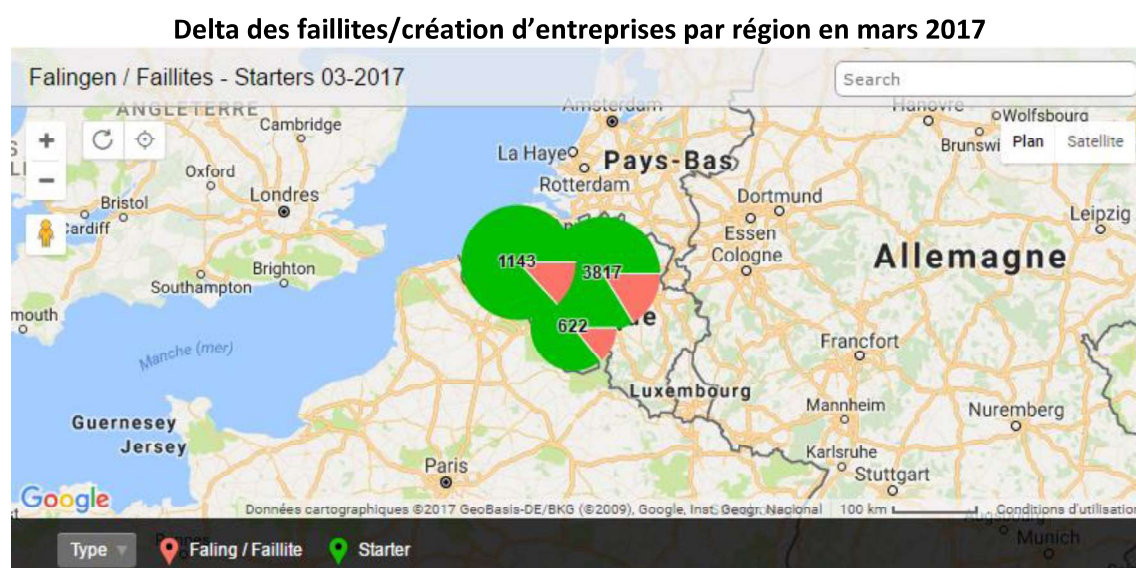


Figure 3 : Delta des faillites/création d'entreprises par région en mars 2017 (Graydon BE, 2017).

Graydon est une société internationale qui s'est spécialisée dans le traitement des données à destination des entreprises dans le but de réduire les risques et de maximiser les opportunités (Graydon BE, n.d.). Comme repris dans sa mission et sa vision, Graydon vise non seulement à récolter des données provenant de différentes autres sources, mais aussi à les traiter en vue de générer des perspectives économiques, financières et commerciales qui aideront les différents acteurs du tissu économique à prendre de meilleures décisions commerciales.

D'autre part, il est nécessaire d'analyser les chiffres de façon plus approfondie. Ces analyses permettent, par exemple, de voir si une tendance se confirme dans le temps, ou encore de

16.

déterminer si tous les secteurs d'activité et toutes les formes juridiques sont touchés de la même manière.

Le présent travail étant réalisé en cours d'année civile 2017, pour la suite, le focus sera mis sur la dernière année de référence complète pour laquelle les statistiques sont disponibles, à savoir l'année 2016.

2.1.2. Nombre de faillites par province

Les provinces enregistrant le moins de faillites de 2015 à 2016 sont les suivantes :

	Province	2015	2016	Evolution
1	Hainaut	1029	813	-20,99%
2	Limbourg	798	686	-14,04%
3	Brabant wallon	380	331	-12,89%
4	Liège	1041	930	-10,66%
5	Namur	407	373	-8,35%

Tableau 1 : Nombre de faillites par province en 2015 et 2016 (Persoone, 2017).

La Wallonie enregistrerait une baisse globale importante du nombre de faillites (13,9%) de 2015 à 2016 (Persoone, 2017).

2.1.3. Nombre de faillites par secteur

Ci-dessous, l'évolution du nombre de faillites des 7 secteurs principaux de 2015 à 2016.

	Secteur	2015	2016	Evolution
1	Transport	446	389	-12,78%
2	Services aux entreprises	1099	1006	-8,46%
3	Construction	1868	1713	-8,3%
4	Commerce de détail	1342	1237	-7,82%
5	Voitures et garages	322	298	-7,45%
6	Commerce de gros	833	814	-2,28%
7	Horeca	1914	1988	+3,87%

Tableau 2 : Nombre de faillites par secteur en 2015 et 2016 (Persoone, 2017).

Près d'une faillite sur cinq s'est produite dans le secteur de l'Horeca, Monsieur Persoone (2017) précise dans son article qu'il s'agit du « chiffre le plus élevé de tous les temps ».

Les statistiques sectorielles confirment que 3 secteurs d'activités sont particulièrement critiques : l'Horeca, les travaux de construction spécialisés et le commerce de détail (Persoone, 2017). Ces 3 secteurs représentent ensemble approximativement la moitié des faillites de l'année 2016.

En ce qui concerne les débuts de 2017, Statbel annonce déjà que

« Durant les six derniers mois, par rapport à la même période de l'année passée, le nombre d'entreprises en faillite a diminué de 2,2% dans l'industrie. Dans la construction il y a eu une augmentation de 9,7% ; le commerce a connu une augmentation de 2,5% et dans le secteur Horeca, on a constaté une augmentation de 14,1%. Le nombre d'entreprises en faillite dans le transport et les autres services a augmenté de 16,2%. » (Statbel, 2017).

2.1.4. Nombre de faillites par type de société

Si on tient compte des sociétés en nom collectif (SNC), 9.947 jugements ont été prononcés, on se situe tout juste en dessous du seuil des 10.000, mais la SPRL est la forme juridique principalement touchée. A elle seule, elle représente 61% des faillites alors qu'elle ne correspond qu'à 29% du total des entreprises actives en Belgique (Flisch, 2016).

Derrière ces chiffres, il y a des conséquences psychologiques, financières et économiques, mais également des dégâts collatéraux visant d'autres partenaires de l'entreprise comme les fournisseurs, les banques, les clients, ...

2.2. Notions préliminaires

Pour la bonne compréhension de la suite du travail, il semble nécessaire de définir en quoi consistent plusieurs termes. La faillite, l'entreprise en difficulté et la notion de continuité vont être développées ci-dessous.

2.2.1. Faillite

Une faillite est l'état du « commerçant qui a cessé ses paiements de manière persistante et dont le crédit se trouve ébranlé » (Loi du 8 août 1997 portant sur les faillites, art. 2). Outre la qualité de commerçant, deux conditions doivent être remplies. « Les entreprises ne doivent plus être capables structurellement de payer leurs factures et aucune amélioration ne doit être envisageable. Il est important de savoir que la faillite ne s'applique pas aux professions libérales et aux gérants de sociétés. Les sociétés, en revanche, peuvent tomber en faillite. » (Graydon BE, 2016). La demande de faillite se fait auprès du tribunal de commerce. La nouvelle législation à venir fait cependant rentrer les professions libérales et les ASBL dans le champ d'application du droit de l'insolvabilité et de la faillite. Changements en vue, sans doute début 2018, le Conseil des Ministres de jeudi 20 juillet 2017 a approuvé les avant-projets de loi (Van Thournout, 2017).

2.2.2. Entreprise en difficulté

L'entreprise éprouve des difficultés, mais on ne parle pas encore de faillite. Une entreprise est considérée comme en difficulté lorsque sa continuité est menacée à moyen ou à court terme (Gevers, 2016). La Loi sur la Continuité des Entreprises (LCE) utilise la notion de continuité pour définir cet état. Une entreprise peut être présumée, selon ses statuts, vivre indéfiniment. Cependant, lorsqu'une entreprise éprouve des difficultés, la continuité est menacée.

2.2.3. Notion de continuité – risque de discontinuité

La continuité au sens comptable signifie, pour une entreprise, le fait de poursuivre ses activités. Le risque de discontinuité est par contre le fait que cette continuité soit ébranlée.

Cette notion est capitale en comptabilité et est définie dans diverses législations aussi bien belges qu'internationales.

En droit belge

Le code des sociétés impose des mesures quant à la continuité.

L'article 96 précise que dans le rapport de gestion doit figurer une justification de l'application des règles comptables de continuité lorsqu'une société fait apparaître dans sa comptabilité durant deux exercices comptables successifs une perte reportée.

Ensuite, l'article 138, stipule que le commissaire qui constate lors de sa mission « des faits graves et concordants susceptibles de compromettre la continuité de l'entreprise » doit en informer l'organe de gestion par écrit de façon circonstanciée.

L'article 633, enfin, prévoit que si l'actif net est inférieur à la moitié du capital social, l'assemblée générale doit se rassembler afin de discuter de la continuité de l'entreprise.

Le schéma suivant représente bien les différentes étapes du traitement du risque de discontinuité.

Arbre de décision du traitement du risque de discontinuité

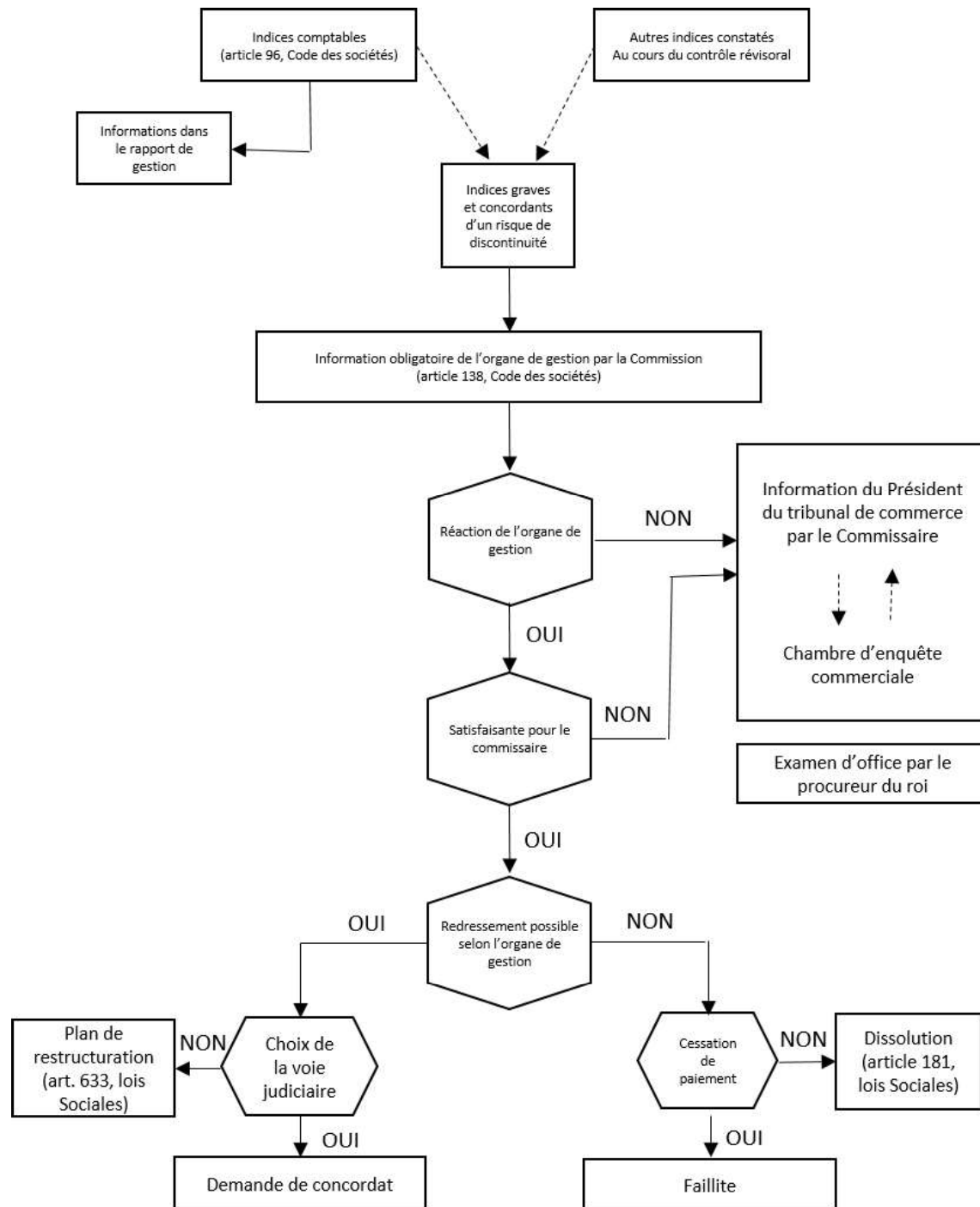


Figure 4 : Arbre de décision du traitement du risque de discontinuité (Delvaux, Grégoire, Lagasse & Van Buggenhout, 2009).

En droit international

La notion de continuité est primordiale également dans le droit international. L'International Accounting Standard 1 (IAS) à son paragraphe 23 stipule que

« Lors de l'établissement des états financiers, la direction doit évaluer la capacité de l'entité à poursuivre son exploitation. Les états financiers doivent être établis sur une base de continuité d'exploitation sauf si la direction a l'intention, ou n'a pas d'autre solution réaliste, que de liquider l'entité ou de cesser son activité. [...] Pour évaluer si l'hypothèse de continuité d'exploitation est appropriée, la direction prend en compte toutes les informations dont elle dispose pour l'avenir, qui s'étale au minimum, sans toutefois s'y limiter, sur douze mois à compter de la date de clôture.[...] »

Depuis 2015, dans le cadre du projet de refonte du rapport d'audit, la description des responsabilités de l'organe de gestion ainsi que celles du commissaire ont été développées (Acke et al., 2016). L'auditeur testera le caractère approprié de l'hypothèse de continuité d'exploitation lors de l'audit des comptes. Cependant, l'auditeur ne garantit pas la continuité, mais on parle plutôt d'incertitude significative quant à la continuité et analysera l'impact sur son rapport (ISA 570, 2016).

Voici, ci-après un résumé quant à l'impact de l'incertitude au niveau de la continuité sur le rapport du réviseur d'entreprises.

Les différents impacts liés à l'incertitude de la continuité d'une entreprise sur le rapport du réviseur

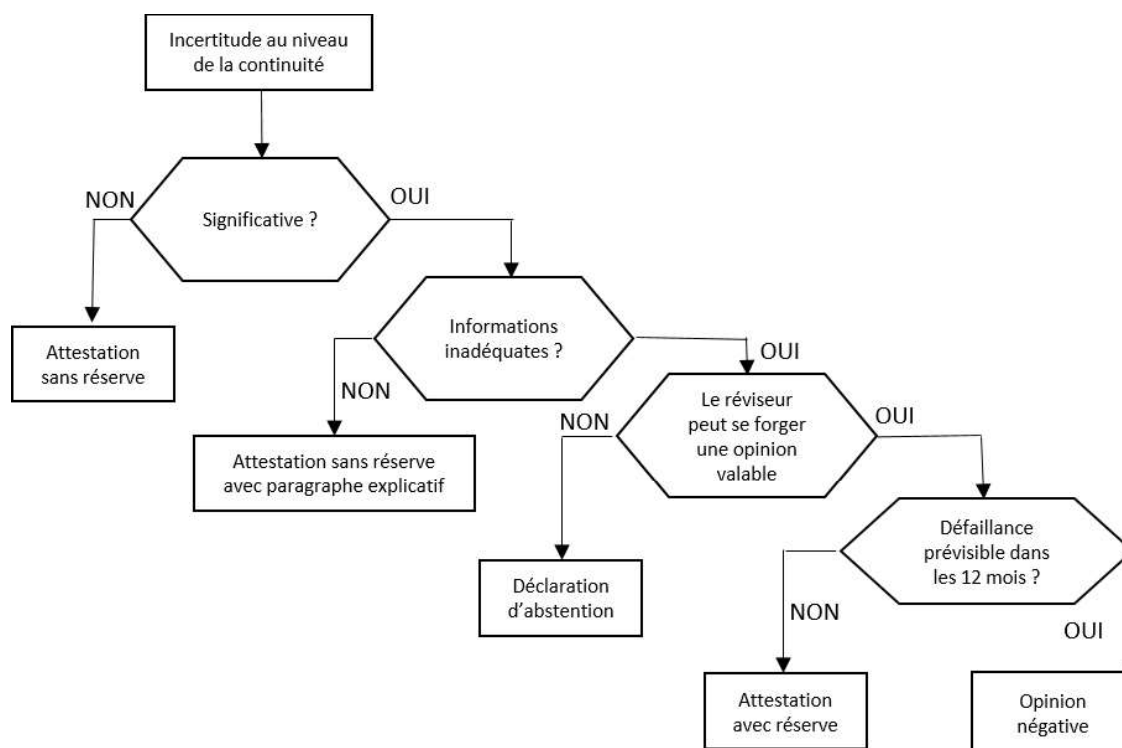


Figure 5 : Les différents impacts liés à l'incertitude de la continuité d'une entreprise sur le rapport du réviseur (Delvaux, Grégoire, Lagasse & Van Buggenhout, 2009).

Exemple d'indicateurs de nature financière qui aident l'auditeur à se prononcer sur le risque de discontinuité :

- capitaux propres ou fonds de roulement négatif
- échéance des emprunts approchant leur terme sans possibilités réalistes d'extension ou de remboursement ; ou recours excessif à des emprunts à court terme pour financer des actifs à long terme
- indications du retrait du soutien financier par les créanciers
- états financiers historiques ou prévisionnels montrant des flux de trésorerie d'exploitation négatifs ;
- ratios-clés financiers défavorables ;
- perte d'exploitation significative ou détérioration importante de la valeur des actifs utilisés pour générer les flux de trésorerie ;

- *arriérés ou cessation de distribution de dividendes ;*
- *incapacité à régler les créanciers à l'échéance ;*
- *Incapacité à respecter les conditions des contrats de prêts ;*
- *changement dans l'attitude des fournisseurs refusant un crédit au profit de livraisons contre remboursement ;*
- *incapacité à obtenir du financement pour le développement de nouveaux produits ou pour d'autres investissements vitaux.*

(Vessié, 2016).

Indices d'entreprises en difficulté (Graydon BE, 2016)

Graydon a réalisé des analyses poussées sur les facteurs qui conduisent à la faillite. Chaque année, cet organisme réalise un « Baromètre de santé des entreprises belges ». Le dernier baromètre disponible concerne les données au 31/12/2015. L'étude se penche sur le nombre d'entreprises actives qui, par arrondissement, sont concernées par 13 principaux signaux d'alarme identifiés. Les signaux sont cités ultérieurement. Il s'avère que tous les clignotants n'ont pas le même poids. Les signaux de type financier ne sont pas les plus indicatifs. La présidente de Graydon, Paulette Vercauteren, et Eric Van den Broele, Senior Manager en recherches et développement mettent en avant, dans l'introduction du baromètre, le rôle préventif des Chambres d'enquêtes commerciales et la collaboration avec l'Union des Juges Consulaires de Belgique (U.J.C.B.) et les Chambres d'enquêtes commerciales. Comme expliqué dans l'introduction du rapport de 2013, c'est le fruit de cette collaboration qui a permis d'identifier ces 13 clignotants, Eric Van den Broele écrivait : « Le traitement du flux d'information génère plus de quatre-vingts clignotants dont, en concertation avec l'U.J.C.B., seulement treize sont présentés dans cette étude » (Graydon BE, 2014). Dans la conclusion du rapport de 2016, on peut lire que sur base des données de 2015

« le lien entre les clignotants et les faillites est clair et net [...] lorsque cinq clignotants s'allument, la faillite suit dans l'année dans 1 cas sur 19, et quand 6 clignotants sont actifs, la faillite ne tarde pas dans 1 cas sur 2... » (Graydon BE, 2016).

Les 13 signaux identifiés sont les suivants :

1. Fonds propres inférieurs à 50 % du capital
2. Taux d'endettement général supérieur à 100%
3. Protêts
4. Dettes vis-à-vis du fisc ou de l'ONSS
5. Citations par l'ONSS
6. Rentabilité négative deux années successives
7. Pas de publication des comptes annuels successivement pour les deux dernières années
8. Administrateur signalé dans la même fonction dans une entreprise en faillite
9. Fito®-mètre¹ fortement négatif
10. Désignation d'un administrateur provisoire
11. Liquidités inférieures à 0,5
12. Score Social Graydon² négatif
13. Montant limite de base négatif

Certains signaux sont de type financier et d'autres sont factuels. Graydon s'attèle à calculer le nombre d'entreprises présentant des signaux. Il s'avère qu'en 2013, 34,35% des entreprises actives avaient un des signaux. Graydon met en parallèle les pourcentages d'entreprises qui correspondaient à chaque signal deux années consécutives et étaient déclarées en faillite l'année suivante (Graydon BE, 2016). Ces pourcentages sont relativement éloquentes, il s'avère que les signaux plus factuels et moins financiers sont d'autant plus parlants.

¹ Fito®-mètre : modèle conçu par le professeur Hubert Ooghe en concertation avec Graydon, celui-ci évalue les ratios financiers, le risque de faillite et de succès d'une entreprise.

² Score Social Graydon (SSG) : celui-ci a pour but d'illustrer l'évolution des données en matière de citations par l'ONSS, le Fonds de sécurité d'existence et par la Caisse d'Assurances sociales des Travailleurs indépendants combinés à des éléments du bilan social.

2.3. Historique de la législation

La loi de 1851 concernant les faillites a été la première à traiter de la problématique des faillites et a été d'application jusqu'en 1997.

En 1899, la Belgique chiffrait 500 faillites (Zenner, Lebeau & Alter, 2010) et en 1992, plus de 5.000 faillites au compteur. Le nombre de faillites ayant augmenté considérablement, la loi en vigueur n'était vraisemblablement plus adaptée et a été repensée en conséquence. Ainsi, la nouvelle loi sur les faillites du 8 août 1997 a vu le jour. La législation a également eu pour objectif de protéger les sociétés qui éprouvent des difficultés et ainsi diminuer le nombre alarmant de faillites. Afin de répondre à ce besoin, le législateur a élaboré le système du concordat judiciaire qui n'a pas remporté un franc succès.

La loi de 1997 a été assez rapidement remplacée par celle du 31 janvier 2009 sur la continuité des entreprises (LCE) qui introduit la procédure de réorganisation judiciaire. Cette nouvelle loi a connu plus de succès : « au cours des trois premiers mois de sa pratique, le nombre des procédures de réorganisation judiciaire (PRJ) ouvertes dépassait déjà celui du nombre de concordats sollicités pendant l'ensemble de l'année 2008 » (Zenner et al., 2010). Par la suite, celle-ci a été modifiée en raison de certains abus. À l'aide des statistiques de Graydon, le législateur s'est rendu compte que 70% des entreprises ayant fait appel à la PRJ finissaient quand même par être déclarée en faillite. Bien qu'il faille tenir compte des transferts d'entreprises correspondant entre 5 et 10% du total, ce pourcentage reste trop élevé. Il a donc fallu revoir les procédures d'acceptation des PRJ (Zenner & Alter, 2014).

Par ailleurs, la loi du 1^{er} décembre 2016 modifiant le Code judiciaire et la loi du 8 août 1997 sur les faillites afin de prévoir la mise en place au 1^{er} avril 2017 d'un Registre central de solvabilité appelé Regsol. Celui-ci permet de traiter numériquement les dossiers de faillite jusqu'alors manuscrits. Ce système prône une meilleure transparence et une vue d'ensemble pour tous les intervenants au dossier (Van Den Noortgate, 2017).

La chambre des représentants a adapté le 13 juillet 2017 le projet de loi de nouvelle réforme. Il est prévu que celle-ci entre en vigueur au plus tard le 1^{er} mai 2018. Cette réforme aura entre autres, pour effet d'étendre le champ d'application du droit de l'insolvabilité.

2.4. Législation - Loi sur la continuité des entreprises

« La finalité de la loi n'est pas d'empêcher la liquidation et la disparition des entreprises qui ne peuvent pas faire face à leurs engagements [...] dans un avenir plus ou moins proche. [...] La finalité de la loi est d'empêcher la rigueur implacable du texte légal et la fin des entreprises lorsque leur situation délicate et déficitaire est la résultante de problèmes passagers » (Delvaux et al., 2009, p.14).

La PRJ permet un remboursement, du moins partiel, des dettes et le maintien du personnel au sein de l'entreprise, car la faillite mène à la perte de la totalité (De Blauwe et al., 2016).

2.4.1. Champ d'application

Cette loi, telle que rédigée actuellement, s'applique aux commerçants (au sens de l'article 1^{er} du code de commerce), aux agriculteurs en personnes physiques, à la société agricole (visée à l'article 2, §3, C.soc.) et aux sociétés civiles à forme commerciale à l'exception des professions libérales (énoncées à l'article 3, §4, C.soc.) (Loi du 31 janvier 2009 relative à la continuité des entreprises, art. 3).

Il a été exposé ci-dessus que son champ d'application sera prochainement étendu aux professions libérales et aux ASBL.

2.4.2. Chambres d'enquête commerciale

Les 28 tribunaux de commerce de Belgique disposent chacun d'une chambre d'enquête commerciale (Zenner et al., 2010). Connues autrefois sous le nom de service de dépistage, ces dernières existent depuis 1960. Elles sont chargées d'analyser les entreprises qui éprouvent des difficultés et s'interroger quant aux mesures à prendre.

2.4.3. Structure de la loi

La LCE est articulée en trois parties qui sont les suivantes :

- Titre 2 : Détection des entreprises en difficulté et leur suivi en chambre d'enquête
- Titre 3 : Instruments de réorganisation pré-judiciaires
- Titre 4 : Instruments de réorganisation judiciaire

2.4.3.1. *Détection des entreprises en difficulté*

Les chambres d'enquête commerciale détectent les entreprises en difficulté à l'aide de divers clignotants. Dès qu'un de ces clignotants s'allume, un dossier est ouvert au greffe du tribunal de commerce et si de nouveaux clignotants apparaissent, ils seront ajoutés au dossier (Gevers, n.d.).

Les clignotants **obligatoires** sont les suivants :

- les protêts, lettres de change non payées,
- les retards de paiement d'un trimestre vis-à-vis de l'ONSS, de la TVA et du précompte professionnel. Ces organismes doivent dans ce cas transmettre une liste des débiteurs concernés,
- les jugements de condamnation par défaut. Une copie des jugements par défaut est envoyée à la chambre d'enquête commerciale,
- les jugements qui prononcent la rupture d'un bail commercial ou qui refusent le renouvellement de celui-ci.

Les clignotants **complémentaires** :

- les retards ou les non-dépôts des comptes annuels à la banque des bilans,
- les avis de saisie,
- lorsque l'AG annuelle n'a pas lieu,
- les prolongations de l'exercice,
- les plaintes à la Chambre d'enquête,
- les rapports des commissaires/réviseurs d'entreprise avec réserves. S'il s'agit d'une réserve grave, le réviseur doit envoyer une copie de son rapport à la chambre d'enquête,
- les déclarations des professionnels du chiffre.

Ensuite, lorsqu'un clignotant est allumé, un dossier est créé. La chambre va dans un premier temps analyser la situation de la société et a trois possibilités d'action :

- 1) Classer le dossier sans suite, car le clignotant n'est pas significatif.
- 2) Postposer l'examen du dossier à une date ultérieure afin de voir comment la société évolue lorsque le clignotant n'est pas dangereux, mais n'est pas pour autant négligeable.
- 3) Désigner un juge enquêteur afin d'examiner le dossier en profondeur.

Si la chambre opte pour la 3^{ème} option, le commerçant sera alors convoqué afin qu'il fournisse des explications quant à l'existence et la raison de ces clignotants. Le juge enquêteur écrira son rapport en donnant son avis. Sur base de celui-ci, la chambre d'enquête va :

- 1) Décider de classer le dossier sans suite ou postposer l'examen du dossier.
- 2) Transmettre le dossier au procureur du roi afin qu'il demande la faillite de la société en cas de rapport négatif.
- 3) Vérifier si la société respecte ce qu'elle a promis (réorganisation judiciaire/aveu de faillite).

2.4.3.2. Instruments de réorganisation pré-judiciaires

La LCE a mis en place la possibilité offerte au débiteur en difficulté de demander et de bénéficier à ses frais d'un médiateur d'entreprise, personne externe à l'entreprise qui sera là pour prodiguer des conseils voire des solutions aux problèmes rencontrés (Alter, Gennari Curlo, Georges, 2012). L'objectif est de proposer une possibilité principalement pour les petites entreprises qui ne disposent pas de conseils professionnels afin de se faire guider (Zenner et al., 2010). L'article 13 de la Loi sur la Continuité d'Entreprise fixe les règles quant au choix du médiateur. La mission de celui-ci se termine lorsque l'entrepreneur en difficulté ou le médiateur le décide.

Il ne faut pas confondre médiateur avec mandataire de justice qui lui est désigné par le président du tribunal « [...] lorsque des manquements graves et caractérisés du débiteur ou de ses organes menacent la continuité [...] » (Loi du 31 janvier 2009 relative à la continuité des entreprises, art. 14) qui peut avoir pour rôle d'organiser et de réaliser le transfert au nom et pour compte du débiteur (Loi du 31 janvier 2009 relative à la continuité des entreprises, art. 60).

L'accord amiable (pré-judiciaire) est quant à lui défini comme suit dans l'article 15 : « Le débiteur peut proposer à tous ses créanciers ou à deux ou plusieurs d'entre eux un accord amiable en vue de l'assainissement de sa situation financière ou de la réorganisation de son entreprise. Les parties conviennent librement de la teneur de cet accord, qui n'oblige pas les tiers. » (Loi du 31 janvier 2009 relative à la continuité des entreprises, art. 15).

2.4.3.3. Instruments de réorganisation judiciaire

Afin d'aider l'entrepreneur en difficulté, le législateur peut lui octroyer une période de sursis, période pendant laquelle le débiteur peut se réorganiser et prévoir des solutions en vue de se retourner (Zenner et al., 2010). Cette période ne peut être supérieure à 6 mois (Loi du 31 janvier 2009 relative à la continuité des entreprises, art. 16).

Il existe 3 procédures de réorganisation

- Par accord amiable : article 15 de la LCE, « les droits des créanciers dépendent de l'accord conclu avec le débiteur ou du jugement obtenu par celui-ci sur l'échelonnement de tout ou partie de son passif » (Grégoire, Inghels, Bartholomeeussen, Bihain, & Brulard, 2012).
- Par accord collectif : « le passif peut se trouver librement réaménagé pourvu que le vote puisse en être obtenu et l'homologation accordée » (Grégoire et al., 2012).
- Par transfert sous autorité de justice : Il s'agit d'une alternative à la faillite, lorsqu'il n'y a plus d'espoir d'assurer la continuité de l'entreprise. L'avantage de passer par ce type de PRJ est que la valorisation de l'entreprise se fait en going concern, et sera par conséquent plus importante. Un mandataire de justice sera désigné par le tribunal de réaliser le transfert : il sera chargé de trouver des repreneurs potentiels pour les actifs de l'entreprise en difficulté. En cas de pluralité d'offres, le tribunal donnera la priorité à la stabilité de l'emploi (Gevers, n.d.).

2.4.4. Constats

Comme souligné par Fabienne Bayard, présidente du tribunal de commerce de Liège, dans l'article « Procédure de réorganisation judiciaire : plus cher, mais plus efficace », ce sont essentiellement les entreprises qui ont bien anticipé leurs difficultés et qui disposent encore de suffisamment de trésorerie pour assumer la période de sursis qui ont le plus de chance de s'en sortir dans le cadre des PRJ (Remits, 2015). Elle avance un taux de réussite de près de 30%. C'est-à-dire que, sur 5 ans, 30% des entreprises ayant sollicité une PRJ par accord collectif s'en sortent. Selon elle, la PRJ est une mine d'or, car elle offre une panoplie d'outils venant en aide aux entreprises. Elle estime que cette démarche correspond à la vision d'un tribunal de commerce, qui est d'abord un acteur au service de l'entreprise plutôt qu'un censeur. Il peut ainsi, si c'est encore possible, sauver une entreprise et jouer clairement son rôle de service public (Remits, 2015).

2.5. Rôle du professionnel du chiffre

« Toute entreprise doit tenir une comptabilité appropriée à la nature et à l'étendue de ses activités en se conformant aux dispositions légales particulières qui les concernent » (Loi du 17 juillet 1975 relative à la comptabilité des entreprises, art.2). Même s'il n'y est pas contraint, l'entrepreneur fait souvent appel à un comptable externe pour la tenue de sa comptabilité. « Une personne physique ne peut porter le titre d'expert-comptable et/ou de conseil fiscal que si elle s'est vu conférer par l'Institut la qualité d'expert-comptable et/ou de conseil fiscal » (Loi du 22 avril 1999 relative aux professions comptables et fiscale, art.16). L'obtention de ce titre est soumise à certaines conditions citées à l'article 19 de la Loi du 22 avril 1999 relative aux professions comptables et fiscale. L'article 49 de cette même loi stipule qu'un comptable agréé est celui qui exerce comme activité professionnelle la tenue des comptes pour compte de tiers.

La loi du 27 mai 2013, modifiant certaines dispositions de la loi sur la continuité des entreprises (LCE) du 31 janvier 2009, responsabilise le professionnel du chiffre. En effet, dans son article 10, elle met l'accent sur le fait que celui-ci doit informer toutes les entreprises clientes dont la continuité est menacée. Il en va de la responsabilisation contractuelle et quasi délictuelle (Bekaert, 2013).

Le comptable agréé a pour mission la préparation des comptes, mais endosse également la mission de conseil lorsqu'il s'agit de petites et moyennes entreprises (PME) (Delvaux et al., 2009, p.20). Lors d'une conférence de 2011, Jean-Marie Conter (2011), Président du Comité inter instituts a mis en évidence les rôles que devaient jouer les professionnels du chiffre, à savoir un rôle préventif et pédagogique :

- Préventif, en installant des outils permettant de détecter certains dysfonctionnements
- Pédagogique en apprenant à son client à comprendre les comptes annuels.

Gérard Delvaux (2009) parle aussi de ce rôle préventif du professionnel du chiffre : il est du devoir de l'expert-comptable d'attirer l'attention des dirigeants et les aider à évaluer leur chance de s'en sortir. Le commissaire est un contrôleur permanent. En effet, lorsqu'il exécute sa mission, il doit agir selon le contexte opérationnel et financier de l'entreprise auditée. Le commissaire analyse les risques pesant sur l'activité de l'entreprise contrôlée en évaluant leur

impact et probabilité. Il a également pour rôle de s'assurer de la continuité de son client et de prévenir l'organe de gestion si celle-ci pourrait être compromise (Article 138 du Code des sociétés) (Delvaux et al., 2009, p.21). La notion de continuité a été développée plus tôt dans le travail.

2.6. Etat des lieux des organismes et structures dont une des missions est de venir en aide aux entreprises en difficulté

2.6.1. Au niveau national

FEB

« La Fédération des Entreprises de Belgique (FEB) est une organisation interprofessionnelle d'employeurs représentant les entreprises des trois Régions du pays » (FEB, n.d.). Elle représente plus de 50.000 entreprises. Elle a pour ambition de contribuer à un environnement entrepreneurial optimal et de promouvoir les intérêts des entreprises. Pour remplir sa mission, la FEB suit notamment les dossiers qui touchent à la vie des entreprises. Ceux-ci sont regroupés sous différents grands thèmes : marché du travail et emploi, corporate governance, économie et conjoncture, énergie, mobilité et environnement, éthique et responsabilité sociétale, Europe, fiscalité, RH et personnel, innovation et R&D, international, pouvoirs publics et politique, pensions et vieillissement, droit et justice, concertation sociale, sécurité sociale, concertation sociale, sécurité sociale, sécurité sociale, sécurité et bien-être au travail. La FEB est reconnue comme étant le représentant du secteur privé au niveau fédéral ; elle représente officiellement les entreprises du secteur privé dans de nombreux organes comme le Conseil central de l'économie, le Conseil national du travail, le Conseil de régence de la Banque Nationale de Belgique, la gestion paritaire de la sécurité sociale (entre autres ONSS, ONEM), le Conseil de la consommation et l'Office national du Ducre, Conseil fédéral du développement durable (FEB, n.d.). Comme souligné par Madame Raghenon, conseillère à la FEB, la FEB fait des propositions législatives et suggère des amendements d'anciens textes de loi (cfr. Annexe X).

2.6.1.1. *Sur Bruxelles*

BECI

La BECI (Brussels Enterprises Commerce and Industry) est la Chambre de Commerce et Union des Entreprises de Bruxelles, également connue sous le nom de « Maison des Entreprises ». Cette nouvelle structure est née en 2007 du regroupement de deux entités : la CCIB : Chambre de Commerce et de l'Industrie de Bruxelles et l'UEB : l'Union des Entreprises de Bruxelles. BECI est chargée de défendre les intérêts des entreprises et de leur proposer des services visant à faciliter la gestion de leurs affaires (Brussels Enterprises Commerce and Industry (BECI), n.d.-1).

A ce titre, BECI participe aux négociations sectorielles, représente et défend les intérêts des entreprises bruxelloises auprès des autorités locales, fédérales et internationales. BECI propose aux entreprises bruxelloises des conseils en matière de législation fiscale, sociale et commerciale. Elle prodigue également des conseils concernant les opérations de commerce international. Elle propose des services aux différentes étapes qui rythment la vie des entreprises comme lors de leur création, transmission ainsi qu'en cas de difficultés. Lors de la phase de création des entreprises, BECI facilite les démarches administratives. Elle soutient les entreprises dans le cadre de la recherche de partenaires financiers, elle propose également son aide dans le cadre de prospections commerciales. Elle organise également des activités de réseautage et des formations. Elle réalise aussi des publications, dont le magazine économique Bruxelles Métropole, diffusé auprès de 14.000 entreprises bruxelloises (BECI, n.d.-1).

Les services proposés par BECI sont déclinés sur son site internet de la façon suivante (BECI, n.d.-2) :

- Je crée ma société
- Je développe
- Je recrute
- J'exporte
- Je rebondis
- Je transmets ma société
- Je reprends une société

CEd

Le Centre pour Entreprises en difficulté (le CEd) a été créé dans le cadre des services proposés par la BECI pour la partie « Je rebondis » (Centre pour Entreprises en difficulté (CEd), n.d.-3).

Il est ouvert aux indépendants (personnes physiques et personnes morales quelle que soit leur taille et est gratuit (CEd, n.d.-1). Le même type de structure a été mis en place plus récemment en Wallonie.

Partant des constats suivants (CEd, n.d.-2) :

- les TPE (très petites entreprises) et PME constituent le moteur principal du développement économique de la région bruxelloise, car elles génèrent la très grande majorité des emplois régionaux
- elles fonctionnent avec des équipes très réduites, des dirigeants qui ont bien souvent une vision à court terme et ne sont pas toujours de bons gestionnaires, elles sont très fragiles
- leur taille ne leur permet pas d'anticiper les problèmes ni de rectifier à temps certains dysfonctionnements.

La BECI a souhaité mettre en place un centre appelé le Centre d'Entreprises en Difficulté (CEd-2) qui a pour mission « d'aider les indépendants et chefs d'entreprise à faire le point sur leur situation professionnelle et à trouver de nouvelles pistes de solution quant aux problèmes qu'ils rencontrent : mésentente entre associés, conflits commerciaux, difficultés de trésorerie, problèmes juridiques, soucis de personnel, etc. » (BECI, n.d.-3).

Le CEd tente à la fois d'aider les entrepreneurs à gérer au mieux leurs difficultés professionnelles en vue d'éviter les soucis et de permettre de rebondir. Le centre fonctionne comme suit (CEd, 2016) : les entrepreneurs prennent contact avec le centre soit par téléphone soit par mail. Ils sont alors orientés vers un conseiller. Les rendez-vous avec les conseillers se basent sur l'écoute et visent l'orientation personnalisée. Généralement après 2 rendez-vous (parfois 3), ils sont réorientés vers des professionnels adaptés (professions libérales diverses, pro deo comptable ou juridique ou encore vers des Cellules économiques et sociales). Des

informations et des outils comme des fiches d'informations techniques, carnet d'adresses, tests d'auto-diagnostic ou encore télé-conseils leur sont donnés.

Le CEd propose des services gratuits, il est accessible aux entrepreneurs (exerçant leurs activités en personnes physiques ou morales) de la Région de Bruxelles-Capitale dans tous les secteurs d'activités. Il garantit aux entrepreneurs une confidentialité absolue, aucune base de données n'est transférée à l'extérieur du centre.

Le centre fonctionne avec une équipe interne de 3 personnes et collabore avec une cinquantaine d'experts (CEd, n.d.-2). Les services proposés couvrent les domaines suivants (cfr. Annexe I):

- gestion du stress : une équipe de consultants psychologues 7/7J - 24/24h aide les entrepreneurs à prendre du recul, à déstresser et à imaginer de nouvelles solutions
- comptabilité et finance : une équipe de professionnels comptables et de conseils fiscaux apportent leur avis et leurs conseils en cas de création d'entreprise (mission de prévention) ou en cas de difficultés financières
- aide juridique : en partenariat avec le Barreau de Bruxelles, une équipe d'avocats spécialisés se met à la disposition des entrepreneurs en difficulté sur une période maximale de 6 à 8 semaines
- lois sociales : des experts en matière de droit social prodiguent leurs conseils en matière d'aides disponibles, au niveau des formalités, des documents à traiter, ils aident les entrepreneurs à faire face aux imprévus
- médiation : des médiateurs indépendants aident à résoudre rapidement certains litiges, il s'agit bien souvent de litiges commerciaux
- stratégie et marketing : des spécialistes en la matière apportent leurs conseils qui relèvent tant de la stratégie que du commercial ou de la communication
- diagnostic et orientation : en première ligne, des conseillers, anciens entrepreneurs et experts sectoriels font le point avec les entrepreneurs sur leur situation professionnelle et le niveau de difficulté à gérer. Cette étape permettra d'accélérer les traitements à apporter avec les experts qui interviennent dans un second temps.

2.6.1.2. En Wallonie

Plan Marshall

Dans le cadre du plan Marshall 4.0, la Région Wallonne a créé différentes structures d'accompagnement pour les entreprises. Le Plan Marshall 4.0 se concentre sur 5 axes prioritaires pour le redéploiement économique wallon et la structuration d'une véritable politique industrielle. Un budget de près de 3 milliards d'euros y est consacré, il s'étend sur la période 2015-2019. Les 5 axes sont les suivants (Plan Marshall, n.d.) :

- La formation et l'orientation : cet axe consiste à faire du capital humain un atout.
- L'innovation et la croissance : celui-ci est aussi intitulé « Soutenir le développement de l'industrie par une politique d'innovation et de croissance des entreprises ».
- Le développement territorial : aussi intitulé « Mobilisation du territoire à destination du développement économique ».
- L'énergie et l'économie circulaire : aussi intitulé « Soutenir l'efficacité, la transition énergétique et l'économie circulaire ».
- L'innovation numérique aussi intitulée « Soutenir l'innovation numérique ».
- La Région Wallonne dispose d'un site internet qui rassemble une série d'informations utiles aux entrepreneurs : <https://infos-entreprises.be/>.

AEI

Une des structures qui émane du plan Marshall est l'AEI (Agence pour L'Entreprise et l'Innovation). Celle-ci a pour mission de soutenir la création et le développement des entreprises, l'innovation ainsi que le développement des nouvelles activités économiques (AEI, n.d.-3) .

Dans ce cadre, elle est au service des entreprises wallonnes et tente de répondre à leurs besoins. Elle propose trois portes d'entrée via son site internet (AEI, n.d.-1) :

- Créer son entreprise
- La gérer
- La développer

La plate-forme en ligne de l'AEI donne accès à un portail sur lequel les entrepreneurs peuvent déposer leurs questions. Celles-ci sont adressées à un fonctionnaire d'information qui est chargé d'en assurer le suivi soit en y répondant directement, soit en la transférant vers une structure plus à même d'y répondre.

En ce qui concerne l'accompagnement à la création, l'AEI s'appuie sur différents opérateurs wallons créés par ailleurs. On peut retrouver plus de vingt opérateurs de proximité, répartis par régions (Infos entreprises, n.d.). Sur le Brabant Wallon, on en dénombre quatre : Cap Innove, CCI Brabant Wallon, CEI Louvain et UCM. Sur Liège, on en retrouve cinq : CCI Connect, CIDE-Socran, SPI, WFG et UCM. En Hainaut, on en dénombre huit : CCI Hainaut, IDEA, Entreprendre WAPI, Hainaut Développement, HERACLES, La Maison de l'Entreprise (LME), IGRETEC et UCM. Dans la province du Luxembourg, on compte trois opérateurs : CCI Luxembourg Belge, Idelux et UCM. Et dans la province de Namur, on en compte trois : le BEP, CCI Connect et UCM. A côté de ces opérateurs de proximité, des agences-conseil en économie sociale et des opérateurs spécialisés dans des matières qui touchent à la recherche et aux technologies ont également été créés. L'ensemble de ces structures travaille en partenariat en vue d'aider les entreprises et les porteurs de projet.

Entreprises en rebond

En matière de suivi d'entreprises en difficultés, l'AEI a développé récemment le dispositif « Entreprises en Rebond » qui consiste à conseiller rapidement les entreprises en situation difficile afin d'éviter une faillite et donc de limiter les impacts négatifs sur l'entreprise, sur l'entrepreneur, sur le personnel et sur des tiers (fournisseurs, clients,...) (AEI, n.d.-2). Ce dispositif veille, en fonction des situations, à accompagner les entreprises en difficultés en vue de les stabiliser en favorisant la continuité de leurs activités. Le dispositif permet également aux entrepreneurs ayant connu des difficultés de se développer à nouveau ou de relancer une autre affaire. Les services de ce dispositif sont gratuits et accessibles via un numéro vert, ils fonctionnent avec des conseillers qui sont chargés, dans un premier temps de réaliser un diagnostic de la situation économique, juridique, financière, comptable et fiscale de l'entreprise pour laquelle l'entrepreneur fait appel. Ce diagnostic aidera à identifier l'origine des difficultés. Les conseillers se chargent ensuite d'accompagner les entrepreneurs en

réalisant un plan d'action. A l'inverse de la structure bruxelloise, celle de l'AEI travaille en collaboration avec des partenaires pour des services particuliers : les barreaux pour l'assistance juridique, l'IPCF et l'IEC pour l'assistance comptable et fiscale ou encore le service wallon de médiation de crédits « Concileo ». L'orientation vers ces acteurs spécialisés est proposée, ceux-ci représentent un coût qui devra être pris en charge par l'entrepreneur lui-même. La structure bruxelloise a opté pour une prise en charge plus globale en interne.

Lorsque les entrepreneurs en difficulté sont reçus par des conseillers qui analysent la situation selon 3 approches :

- L'analyse comptable et financière
- Les aspects juridiques
- Le financement

Un récent article (21/05/2017) publié sur le site des CCI de Wallonie et rassemblant les points de vue de 3 conseillers (Mary Draelants, Steven Flamme et Sébastien Wagelmans) (Thény, 2017). Les éléments récoltés lors des entretiens permettent de dresser « un état des lieux factuel, sans concession ni subjectivité » comme le précisait Steven Flamme qui rencontre quotidiennement des patrons d'entreprises en difficulté (Thény, 2017). Sébastien Wagelmans précise que ces dispositifs préconisent l'utilisation d'un formulaire de pré-diagnostic qui fait l'inventaire des points importants qui permettront d'avoir une vue plus claire sur la situation et de prendre ensuite les décisions qui s'imposent, il cite « les délais de paiement des clients, les niveaux des stocks, les outils simplifiés que l'entreprise a mis en place et utilise... ». Les conseillers peuvent également diriger les entrepreneurs, selon les cas, vers des structures comme Concileo qui a été présentée précédemment. Celle-ci fait partie de la Sowalfin et elle peut, par exemple apporter des garanties complémentaires qui faciliteront l'octroi de crédit bancaire.

Sogepa

La Sogepa est un autre opérateur wallon spécialisé dans le redéploiement et l'accompagnement des entreprises en difficultés (Sogepa, n.d.). La Sogepa est une société anonyme dont la Région wallonne, via son Ministre de l'Economie, est l'actionnaire unique. La Sogepa est un fonds d'investissement qui accorde, aux côtés de partenaires privés, des financements aux entreprises et les accompagne dans leur redressement. Ces investissements peuvent prendre la forme d'un prêt et/ou d'une prise de participation dans l'entreprise qui sollicite un financement pour assurer son redressement (Sogepa, n.d.).

Dans un récent article publié dans l'Echo, il était précisé que la Sogepa tentait de venir en aide à des entreprises dans des dossiers dans lesquels beaucoup ne croient plus, qui ne peuvent plus compter sur le soutien des banques (Lefèvre, 2017). La Sogepa ne bénéficie pas d'une image très positive. Elle est souvent considérée comme donnant un espoir à des causes perdues. Cependant, force est de constater qu'elle affiche un résultat positif et que sa structure financière est solide, avec une trésorerie évaluée à 100 millions d'euros, 700 millions de fonds propres et est bénéficiaire. Les 200 entreprises aidées sont des sociétés qui sont à un tournant, qui éprouvent des difficultés à trouver des fonds de roulement auprès des banques. Ce type de structure vise à développer la culture de la seconde chance, très souvent controversée en particulier en Région Wallonne (Lefèvre, 2017).

La Sogepa joue également un rôle dans la réhabilitation des friches industrielles en Wallonie, comme celle du site des anciennes forges de Clabecq, site de Caterpillar ou celui de Durobor (Lefèvre, 2017).

Pour conclure cette partie sur les différentes structures wallonnes, il est important de souligner que, dans le cadre des actuelles négociations politiques qui travaillent à la composition d'une nouvelle majorité, la question est de voir dans quelle mesure ces structures seront pérennisées. Dans l'état actuel, la volonté de restructurer le paysage des outils financiers wallons a été annoncée, il est question d'un regroupement de la SRIW, la Sogepa, la Sowalfin, l'AEI, l'Awex et la Spaque en vue de davantage de flexibilité pour les entreprises qui ne devraient plus aller frapper à trop de portes différentes.

2.6.2. Mesures judiciaires

La LCE a déjà été approfondie ci-dessus. Elle est efficace seulement si on n'attend pas que la situation soit désespérée (Zenner et al., 2010).

3. Méthodologie

3.1. Retour à la question de recherche

La question de recherche est « Comment prévenir plutôt que guérir les entreprises de petite taille en difficulté ? ». Comme dit le dicton, mieux vaut prévenir que guérir, quand il y a un incendie, il faut agir à l'origine des flammes. C'est la raison pour laquelle ce travail se focalise sur la prévention. L'objectif poursuivi étant de trouver des pistes d'amélioration.

3.2. Méthodologie

Autour de cette problématique, beaucoup de statistiques ont été recueillies par divers organismes comme Statbel, Graydon, UCM,... Les études qualitatives sont plus rares. C'est pourquoi une approche de ce type a été privilégiée dans ce travail. En effet, les causes qui sont à l'origine des difficultés peuvent être identifiées grâce à l'aspect dynamique qu'offre celle-ci. « La faillite n'est pas un événement soudain qui arrive de façon inattendue » (Luoma & Laitinen, 1991 dans Van Caillie). Une approche statique et à court terme mène à des classements, or il faut du dynamisme afin de comprendre la défaillance, de pouvoir répondre au pourquoi et au comment et surtout de prévoir (Van Caillie, 2007). Selon Miles et Huberman (cité dans Thiétart, 2007), les données qualitatives sont représentées par des mots plutôt que par des chiffres et sont moins manipulables d'autant plus que le travail suit une démarche exploratoire, il ne s'agit pas d'une vérification, le chercheur n'a pas une idée claire de ce qu'il cherche (Thiétart, 2007), mais cherche à savoir.

Les avantages d'une méthode qualitative sont qu'on peut développer une construction théorique, de nature exploratoire et descriptive dans un contexte particulier, à l'aide d'une recherche de validité interne. Elle permet cependant aussi une compréhension en profondeur et une meilleure contextualisation. D'autres avantages peuvent également être cités comme la proximité par rapport à la situation étudiée, la richesse de l'holisme, l'approche des causalités (Lejeune, 2013).

Pour recueillir des données qualitatives, différentes méthodes sont possibles. Nous avons retenu comme mode de recueil d'information la conduite d'interviews, la technique la plus utilisée en sciences de gestion. Ce choix est judicieux lorsqu'il y a une volonté de comprendre « des processus individuels complexes ou des sujets confidentiels, touchant à l'intimité de l'individu ou encore tabous » (Jolibert & Gavard-Perret, 2012). En réalisant des interviews, l'approche permet davantage de perceptions/hypothèses/préjugés des personnes interviewées. Ainsi, il est intéressant de réinterpréter les données quantitatives et de développer des hypothèses. Il est rare, par contre, d'avoir accès à des témoignages d'entrepreneurs en difficulté.

Le point fort des entretiens est qu'ils constituent un recueil d'information direct et à double sens. C'est en effet un moyen de communication direct et interactif. Cependant l'accès à l'information est moins large dans le temps et l'espace (Lejeune, 2013).

Il existe 3 types d'entretien individuel : directif, semi-directif et non directif. En effet, il y a un degré croissant d'introspection du répondant et de directivité de l'enquêteur (Jolibert & Gavard-Perret, 2012).

L'entretien semi-directif a été privilégié ici. Pour mener celui-ci à bien, un guide d'entretien a été construit. Ce guide est articulé en différents thèmes de discussion qui seront abordés avec chacun des intervenants, et ce dans un ordre non strict. Il convient de savoir rebondir au mieux sur ce qui vient d'être dit et de pouvoir suivre la logique du répondant. Afin d'assurer une comparabilité avec les autres entretiens, les thèmes passés en revue doivent être les mêmes d'un entretien à un autre.

Lors de ces rencontres, l'enquêteur a tenté d'écouter l'intervenant de façon active et neutre en laissant le répondant être libre de ses propos afin que celui-ci puisse se livrer et fournir des informations riches. Il s'agit d'éviter que l'entretien ne ressemble à un interrogatoire.

3.3. Echantillon

Un échantillon se définit par un sous-ensemble de la population (Thiétart, 2007). Dans le cas présent, l'échantillon sera l'ensemble des éléments dont on va récolter des données.

Pour le présent travail, 5 experts dans le domaine et 5 entrepreneurs en difficulté ont été approchés. Nous pensons a priori qu'avec cet échantillon la saturation serait atteinte. En effet, les interviews sont assez convergentes, une interview complémentaire n'aurait pas donné plus d'information. De plus, la taille est adéquate afin d'analyser en profondeur la problématique. Il convient de choisir un échantillon diversifié.

3.3.1. Les experts

Des contacts ont été pris avec BECI. Deux rendez-vous ont été organisés avec Olivier Kahn, en charge de la mise en place et de la gestion du CEd. Lors de ces deux rencontres, il a été convenu de fixer deux dates afin de visiter le centre, de s'imprégner de l'ambiance et de comprendre son fonctionnement.

Accent mis sur le CEd

Le travail porte davantage sur l'accompagnement proposé par le CEd car il existe depuis plus longtemps que son homologue wallon, vise une prise en charge globale et a donc plus de recul. De plus, selon les statistiques le CEd bruxellois dispose d'un grand éventail de dossier que son collègue (en 2015, 1.600 dossiers pour 276 en Wallonie).

Visite du CEd

Aucun problème n'a été rencontré pour l'obtention de témoignages provenant des conseillers sur place. Une participation aux différents entretiens avec les entrepreneurs en difficulté a été possible avec l'accord de ceux-ci. Par contre, s'entretenir individuellement avec les personnes qui consultent n'a pas été envisageable. En effet, le CEd a comme ambition que les entrepreneurs se sentent en confiance lorsqu'ils viennent et que ça soit le plus simple possible. De plus, même si les entretiens sont confidentiels, ils ont néanmoins pu être résumés

de façon très succincte ci-dessous de manière à garder cette confidentialité tout en préservant le riche contenu de ceux-ci. Le travail a consisté alors à analyser comment l'entretien se déroule et à comprendre la relation établie entre la personne qui consulte et l'expert. Trois experts, à savoir Jean-Pierre Riquet, Julien Ciarniello et Daniel Braibant, ont répondu aux différentes questions. Les profils de ces derniers vont être dessinés en quelques lignes. Avec ceux-ci, j'ai pu assister à une totalité de 5 rendez-vous de gérants d'entreprises.

Les 3 conseillers ont différents domaines d'expertise.



Jean-Pierre Riquet est là en particulier pour fournir des conseils juridiques fiscaux. Avec ses études de droit, son expérience en fiduciaire, il a une certaine aisance dans la transversalité des matières. Jean-Pierre Riquet est notamment Professeur à l'EPHEC ce qui est un atout quant à la pédagogie.

Lors d'un rendez-vous, il explique les données comptables en donnant des exemples et en faisant des tableaux résumés.

Daniel Braibant est un comptable fiscaliste et médiateur fédéral. Il procède à une analyse des comptes annuels et fournit des conseils. Son expérience en tant que médiateur l'aide beaucoup à savoir adopter une indépendance d'esprit et à ne pas juger.

Julien Ciarniello donne lui des conseils juridiques. Les entretiens de ce type sont assez courts, car il s'agit bien souvent de désigner un avocat pour représenter l'entrepreneur en difficulté au tribunal de commerce. Monsieur Ciarniello est souvent sollicité par ses collègues pour ses connaissances en droit.



La mission de coach au CEd est une fonction accessoire pour chacun d'entre eux. Ils ne passent qu'un ou deux jours par semaine au centre. C'est pourquoi, bien qu'ils fassent partie d'un même organisme, avec leurs expériences et expertises diverses, on peut considérer que l'échantillon est varié.

Autres institutions

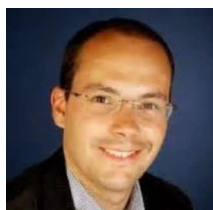
Afin d'avoir un échantillon plus représentatif, des personnes hors CEd Bruxelles ont été approchées. C'est dans ce but que des contacts ont été pris avec la FEB et l'AEI.

FEB

Nathalie Raghenon, Senior Adviser pour la FEB depuis plus de 10 ans a pu être interrogée. Elle est en charge des entreprises en difficulté tant belges qu'européennes. Nathalie Raghenon est juriste de formation, une partie de sa carrière a été consacrée au secteur financier. Elle s'est spécialisée dans tout ce qui touche à la protection des données. Elle a ensuite travaillé pour Febelfin en tant que responsable de la partie difficulté des entreprises.



Entreprises en rebond de l'AEI



Alain Demarez a suivi des études de Sciences Politiques et coordonne le dispositif « Entreprises en rebond », anciennement CEd-W, de l'AEI dans toute la Wallonie.

3.3.2. Les entrepreneurs en difficulté

3.3.2.1. Les entrepreneurs en difficulté interviewés

Pour ce qui est de l'échantillon des entrepreneurs, 5 entrepreneurs en difficulté ou ayant rencontrés des difficultés ont été prêts à témoigner de leurs expériences.

L'échantillon est relativement diversifié puisqu'il s'agit de 2 femmes et 3 hommes exerçant dans 4 domaines différents. Pour ce qui est de la couverture géographique, les activités des entrepreneurs se situent dans la région de Liège, en Brabant Wallon et à Bruxelles.

Concernant leurs différentes difficultés :

- pour l'un d'entre eux, il s'agit d'histoires anciennes, l'activité a bien repris et ce depuis quelques années,
- pour deux d'entre eux, un dépôt de bilan a dû être réalisé,
- pour les deux autres, la tentative de redressement est en cours, ils essaient de remonter la pente.

Sur les 5 gérants d'entreprises, l'un est en cours de PRJ et un autre avait commencé une PRJ, mais s'est arrêté en route pour déclarer faillite.

3.3.2.2. Les entrepreneurs en difficulté rencontrés au CEd

Comme expliqué précédemment, ces entretiens seront résumés sur base de prises de notes au vol. Il ne s'agissait pas d'interviews en bonne et due forme comme précédemment, mais il m'a été permis d'assister en tant qu'observateur à des entretiens menés par les experts cités ci-dessus. Cependant, ces rencontres ont été riches en apports, c'est pourquoi il a été jugé utile d'y faire malgré tout référence et de les synthétiser.

La première personne a le statut d'indépendante en personne physique depuis un an et demi dans le service aux entreprises. Elle travaille seule. Elle fait sa comptabilité elle-même. Elle a un retard de paiement de moins de 3 mois. Elle a des problèmes quant aux calculs TVA pour ce qui est de la partie privée et professionnelle. Jean-Pierre Riquet lui explique les différents principes de TVA qui étaient nécessaires dans sa situation. Selon l'expert, c'est une situation qu'il ne caractérise pas d'alarmante. Par contre, il juge que ce serait mieux qu'elle fasse appel à un comptable vu le manque de connaissance, mais ce n'est pas son boulot de porter un jugement, il est là pour apporter des conseils donc si la personne ne pose pas la question, il ne lui dira pas.

La deuxième rencontre était un jardinier ayant fait des petits travaux de maçonnerie en complément. Son client ne lui paie pas les travaux. Il a beaucoup de dettes impayées. Il est cité au tribunal de commerce par un fournisseur. Julien Ciarniello, l'expert, est chargé de lui désigner un avocat pour le représenter au tribunal.

Le cas de la troisième personne rencontrée était similaire à celui présenté ci-dessus. Cette personne exerçait son activité dans le domaine de la construction.

L'avant-dernier rendez-vous concernait une personne ayant un restaurant dans le centre de Bruxelles depuis 1981. Cette personne éprouve des difficultés et consultait pour la seconde fois Daniel Braibant. Les dettes s'accumulent et il y a un gros problème de trésorerie. Les difficultés sont survenues suite aux attentats commis sur Bruxelles en mars 2016. Le conseiller lui recommande de transférer l'activité et de faire aveu de faillite.

Le dernier entrepreneur rencontré lors de la visite au CEd est une personne tenant un restaurant également. C'est sa deuxième visite. Daniel Braibant l'a recontactée, car il s'est rendu compte que celle-ci était victime d'une escroquerie. Son comptable n'a pas le droit de tenir ses comptes, il n'est pas comptable agréé, c'est un simple consultant. Cela relève du pénal, il voulait l'en informer. Pour citer quelques exemples de manquements constatés, les échéances comptables et fiscales n'étaient pas respectées ce qui a généré des amendes, certaines primes n'ont pas été réclamées, ... De plus, cet entrepreneur manque réellement de connaissances en gestion d'entreprises et s'est associé à une autre personne qui remplissait les conditions d'accès à la gestion. C'est ainsi que la SPRL a été créée. Cependant, cette personne n'intervient nullement dans la gestion de l'entreprise, elle l'a fait uniquement « pour rendre service » à une connaissance. De grosses erreurs dans son chef peuvent être observées ; un exemple parmi d'autres, un associé est rémunéré en tant qu'employé.

3.4. Guide d'entretien

Pour mener à bien de façon structurée les différentes interviews, des guides d'entretien ont été élaborés. Le guide d'entretien reprend la liste des thèmes à aborder lors de la rencontre sans ordre strict. Une seule obligation à respecter, celle d'aborder les mêmes sujets d'un entretien à l'autre. Deux guides ont été construits : l'un adapté aux entrepreneurs en difficulté et l'autre ajusté aux experts. Ces derniers sont structurés selon le principe de l'entonnoir. Plus précisément, les guides démarrent par une phase d' « Introduction », ensuite de « Centrage du sujet », puis d' « Approfondissement » pour terminer par la phase de « Conclusion » (Jolibert & Gavard-Perret, 2012).

3.4.1. Guide d'entretien des entrepreneurs en difficulté

Le guide d'entretien est composé des différents thèmes suivants :

- Briser la glace : présentation de l'enquêteur et des objectifs du présent mémoire, mais aussi des divers points de l'entretien. L'enquêteur demande l'accord d'enregistrer l'entretien et si le répondant désire l'anonymat ou alors un masquage des données qui pourraient l'identifier. Il est primordial d'instaurer un climat de confiance afin que l'entretien se déroule au mieux.
- Contexte : cette thématique reprend des questions sur le parcours professionnel/les études de la personne interviewée, mais également des questions générales sur leur business (taille, type de société, nombre de travailleurs, année de création, ...). Ce sont des questions dites « faciles » qui découleront sur plus de précisions quant au sujet.
- Difficultés : il s'agit de la partie plus délicate. Des questions comme : « depuis quand avez-vous des difficultés ? », « Quels ont été les premiers signes ? » « Quelles en sont les causes ? », « Qu'avez-vous entrepris ? », ou encore « Que feriez-vous si c'était à refaire ? » sont alors posées.
- Gestion : ce thème aborde des questions toujours délicates, mais permet d'approfondir et de récolter des données intéressantes. Par exemple : « De quels outils disposez-vous ? », « Avez-vous un comptable ? », « Comment qualifieriez-vous la lisibilité de vos comptes ? », « Quelles sont vos connaissances en gestion ? ».
- Fin de l'entretien. Un résumé des idées clés est exposé. L'enquêteur demande si le répondant accepte d'approuver la retranscription par mail. Des remerciements sont faits à la toute fin.

3.4.2. Guide d'entretien des consultants

Le guide d'entretien est également décliné en différents thèmes :

- Briser la glace, contexte et fin de l'entretien : thématiques identiques à celle des entrepreneurs
- Fonctionnement de la structure d'aide aux entrepreneurs en difficulté dans laquelle ils sont actifs, discussions à propos de leur ressenti général, de leurs constats, les erreurs des entrepreneurs en difficulté, ... Il s'agit de rentrer dans le cœur du sujet.
- Perspectives : ce sujet aborde des questions plus délicates comme ce qui est le plus difficile pour eux en tant que consultant ou encore ce que leur structure respective pourrait améliorer.

3.5. Comment va-t-on analyser les résultats ?

Les résultats des différentes interviews vont être analysés à l'aide d'une grille. Cette grille se composera de :

- Lignes : les différents thèmes abordés
- Colonnes : les différentes personnes interviewées

Ainsi, par thème, les idées principales vont donc être dégagées et confrontées à celles des autres intervenants dans le but de voir si elles convergent ou divergent et tenter de comprendre pourquoi. Cette analyse se fera en deux étapes. Dans un premier temps, de résumer les idées principales par entrepreneur puis par expert. Pour synthétiser, un résumé par thème a été réalisé, et ce, par catégorie d'intervenants.

Thèmes/Intervenants		Entrepreneurs en difficulté				Résumé
		1	2	3	...	
Thème 1	Sous-thème					
	Sous-thème					
	...					
Thème 2	Sous-thème					
	Sous-thème					
	...					
...	...					
	...					
	...					

Thèmes/Intervenants		Experts				Résumé
		1	2	3	...	
Thème 1	Sous-thème					
	Sous-thème					
	...					
Thème 2	Sous-thème					
	Sous-thème					
	...					
...	...					
	...					

Dans un second temps, les réponses des experts seront confrontées avec celles des entrepreneurs en difficulté.

	Résumé des idées clés des entrepreneurs en difficulté	Résumé des idées clés des experts	Confrontation
Thème 1			
Thème 2			
...			

Cette analyse sera agrémentée par les constats repris dans le rapport annuel 2015 du CEd (dernier rapport disponible à cette date).

4. Partie empirique

4.1. Analyse des résultats

La retranscription complète de l'ensemble des témoignages est reprise en annexes. Il convient de se référer aux différents tableaux-ci après pour trouver les numéros d'annexe respectifs.

4.1.1. Analyse des réponses des entrepreneurs en difficulté interrogés

Les personnes interrogées ne manifestent aucune réticence et elles se sont exprimées assez librement quant à leurs difficultés. L'échantillon a déjà été présenté au point 3.3.2.1.

Comme on peut le voir dans le tableau récapitulatif des interviews repris aux pages suivantes, la plupart des entrepreneurs sont à la tête de petites structures sous la forme juridique de SPRL avec peu de personnel (<10) dans des secteurs d'activités variées. Dans la partie théorique du présent travail, il a été mis en avant que la SPRL représente 61% du nombre total des faillites.

Nous pouvons constater très clairement deux catégories de personnes. D'un côté, celles qui travaillent en étroite collaboration avec leur comptable et, d'un autre, celles qui n'ont que peu d'échanges avec celui-ci. Serge Colignon a été moins tranché sur le sujet. Certains entrepreneurs disent que leur comptable leur fournit de réels conseils. Pour Myriam Coutelier cela s'est fait spontanément. Il faut savoir que Madame Coutelier avait fait appel à une connaissance, ce qui explique peut-être le caractère spontané. Une autre personne, restée anonyme, désirait mieux comprendre sa situation. C'est dans ce but qu'elle a fait la demande de rendez-vous plus rapprochés avec son comptable. Les professionnels du chiffre font alors des mises au point fréquemment (tous les 2-3 mois) et n'hésitent pas à avertir ses clients des points faibles. Dans le cas où le comptable est qualifié de conseiller, il a une réelle volonté d'expliquer les comptes et de s'assurer de la bonne compréhension de ceux-ci. Par contre, 2 des 5 entrepreneurs critiquent ouvertement le rôle joué par leur comptable. Ils estiment ne recevoir aucun conseil ni de mises au point. Il s'avère que celui-ci ne réalise que les tâches liées aux obligations légales. Ces deux derniers auraient apprécié une aide plus adaptée.

Thèmes/Intervenants		Entrepreneurs en difficulté					Résumé
Profil de l'entrepreneur	Sexe	Homme	Serge Colignon (cfr. Annexe III)	X (cfr. Annexe IV)	Myriam Coutelier (cfr. Annexe V)	A (cfr. Annexe VI)	Pour 4 des 5 intervenants, on constate des événements non prévus comme des travaux dans la rue qui réduisent la fréquentation, des travaux à réaliser non prévus dans le budget, un associé qui part et qui occasionne 2x plus de travail, un employé en maladie pour longue durée qu'il faut remplacer pour finalement le licencier et perdre les avantages sociaux liés. Pour 2 des 5 entrepreneurs interviewés, les difficultés surviennent suite à la faillite ou la PRJ de clients.
	Etudes	Qualifications boulangerie après humanités (après difficultés => études de comptabilité)	Homme Education physique	Femme - Esthétique en rénovation - Pharmacie	Femme - Graduat en marketing	Homme Formation pilote militaire	
	Région	Partout en Belgique(Bruxelles, Arlon, Waterloo)	Brabant wallon	Brabant wallon	Bruxelles	Liège	
	Secteur	Boulangerie	Electricité	Esthétique	Loisir créatif	Electricité	
	Forme juridique	SPRL	en nom propre puis en SPRL	SPRL	SPRL	SCS	
	Taille	3 boulangeries, 8 temps pleins et 2 temps partiels	lui seul	2 puis 1	3 puis 2	4 temps plein, maintenant seul	
	Age	9 ans	+/- 15 ans	2 ans	3 ans	6-7 ans	
	Origine du problème	- Travaux dans la rue - D'avoir lié toutes les boulangeries	- Faillite d'un client ayant une grosse dette de 121.000€ (plus d'autres clients) - PRJ de certains clients qui ne paient plus que la moitié de leurs dettes	- Associé qui s'en va - Forme de la société - Non-remboursement des machines	- Travaux non prévus	- PRJ d'un client avec abattement de dettes à 85% - Employé en maladie de longue durée	
Difficultés	Constatation	- Il dit qu'il a constaté ses problèmes trop tard - Il a réinjecté de l'argent quand ça n'allait pas - Puis il n'a plus su payer ses factures	- Quand un client a fait faillite ayant une dette de 121.000€	- Par rapport au salaire qui était prévu	- Avec la trésorerie	- Avec la liquidité	- Diminuer le montant des commandes - Promo sur les articles qui partent moins bien - Licencier - PRJ
	Réaction	- Revente d'une des boulangeries - Licencier - Bosser jour et nuit	- Compresser les frais - Dépression - Demande de prolongation de paiement chez certains fournisseurs - Demande de crédit	- Publicité/promotion (Groupon, Facebook,...) - Revendre certaines machines - Nouveaux soins - Revenir à sa maison pour ne plus payer de loyer - Prendre stagiaire pour augmenter la rentabilité			

Compta/Gestion	Comptable	- Pas de conseil - Pas de mise au point	- Chaque trimestre, demande les historiques clients fournisseurs - Pose des questions quand il faut	- Véritables conseils - Faire le point tous les deux mois à la demande l'entrepreneur - Avertissements	- Avertissements - Mise au point tous les trimestres - Conseils - Explications des comptes et s'assure de la bonne compréhension.	- Pas de conseil - Juste le stricto comptable - Cher	Les avis divergent. Soit le comptable est un vrai conseiller, met en garde et veille à ce que son client comprenne sa situation. Soit le comptable est critiqué, car ne donne aucun conseil, ne fait que le boulot strictement comptable.
	Indicateurs tableaux de bord	Aucun	Historique clients fournisseurs	Oui, le comptable s'en servait pour expliquer	La comptable en avait mis en place. Les deux associés les remplissaient, mais ne les ont jamais analysés	Statistiques comparatives achat/vente, les encours entrées/sorties, marges, CA	Beaucoup de tableaux de bord existent, mais sont rarement utilisés efficacement
	Lisibilité de la compta selon l'entrepreneur	Très mauvaise	Plutôt bonne	Très bonne	Très claire	Très très claire	Pour 4 des 5, ils estiment qu'ils savent bien lire leur comptabilité
	Connaissance en gestion	Aucune, Binh a voulu d'ailleurs faire des études de comptabilité en constatant ses lacunes	Aucune. C'est venu petit à petit. Pas tout déchiffrer dans un bilan, que les postes principaux.	Pas de connaissance	Oui, mais pas assez de pratique et oubliées avec le temps	Apprises sur le tas	Tous disent avoir appris sur le tas, avec l'expérience, mais s'interrogent sur le peu de connaissances requises au départ
	Tribunal de commerce situation maintenant	revente de la boulangerie de Bruxelles, existe toujours	existe toujours, remonte la pente petit à petit	Faillite	PRJ arrêtée durant le sursis puis faillite	En cours de PRJ	Ne demandent pas d'aide
	Demande d'aide	aucune, ne connaissait pas à ce moment-là, maintenant oui	non		a demandé une PRJ, a connu le CED après	Demande PRJ	
	A refaire	- Avoir un meilleur comptable - Ne pas lier les boulangeries	- Pas de dépression	- Plus d'associé - Plus se mettre en société	- Chercher un autre endroit - Avoir suivi avant de commencer des formations tableau de bord/gestion de trésorerie	- Licencié le personnel plus tôt	
	Suggestion	/	/	/	- Ça devrait être obligatoire de passer les cours pour avoir accès à la gestion - Passer un test quand on va demander son numéro d'entreprise	- PRJ ok mais pas l'abattement des dettes, juste étalement	
	Autre	tête dans le guidon	/	/	Pas pris le temps de se poser et analyser les tableaux de bord afin de réfléchir à des solutions	Il faut vraiment avoir beaucoup de recul pour être en même temps à la tête de son entreprise et donc bosser comme un fou pour y arriver et voir les problèmes arriver	

En ce qui concerne les outils de gestion, la majorité n'en dispose pas ou avoue ne pas les utiliser. On peut conclure que les entrepreneurs ne manient pas les tableaux de bord de façon autonome.

Tous estiment comprendre leur comptabilité, mais avouent avoir acquis leurs connaissances de gestion sur le tas. D'ailleurs, voici un extrait de l'avis de Myriam Coutelier à ce sujet (cfr. Annexe V) :

« [...] je trouve d'ailleurs que ça devrait être obligatoire de suivre ces cours [...] quand quelqu'un va demander son numéro d'entreprise lui faire passer un petit test même s'il a l'accès à la profession, parce que, comme moi, ça fait presque trente ans et je n'ai presque pas utilisé ça. Ok, il y a des choses qui relèvent du bon sens, mais il y a quand même des choses qui relèvent vraiment de la compta et d'info comptable qui fait que si on veut savoir où on va, il faut savoir que tel chiffre est important. Dit dans l'absolu comme ça ce que ça représente dans un plan comptable, c'est quoi ça, mais ça peut être ceci ou cela. Je pense que ce ne serait pas idiot. D'ailleurs ma fille est en secondaire technique parce qu'elle veut devenir photographe. Alors maintenant en technique, ils ont supprimé l'accès à la profession. On se disait « merde », maintenant quand ils sont diplômés à 18 ans, ils n'ont plus l'accès. Mais est-ce qu'un jeune de 18 ans, en sortant de ses études, en n'étant même pas encore adulte va vraiment être capable de gérer son business ? Je me dis que ce n'est pas plus mal de les obliger à suivre des cours en plus. S'ils les suivent, c'est qu'être indépendant les interpelle et les intéresse [...] »

Peu de gérants d'entreprises ont fait appel à la PRJ, mais aucun n'est passé par une structure d'aide, ils n'en connaissaient pas l'existence.

Leurs suggestions portaient sur la mise en place de dispositifs permettant de remédier aux lacunes en gestion des chefs d'entreprise. Il a été proposé d'organiser des cours à suivre par l'entrepreneur dès la création et d'envisager même un test avant d'avoir accès à son numéro d'entreprise.

Une suggestion d'un tout autre type concernait les PRJ et les lourdes conséquences à charge des créanciers. Il propose de préconiser l'étalement de paiement et de n'autoriser l'abattement de dettes que dans des cas exceptionnels.

4.1.2. Analyse des réponses des experts interrogés

Les profils de ceux-ci ont été dessinés en 3.3.1. Dans leurs réponses, tous sont unanimes pour affirmer que les entrepreneurs s'y prennent trop tard.

Comme indiqué dans le tableau d'analyse repris aux pages suivantes, le rôle du comptable est très critiqué du côté des consultants. Le fait qu'il ne donne pas assez de conseils est mis en avant.

Les conseillers estiment que les chefs d'entreprise sont de bons artisans, mais de mauvais gestionnaires. En matière de gestion, ceux-ci se reposent bien souvent sur leur comptable. Ils n'ont que très rarement des tableaux de bord. Selon les experts toujours, les patrons en difficulté ne savent pas lire leur comptabilité, cette lacune est souvent liée à un manque d'intérêt voire d'une crainte quant à la complexité.

Tous les conseillers mettent en avant le fait que la plupart des entrepreneurs qu'ils rencontrent ne maîtrisent pas les connaissances de gestion de base indispensables.

Leurs différentes suggestions sont les suivantes : imposer au comptable de fournir des tableaux de bord simples et adaptés de façon trimestrielle, proposer des formations ou des stages pour être entrepreneur, limiter l'accès à la gestion,...

Thèmes/intervenants		Experts					Résumé	
		Jean-Pierre Riquet (cfr. Annexe VII)	Julien Ciarnello (cfr. Annexe VIII)	Daniel Braibant (cfr. Annexe IX)	Nathalie Raghenno (cfr. Annexe X)	Alain Demarez (cfr. Annexe XI)		
Profil de l'expert	Sexe	Homme	Homme	Homme	Femme	Homme		
	Etudes	droit	droit	comptabilité	droit	Sciences politiques		
	Expertise	- Droit social - Fiduciaire - Consultance juridique fiscale	- Droit européen - Droit financier - Droit commercial	- Comptabilité - Médiateur	- Finance - Droit	- Spécialisation en Union Européenne		
Mission en tant que coach	Organisme année	CED, depuis 16 ans	CED, depuis 5 ans	CED, depuis 4 ans	FEB, depuis 10 ans	Entreprises en rebond, depuis 5 ans		
	Région	Bruxelles	Bruxelles	Bruxelles	Bruxelles	Wallonie		
	Domaine d'expertise	Conseils fiscaux	Conseils juridiques	Conseils de l'ordre comptable	/	/		
	Motivations	- Apporter quelque chose en plus à l'entrepreneur - Transversalité des matières	- Aider les indépendants - se sentir vraiment utile	/	(Hors sujet)	(Hors sujet)		
Organisme	Difficultés	- Savoir prendre du recul, rester détaché	- Aucune	- pouvoir gérer une heure ou une heure et demie de dialogue parfois extrême, parfois très délicate ou on a non pas une personne, mais deux personnes à voir ou même 3 qui sont aussi parfois en conflit et ça il faut gérer	(Hors sujet)	(Hors sujet)		
	Connaissance de l'organisme	- 18-19 - tribunal de commerce qui envoie les entrepreneurs au CED	/	- La presse - Le 18-19 - Le CPAS - Les ASBL comme l'emploi	(Hors sujet)	- Professionnels du chiffre des 2 instituts (IPFC, IEC) - Barreaux de Wallonie - Tribunal de commerce		
	Pistes d'amélioration	- aller plus loin dans l'accompagnement	- Plus de visibilité	- engager plus de personnel	(Hors sujet)	- Test en ligne axé sur la prévention, l'anticipation des difficultés pour se poser un certain nombre de questions.		
Difficultés	Origine du problème	- Arrivent souvent fort tard	- Arrivent souvent beaucoup trop tard	- Arrivent tard	- gros problème - difficile pour une entreprise d'admettre son échec	- malheureusement pas au bon moment, car 3 attitudes : déni, isolement ou je vais m'en sortir seul		
	Attitude	Plus de pessimistes	démotivés, démoralisés, déprimés	de tout	(Hors sujet)	(Hors sujet)		
							Réponse à l'unanimité, les entrepreneurs consultent trop tard	
							Les personnes qui consultent sont en règle générale pessimistes	

Il s'agit d'échanges parfois difficiles. L'expert doit savoir prendre du recul, se détacher et savoir mettre une barrière afin que le côté émotionnel ne prenne pas le dessus.

Compta Gestion	Comptable	Pas assez alertes	/	- Le comptable se moque de son client, il n'est pas un conseiller. Il doit le devenir. - Il devrait être un éducateur, un psychologue, il doit être un pédagogue et doit expliquer	- ils doivent avoir une relation de confiance avec leur comptable, car c'est une personne clé.	- pas assez de collaboration - il faut miser plus d'échanges	Le comptable est critiqué. On lui reproche de ne pas donner assez de conseils. Il n'explique pas à son client les missions extraordinaires qu'il peut prêter. Problème de communication. L'un parle même de "pompe à fric". Peu ou pas de tableaux de bord, ils sont utiles, mais il faudrait qu'ils soient faciles à comprendre et que les entrepreneurs les utilisent. Manque d'intérêt pour la comptabilité de la part des entrepreneurs. Les 5 experts sont unanimes, les entrepreneurs sont bien souvent de mauvais gestionnaires
	Indicateurs de tableaux de bord	- La plupart du temps, ils n'en ont pas. Mais s'ils en avaient, sauraient-ils s'en servir ? - Il faudrait des trucs simples, par exemple 5 ratios personnalisés à l'entreprise en question et de les imager	/	- C'est très rare qu'ils en aient	/	- rare, ils utilisent leur compte en banque, mais c'est insuffisant - il faudrait des tableaux de bord ou tableaux de trésorerie, etc (ne fusse qu'un petit Excel), car cela permet l'échange avec son comptable	
	Lisibilité de la comptabilité des entrepreneurs selon les experts	- Beaucoup de gens ne savent pas lire un bilan - Pour la plupart, la comptabilité c'est un mal nécessaire. C'est comme la publicité, ils savent qu'il faut en faire, mais pensent que ça ne rapporte rien	/	- Ils ne savent pas lire leur compta. Sur 10, il y en a 6 que ça n'intéresse pas. C'est le comptable qui est responsable de cela.	/	- pas assez	
	Connaissance en gestion	- Beaucoup de chefs d'entreprises ne savent même pas calculer	- Souvent ce sont des bons artisans, mais de très mauvais gestionnaires	- Souvent ils n'ont pas de connaissance en gestion du tout - Ils se reposent sur leur comptable. Bien souvent c'est le comptable qui est le gestionnaire de petites entreprises	- surtout dans les petits entrepreneurs, grosses lacunes - discussion pour un examen complémentaire avant la création d'entreprise. Pour la FEB → pas favorable, car frein à l'entrepreneuriat	- pas suffisante → doit être amélioré	

Suggestions	- Comptables donnent des tableaux de bord très simples tous les trimestres - Instrument pour avoir une vision claire de la vision de leur entreprise (tableaux de bord, carnet de commandes, degré de satisfaction des commerciaux,...) - L'accès à la gestion à des gens qui ne savent pas calculer - Stage pour les chefs d'entreprise	- Un vrai diplôme en gestion quand on veut devenir commerçant/entrepreneur	- Formation	/	- proposer éventuellement des formations continues ou autre - notion de base doit faire partie du socle de base des connaissances de l'entrepreneur lui-même et pas des personnes tierces qui feraient partie ou qui ont fait partie de l'entreprise ou	- Les 5 experts évoquent le problème de l'accès à la gestion qui est trop facile. Il faudrait organiser un stage pour être chef d'entreprise ou un diplôme en gestion plus pratique, des formations continues - l'un des trois parle de tableaux de bord personnalisés au business et faciles à comprendre
	Autre	- Problème de communication. Le comptable ne fait que les obligations légales. Si on veut plus, des missions extraordinaires, il faut le demander et payer plus. - Tête dans le guidon	- Ils ont la tête dans le guidon - Être un bon gestionnaire, c'est une école de la vie	- Leurs plus grandes faiblesses : manque de recul et pas d'aide du comptable - Pratiquement tous, ont le nez dans le guidon	- adaptabilité à des événements imprévus, plus l'entreprise est petite moins on la rencontre. - remise en question qui n'est pas toujours facile de la part d'un entrepreneur - nez dans le guidon	- incapacité à percevoir les conséquences - ils ont la tête dans le guidon

4.1.3. Confrontation des réponses des entrepreneurs et experts

Dans le tableau suivant, on retrouve la synthèse des réponses des experts confrontées à celles des entrepreneurs en difficulté.

Il s'avère que **le rôle du comptable** est remis en question par les 2 groupes cibles. Ils s'entendent sur le fait que le professionnel du chiffre ne joue habituellement pas son rôle de conseiller.

En ce qui concerne **les tableaux de bord**, les avis divergent. Certains entrepreneurs affirment en disposer. Cependant de l'avis des entrepreneurs et des experts interrogés, ils sont peu nombreux ou inexistantes et ne sont pas utilisés efficacement. Les chefs d'entreprises ne savent pas les lire en toute autonomie.

Les réponses quant à **la compréhension de la lecture des documents comptables** sont très divergentes entre les 2 groupes. En règle générale, les entrepreneurs affirment comprendre leur comptabilité alors que les experts prétendent le contraire.

Au niveau **des connaissances en gestion**, les réponses convergent. Elles vont dans le sens où il y a de sévères manquements au départ, les apprentissages se font de manière peu structurée et sur le tas.

Les 2 groupes proposent des actions afin de combler les lacunes observées au niveau des connaissances de gestion de base. Les autres suggestions sont des points d'attention plus précis énoncés par l'un ou l'autre.

4.1.4. Entrepreneurs en difficulté rencontrés au CEd mais non soumis aux questionnaires

Pour résumer l'ensemble des rencontres « entrepreneurs -experts » auxquels j'ai assisté en tant qu'observateur au CEd, je mettrai en avant le fait que tous ces chefs d'entreprise ne maîtrisent pas les chiffres relatifs à leur business. Ces personnes étaient toutes à la tête de très petites structures. Bien souvent, elles éprouvaient beaucoup de difficultés à faire face au moindre imprévu. Malheureusement, sur les 5 situations présentées au point 3.3.2.2., 4 vont devoir, très certainement, faire aveu de faillite. La cause est probablement liée au fait qu'elles sont venues trop tardivement demander conseil.

	Résumé des idées clés des entrepreneurs en difficulté	Résumé des idées clés des experts	Confrontation
Comptable	Les avis divergent. Soit le comptable est un vrai conseiller, met en garde et veille à ce que son client comprenne sa situation. Soit le comptable est critiqué, car ne donne aucun conseil, ne fait que le boulot strictement comptable.	Le comptable est critiqué. On lui reproche de ne pas donner assez de conseils. Il n'explique pas à son client les missions extraordinaires qu'il peut prêter. Problème de communication. L'un parle même de "pompe à fric".	La majorité des répondants estime que le comptable n'aide pas assez. Il ne fournit pas de conseils et se contente de réaliser le strict nécessaire.
Indicateurs/tableaux de bord	Beaucoup de tableaux de bord existent, mais sont rarement utilisés efficacement	Pas souvent des tableaux de bord, ils sont utiles, mais il faudrait qu'ils soient faciles à comprendre et que les entrepreneurs les utilisent.	Réponse contradictoire entre experts et entrepreneurs quant à l'existence des tableaux de bord. Cependant, on peut en tirer comme conclusion qu'ils sont souvent inexistantes ou s'ils existent ne sont pas utilisés à bon escient.
Lisibilité de la comptabilité	Pour 4 des 5, ils estiment qu'ils savent bien lire leur comptabilité	Manque d'intérêt pour la comptabilité de la part des entrepreneurs.	Réponse contradictoire entre experts et entrepreneurs quant à la lisibilité. Les entrepreneurs estiment bien comprendre leurs comptes alors que les experts affirment l'inverse.
Connaissance en gestion	Tous disent avoir appris sur le tas, avec l'expérience	Les 3 experts sont unanimes, les entrepreneurs sont bien souvent de mauvais gestionnaires	Réponses convergentes. Pas assez de bases en gestion, apprennent sur le tas.
Suggestions	- L'un évoque le fait de rendre obligatoires les cours pour avoir accès à la gestion ou alors de passer un test quand on va demander son numéro d'entreprise - Un autre propose que la PRJ n'autorise pas l'abatement des dettes, juste l'étalement	- Les 3 experts évoquent le problème de l'accès à la gestion qui est trop facile. Il faudrait organiser un stage pour être chef d'entreprise ou un diplôme en gestion plus pratique - L'un des 3 parle de tableaux de bord adaptés au business et faciles à comprendre	Beaucoup semblent affirmer qu'il faut faire quelque chose pour les connaissances en gestion (test quand on va chercher le numéro d'entreprise, cours obligatoires, stage).

4.1.5. Analyse des constats des dispositifs bruxellois et wallon

4.1.5.1. *Constats du CEd bruxellois*

Dans le rapport annuel de 2015 du CEd, on apprend qu'ils ont traité 1.967 cas d'entreprises en difficulté ce qui fait une moyenne de 6 dossiers par jour ouvrable (CEd, 2016). Ces cas sont soit des accueils individualisés, des consultations juridiques/financières/psychologiques, ou encore des demandes marketing et stratégiques.

La méthode de communication du CEd se veut indirecte afin d'éviter toute forme d'agressivité envers les entrepreneurs.

C'est par le biais d'internet, que la plupart des entreprises découvrent le CEd. Malgré tout, cette structure est peu connue. Les professionnels comptables ainsi que le tribunal de commerce de Bruxelles ne sont pas très proactifs en tant que relais.

Les formes juridiques essentiellement rencontrées au CEd sont les SPRL (52%) et les personnes physiques (38%).

Dans le rapport annuel de 2015, on observe les mêmes constatations que les années précédentes : plus de 80% des entreprises traitant avec le centre sont endettées (CEd, 2016). Leur **arrivée tardive** au CEd est soulignée : « Les experts du centre maintiennent leurs observations : ils estiment qu'une réaction anticipée de 6 mois aurait pu sauver plus de 20% des entreprises rencontrées et plus d'un tiers si une démarche avait été réalisée 12 mois plus tôt (diagnostic,...). » (CEd, 2016, p.9). D'où l'intérêt du présent mémoire d'aider les entrepreneurs à les conscientiser et anticiper de telles situations.

Les conseillers du CEd constatent que **des défaillances en gestion** peuvent être pointées du doigt dans de nombreux cas. En effet, les entrepreneurs suivent leur situation à l'aide de leur trésorerie et leur chiffre d'affaires. Tant que la trésorerie assure l'activité au quotidien, les entrepreneurs ont tendance à ne pas réagir. De plus, la comptabilité est fréquemment trop complexe voir incompréhensible pour certains. Beaucoup d'entreprises déclarées en faillite

ne disposaient **pas d'outils de gestion**. Selon les estimations du CEd, « seuls 9% des entreprises peuvent justifier leur situation par le seul fait de circonstances imprévues (...) plus de 79% des entreprises ont témoigné (...) de réflexes inadaptés en matière de gestion des ressources, politique de coûts, financements... » (CEd, 2016, p.11). Les erreurs de gestion commises par les entrepreneurs ne sont pas volontaires, mais plutôt dues à des connaissances trop limitées en la matière ou le fait d'être submergé par le travail. C'est pourquoi il est intéressant de se pencher sur cette problématique afin que les entrepreneurs puissent reconnaître de façon plus anticipative que leur entreprise est en difficulté.

Selon le CEd toujours, il n'y a pas de relation directe entre le type de forme juridique et le nombre de faillites. Cependant, les conséquences d'une crise ou encore d'événements inattendus sont inversement proportionnelles à la taille de l'entreprise. On comprend facilement que dans une entreprise occupant 5 travailleurs, un départ cause de plus graves préjudices que dans une multinationale. « Plus elles sont petites, plus les conséquences sont violentes, rapides et puissantes » (CEd, 2016, p.9). Ce qui nécessite d'autant plus de solides bases en gestion d'entreprises. En effet, il est primordial de savoir anticiper les risques et de savoir réagir efficacement. Le CEd a souvent constaté qu'il y avait de grosses lacunes dans ce domaine.

4.1.5.2. *Constats du CEd wallon (depuis peu nommé « Entreprises en rebond »)*

Dans le rapport d'activités 2016 de l'AEI, il s'avère que les entrepreneurs en difficulté ayant fait appel au dispositif « Entreprises en rebond » sont sous forme de SPRL ou personne physique de type microentreprise.

Nous pouvons observer ci-dessous quelques chiffres relatifs au dispositif Entreprises en rebond. Au fil des années, le nombre de dossiers a tendance à diminuer. C'est malgré tout encourageant de voir qu'il y a davantage de dossiers orientés « continuité » qu'« arrêt ».

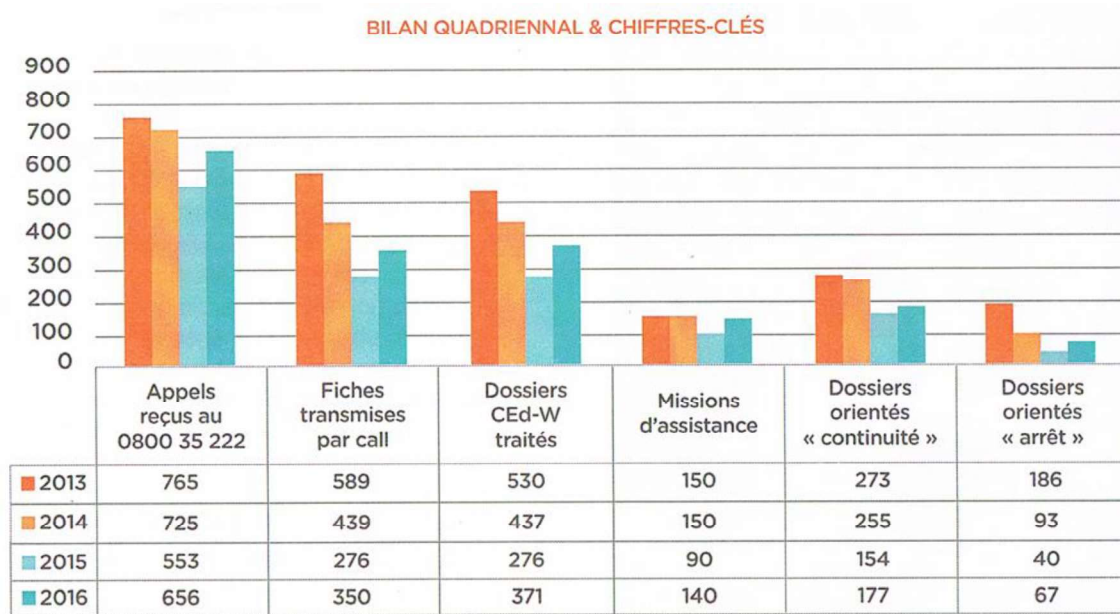


Figure 6 : Bilan quadriennal & chiffres clés (AEI, 2017)

Dans ce même rapport, les causes de difficultés diagnostiquées sont mises en avant lors des rendez-vous avec les conseillers. Les **lacunes en gestion** des dirigeants d'entreprises ont été soulignées. Dans l'article du 21/05/2017, déjà cité dans la partie théorique, Mary Draelants, Steven Flamme et Sébastien Wagelmans, conseillers pour la Wallonie, dressent le même type de constats que ceux recueillis par les experts du CEd rencontrés (Thény, 2017). Ils mettaient en avant le fait qu'il est souvent difficile d'identifier l'élément déclencheur dans la spirale présentée. Ces conseillers insistent aussi sur le fait qu'il n'est « pas simple d'être à la fois bon carreleur, bon garagiste, bon informaticien... et, en même temps, maîtriser tous les rouages de la gestion », ils insistent sur le fait qu'il faut faire savoir « qu'il y a des professionnels qui peuvent les aider, confidentiellement et gratuitement, mais que c'est à eux que revient la tâche de faire le premier pas » (Thény, 2017).

L'AEI soutient que les bénéficiaires du dispositif « Entreprises en rebond » viennent beaucoup trop **tardivement consulter** dû à un déni des difficultés ou encore à l'incapacité de mesurer les conséquences de celles-ci (AEI, 2017).

4.1.6. Mise en perspective des différentes analyses

Dans cette partie, nous allons tenter de mettre en perspective les analyses précédentes. Des études portant sur le mécanisme des entreprises en difficulté révèlent que celles-ci passent habituellement par différentes étapes. Le processus de défaillance est un engrenage de faits organisationnels et financiers qui ont pour origine aussi bien des erreurs de gestion que des événements imprévus qui ont finalement pour conséquence la faillite de l'entreprise (Crutzen & Van Caillie, 2010). Didier Van Caillie, Professeur à HEC-Liège et Directeur du Centre d'Etude de la Performance de l'Entreprise (CEPE) et Nathalie Crutzen, Chercheuse au CEPE proposent d'analyser les défaillances de l'entreprise en plusieurs phases chronologiques. Selon eux, c'est le processus standard d'une entreprise qui évolue vers la faillite. Elle passe par chacune des étapes du schéma ci-après qui modélise de façon conceptuelle la spirale de la défaillance organisationnelle. On commence par le haut du schéma en T^0 : Création de l'entreprise. Ensuite, vient la phase T^A avec l'arrivée des difficultés. C'est à ce moment qu'on rentre dans une première spirale de défaillance économique. Après cette phase se succèdent l'apparition et la détérioration des symptômes de défaillance ainsi que l'apparition des clignotants (T^S et T^X) représentés par une spirale de la défaillance financière. Et pour finir, la faillite de l'entreprise est prononcée (T^Z).

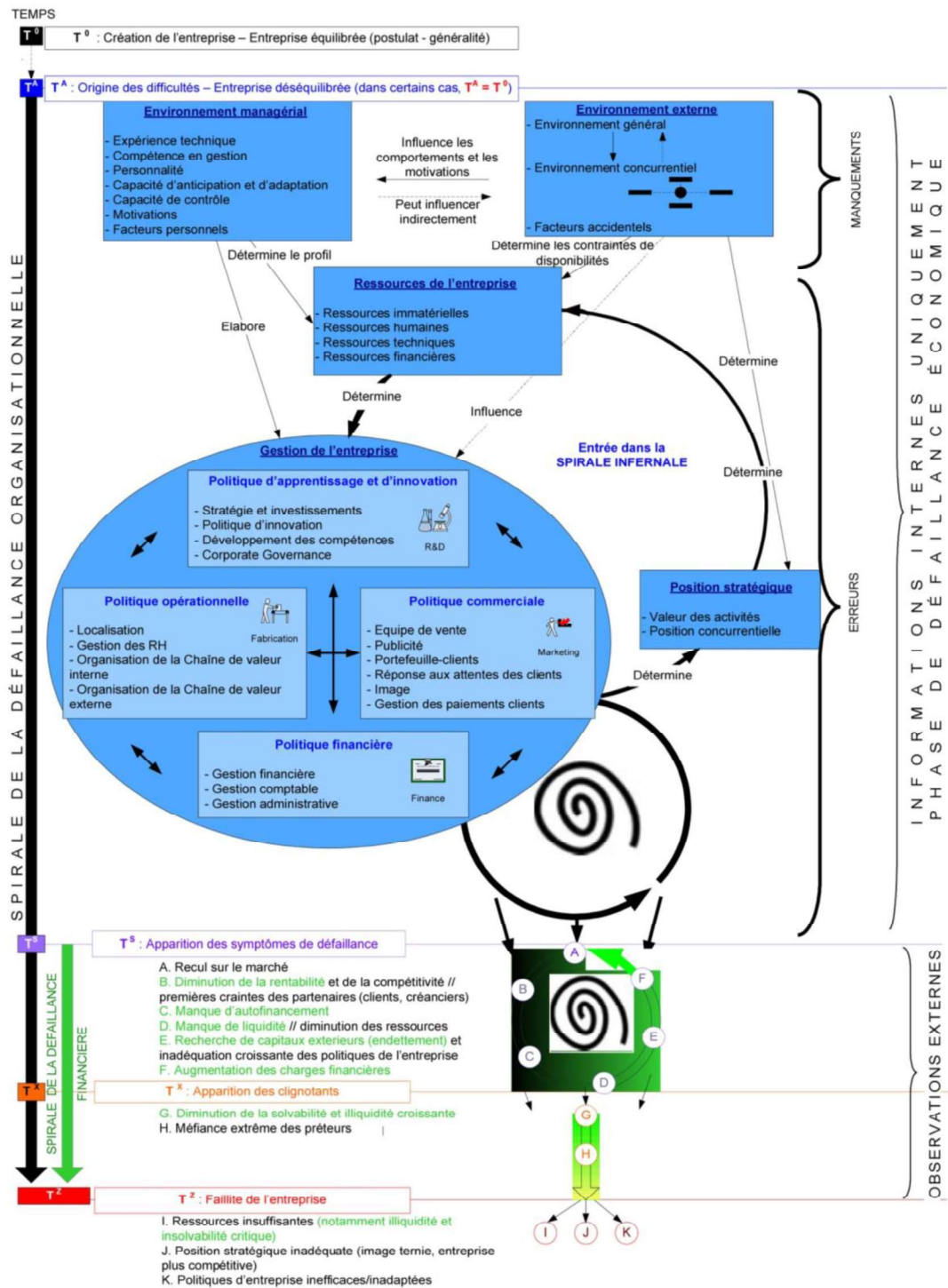


Figure 7 : Spirale de la défaillance organisationnelle (Crutzen & Van Caillie, 2010, p.9)

Le fait de représenter ce processus par des spirales est assez parlant. En effet, au sens imagé, la spirale dite infernale signifie une augmentation rapide et incontrôlable d'un événement. Il est possible de s'en sortir, mais cela n'est pas facile, bien souvent un problème en entraîne un

autre ce qui accentue davantage le processus et les possibilités de s'en sortir diminuent au fur et à mesure. Les conseillers du dispositif Entreprises en rebond mettent également en avant le fait qu'il est souvent difficile d'identifier l'élément déclencheur dans la spirale (Thény, 2017). Alain Demarez, lors de l'entretien (cfr. Annexe XI), a évoqué le phénomène également :

« [...] L'entrepreneur aujourd'hui doit être extrêmement attentif à tous ces signaux parce que la difficulté croît très vite et cet effet boule de neige, je dirais va à une vitesse terrible. En moins d'un an, on est très vite proche d'une catastrophe pour certaines structures. Pas des grandes entreprises qui savent encaisser le choc, mais des plus petites structures [...] »

On constate aussi que les problèmes économiques mènent à des problèmes financiers alors que dans les interviews, les entrepreneurs prennent conscience de leurs difficultés par le biais des facteurs financiers. Cela a pour conséquence que lors du constat des difficultés, l'entrepreneur est déjà assez avancé dans l'enchaînement des facteurs de défaillance de l'entreprise. Hambrick, D'aveni, Keasey et Watson (cités dans Crutzen & Van Caillie, 2010) prônent le fait que la défaillance de l'entreprise est liée à deux paramètres :

- les décisions managériales,
- l'environnement de l'entreprise et sa capacité à s'adapter aux changements de celui-ci.

C'est ce qu'on a pu observer dans les échanges avec les entrepreneurs. Beaucoup parlent par exemple de travaux non prévus, d'attentats, de PRJ ou de faillites de clients, d'employés en maladie de longue durée,... ce sont des événements non prévus auxquels l'entreprise n'a pas su s'adapter et qui ont eu comme conséquences des problèmes financiers. L'entreprise entre alors dans la spirale de la défaillance financière c'est-à-dire une détérioration des indicateurs financiers (Crutzen & Van Caillie, 2010). De plus, tous à l'unanimité, entrepreneurs comme experts, s'entendent pour dire que les chefs d'entreprise ont la tête dans le guidon. Ce qui a pour conséquence une prise de conscience tardive des difficultés. Dans le baromètre des entreprises de Graydon, Eric Van den Broele met également en avant le fait que les entreprises en faillite suivent généralement une même trajectoire (Graydon BE, 2016).

4.2. Constats

Force est de constater que la sollicitation de conseils en période difficile n'est pas évidente. Ces sollicitations arrivent bien souvent lorsqu'il est trop tard. Dans le rapport annuel de 2015 du CEd, mêmes constatations que les années précédentes, plus de 80% des entreprises traitant avec le centre sont endettées (CEd, 2016). « Les experts du centre maintiennent leurs observations : ils estiment qu'une réaction anticipée de 6 mois aurait pu sauver plus de 20% des entreprises rencontrées et plus d'un tiers si une démarche avait été réalisée 12 mois plus tôt (diagnostic,...). » (CEd, 2016, p.9). D'où le projet du présent mémoire qui vise à mieux comprendre les causes, conscientiser les entrepreneurs en difficulté et anticiper de telles situations.

Selon le CEd toujours, il n'y a pas de relation directe entre le type de forme juridique et le nombre de faillites. Cependant, les conséquences d'une crise ou encore d'événements inattendus sont inversement proportionnelles à la taille de l'entreprise. On comprend facilement que dans une entreprise occupant 5 travailleurs, un départ cause de plus graves préjudices que dans une multinationale. « Plus elles sont petites, plus les conséquences sont violentes, rapides et puissantes » (CEd, 2016, p.9). Ce qui nécessite d'autant plus de solides bases en gestion d'entreprises. En effet, il est primordial de savoir anticiper les risques et de savoir réagir efficacement. Le CEd a souvent constaté qu'il y avait de grosses lacunes dans ce domaine.

Les conseillers du CEd constatent que des défaillances en gestion peuvent être pointées du doigt dans beaucoup d'entreprises. En effet, les entrepreneurs suivent leur situation sur base de leur chiffre d'affaires et d'indicateurs de trésorerie. Tant que la trésorerie assure l'activité au quotidien, les entrepreneurs ont tendance à ne pas réagir. De plus, la comptabilité est fréquemment trop complexe voire incompréhensible pour certains. Beaucoup d'entreprises déclarées en faillite ne disposaient pas d'outils de gestion. Selon les estimations du CEd, « seuls 9% des entreprises peuvent justifier leur situation par le seul fait de circonstances imprévues (...) plus de 79% des entreprises ont témoigné (...) de réflexes inadaptés en matière de gestion des ressources, politique de coûts, financements... » (CEd, 2016, p.11).

Les erreurs de gestion commises par les entrepreneurs ne sont pas volontaires, mais plutôt dues à des connaissances trop limitées en la matière ou le fait d'être submergé par le travail. C'est pourquoi nous pensons qu'il est intéressant de se pencher sur cette problématique afin que les entrepreneurs puissent reconnaître de façon plus anticipative que leur entreprise est en difficulté.

4.3. Pistes de solutions

Partant de la récolte des informations et de leurs analyses, plusieurs pistes de solutions nous sont apparues.

Certains entrepreneurs n'ont que peu ou pas de **formation en gestion**, il y a lieu de se pencher sur cette problématique ; une piste serait de revoir les exigences en la matière.

Un **plan financier** est exigé lors du démarrage d'activité sous forme d'SPRL, de SA ou de coopératives à responsabilité limitée. Il est obligatoire au démarrage, mais n'est pas vérifié et reste chez le notaire. On ne s'y intéressera qu'en cas de problèmes. Revoir les exigences du plan financier en veillant à ce qu'il soit plus orienté « aide » plutôt qu'« outil de sanction » serait également une piste.

Lors de l'analyse des données récoltées dans le cadre de différents entretiens, des besoins criants en matière de suivi de la gestion courante sont apparus. D'une part, le **rôle du professionnel du chiffre** en la matière a été fort critiqué. En vue de préconiser des pistes de solutions, il y a lieu de repenser le rôle du professionnel du chiffre, de voir dans quelle mesure des **tableaux de bord** adaptés peuvent être mis en place et de voir comment mettre sur pied un **système de détection plus anticipatif**.

Chacune de ces pistes de solutions sera développée dans les sections suivantes. Un résumé opérationnel des propositions est proposé à chaque fois. Ceux-ci seront précédés de la puce suivante : ☞.

4.3.1. Pousser les exigences à l'accès à la gestion

Suite à l'analyse des réponses des conseillers ainsi que celles des entrepreneurs, une première constatation a été mise en avant, celle du manque de maîtrise des notions de gestion des entrepreneurs en difficulté. En effet, les entrepreneurs concernés se sont familiarisés avec les mécanismes de gestion d'une entreprise sur le tas, il s'avère qu'ils ont de sérieuses lacunes en la matière.

Dans le prochain paragraphe, nous allons nous pencher sur ce qui est actuellement mis en place pour ensuite proposer certaines améliorations.

4.3.1.1. Situation actuelle

« Toute entreprise commerciale ou artisanale (aussi bien en personne physique qu'en personne morale) doit prouver ses connaissances de gestion de base lors de son inscription dans la Banque-Carrefour des Entreprises (BCE), qu'il s'agisse d'une activité à titre principal ou complémentaire » (Economie Wallonie, n.d.). L'article 6 de l'arrêté royal du 21/10/1998 recense le programme des connaissances de gestion de base (cfr. Annexe XII).

Dispenses (Economie Wallonie, n.d.)

Il existe des exceptions, « certaines entreprises ne doivent pas prouver les connaissances de gestion de base :

- les entreprises qui ne sont pas des petites ou moyennes entreprises dans le sens de la loi-programme BCE de 10/02/1998 ;
- l'entreprise qui n'exerce pas d'activités commerciales ou artisanales ;
- l'entreprise qui exerce des services dans des professions intellectuelles réglementées par la loi-cadre du 1er mars 1976 (par exemple comptable, agent immobilier ou expert fiscal) ;
- l'entreprise qui exerce des activités comportant des conditions spécifiques sur le plan des connaissances de gestion de base (par exemple transporteur de personnes ou de biens) ;
- les entreprises de vente directe ;
- l'entreprise commerciale ou artisanale qui était inscrite dans la BCE au 1/1/1999 ;

- le cessionnaire d'une entreprise existante (durant un an) ;
- le conjoint survivant d'un chef d'entreprise décédé ;
- le cohabitant légal survivant d'un chef d'entreprise décédé ;
- le partenaire survivant d'un chef d'entreprise décédé, qui cohabitait depuis au moins 6 mois avec le chef d'entreprise décédé ;
- les enfants du chef d'entreprise décédé, pendant une période de trois ans ;
- dans le cas d'une société qui satisfait aux conditions dans le chef de celui ou celle qui est nommé responsable de la gestion journalière :
 - o le conjoint survivant de la personne décédée qui était responsable de la gestion journalière ;
 - o le cohabitant légal survivant de la personne décédée qui était responsable de la gestion journalière ;
 - o le partenaire survivant de la personne décédée qui était responsable de la gestion journalière, à condition d'avoir cohabité au moins 6 mois. »

Comment prouver les connaissances de base de gestion ?

Deux possibilités pour prouver ses connaissances :

- un diplôme ou un titre valide selon l'article 7 de l'arrêté royal du 21/10/1998 (cfr. Annexe XIII)
- une pratique professionnelle effectuée dans les 15 dernières années dans une entreprise industrielle, commerciale ou encore artisanale ou encore entreprise ayant des activités agricoles ou horticoles peut être acceptée.

Celui qui n'a ni diplôme ni pratique professionnelle suffisante doit réussir l'examen de connaissances de gestion de base organisé par le Service du Jury central.

4.3.1.2. Propositions d'amélioration

Il ressort qu'une piste pourrait être de se pencher sur les exigences en matière de connaissances en gestion et ce sous 4 axes.

- A. Le contenu du programme
- B. La manière de prouver les connaissances de base de gestion
- C. Les dispenses accordées
- D. L'application

A. Le contenu du programme

L'article 6 de l'arrêté royal du 21/10/1998 recense le programme des connaissances de gestion de base. Dans celui-ci, on retrouve des généralités, des notions juridiques, et, sur le plan de la gestion :

- l'utilité de la comptabilité comme outil de gestion,
- les rubriques d'un bilan et d'un compte de résultat simple,
- les principaux documents commerciaux et de paiement,
- le chiffre d'affaires, le cash-flow,
- les dispositions légales relatives à la comptabilité des PME,
- le mécanisme de la T.V.A.
- la gestion des frais et la rentabilité,
- le tableau de bord de gestion,
- le seuil de rentabilité,
- le budget prévisionnel des recettes et des dépenses d'investissement et de financement,
- le plan financier,
- la fixation d'un prix de vente et d'un prix de revient et l'analyse des coûts;

Différents supports sont disponibles afin de se préparer à l'épreuve de maîtrise des connaissances de gestion de base. La matière est relativement large, les indicateurs de gestion de base qui nous semblent indispensables sont repris.

En conclusion, il nous semble que le contenu est adapté.

Cependant, en matière de formation, un choix de contenu et de support adaptés pour la maîtrise de celui-ci est une chose. La manière d'évaluer le degré de maîtrise en est une autre. L'épreuve certificative couvre-t-elle toute la matière et vise-t-elle suffisamment d'applications dans un contexte donné. De plus, nous nous demandons dans quelle mesure, le candidat sera à même d'ensuite créer en autonomie des outils de gestion adaptés à son business.

☞ Il semble judicieux de se pencher sur l'épreuve certificative afin de s'assurer que celle-ci couvre toute la matière et vise l'application des notions de gestion dans un contexte donné. Il y a également lieu de vérifier si le candidat sera capable de les contextualiser par rapport à son activité.

B. La manière de prouver les connaissances de base de gestion

Comme déjà souligné, actuellement, il y a plusieurs possibilités pour prouver ses connaissances :

- Etre détenteur d'un diplôme ou d'un titre valide selon l'article 7 de l'arrêté royal du 21/10/1998,
- Une pratique professionnelle effectuée dans les 15 dernières années dans une entreprise industrielle, commerciale ou encore artisanale ou encore entreprise ayant des activités agricoles ou horticoles peut être acceptée.

Des questions se posent quant à la première condition. En effet, en quoi le fait d'avoir fait des études supérieures implique la maîtrise de connaissance de gestion de base. Aujourd'hui, quelqu'un qui a suivi, à titre d'exemple, des études de psychologie, d'architecture ou encore d'éducation physique est considéré comme ayant des connaissances de base de gestion. Il ne faut pas apporter davantage de preuves. Pour certaines études, les cours de comptabilité et de gestion ne sont pas suffisants. A juste titre, l'objectif de certaines études n'a pas pour finalité la création d'entreprises. En effet, bon nombre de programmes d'études supérieures ne comportent aucun cours qui aborde des notions de gestion. De plus, dans certains

programmes, certaines études affichent un cours de comptabilité qui aborde les notions comptables légales. La plupart des entreprises confient la tenue de celles-ci à un comptable agréé. Ces cours de comptabilité de base permettent, dans le meilleur des cas, de la comprendre, de lire des documents comptables fournis par le comptable préposé, mais ne permettent pas de réaliser des indicateurs de gestion qui aident à mener à bien une entreprise.

☞ Il y a sans doute lieu de revoir l'article 7 du 21/10/98 et ne pas autoriser l'accès à la gestion à tous ceux qui sont détenteurs d'un diplôme d'enseignement supérieur. Mais seulement à ceux qui peuvent fournir la preuve d'avoir eu un nombre d'heures (ou de crédits ECTS) de cours de gestion pour autant que ceux-ci reprenaient les éléments du programme fixé à l'article 6. Cette proposition pourrait déjà limiter les risques de déficiences en gestion de certains entrepreneurs.

Certaines écoles secondaires délivrent des certificats relatifs aux connaissances de gestion de base. Des contacts pris avec certains étudiants et enseignants concernés portent à croire que le programme est complet et les supports disponibles sont adaptés et conformes au programme. Il s'avère que la matière est très large et que la partie consacrée aux notions de gestion comme le calcul du seuil de rentabilité est souvent survolée et que trop peu d'applications pratiques contextualisées sont réalisées. Nous n'avons pas eu accès aux épreuves afin de mieux nous rendre compte du niveau d'exigence. Il est donc peu judicieux d'aller plus loin. Nous nous posons cependant des questions. Un jeune de 18 ans qui a fait le choix d'études en coiffure ou en électricité obtient le certificat, n'est-il pas illusoire de penser que, le jour où il s'installera réellement à son compte, il se souviendra et appliquera ce qu'il a étudié pour un examen des années auparavant.

Par ailleurs, celui qui n'a pas le certificat ni une pratique professionnelle suffisante, et n'est pas détenteur d'un diplôme de l'enseignement supérieur peut présenter l'épreuve de connaissances de gestion de base organisée par le Service du Jury central. Cependant, comme l'a mentionné JP Riquet, les cours sont orientés par rapport aux questions d'examen, le public visé a un niveau de base extrêmement faible et éprouve beaucoup de difficultés avec les

chiffres. Il semble à nouveau utopique de les voir établir et suivre des indicateurs de gestion en toute autonomie une fois l'épreuve réussie.

☞ *En conclusion, il se confirme que le niveau d'exigence de ces épreuves est à revoir. Une piste serait peut-être de fixer différents paliers, la réussite de certains chapitres est indispensable, pour d'autres, si le candidat est en échec, il y a lieu qu'il se fasse encadrer par un professionnel du chiffre par exemple. Cette proposition sera développée par la suite.*

Certains candidats entrepreneurs ont trouvé une astuce pour contourner le système. Celle-ci consiste à s'associer à quelqu'un qui a l'accès à la gestion. Cependant, bien souvent cette personne le fait pour « rendre service », elle « prête » son nom, mais n'est pas présente dans la gestion journalière.

☞ *Il serait peut-être adéquat de conscientiser les entrepreneurs des conséquences potentielles et prévoir des sanctions dissuasives.*

C. Dispenses accordées

Se pencher sur les dispenses accordées en matière de maîtrise des connaissances de gestion de base interpelle. Les personnes dans les cas de figure suivants sont dispensées définitivement et ne doivent pas prouver leur maîtrise des connaissances de gestion de base:

- le conjoint survivant d'un chef d'entreprise décédé,
- le cohabitant légal survivant d'un chef d'entreprise décédé,
- le partenaire survivant d'un chef d'entreprise décédé, qui cohabitait depuis au moins 6 mois avec le chef d'entreprise décédé.

☞ *Un délai raisonnable (1 à 3 ans) pourrait leur être accordé en vue qu'elles puissent se mettre en ordre entretemps à l'instar de ce qui est prévu dans le cas du cessionnaire d'une entreprise existante (1 an) ou les enfants du chef d'entreprise décédé (3 ans).*

D. Applications

La procédure actuelle consiste à vérifier si le candidat fondateur d'entreprise est dans les conditions au moment de la création. Ce qui importe c'est que non seulement il maîtrise des notions de gestion de base et qu'il soit en mesure de les appliquer dans la gestion courante de l'entreprise qu'il souhaite fonder. C'est donc au moment de la création qu'il devrait être tenu de prouver d'une part ses connaissances en gestion, mais surtout, de démontrer qu'il est capable de les appliquer en toute autonomie dans le cadre de son activité. Il s'agit de trouver une façon d'évaluer ces différentes compétences et de mettre en place des dispositifs pour aider le candidat à s'y préparer.

Ces pistes ont été évoquées dans le cadre des différents entretiens (experts et entrepreneurs). Myriam Coutelier suggérerait de faire passer un test de gestion aux entrepreneurs lorsqu'ils viennent chercher leur numéro d'entreprise. JP Riquet, évoquait le fait que, pour de nombreuses professions, des stages sont mis en place. Alors pourquoi pas un stage pour devenir entrepreneur ? Dans la même optique, Messieurs Braibant et Ciarniello, proposaient que des formations soient prévues dans le but de pallier les lacunes des entrepreneurs en matière de gestion. Myriam Coutelier a suggéré d'organiser des formations quant à la réalisation de tableaux de bord ou de gestion de trésorerie par exemple. Il faudrait que ces formations soient davantage pratiques que théoriques.

☞ *Prévoir des dispositifs, comme des formations, test ou encore des stages, permettant de vérifier la capacité du candidat entrepreneur à mettre en place des outils de gestion adaptés à ses activités. S'il s'avère que le candidat n'est pas à même de s'occuper de la gestion, il faudrait prévoir une alternative qui consisterait à exiger que cette partie soit sous-traitée par un professionnel du chiffre par exemple.*

Certains craignent qu'augmenter les exigences freine la création d'entreprise. Les mesures proposées n'ont pas pour but de limiter l'accès, mais de suggérer des paliers différents en donnant naissance à des entrepreneurs plus ou moins autonomes que d'autres.

Le législateur a récemment intégré un livre XX au Code de droit économique. Dans celui-ci, il introduit la possibilité de prononcer la dissolution lorsque « les administrateurs ou gérants ne disposent pas des connaissances de gestion de base ou des compétences professionnelles imposées pour l'exercice de l'activité de la société » (Germonpré & Pottier, 2017). Ainsi, nous constatons que le législateur a conscience du problème des connaissances de gestion, mais il est interpellant d'agir a posteriori et non à la source.

4.3.2. Le plan financier

Les SPRL, SA ou coopératives à responsabilité limitée doivent, pour démarrer leurs activités, rédiger un plan financier. C'est la loi de réorientation économique du 04/08/1978 qui prévoit un plan financier lors de la création d'une entreprise afin d'éviter la sous-capitalisation des sociétés (Le Moniteur belge, n.d.). Ce qui pose question, c'est que le plan financier est obligatoire au démarrage, mais n'est pas vérifié et reste chez le notaire. On ne s'y intéressera qu'en cas de problèmes. Ce plan financier doit être remis au notaire et sera demandé s'il y a faillite endéans les 3 ans de la constitution de la société. Un examen de celui-ci sera réalisé afin de juger de la responsabilité des fondateurs. Ceux-ci seront responsables si à la constitution de la société, le capital social était manifestement insuffisant pour exercer ses activités pendant minimum 2 ans (Le Moniteur belge, n.d.).

Il est évident qu'un Business Plan soit réalisé à la création de toute entreprise. Celui-ci devrait permettre de vérifier la faisabilité de l'activité imaginée par son fondateur et doit être le plus détaillé possible. Il est important que le créateur d'entreprise y travaille, mais soit assisté d'un professionnel du chiffre qui aura la maîtrise technique nécessaire, mais aussi le recul qui s'impose. Il s'avère que « cet exercice légalement obligatoire se révèle être un outil de suivi efficace s'il a été élaboré avec soin et avec le concours du professionnel » (Delvaux, 2009). La loi ne détaille pas le contenu précis attendu d'un plan financier. De nombreuses structures d'accompagnement à la création d'entreprises permettent d'aider le fondateur pour la réalisation de celui-ci, mais rien n'est contraignant. Il s'agit uniquement de démarches volontaires.

Il est aberrant qu'un outil non seulement crucial, mais lourd de conséquences en termes de responsabilité en cas de problèmes ne soit pas vérifié par un professionnel du chiffre.

☞ *La loi devrait détailler le contenu du plan financier et imposer une collaboration (voir une validation) d'un professionnel du chiffre.*

4.3.3. Besoin en matière de suivi de la gestion courante

Lors de l'analyse des données récoltées dans le cadre de différents entretiens, des besoins criants en matière de suivi de la gestion courante sont apparus. D'une part, le rôle du professionnel du chiffre en la matière a été fort critiqué. Les entrepreneurs interrogés qui externalisent leur comptabilité, estiment consacrer un budget important à ce poste et sont, pour la plupart, déçus des services rendus. En effet, bien souvent, le professionnel du chiffre en charge des travaux comptables n'a pour rôle que celui de respecter les exigences légales, son rôle de conseiller est souvent limité. D'autre part, le besoin d'outils de gestion de type tableaux de bord est ressorti à de nombreuses reprises. Par ailleurs, il s'avère que les tableaux comptables fournis arrivent habituellement à la fin d'une clôture, TVA par exemple, qui est bien souvent trimestrielle pour les petites structures. Ainsi, en cas de trimestre difficile, la sonnette d'alarme se fait entendre tardivement. Un outil tenu en interne plus régulièrement est indispensable. Les conseillers mettent également en avant le fait que les entrepreneurs arrivent bien souvent trop tard au centre. En vue de préconiser des pistes de solutions pour ces différents points, ceux-ci seront abordés selon la structure suivante :

- Rôle du professionnel du chiffre
- Tableaux de bord
- Système de détection anticipatif

4.3.3.1. Rôle du professionnel du chiffre

Les experts interrogés disent que le comptable est perçu bien trop souvent par les entrepreneurs en difficulté comme un sous-traitant obligatoire, mais inutile plutôt que comme un allié.

Une mauvaise communication entre le comptable et le client est souvent observée. Le comptable devrait directement préciser qu'il est là pour réaliser ses missions ordinaires, mais qu'il peut également offrir ses services pour des missions dites extraordinaires. Il peut s'agir de rendez-vous complémentaires pour faire le point de la situation, donner des conseils, parcourir les tableaux de bord mis en place.

Comme déjà évoqué précédemment dans le présent travail, le professionnel du chiffre doit travailler avec ses clients aussi bien sur le plan préventif que pédagogique. L'axe préventif vise à aider ses clients en installant des outils permettant de détecter certains dysfonctionnements. Par exemple, des tableaux de bord cités ci-dessus. Par ailleurs, il doit veiller à être un bon pédagogue en apprenant à son client à comprendre leur comptabilité.

D'autant plus, qu'avec la numérisation des données, les factures électroniques, etc, que deviennent les professionnels du chiffre ? Ils vont devoir se focaliser tout naturellement sur la stratégie de leurs clients. Il s'agira de missions comme du contrôle interne, du coaching,... (Bouquot, Cohen & Flabeau, 2015).

La relation avec le client doit être revue. Grâce au numérique, les professionnels du chiffre peuvent faire mieux, car il y a un gain de productivité (Jasor, 2015). Ainsi, les comptables sont amenés à une amélioration de leurs services. Ils sont des conseillers business de confiance (IFB, 2016). En effet, ils ont une vue globale sur le business de leurs clients et peuvent ainsi apporter des conseils pertinents, mettre l'accent sur ce qui est urgent (IFB, 2016).

Les chiffres ne parlent pas d'eux-mêmes. Le rôle du professionnel du chiffre est d'arriver à les faire parler en étudiant l'évolution des résultats et en procédant à des comparaisons avec ceux des autres années, avec d'autres entreprises du même secteur,...

La comptabilité étant de plus en plus automatisée, la profession doit s'orienter dans des missions de conseil. « Le réflexe bien naturel des professionnels consiste à s'entraîner avec LA mission réputée facile : le tableau de bord. » (CROEC, 2017). En règle générale, les PME sont demandeuses de tableaux de bord, mais les professionnels du chiffre n'en proposent qu'à 10% de leur clientèle pour des raisons de coûts. Comme le précisait l'IPCF dans une de leurs publications (2011), « Il est également judicieux d'apprendre au client à utiliser la technique des tableaux de bord ».

4.3.3.2. Tableaux de bord

Un tableau de bord est un outil de comparaison et un instrument d'amélioration. Il endosse diverses fonctions telles que l'évaluation de la performance du business ou le rôle de systèmes d'alerte en cas de dysfonctionnements. Un outil bien construit permet d'anticiper les problèmes. Il doit être en phase avec les besoins précis de l'entreprise. Le tableau de bord ne doit pas avoir pour unique rôle l'affichage des derniers résultats, il devrait plutôt réduire l'incertitude, stabiliser l'information, maîtriser le risque, faciliter la communication, dynamiser la réflexion (Fernandez, 2008). En résumé, il doit fournir des informations succinctes dans un temps relativement court afin de pouvoir prendre des décisions.

L'article « Le tableau de bord : le serpent de mer de la profession » rédigé par CROEC paru dans le c@découvrir de l'IFB du 12 juin 2017 précise qu'il est important de bien distinguer les deux notions suivantes : la mission et le livrable. L'objectif de la mission des tableaux de bord est de livrer le support, à savoir le tableau. Le conseil, la valeur ajoutée, de l'expert-comptable est offert. Le client désirant obtenir de l'aide dans la gestion de son entreprise attend plutôt un service et non pas un document. L'article fait le parallèle à une intervention chez le garagiste. La personne ayant un problème avec sa voiture veut que l'on répare sa voiture et pas qu'on lui donne les outils pour qu'il le fasse lui-même.

Un tableau de bord doit être construit en fonction de l'entreprise, comme le précisait Jean-Pierre Riquet, adapté au business de l'entreprise. Il existe de plus en plus de logiciels proposant des services comparables. Comme EMASphere, adapté aux PME, qui rassemble et trie les informations relatives à leur entreprise. En effet, partant du constat en 2013 que les

dirigeants des PME manquent bien trop souvent d'outils de pilotage et n'obtiennent que rarement la bonne information au moment opportun, les créateurs d'EMAsphere, Hugues Vandepeutte et Didier Vankeerberghen cherchent une solution au problème (Hofman, 2017). Le logiciel propose un tableau de bord regroupant les principaux indicateurs. Il vise à ce que ça soit le plus lisible et compréhensible possible à l'aide de graphes, tableaux et diagrammes pouvant retracer l'écriture comptable si besoin. EMAforecast a été lancé plus récemment (2016) et propose une projection dans le temps. Cependant, ce type d'outil, sa mise en place et sa tenue ont un coût. Il est fort probable qu'une petite structure ne puisse pas se permettre un tel investissement. Certaines fiduciaires en proposent. C'est le cas de celle de Jean-Pierre Riquet. Une autre piste serait d'imposer un suivi par des professionnels. Cependant, la sous-traitance de ce type de service risque de représenter des coûts trop importants qui ne pourront être supportés par une entreprise en phase de lancement.

Le professionnel du chiffre est le partenaire idéal du chef d'une PME. Il est le plus expérimenté pour mettre en garde et éviter de faire appel à la LCE. Il est intéressant que celui-ci apprenne à son client à comprendre les mécanismes comptables et lire les comptes annuels.

Diagnostiquer son entreprise doit être une pratique régulière endossée aussi bien par le dirigeant que par le professionnel du chiffre (Mora, 2010).

Le tableau de bord doit traduire la mission et la stratégie de l'entreprise en indicateurs clés de performance. Un indicateur clé de performance, Key Performance Indicator (KPI) en anglais, est une donnée quantitative qui permet de synthétiser une situation. Il peut être un indicateur d'alerte, d'efficience et d'anticipation. Il peut notamment adopter diverses formes comme un ratio, un tableau, un graphique,...

Comme l'ont relevé plusieurs personnes interviewées, disposer de tableaux de bord est une chose, savoir les utiliser en est une autre. Pour qu'un indicateur soit efficace, il faut suivre les 3 étapes : il s'agit d'abord de l'analyser, de savoir l'interpréter et pour finir de réagir.

Pour la conception de tableaux de bord efficaces et synthétiques, nous trouvons intéressant de se concentrer sur les 4 niveaux financiers suivants.

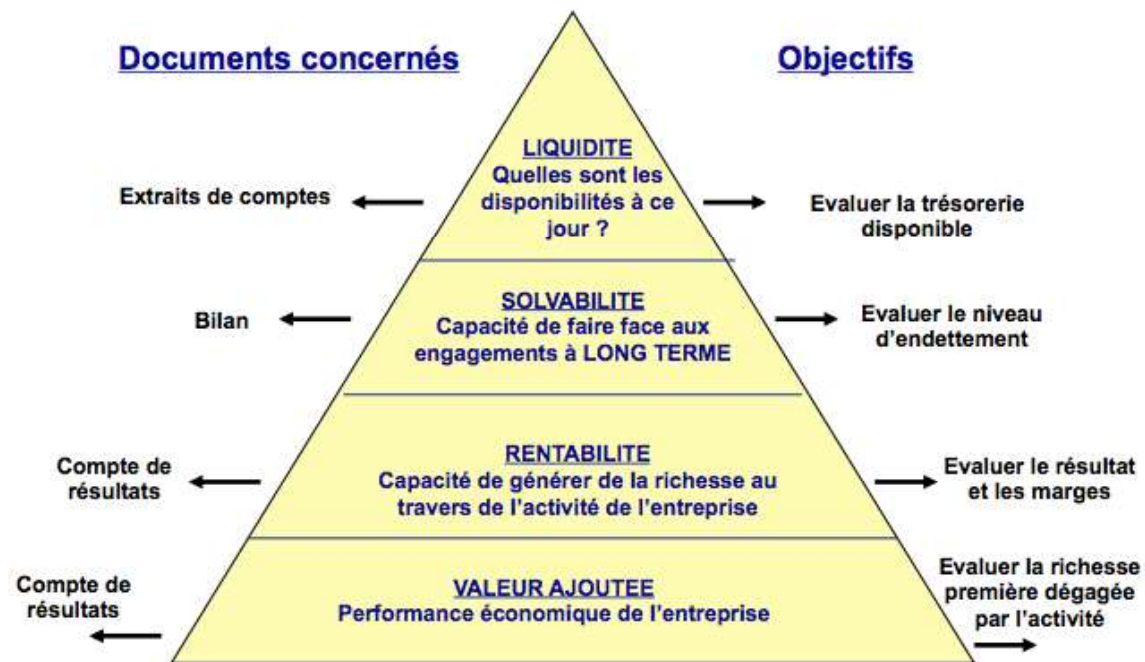


Figure 8 : Pyramide des 4 niveaux financiers (Kahn & Parissier, 2011, p.355).

Si tout gestionnaire d'entreprise pouvait disposer d'un outil synthétique de type tableau de bord, avec quelques indicateurs lui permettant de vérifier régulièrement (idéalement mensuellement) sa situation en matière de performance économique, de rentabilité, de solvabilité et de liquidité, il serait mieux armé pour mener à bien son entreprise.

Un point d'attention pourrait être mis sur le suivi du seuil de rentabilité. Il est indispensable que tout gestionnaire d'entreprise ait en ligne de mire le niveau d'activité qu'il soit exprimé en seuil de rentabilité ou autre tel que nombre de produits à vendre, nombre de contrats à conclure,... à atteindre pour être rentable. Les syllabi réalisés dans le cadre de la préparation des épreuves de maîtrise des connaissances de gestion de base sont des outils didactiques disponibles qui peuvent aider les gestionnaires pour établir le calcul du seuil de rentabilité dans un contexte donné.

☞ *Tout comme il y a des exigences en termes de tenue des comptes, il s'impose de mettre en place un cadre qui veille à ce que tous les gestionnaires d'entreprises disposent d'un minimum d'outils de gestion réalisés par leur soin ou avec l'aide d'un professionnel du chiffre au besoin. Une autre solution serait de trouver des incitants pour leur mise en place tels que des taux d'intérêt préférentiels dans le cadre de co-financement ou autre. Ces outils de gestion devraient prendre la forme de tableaux de bord qui permettraient de vérifier régulièrement (idéalement mensuellement) la situation de l'entreprise en matière de performance économique, de rentabilité, de solvabilité et de liquidité. En matière de rentabilité, un des indicateurs devrait correspondre au seuil de rentabilité adapté au business de l'entreprise.*

4.3.3.3. *Système de détection anticipatif*

Un autre élément important apparu dans les différents témoignages des experts est l'arrivée tardive des entrepreneurs en difficulté et le manque de connaissance des aides organisées.

Dans les 2 régions du pays sur lesquelles portait l'étude, à savoir la Région Bruxelles Capitale et la Région Wallonne, il a été constaté que d'énormes efforts ont été faits quant à la mise en place de dispositifs d'accompagnement à la création et d'aide en cas de difficulté. Il faudrait à présent se concentrer sur le chaînon manquant, à savoir la vie de l'entreprise. Des dispositifs devraient être mis en place en vue d'accompagner l'envol des start-ups et de les orienter vers les structures ad hoc lorsque les premières difficultés sont identifiées. La dernière étape de la phase d'accompagnement des start-ups pourrait consister à aider les entrepreneurs à concevoir et mettre en place des tableaux de bord simples et adaptés et à identifier des indicateurs d'alerte. Ces indicateurs une fois atteints représenteraient un signal fort pour l'entrepreneur. Leur rôle serait de les avertir qu'il y a lieu de prendre un rendez-vous avec un conseiller.

Les indicateurs d'alerte évoqués pourraient être exprimés de façon très simple. Citons quelques exemples :

- J'ai une baisse substantielle de mon chiffre d'affaires (X %) sur une période de plus de 6 mois.
- Dans mon plan d'affaires, il était prévu que le seuil de rentabilité soit atteint le mois X, celui-ci n'est toujours pas atteint avec X mois de retard.
- Dans mon plan d'affaires, une « réserve » de liquidité de 10.000 € était prévue, il me reste moins de 5.000 € sur mon compte en banque et de grosses échéances arrivent.
- Mes frais fixes sont plus élevés que prévu, ils dépassent de X% ceux prévus dans mon plan financier.
- ...

Il faut cependant réaliser que, si cette façon de faire se met en place, elle génèrera un surcroît de travail pour les conseillers des structures en place. Daniel Braibant évoquait que le CEd bruxellois était actuellement en sous-effectif. Le budget des régions ne permet sans doute pas d'y faire face. Une piste serait de veiller à ce que, dans les business plan, un budget soit systématiquement prévu pour des travaux «extra-comptables», une forme de ballon d'oxygène auquel l'entrepreneur ferait appel en cas de besoin. Ainsi, le conseiller vers lequel il se tournerait lors des premiers signaux d'alerte serait le professionnel du chiffre qui prend en charge la tenue des comptes de l'entreprise concernée par exemple.

Un autre souci évoqué est la méconnaissance des structures d'accompagnement existantes pour les entrepreneurs en difficultés. Informer sur l'existence de celles-ci au moment de la création ne nous semble pas judicieux. Par contre, passer par les professionnels du chiffre qui sont en première ligne et qui sont bien placés pour tirer une 2^{ème} sonnette d'alarme quand la situation dégénère est une piste. En effet, quand ils se rendront compte que l'entrepreneur est confronté à des difficultés, devant lesquelles il ne pourra faire face seul et que la situation financière ne lui permet pas de faire davantage appel à son comptable. Celui-ci est bien placé pour orienter l'entrepreneur vers les structures d'accompagnement gratuites. Le comptable servirait de filtre pour éviter un rush ingérable vers les structures et en même temps, on éviterait que les structures ne soient perçues comme une « concurrence » aux cabinets

comptables, mais plutôt comme une assistance supplémentaire disponible en cas de besoins bien identifiés préalablement.

☞ *Mettre en place un chaînon manquant dans les dispositifs d'accompagnement des entreprises, à savoir la vie de l'entreprise. Ces dispositifs consisteraient à accompagner l'envol des start-ups. La dernière étape de la phase d'accompagnement des start-ups consisterait à aider les entrepreneurs à concevoir et mettre en place des tableaux de bord simples et adaptés et à identifier des indicateurs d'alerte. Ces indicateurs une fois atteints représenteraient un signal fort pour l'entrepreneur. Leur rôle serait de les avertir qu'il y a lieu de prendre un rendez-vous avec un conseiller. Ce conseiller pouvant être le professionnel du chiffre qui prend en charge la tenue des comptes de l'entreprise concernée par exemple. Ces consultances ont un coût, dans les business plan, les entrepreneurs seraient invités à prévoir systématiquement un budget pour des travaux « extra-comptables », une forme de ballon d'oxygène auquel l'entrepreneur ferait appel en cas de besoin.*

5. Conclusion

Plusieurs parallélismes apparaissent entre la gestion d'une entreprise et la conduite d'un véhicule. Les constats alarmants autour de la thématique des faillites pourraient être comparés à un nombre trop important d'accidents dont il faut identifier les causes afin de faire de la prévention. A l'instar de la sécurité routière, des mesures adaptées doivent être prises et des campagnes de sensibilisation peuvent être envisagées. Comme il faut détenir un permis pour conduire un véhicule sur la voie publique, il y a des conditions d'accès pour diriger une entreprise. Ces conditions sont-elles adéquates ? Par ailleurs, il est inconcevable de retrouver sur la voie publique un chauffeur au volant d'une voiture non équipée d'un tableau de bord or il est fréquent de rencontrer des entrepreneurs pilotant leur entreprise sans l'ombre d'un indicateur.

Pour accéder à la gestion d'une entreprise, il n'existe pas de « permis » unique. Nombreux sont ceux qui sont considérés comme ayant accès à la gestion. Il est recommandé de se pencher sur les conditions d'accès ainsi que sur le niveau et l'adéquation des épreuves certificatives.

Lors de la conduite d'un véhicule, il est primordial d'être attentif à de nombreux facteurs. On ne se focalise pas uniquement sur la route, mais sur bien d'autres éléments en même temps. En effet, il est nécessaire de regarder dans les rétroviseurs ce qui se passe derrière, ce que les autres font à côté et devant et d'adapter son comportement en cas d'événements particuliers. Le conducteur de véhicule doit aussi garder un œil rivé sur le tableau de bord. Celui-ci indique la vitesse, le niveau de carburant et envoie des signaux d'alarme de différents types en cas de besoin. C'est la même chose pour un entrepreneur. Il doit savoir mener à bien son entreprise en analysant ce que fait la concurrence, en regardant quelques fois dans le passé et en surveillant son tableau de bord. Malheureusement, il s'avère que les entrepreneurs ont « la tête dans le guidon », c'est ce qui est ressorti de tous les entretiens.

La sécurité routière prévoit des contrôles, les répressions ne sont pas prévues qu'en cas d'accident. Lorsqu'un routier dépasse la vitesse autorisée, il a des avertissements voire des sanctions. Pourquoi ne pas envisager la même chose avec les entrepreneurs. En effet, au lieu d'utiliser le plan financier uniquement en cas de faillite, il est préconisé de le voir comme un outil de gestion.

Imaginer des conditions d'accès plus contraignantes et imposer la mise en place et l'utilisation d'outils de gestion est un élément important. Pour être efficaces, ces mesures doivent être accompagnées de campagnes de sensibilisation en vue d'augmenter l'efficacité et leur chance de réussite. De nombreux dispositifs adaptés existent pour accompagner l'entrepreneur en difficulté et l'aider, le cas échéant, à rebondir. Il faudrait cependant veiller à ce que ceux-ci soient mieux connus et que les entrepreneurs soient orientés plus tôt vers les conseillers qui sont à leur disposition. Les structures d'aide à la création sont, depuis quelques années bien implantées. Si l'on arrive à une génération d'entrepreneurs qui sont de plus en plus nombreux à passer par ces structures, on pourrait espérer un changement dans les mentalités. L'image de l'entrepreneur qui se fait conseiller serait, dès lors, plus communément admise, à l'inverse des mentalités plus anciennes qui voyaient cette démarche comme un aveu de faiblesse. Par ailleurs, dans les 2 régions du pays sur lesquelles portait l'étude, à savoir la Région Bruxelles Capitale et la Région Wallonne, comme d'énormes efforts ont été faits quant à la mise en place de dispositifs d'accompagnement à la création et d'aide en cas de difficulté, il faudrait à présent se concentrer sur le chaînon manquant, à savoir la vie de l'entreprise. Des dispositifs devraient être mis en place en vue d'accompagner l'envol des start-ups et de les orienter vers les structures ad hoc lorsque les premières difficultés sont identifiées. La dernière étape de la phase d'accompagnement des start-ups pourrait consister à aider les entrepreneurs à concevoir et mettre en place des tableaux de bord simples et adaptés et à identifier des indicateurs d'alerte. Ces indicateurs une fois atteints représenteraient un signal fort pour l'entrepreneur : leur rôle serait de les avertir qu'il y a lieu de prendre un rendez-vous avec un conseiller. Ce conseiller pouvant être le professionnel du chiffre qui prend en charge la tenue des comptes de l'entreprise concernée par exemple.

Il sera intéressant de suivre les évolutions. Cependant, elles seront probablement plus compliquées à réaliser par la suite, car, les travaux en cours du Ministre Geens portant sur la

définition d'un nouveau paysage économique pourraient aboutir à une nouvelle législation qui amènerait à considérer toutes les entités économiques (en ce compris les professions libérales indépendantes et les A.S.B.L.) comme des entreprises. Ces changements sont prévus pour le début de l'année 2018. Le Conseil des Ministres de ce jeudi 20 juillet 2017 a approuvé les avant-projets de loi (Van Thournout, 2017). Il est prévu que celui-ci entre en vigueur le 1^{er} mai 2018 au plus tard. Il est aussi prévu qu'une entreprise puisse fermer une activité par une procédure de faillite amiable, dite « faillite silencieuse ». Celle-ci pourrait échapper aux statistiques.

Par ailleurs, il est rassurant de voir que le législateur a conscience qu'il y a matière à amélioration. Un livre XX a été intégré au Code de droit économique. Ce qui est intéressant dans ces nouvelles mesures, ce sont les dispositions en matière de dissolution judiciaire pour les sociétés dites fantômes : « A compter de ce 12 juin, des procédures de dissolution plus efficaces entrent en vigueur pour les sociétés fantômes, qui ne sont pas/plus actives et les sociétés dont les responsables ne disposent pas des connaissances requises » (Germonpré & Pottier, 2017). En effet, alors qu'auparavant la dissolution judiciaire avait application dès que les comptes annuels n'étaient pas déposés 3 exercices consécutifs, le législateur a réduit ce délai à un an. Le tribunal pourra aussi prononcer la dissolution lorsque « les administrateurs ou gérants ne disposent pas des connaissances de gestion de base ou des compétences professionnelles imposées pour l'exercice de l'activité de la société » (Germonpré & Pottier, 2017).

Comme le souligne très bien le proverbe, « Rome ne s'est pas faite en un jour », le présent mémoire expose de nombreuses pistes, mais il faudrait maintenant soumettre celles-ci aux différents intervenants afin de juger de leur faisabilité.

En conclusion, comme tous les usagers de la route peuvent retirer des bénéfices d'un système de sécurité routière plus performant, tous les acteurs du tissu économique seraient gagnants si les dispositifs permettaient de diminuer le nombre de faillites. Les dégâts collatéraux d'une faillite ont des répercussions importantes sur tous les acteurs que ce soient les travailleurs, les clients, les fournisseurs, mais aussi les banques et les pouvoirs publics, c'est donc l'affaire de tous.

