

Bibliographie

Agence pour l'Entreprise et l'Innovation (AEI). (n.d.-1). *Accueil*. En ligne <https://www.aei.be/fr/que-faisons-nous/>, consulté le 17/05/17.

Agence pour l'Entreprise et l'Innovation (AEI). (n.d.-2). *Aides et soutien aux entreprises et aux porteurs de projet*. En ligne <https://www.aei.be/fr/que-faisons-nous/nos-missions/des-aides-aux-entreprises/>, consulté le 17/05/17.

Agence pour l'Entreprise et l'Innovation (AEI). (n.d.-3). *Que faisons-nous ?* En ligne <https://www.aei.be/fr/que-faisons-nous/>, consulté le 17/05/17.

Agence pour l'Entreprise et l'Innovation (AEI). (2017). *Rapport d'activités 2016*. Document non publié.

Acke, L., Bihain M., Darville, C., De Poorter, I. Dupont, T. Folie, S., Leleu, P., Vanbeveren, I., Vanderstappen, E. (2016). *Réforme européenne de l'audit et son implantation en Belgique*. Centre d'information du revisorat d'entreprises (ICCI). Anvers : Maklu.

Alter, C., Gennari Curlo, P. S., & Georges, F. (2012). *L'entreprise en difficulté*. Bruxelles: Larcier.

Bekaert, B. (2013). La responsabilisation du professionnel du chiffre dans le cadre d'entreprises en difficulté. *Pacioli*, 371, 1-4. En ligne http://www.ipcf.be/Uploads/Documents/Pacioli_371_FR_PMS.pdf.

Be.STAT. (2017). *Faillites en Belgique par mois, commune, activité économique (NACE 2008), type d'entreprise, forme juridique et classe de taille des effectifs salariés (ONSS)*. En ligne <https://bestat.economie.fgov.be/bestat/crosstable.xhtml?view=13ba8303-2662-4d87-b118-4a27dd9cb3fe>, consulté le 15/06/17.

Bouquot, J., Cohen, S., Flabeau, J-L. 2015. *Face au défi de l'innovation, la profession comptable doit s'ouvrir*. C@découvrir. Institut des Fiduciaires de Belgique.

Brussels Enterprises Commerce and Industry (BECI). (n.d.-1). *A propos de BECI*. En ligne http://www.beci.be/a_propos_de_beci/, consulté le 16/05/17.

Brussels Enterprises Commerce and Industry (BECI). (n.d.-2). *Services*. En ligne <http://www.beci.be/services/>, consulté le 16/05/17.

Brussels Enterprises Commerce and Industry (BECI). (n.d.-3). *Services : Je rebondis : Le Centre pour Entreprises en difficulté*. En ligne http://www.beci.be/services/je_rebondis/le_centre_d_entreprises_en_difficulte/, consulté le 16/05/17.

Centre pour Entreprises en difficulté (CEd-1). (n.d.). *A propos*. En ligne http://ced-com.be/fr/a_propos/, consulté le 29/03/17.

Centre pour Entreprises en difficulté (CEd-2). (n.d.). *Conseillers*. En ligne http://ced-com.be/fr/conseillers/a_propos_du_ced/, consulté le 29/03/17.

Centre pour Entreprises en difficulté (2016). *Rapport annuel & constats 2015*. Document non publié, Bruxelles.

Citydev Brussels. (n.d.). *Les incubateurs de Bruxelles*. En ligne http://www.citydev.brussels/fr/ser_in.asp, consulté le 9/05/17.

Code des sociétés.

CROEC. (2017). *Le tableau de bord : le serpent de mer de la profession*. C@découvrir. Institut des Fiduciaires de Belgique (IFB).

Crutzen, N. & Van Caillie, D. (2010). *L'enchaînement des facteurs de défaillance de l'entreprise : une réconciliation des approches organisationnelles et financières*. France. En ligne <https://halshs.archives-ouvertes.fr/file/index/docid/543111/filename/p104.pdf>, consulté le 23/05/17.

De Blauwe, S., Gernay, T., Ostyn, L., Pâris, M-O., Quintart, S., Remon, C., Vanderstappen, E., Van Lookte, t., Van Reybroeck, C., Walschot, F., Yangandi, V. (2016). *Missions judiciaires et extrajudiciaires du réviseur d'entreprises*. Centre d'information du revisorat d'entreprises (ICCI). Anvers : Maklu.

Delvaux, G., Grégoire, M., Lagasse F. & Van Buggenhout, C. (2009). *L'entreprise en difficulté: Solutions et nouveaux outils juridiques*. Louvain-la-Neuve : Anthemis.

Economie Wallonie. (2017). *Connaissances de gestion de base*. En ligne http://economie.wallonie.be/Dvlp_Economique/Projets_thematiques/Regionalisation/Starter/gestion_base.html, consulté le 26/04/17.

Fernandez, A. (2008). *L'essentiel du tableau de bord*. Paris : Eyrolles.

Flisch, P. (2016). Faillites: 2016 fait mieux que 2015, mais autant qu'initialement espéré. *Trends Tendances*. En ligne <http://trends.levif.be/economie/entreprises/faillites-2016-fait-mieux-que-2015-mais-autant-qu-initialement-espere/article-normal-593193.html>, consulté le 4/02/17.

Germonpré, L. & Pottier, M-L. (2017). Dissolution judiciaire plus efficace pour les sociétés fantômes. En ligne <https://www.lexgo.be/fr/articles/droit-commercial-et-des-societes/droit-des-entreprises-en-difficulte/dissolution-judiciaire-plus-efficace-pour-les-societes-fantumes,113455.html>.

Gevers, R. (n.d.). *Notes de cours de Droit de l'Entreprise en Difficulté*. Document non publié.

Graydon BE. (n.d.). *Mission et vision : L'histoire et les gens derrière Graydon*. En ligne sur le site web de Graydon <https://graydon.be/fr/mission-et-vision>, consulté le 3/04/17.

Graydon BE. (2014). *Baromètre de la santé des entreprises belges situation au 31/12/2013*. En ligne https://graydon.be/sites/graydon/files/uploads/BE_20140502%2520Gezondheidsbarometer.pdf.

Graydon BE. (2016). *Baromètre de la santé des entreprises belges situation au 31/12/2015*. En ligne <https://graydon.be/fr/downloads/report-barometre-de-la-sante-des-entreprises-belges-situation-au-31122015>.

Graydon BE. (2017). *Faillites en Belgique : perspectives, tendances et chiffres*. En ligne <https://graydon.be/fr/wiki/faillites-en-belgique#fc-967>, consulté le 3/04/17.

Grégoire, M., Inghels, B., Bartholomeeusen, S., Bihain, L., & Brulard, Y. (2012). *La loi relative à la continuité des entreprises*. Bruxelles: Larcier.

Hofman, E. (2017). EMAsphere Gestion en temps réel. *Trends Tendances*. En ligne, <http://emasphere.com/wp/wp-content/uploads/2017/05/20170511-Trends-Tendances.pdf>, consulté le 17/05/17.

Infos entreprises. (n.d.). *Un réseau de conseillers au service des entreprises et de l'innovation*. En ligne <https://infos-entreprises.be/new-home/creer/conseils-pour-creer-votre-activite/un-reseau-de-conseillers-au-service-des-entreprises-et-de-linnovation/>, consulté le 17/05/17.

Institut des Judiciaires de Belgique. (2016). *Les professionnels comptables doivent se digitaliser pour apporter des conseils stratégiques dans un marché saturé et incertain*. C@découvrir.

International Accounting Standard (IAS). (2011). *Norme comptable internationale 1 : Présentation des états financiers (IAS 1)*.

International Standards Auditing (ISA). (2016). *Norme Internationale d'audit 570 (révisée) : continuité de l'exploitation*.

IPCF. (2011). Conférence – Loi relative à la Continuité des Entreprises. *Pacioli, 328, 7-8*. En ligne http://www.ipcf.be/Uploads/Documents/Pacioli_328_FR_PMS.pdf

Jasor, M. (2015). *Les experts-comptables sont sensibilisés à l'expérience client* ». C@lire. Institut des Fiduciaires de Belgique.

Jolibert, A., & Gavard-Perret, M. -. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse*. Pearson.

Kahn, O., Parissier, F. (2011). *Pratique de gestion de petites entreprises : 4*20=100 !*. Bruxelles : Le Solutionnaire Asbl, p. 355.

La Fédération des Entreprises de Belgique. (n.d.). *Qui nous sommes ?* En ligne <http://www.feb.be/>, consulté le 22/07/17.

Lambrecht, P., Raghenno, N. (n.d.). *Continuité des entreprises : succès ou faillite de la loi ?*

Lefèvre, F-X. (2017). *50 millions pour les entreprises wallonnes bannies des banques*. L'Echo. En ligne http://www.lecho.be/economie-politique/belgique-wallonie/50-millions-pour-les-entreprises-wallonnes-bannies-des-banques/9913003?utm_campaign=MORNING_COMMENT_1&utm_medium=email&utm_source=SIM, consulté le 20/07/2017.

Lejeune, C. (2013). Séminaire d'accompagnement du mémoire (en sciences de gestion) - approche qualitative. Document non publié, Université Catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.

Le Moniteur belge. (n.d.). *Le plan financier en 10 points-clefs*. En ligne <https://www.lemoniteur.be/documentation/le-plan-financier-en-10-points-clefs-115.html>, consulté le 20/07/17.

Loi du 8 août 1997 sur les faillites, M.B., 28 octobre 1997.

Loi du 31 janvier 2009 relative à la continuité des entreprises, M.B., 9 février 2009.

Loi du 27 mai 2013 modifiant diverses législations en matière de continuité des entreprises, M.B., 22 juillet 2013.

Mora, P. (2010). *Diagnostiquer son entreprise*. Paris : Eyrolles.

Persoone, S. (2017). *Comparaison des faillites en 2016 et 2015 - quelques chiffres*. En ligne sur le site web de Graydon BE <https://graydon.be/fr/blog/entrepreneurs/sectors/comparaison-des-faillites-en-2016-et-2015-quelques-chiffres>, consulté le 3 février 2017.

Plan Marshall. (n.d.). *Le plan*. En ligne <http://planmarshall.wallonie.be/le-plan-0>, consulté le 16/05/17.

Remits, J. (2015). *Procédure de réorganisation judiciaire : plus chère, mais plus efficace*. En ligne sur le site web du CCI mag' <http://www.ccimag.be/2015/01/14/procedure-de-reorganisation-judiciaire-plus-chere-mais-plus-efficace/>.

Statbel. (2017). *Juin 2017 : 1.017 faillites*. En ligne http://statbel.fgov.be/fr/binaries/COMMUNIQUE%3%89%20DE%20PRESSE_BRI_201706_tcm326-284149.pdf, consulté le 1/08/17.

Statistics Belgium. (2016). *Chiffres clés : aperçu statistique de la Belgique*. En ligne http://economie.fgov.be/fr/binaries/2_WEB_FR_kerncijfers_2016_tcm326-280618.pdf, p. 57.

Sogepa. (n.d.). *Quelle est notre mission ?* En ligne <http://www.sogepa.be/fr/notre-mission>, consulté le 18/05/17.

Thény, B. (2017). *Entreprises en rebond : aider les patrons dès que le besoin s'en fait sentir*. En ligne sur le site web de la CCI <http://www.cciwallonie.be/centre-pour-entreprises-en-difficulte/>.

Thiéart, R. (2007). *Méthodes de recherche en management* (3e éd. ed.). Paris: Dunod.

Van Den Noortgate, G. (2017). *Lancement du registre central de solvabilité. Faillites : une plateforme révolutionnaire*. Trends du 30/03/17, p.44-45.

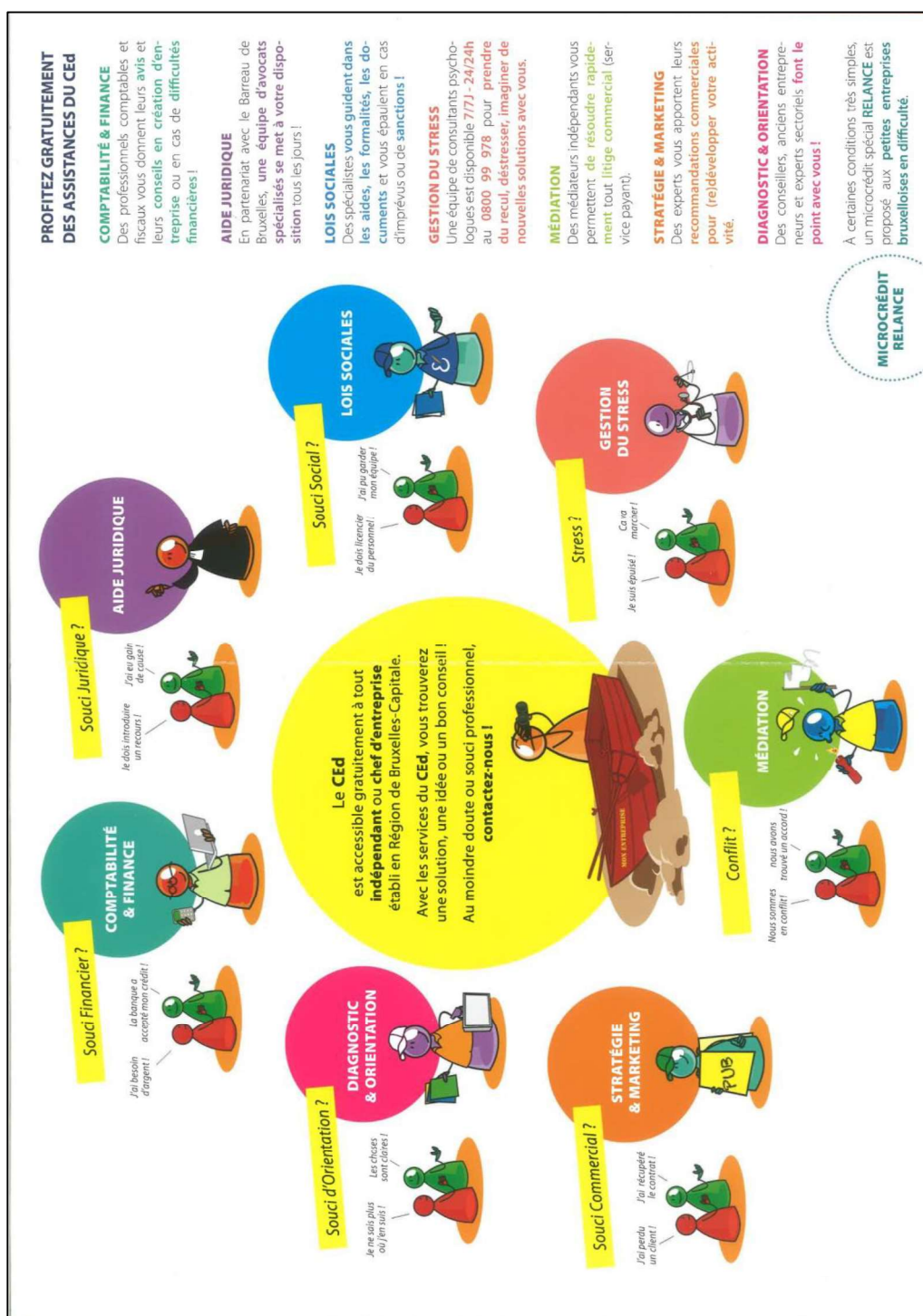
Van Thournout, M. (2017). *Les entrepreneurs, professions libérales, et agriculteurs, vont bientôt vivre à côté des asbl sous une législation plus propice à l'entrepreneuriat*. En ligne sur le réseau LinkedIn <https://www.linkedin.com/pulse/les-entrepreneurs-professions-lib%C3%A9rales-et-vont-vivre-van-thournout>, consulté le 24/07/17.

Vessié, B. (2016). *Normes d'audit internationales – 3.3. Procédures part 3 550-580 610 620*. Document non publié, Louvain School of Management, Mons.

Zenner, A., & Alter, C. (2014). *La loi sur la continuité des entreprises revisitée par la loi du 27 mai 2013*. Bruxelles : Larcier. Zenner, A., Lebeau, J., & Alter, C. (2010). *La loi relative à la continuité des entreprises à l'épreuve de sa première pratique*. Bruxelles: Larcier.

Annexes

Annexe I : les assistances du CED



Annexe II : Interview avec Binh Huynh

Interview avec Binh Huynh

BH : Binh Huynh

MT : Manon Tjoen

- MT : Donc je me présente je suis Manon Tjoen. Étudiante en sciences de gestion à l'UCL donc à Louvain-la-Neuve. J'ai choisi pour un master à Mons, celui de revisorat et expertise comptable. Je suis en dernière année et qui dit dernière année dit un mémoire à réaliser. C'est pour cela que je suis ici. Mon mémoire porte sur les entreprises en difficulté et plus particulièrement sur l'aide au diagnostic. Avant de commencer, je voudrais savoir si cela ne vous dérange pas que j'enregistre notre conversation. C'est plus facile pour moi, plutôt que de tout noter.
- BH : sans problème !
- MT : Alors allons-y !
- BH : J'étais boulanger avant de faire la comptabilité. J'avais deux boulangeries. J'ai racheté une troisième boulangerie. Quand je dis que j'ai racheté, je n'ai pas vraiment racheté une boulangerie, j'ai repris un emplacement pour installer une boulangerie à Waterloo. Quand j'ai ouvert ma boulangerie, ils ont fait des travaux dans le centre-ville, ils ont fermé la rue pendant presque six mois. Entre quatre et six mois. Donc là ça a commencé à être un peu galère. Et après six mois, quand la rue a été rouverte, j'ai relancé, j'ai essayé de relancer, mais je n'ai pas réussi. Avec tous les investissements et le personnel et autre, j'ai décidé d'arrêter. Mais je ne pouvais pas arrêter, faire faillite ou quoi que ce soit parce que toutes mes boulangeries étaient liées. Donc qu'est-ce que j'ai fait ? Euh..j'ai regardé la boulangerie qui marchait le mieux, malheureusement c'est celle qui était la plus loin, c'est celle d'Arlon. Et j'ai fermé toutes les autres sur fonds propres donc pas de revente vraiment de fonds de commerce ni rien. J'en ai fermé une puis l'autre. Vraiment l'une à la suite de l'autre. J'ai revendu le matériel. Malheureusement j'ai fait énormément de pertes puisque le prix d'occasion n'est pas très élevé alors que le matériel avait un an maximum, non

avait un an et demi. Donc beaucoup, beaucoup de pertes. Qu'est-ce qui s'est passé ensuite ? A ce moment-là, je me suis dit pourquoi, pourquoi est-ce que j'en suis arrivé là ? Pourquoi est-ce que ça n'a pas été ? Bon, je sais pour quoi ça n'a pas été parce qu'il y a eu des travaux, ok. Je ne pense pas que ce soit la qualité de mes produits parce que j'avais une bonne qualité sur Arlon aussi, c'était les mêmes produits. Puis, je me suis dit, j'ai vraiment mal géré la situation parce qu'un j'aurais du créer une nouvelle société pour ces nouvelles boulangeries pour ne pas les lier ensemble. 2) y avait plein d'indicateurs qui auraient pu peut-être me dire de fermer, si j'avais fermé six mois plus tôt, ça aurait été mieux. Parce que le plus gros coût, c'est l'indemnité de loyer etc. Ici ce n'était que six mois, donc le fait d'avoir tiré six mois, j'avais pris six mois en plus, enfin soit. Donc je me suis dit, je me suis fait très mal conseiller par ma comptable qui connaissait la situation. Je me suis juste dit ; je vais reprendre des études de comptabilité pour avoir les outils pour pouvoir gérer mes boulangeries.

- MT : dans la gestion courante, il y avait déjà des indicateurs...
- BH : Y en avait plein, plein. Quand j'ai réalisé. Quand tout a été rouvert qu'on avait eu un premier mois très très positif. On a réalisé que pour récupérer cette perte de six mois, il aurait fallu deux ans voir deux ans et demi. Donc rien que ça, déjà ce n'était pas possible de tenir deux ans et demi dans des conditions pareilles. Donc en fait, six mois après, enfin quand ils ont fermé la route, peut-être qu'après deux mois, on aurait déjà pu faire ce calcul en se disant tiens jusqu'à quel point je peux être en perte. Ou ne fusse que déjà après deux mois, c'est licencier le maximum de personnes pour pouvoir maintenir les coûts au plus bas possibles pour passer le temps des travaux. Donc moi j'ai licencié tout le monde après les travaux. Donc quand le travail commençait à revenir. Donc une fois que j'avais licencié tout le monde, j'étais tout seul alors que j'avais du monde. C'était aussi difficile à gérer par rapport à ça. Donc oui, il y avait des indicateurs. Et c'était ça mon problème parce que moi je n'étais pas formé, quand on est boulanger, on n'est pas financier. Non non, c'est vrai. C'est très important.
- MT : Les premiers signes de difficulté, si on peut situer plus ou moins quand et comment tu les as observés.
- BH : C'est un autre problème, quand on aime ce qu'on fait et qu'on est artisan, on ne le voit pas. On le voit quand c'est trop tard, et qu'on ne sait vraiment plus rien faire.

Parce que pendant les premiers mois quand ça n'allait pas j'ai réinjecté, comme j'avais un peu d'argent sur le côté, chaque fois je réinjectais et donc on se refuse à voir qu'il y a un problème parce que tout fonctionne. Le problème du ... aller mon problème à moi, j'ai commencé à réaliser qu'il y avait un problème quand je n'arrivais plus à payer mes factures. Mais là c'est trop tard. Donc parce qu'il n'y a plus de réserve en fait. On se rend compte quand il n'y a plus de réserves, quand on est vraiment dos au mur et qu'on ne sait pas quoi faire.

- MT : A ce moment-là qu'est-ce que t'as fait quand tu t'es rendu compte que t'avais des difficultés ? T'as été voir.
- BH : Non. J'ai téléphoné à mes deux frères parce qu'eux ont fait Solvay. Et c'est eux qui m'ont dit oui t'aurais du le voir avant. Donc je leur ai demandé tiens j'arrive pas alors que les chiffres tournent. Qu'est-ce qui se passe ? Et voilà. C'est comme ça. Le problème c'est que un j'avais un très mauvais comptable. En fait, il était peut-être bon dans les tâches journalières. Mais aucun conseil, aucun... Aller on n'a jamais fait le point sur les chiffres. Maintenant que je suis comptable, avec mes clients, tous les trimestres je les vois pour faire leur TVA, je leur présente leur situation par trimestre un pour les versements anticipés pour autres. Les anciens comptables ils ne font pas ça. Peut-être pas tous, je mets tout le monde dans le même panier. Moi, de ce que j'entends autour de moi, personne ne prend le temps de faire ça.
- MT : Avec le recul, ça aurait été adéquat de réagir comme ça ? Tu l'as dit que ça aurait mieux de le voir plus tôt. Quelles sont la cause principale et l'origine des difficultés ?
- BH : Fermeture de la rue, au tout début, après un mois et le fait que les boulangeries soient liées. J'aurais pu abandonner celle-là sans affecter les deux autres.
- MT : Il n'existait pas des tableaux de bords ou autre ?
- BH : Pas du tout. Moi mon tableau de bord, c'était combien de farine j'avais besoin pour la semaine suivante.
- MT : la comptabilité en interne ou en externe ?
- BH : en externe.
- MT : Quel document fournissait le comptable fournissait ?
- BH : rien, c'est moi qui lui donnais. Elle me donnait juste le montant de TVA à payer.
- MT : Donc pas de lecture avec toi ?

- BH : Non rien du tout.
- MT : Quelles étaient tes connaissances en gestion ?
- BH : A l'époque, rien du tout malheureusement. Tout ce que je savais par rapport au business, c'était diminuer le coût au maximum, augmenter le chiffre d'affaires et augmenter le delta.
- MT : A ce niveau-là, qu'avais-tu comme étude ?
- BH : 3 ans. Moi j'ai fait un parcours spécial. Je n'ai pas fait mes humanités en boulangerie. Donc après mes humanités, j'ai refait mes qualifications en plus. Et à cette époque-là, je ne sais pas si c'est encore comme ça maintenant, une fois qu'on avait réussi nos humanités supérieures, on était dispensé du cours de gestion. C'est pire. Mais je suis convaincu qu'un bon restaurateur, ou un bon boulanger, il ne sait pas gérer. Parce que moi j'ai vu des choses folles. J'ai vu un pâtissier, il achetait les meilleures fraises en France et tout. Mais sa tarte, il aurait dû la vendre à 48€ quelque chose. Cela n'a pas de sens en fait. Ok c'est le meilleur produit du monde, mais ça n'a pas de sens.
- MT : les boulangeries étaient sous quelle forme juridique ?
- BH : SPRL, c'est toujours la même, toujours vivante après 9 ans.
- MT : T'es passé par le tribunal de commerce ?
- BH : rien du tout. J'ai tout sauvé moi-même. J'ai travaillé comme un taré pendant des mois, jour et nuit pour produire. Parce que je produisais ma pâtisserie pour toutes mes boulangeries. J'ai commencé par fermer le magasin à Bruxelles parce qu'il n'y avait pas d'atelier. J'ai gardé Waterloo parce que j'avais un atelier. C'était le magasin le plus grand. J'ai continué à tenir le magasin, produire parce qu'il n'y avait pas beaucoup de monde. J'avais du temps et après la production, aller conduire tout à Arlon etc etc.
- MT : Le choix de faire des études de comptabilité c'était vraiment par rapport à ça ?
- BH : C'était vraiment pour gérer mes magasins de boulangerie ou autre, mais je ne fais plus ça. (ahaha). J'ai compris en étant à l'école qu'il y avait en tous cas une plus grande plus-value en connaissant les comptes.
- MT : As-tu vraiment un regret maintenant ?
- BH : un meilleur comptable. D'un côté est-ce que j'aurais pu me permettre un meilleur comptable ? C'est ça aussi. Des meilleurs conseils dès le départ ? Je crois qu'un comptable raisonnable aurait dit tu veux ouvrir c'est bien, t'as déjà deux magasins qui

tournent bien. Prends une nouvelle société même si l'autre société prend des parts dedans pour oui...c'est vraiment.

- MT : Et tu n'as pas pensé te faire aider ? Je pense par exemple au CEd.
- BH : Ecoute, il faut voir les coûts. C'est la première chose que tout le monde va se demander. Quand on est vraiment mal, on n'envisage même pas d'augmenter les coûts avec un médiateur ou autre.
- MT : Au CEd, c'est gratuit par exemple.
- BH : Ça existait à l'époque ? En tous cas, je ne connaissais pas. Et quand on ne va pas bien, on se replie. On essaie de couper les coûts. On coupe tout. Tout ce qui peut être coupé est coupé. Même le comptable, j'avais commencé, pour dire à quel point c'était dingue, j'avais commencé à encoder en interne alors que je n'avais aucune connaissance. Déjà à l'époque je regardais les encodages des années précédentes pour refaire les mêmes.
- MT : Et au niveau du personnel ?
- BH : Dans le magasin de Bruxelles, il y avait 3 temps pleins. Dans le magasin d'Arlon, 3 temps pleins et 3 temps partiels. Et dans Bruxelles, 2 temps pleins.
- MT : Ok, super. Moi je n'ai plus de question. As-tu quelque chose à ajouter ?
- BH : Non
- MT : En tous cas, un grand merci !
- BH : Avec plaisir, Manon !
- MT : Concernant, la confidentialité de notre entretien, je peux te citer ou ...
- BH : Oui, je n'ai aucun souci avec ça.

Annexe III : Interview avec Serge Colignon

Interview avec Serge Colignon

SG : Serge Colignon

MT : Manon Tjoen

- MT : Donc je me présente je suis Manon Tjoen. Étudiante en sciences de gestion à l'UCL donc à Louvain-la-Neuve. J'ai choisi pour un master à Mons, celui de revisorat et expertise comptable. Je suis en dernière année et qui dit dernière année dit un mémoire à réaliser. C'est pour cela que je suis ici. Mon mémoire porte sur les entreprises en difficulté et plus particulièrement sur l'aide au diagnostic. Avant de commencer, je voudrais savoir si cela vous dérange que j'enregistre notre entrevue. C'est plus facile pour moi, plutôt que de tout noter.
- SC : Non, ça va. Je ne dirai de mal de personne. J'essaierai.
- MT : Ok super. Je vais vous poser des questions donc quant à votre situation. Ce seront d'abord des questions qui vont porter plus sur vous, votre parcours, ce que vous avez fait, etc. Puis, des par rapport aux difficultés rencontrées donc par exemple quand et comment sont-elles apparues ? Et on finira par discuter de la gestion d'une entreprise.
- SC : Allons-y.
- MT : Donc parlez-moi un peu de vous. Qu'avez-vous fait comme étude ?
- SC : Education physique.
- MT : Et par rapport à votre entreprise ? Quand est-ce que votre entreprise a vu le jour ? Quelle était sa taille ? etc
- SC : Pour commencer, j'ai toujours voulu travailler seul. J'ai travaillé avant en entreprise, j'étais responsable du personnel et je voyais les difficultés que les entreprises pouvaient avoir et donc je me suis dit que je ne voulais pas ça. Et donc j'ai décidé de travailler seul. Le faire tout seul. J'ai ouvert...je me suis lancé comme indépendant à mon nom en nom propre puis ensuite passé en société sur cette même base et cette société a investi dans un magasin à Liège où une personne est venue se proposer comme gérant. Il m'a dit écoute, je n'ai plus de travail, si tu investis on pourrait faire quelque chose de bien sur Liège. C'était un ancien client à moi, donc je lui ai fait confiance. J'ai investi de l'argent de ma société dans cette société-là. Donc

j'ai tout investi. Il n'a rien investi du tout. Mais lui a finalement mis cette société-là en faillite après 3 ans. Donc voilà, ETL ma société à moi a été en difficulté à ce moment-là, mais bon...elle remonte la pente, en tous cas petit à petit. Et l'autre société qui avait été créée avec les fonds de ETL, elle est en faillite et n'existe donc plus maintenant.

- MT : Vous êtes passés en PRJ avec l'une des deux ?
- SC : J'ai voulu lancer une PRJ au départ, mais donc, je lui laissais les pleins pouvoirs et toute la gestion de la société. Donc, il pouvait choisir ce qu'il voulait. Pour moi, le focus c'était de réussir son entreprise. Je lui avais conseillé de lancer une PRJ et lui est allé déposer le bilan. Je suis allé moi en justice parce qu'il ne pouvait pas, mais il n'avait aucune action. Donc il avait tous les pouvoirs sauf ce pouvoir-là et donc c'est allé en justice. Et la justice m'a donné raison. J'ai voulu lancer une PRJ, mais je me suis rendu compte qu'il avait falsifié les comptes et que donc il était même inutile de lancer une PRJ. Le trou dans la caisse était trop grand.
- MT : Quand est-ce que vous vous êtes rendu compte des difficultés alors ?
- SC : Il me parlait que la société, enfin que la rentabilité n'était pas élevée, pas énorme. On avait fait des calculs. Enfin j'avais fait des calculs. Je lui avais dit qu'il fallait qu'il vende pour 50.000 euros pour lui être un peu rentable. Pour être dans les frais, il fallait qu'il fasse environ 50.000 euros par mois. Et donc chaque mois, il me disait oui ok, on y est et puis à un moment donné, il est allé déposer le bilan. Si tu veux, on peut mettre le problème de la société de Liège de côté maintenant et parler d'ETL qui a eu des difficultés à partir du moment où lui a déposé le bilan de la société et que la société de Liège devait plus de 120.000 euros à ETL.
- MT : Les premiers signes de difficulté alors pour ETL, quand les avez-vous constatés ?
- SC : Avant je n'avais pas de difficultés puisqu'il était censé pouvoir me rembourser. Donc je ne me sentais pas en difficulté. A partir du moment où il est allé déposer le bilan, j'ai regardé et je me suis dit là ça va mal parce qu'un client qui vous doit, enfin qui dépose le bilan alors qu'il vous doit 121.000 euros c'est beaucoup et à côté de ça, il y en a d'autres qui ont des difficultés et il faut savoir gérer. Donc j'ai eu aussi d'autres personnes qui déposaient le bilan, qui rentraient en PRJ et donc ils ne pouvaient me payer que la moitié de ce qu'ils me devaient et voilà. Il faut jouer aussi avec tous ces éléments-là.
- MT : Comment avez-vous réagi à ce moment-là ?

- SC : J'ai compressé les frais chez moi. J'ai fait une petite dépression... Et bon j'ai essayé de relancer mon activité.

(coup de téléphone)

- SG : Voilà Manon. Euh...Compresser les frais, dépression, relancer un peu l'activité de ce que je pouvais donc quand je retrouvais un peu de vitalité, je passais en clientèle. J'ai demandé aussi des prolongations de paiement chez certains fournisseurs et voilà petit à petit j'ai remonté la pente. Je suis allé voir les banques pour qu'on m'octroie aussi un prêt pour avoir une bulle d'air, pour pouvoir rembourser quand même certains fournisseurs. La banque a refusé quand ils ont vu que j'avais cette faillite, évidemment. Euh...Quand la société a été mieux, je suis retourné voir les banques, donc après 3 ans de bilan positif . Ils ont vu en tous cas des améliorations...et là ils ont accepté de m'octroyer un crédit. Et là, donc j'ai emprunté 50.000 euros que je rembourse encore pour l'instant ce qui m'a donné une bulle d'air.
- MT : Avec le recul, pensez-vous que ces différentes réactions ont été adéquates ?
- SC : Tout sauf la dépression oui....
- MT : Dans votre société, je ne l'ai pas demandé plus tôt, mais pour que je m'imagine mieux : c'était une société de quelle taille ?
- SC : ETL ?
- MT : Oui.
- SC : Je travaille toujours seul. J'ai pris cet engagement et je ne bougerai pas. C'est-à-dire que c'est vrai qu'au niveau de la structure, je travaille seul, mais j'ai par exemple un indépendant qui travaille avec moi sur ma région. Je ne le compte pas dans ma société vu qu'il est indépendant de ma société et pour toutes les importations puisqu'on va chercher en Chine nos produits, je travaille avec un partenaire, si tu veux, et donc une autre société. Ça s'appelle ETL parce qu'eux s'appellent Europe Techline et je m'appelle European Technical Lighting et on fait tout importer sur le brand ETL.
- MT : Et depuis combien de temps existe-t-elle ?
- SC : ETL. On va dire une quinzaine d'années maintenant.

- MT : Ce sont les petites questions que j'ai oubliées au début. Et pour la comptabilité, elle se fait en externe alors ?
- SC : Je fais la gestion commerciale par mes soins. Et je demande à un comptable de faire la comptabilité.
- MT : Votre comptable vous donne-t-il alors des documents de type tableaux de bords ou autre ?
- SC : Je lui demande. Donc à chaque trimestre, je lui rends ma comptabilité et je lui demande de m'envoyer les historiques clients fournisseurs. Pour que je puisse moi aussi contrôler comment j'évolue et vérifier si je suis bien en règle avec ce que lui me donne. Donc quand je dis qu'une facture a bien été payée et que lui me dit qu'elle n'est pas payée. Je regarde ce qu'il s'est passé et voilà.
- MT : OK, et comment qualifieriez-vous votre lisibilité des comptes ?
- SC : Plutôt bonne.
- MT : Et à quelle fréquence les regardez-vous ?
- SC : En principe, tous les trimestres.
- MT : Quelles sont vos connaissances en gestion selon vous ?
- SC : Gestion commerciale ou gestion comptable ?
- MT : comptable
- SC : gestion comptable, je n'en ai pas.
- MT : Quand vous dites que vous savez lire vos comptes, c'est venu par expérience alors ? C'est venu petit à petit ?
- SC : Oui, tout à fait. Je n'ai aucune connaissance en gestion. Je ne sais pas tout déchiffrer dans un bilan, attention. Les postes principaux oui, mais sans plus. Je n'ai pas besoin de plus. C'est une très petite société donc ce n'est pas utile.
- MT : et lorsque vous avez une question, vous la posez à votre comptable ou ?
- SC : Oui tout à fait, à chaque fois.
- MT : Voilà, je suis au bout de mes questions. Je ne sais pas si vous avez quelque chose à ajouter ?
- SC : Non.
- MT : dernière question, par rapport à la confidentialité. Plusieurs possibilités. Soit vous n'y voyez aucun inconvénient et je peux vous citer ainsi que le nom de votre société. Soit, je peux demander à ce que mon mémoire soit confidentiel et que donc un nombre

très limité de personnes le liront ou encore je peux masquer les données, donc je mets un autre nom.

- SC : Oh non moi ça ne me dérange pas !
- MT : Donc je peux tout mettre ?
- SC Tu peux tout mettre.
- MT : Super. Merci beaucoup !
- SC : Un bon travail !
- MT : Un tout grand merci de m'avoir accordé de votre temps.
- SC : Au revoir.

Annexe IV : Interview avec X

Interview avec X

X : Personne désirant rester anonyme

MT : Manon Tjoen

- MT : Donc je me présente je suis Manon Tjoen. Étudiante en sciences de gestion à l'UCL donc à Louvain-la-Neuve. J'ai choisi pour un master à Mons, celui de revisorat et expertise comptable. Je suis en dernière année et qui dit dernière année dit un mémoire à réaliser. C'est pour cela que je suis ici. Mon mémoire porte sur les entreprises en difficulté et plus particulièrement sur l'aide au diagnostic. Avant de commencer, je voudrais savoir si cela vous dérange que j'enregistre notre discussion. C'est plus facile pour moi, plutôt que de tout noter. Je ne retiendrai jamais tout et ça améliore le dialogue.
- X : Bien sûr.
- MT : Donc, j'ai différentes questions. D'abord parler un peu de vous, votre parcours, ensuite sur l'activité en tant que telle. Après sur les difficultés en tant que telles. Pour finir sur la gestion d'une entreprise.
- X : Parfait.
- MT : Alors, allons-y. Parlez-moi de vous.
- X : Donc moi, j'ai 43 ans. J'ai commencé par faire des études d'esthétique en rénové puis après j'ai fait la pharmacie. J'ai travaillé pendant 8 ans en officine. Après ça, j'ai travaillé pendant 5 ans dans la recherche et développement pour une boîte américaine. Et en même temps, j'ai commencé à développer une activité d'esthétique en complémentaire donc ça marchait super bien. Résultat des courses bah j'ai lâché mon premier emploi pour vraiment développer l'esthétique vraiment en activité principale. J'ai ouvert alors mon premier centre à Jodoigne. Ça a bien fonctionné pendant les 8 ans puis là où j'étais, la surface commerciale a été reprise par le fils du propriétaire donc je n'ai pas eu d'autres choix que de partir. De là, je suis revenue ici, chez moi. J'ai redéveloppé. Les clientes m'ont suivie donc ça s'est bien passé. Puis j'ai quand même eu le désir de rouvrir quelque chose en dehors de chez moi et c'est comme ça que je suis allée à XX. Alors je me suis associée avec une dame, mais qui

n'était pas du tout dans le secteur et c'est là que les problèmes ont commencé. Donc réellement, à XX, je suis restée...Bon, elle m'a plantée au bout de 7 semaines et je suis restée là pendant un an. La première année où c'était obligatoire pour ne pas avoir de paiement au niveau du loyer de dédommagement parce que si je restais un an je n'avais pas de dédommagement à payer. Résultat, je suis resté l'année et j'ai pu quand même essayer de survivre malgré le plan financier qui n'était pas tenu puisque tout avait été élaboré évidemment pour deux personnes. Moi qui faisais l'esthétique et elle qui faisait la partie Power Plate. Donc voilà, comment ça s'est passé. Et puis j'ai tout rapatrié ici, aussi bien les Power Plates, les machines, que l'esthétique. En n'étant pas sur un axe principal, il est clair qu'on a moins de rentabilité que quand on est en grand visuel sur une chaussée donc ça voilà. C'est pour ça que, petit à petit, on se rend compte qu'on n'arrive plus à payer. Il faut arrêter de scier la branche sur laquelle on est assise comme disait le comptable. Faut vraiment se rendre compte, à un moment donné, des choses. Donc, moi, heureusement, j'ai arrêté mon activité avant de tomber en banqueroute, trop importante. Si je l'avais fait avant et bien je n'aurais pas eu assez et la faillite n'aurait pas pu être prononcée au niveau du tribunal. Si vous avez 2.000 euros de dettes, ils ne vous prononcent pas une faillite. Maintenant je ne voulais pas non plus arriver à 25.000 euros de dettes parce que ça, ça allait être vraiment de trop. Je préférais le faire le plus rapidement possible, mais tout en étant sûr qu'ils puissent l'accepter donc j'ai quand même attendu d'avoir 5.500 euros de dettes et là ça a été accordé et maintenant je me retrouve en étant entre guillemets au chômage en ayant la possibilité de continuer mon activité momentanément. Le but ici c'est de retrouver une activité essentielle en dehors d'ici. Voilà.

- MT : Et c'était sous quelle forme juridique ?
- X : SPRL. C'était sous une SPRL, oui. Ça c'était le comptable qui disait que c'était mieux de faire ça. Maintenant quand j'ai eu le curateur, il m'a dit c'est vrai que les comptables ont toujours tendance à dire qu'il faut faire des sociétés. Parfois ce n'est vraiment pas indispensable parce qu'une société bah ça coûte. Il faut passer chez un notaire pour pouvoir faire les statuts, etc et il dit en personne physique ça n'aurait rien changé puisque maintenant au niveau des prêts des banques, nous nous sommes allées chez ING. On était quand même obligées de se porter garants donc à quoi bon faire une société. Ça nous aurait évité 18.500 ou 18.600 euros pour la création de la

société. Si on avait su, c'est vrai qu'on serait restées en personnes physiques. Maintenant quand vous allez voir votre comptable, de prime à bord, on essaie de lui faire confiance. Alors oui, il vous démontre bien que le fait de séparer le privé - vos biens de votre patrimoine et SPRL, c'est plus intéressant sauf si on doit quand même avoir un répondant. Et nous on est dans une branche d'activités où banques ne sont pas très chaudes pour octroyer des prêts. Et donc on a pu avoir parce qu'on a signé comme étant caution solidaire, comme ils appellent ça. C'est pour ça qu'ils ont accepté.

- MT : Dans quel secteur ?
- X : L'esthétique
- MT : Quelle est son année de création ?
- X : 2015. Et faillite 2017.
- MT : le nombre de personnes qu'il y a au sein de votre entreprise ?
- X : 2 puis moi toute seule.
- MT : Quels ont été les premiers signes de difficulté, quand et comment les avez-vous rencontrés ?
- X : Donc au bout des 7 semaines, quand Y est partie, là je n'étais déjà plus en possibilité d'être d'un côté et de l'autre. Puisqu'il y avait d'un côté les Power Plates qui tournaient et de l'autre l'esthétique. Normalement c'était les deux en même temps et là les premières difficultés financières sont déjà apparues parce qu'à la place d'avoir deux rentrées d'argent en même temps, il n'y en avait déjà plus qu'une. Donc, il est clair qu'à partir de là le salaire qu'on s'était normalement promises d'avoir, les 1.500 euros, il n'a déjà plus été de là. Ça a déjà été moins. Je ne saurais plus vous dire le montant, mais cela a toujours été de mois en mois avec au moins 100 euros en moins. Jusqu'à un moment où plus rien du tout.
- MT : Donc c'est par rapport au salaire que vous vous êtes dit houlala
- X : Oui parce que j'ai toujours mis un point d'honneur à essayer de payer tous les fournisseurs. Et je n'ai aucune dette fournisseur. Sauf maintenant voilà avec la faillite prononcée, c'est sûr qu'à un moment, quand la faillite est prononcée c'est vraiment que l'on n'arrive plus, mais ça veut dire que tout a toujours été bien payé et que moi

j'étais de moins en moins payée. Et les 8 derniers mois, c'était 0 franc, 0 centime en salaire. Et ça, ce n'est pas possible de continuer.

- MT : Comment avez-vous agi ? Donc, quand vous vous êtes dit que ça n'allait plus.
- X : J'ai fait des publicités complémentaires, rentré deux nouveaux soins, notamment le spray tan. En essayant de refaire dynamiser un peu et que ça fonctionne. Bon alors, le comptable m'a dit d'essayer de prendre plus de soins si tu as une demande bah prends une stagiaire. C'est ça que j'ai continué l'année qui a suivi avec Z en essayant le vendredi d'avoir des soins dans les deux cabines. Et en essayant de rentabiliser plus. Mais malgré cet effort-là qui a été fait, j'ai bien vu que ce n'était pas possible de s'en sortir comme ça, de continuer comme ça.
- MT : Donc j'entends que vous avez eu des discussions avec votre comptable ?
- X : Clairement. Ah oui oui. C'est toujours avec le comptable. Parce que moi je n'ai jamais laissé les choses. J'aime bien quand tout est bien structuré et bien claire. Et c'est vrai que W, mon comptable, il a toujours bien expliqué les choses, mais c'est vrai que tous les 2 mois j'avais une réunion chez lui, à ma demande. A ma demande, oui.
- MT : Que s'est-il passé depuis ?
- X : Je suis revenue ici. Une fois que je suis revenue ici, ça a continué en essayant donc avec la publicité, la stagiaire et tout ça de redynamiser convenablement 8 mois. Parce qu'elle c'est 8 mois de stage. Et maintenant la faillite a été prononcée il y a un mois et demi. Donc oui, 8 mois au total pour essayer de redynamiser le truc donc de reprendre et cela n'a pas fonctionné. Cela n'a pas été du jour au lendemain que je me suis dit bam je retourne au chômage et j'essaie de trouver un job. Non j'ai quand même essayé par plein de moyens : faire des publicités sur Facebook, faire des promotions, faire des offres sur Groupon pour essayer de s'en sortir...fin voilà, mais voilà malgré ça, cela n'a pas donné. Il y a eu aussi le non-remboursement des machines parce que j'ai revendu deux machines à Power Plate, à l'institution même qui me les avait fournis donc ils sont venus effectivement au mois de juillet de l'année dernière les rechercher. Donc il y a normalement 6.500 euros qui devait être payé par Power Plate. A l'heure actuelle, cela n'a toujours pas été payé malgré les rappels, les envois de mails, les SMS, les appels à la compagnie dans les 3 langues parce que le siège social se trouve en Hollande. Donc je l'ai fait en néerlandais, en anglais et en français et c'est toujours on va vous rappelez, on est au courant. Maintenant c'est mis dans les mains du curateur

qui lui ne va pas laisser tomber l'affaire parce que 6.500 euros, ça vaut la peine quand même de lancer la procédure internationale donc voilà. Mais au niveau de la faillite, c'est en attente et ça prend entre 3 mois et 6 mois. Donc je n'y suis pas encore comme cela a été prononcé mi-avril. Donc on n'est encore nulle part. J'ai d'ailleurs eu le curateur en ligne, pas la semaine dernière, mais la semaine avant, en lui demandant un petit peu tiens quelles sont les nouvelles ? Est-ce qu'on avance ? Il m'a dit dès que j'aurai des nouvelles je reviens vers vous, mais il faut le temps que ça se mette en route.

- MT : Avec du recul, est-ce que vous auriez fait quelque chose autrement ?
- X : Oui, je n'aurais pas pris d'associé. Ça c'est clair ! Clair et net. D'ailleurs plus jamais. Et ne plus jamais se remettre en société. Parce que c'est quelque chose qui coûte de l'argent et finalement ne protège pas plus puisque, en fait le but de la société c'est de distinguer les biens privés du professionnel. Or ici, pour avoir le prêt j'ai quand même dû me porter caution solidaire. Moi ça m'a coûté de l'argent de créer une société. Certes, on a quand même été un petit peu moins taxé en société qu'en personne physique, mais vu qu'il y a quand même un plus de 18.000 euros pour la création, vous avez l'impôt là chaque année au niveau de la société qu'il faut payer donc l'un dans l'autre ce serait à refaire, en tous cas ce sont deux choses que je ne referai plus quoi. Ça c'est certain.
- MT : Au niveau de la gestion de la société, la comptabilité est-elle faite en interne ou en externe ?
- X : Externe.
- MT : Et est-ce que votre comptable vous fournissait des documents ?
- X : Tous les deux mois. J'avais toujours un bilan. En fait, je demandais à chaque fois que l'on se voyait, depuis que ça va mal, pas au tout début. Au tout début, c'était tous les 6 mois comme d'habitude. Depuis que ça va un peu moins bien moi j'ai demandé tous les 2 mois. Et chaque fois que j'y allais, il sortait une situation comptable pour voir un peu les chiffres.
- MT : Et ces chiffres, comment étaient-ils présentés ?
- X : C'était détaillé. Poste par poste. Point par point. Et il me faisait des schémas sur un tableau.

- MT : Comment qualifieriez-vous alors la lisibilité de votre comptabilité ?
- X : Très bonne. Je savais où le bât blessait. Au niveau des Power Plates par exemple, il m'aurait fallu plus d'abonnements. Ça c'était clair. Ne fut-ce que pour payer le prêt des machines. Il m'aurait fallu 7 clientes en plus en me suivant ici. Ça par exemple, cela a toujours été depuis le début. Il me dit, il faut X clientes supplémentaires. Je savais les points clés. Les soins, bien sûr, les prix des soins en faisant des promotions. Ça, on a essayé aussi. Je pense que j'ai tout essayé, mais bon voilà.
- MT : Et avez-vous déjà eu des tableaux de bord ?
- X : Mon comptable m'en a déjà fourni. Il m'en fournissait quand j'étais en réunion avec lui pour bien m'expliquer tout. Mais après c'est lui qui classait tout. Je ne tenais rien ici. Vu que c'est lui qui faisait toute la compta moi j'avais des fardes avec différents compartiments je vais dire et moi je classais ici par date, etc., mais lui faisait tout en aval.
- MT : Et le fait que vous alliez le voir tous les deux mois, c'est lui qui a proposé ou cela est un désir de votre part ?
- X : Non, c'est moi. Lui il me disait tu sais avec 1 fois tous les 3 mois c'est bon, mais j'aimais bien tous les deux mois. Du coup, sur l'année ça me fait quand même au moins 3 fois en plus où je le vois et je pouvais vraiment même rendre compte de la difficulté et il ne faut pas se mettre la tête dans le sable, il ne faut pas faire l'autruche. Et cela n'a jamais été mon cas. C'est pour ça que la faillite a été prononcée quand il fallait : pas trop tôt et pas trop tard non plus.
- MT : Voilà, super moi j'ai tout ce qu'il me faut. Avez-vous quelque chose à ajouter ?
- X : Non
- MT : Juste par rapport à la confidentialité, plusieurs possibilités soit je mets votre nom et d'autres données qui peuvent vous identifier, soit je peux les masquer et alors je mets des X/Y, ou encore je peux demander à ce que mon mémoire soit confidentiel.
- X : Masquer le nom et le prénom sinon le reste on peut laisser. Toute façon c'est la vérité.
- MT : Parfait, ce sera fait. Merci beaucoup pour le temps que vous m'avez accordé.
- X : Pas de souci !

Annexe V : Interview avec Myriam Coutelier

Interview avec Myriam Coutelier

MC : Myriam Coutelier

MT : Manon Tjoen

- MT : Donc je me présente je suis Manon Tjoen. Étudiante en sciences de gestion à l'UCL donc à Louvain-la-Neuve. J'ai choisi pour un master à Mons, celui de revisorat et expertise comptable. Je suis en dernière année et qui dit dernière année dit un mémoire à réaliser. C'est pour cela que je suis ici. Mon mémoire porte sur les entreprises en difficulté et plus particulièrement sur l'aide au diagnostic. Avant de commencer, je voudrais savoir si cela vous dérange que j'enregistre notre conversation. C'est plus facile pour moi, plutôt que de tout noter. Je ne retiendrai jamais tout et ça améliore le dialogue.
- MC : Oui oui, je comprends tout à fait, il n'y a pas de souci.
- MT : Super, merci. On va donc d'abord parler un peu de vous, de votre business, etc. Et puis des difficultés que vous avez ou que vous rencontrez et pour finir de la gestion en entreprise.
- MC : Oui.
- MT : On peut commencer si cela vous va. Parlez-moi de vous, de ce que vous avez fait...
- MC : Alors donc moi j'ai 49 ans. Donc ça fait quand même déjà presque 30 ans que je bosse. J'ai travaillé pendant 25 ans à peu près comme employé. J'ai fait des études de marketing, un graduat, mais je n'ai jamais vraiment travaillé dans ce domaine-là. Et j'ai passé quand même la plus grosse partie de ma carrière dans des compagnies d'assurance dont 17 ans dans la même où j'ai eu plein de fonctions différentes en fait et où j'avais finalement un poste à responsabilités. Mais bon, avec changement de patron, changement directeur, directeur avec qui ça ne se passait pas bien plus des petits soucis de santé. A un moment donné, j'ai dû me poser et me suis dit bon moi je ne peux plus continuer comme ça. Et en me disant, si c'est pour changer de boîte et continuer à faire la même chose, ça ne m'intéresse pas. Donc, je me suis demandé ce que je pourrais bien faire d'autre. Et depuis que je suis ado j'ai toujours été passionnée par tout ce qui est loisir créatif. Je donnais déjà en tant qu'indépendante

complémentaire des ateliers créatifs pour faire des bijoux et donc je me suis dit pourquoi pas me tourner plus vers ça. J'aurais moins l'impression de travailler, ce sera peut-être un peu plus marrant. J'ai vraiment envie de faire tout à fait autre chose. Et donc, là j'ai décidé de partir de démissionner. Je me suis fait aider par l'agence bruxelloise pour entreprises qui s'appelle maintenant Impulse. Pour vraiment mettre toutes les chances de mon côté en montant ma société. J'ai fait une étude de marché à l'aide d'un consultant qui donnait d'ailleurs des formations chez eux. Et donc j'ai fait une étude de marché pour voir ce que les clients potentiels attendaient d'un commerce de loisir créatif avec possibilité de venir faire des ateliers, etc. Au cours de mon étude de marché, je me suis rendu compte que j'allais devoir faire un commerce bien plus grand que ce que j'avais prévu au départ et que donc j'allais devoir chercher un ou une associée parce que ça allait être trop lourd. De toute façon, pour moi à gérer ça n'allait pas être possible et puis aussi financièrement au niveau du capital à apporter, fallait pouvoir mettre beaucoup plus que ce que j'avais prévu pour faire ma petite boutique. Donc, j'ai eu la chance de rencontrer quelqu'un lors d'un atelier créatif justement qui rêvait de faire la même chose que moi, avec qui on avait en fait, plein de points communs. Et donc, au bout de la première soirée où on était ensemble, on avait l'impression qu'on se connaissait depuis je ne sais combien d'années et on s'est vraiment dit qu'on était faites pour se rencontrer et donc les choses se sont concrétisées petit à petit. Elle a aussi donné sa démission. Et voilà, on a monté le magasin à nous deux. Comme il s'agissait d'un magasin quand même de 300 m² avec encore 100 m² d'atelier et le plan financier qu'on avait pu monter après avoir fait l'étude de marché, etc, bah on avait vu que ce serait bien d'avoir dès le départ un employé. Déjà on devait être ouvert, au début on était ouvert 5 jours semaine, mais bon il y avait généralement quelqu'un qui devait rester plus à l'arrière pour faire la gestion, tout ce qui était plus administration, paperasse et compagnie. Et que vu la taille du magasin, une seule personne dans le magasin c'était un peu juste. Mais bon tout ça, ça rentrait dans le plan financier. Il n'y avait pas de souci. Alors on a eu beaucoup de mal à trouver un endroit parce qu'évidemment à Bruxelles un commerce 300 mètres carrés avec un atelier, un parking. On a galéré pour trouver. On a mis presque un an à trouver un endroit. L'endroit n'était pas idéalement situé, mais dans l'étude de marché, il était ressorti qu'il ne fallait pas forcément se situer dans un centre

commercial ou dans une rue très commerçante, mais qu'il valait mieux à la limite justement d'être à l'écart, mais avec un parking pour que les gens puissent faire leurs courses à leur aise et surtout que les gens qui viennent aux ateliers avaient de quoi se garer. Finalement dans Bruxelles, il faut quasi partout payer. Ça coute cher puis on se tape des amendes, etc. Donc, on avait évidemment comme on savait qu'on n'était pas un quartier super commerçant prévu un bon budget publicité pour le début et le lancement. C'est le frère de mon associé qui a une boîte de communication qui s'occupait de notre site internet, qui s'occupait de faire des flyers, des cartes de visite, etc et qui avait des idées déjà pour faire quelques petits événements avant ouverture du magasin, en tous cas déjà bien communiquer sur les réseaux sociaux pour créer un besoin, une demande pour que les gens viennent. Il s'est avéré qu'il avait tellement de boulot, qu'on passait toujours après les autres clients malgré qu'on payait. Tous les petits événements qu'il nous avait promis de créer, ils ne sont jamais venus, il ne les a jamais faits. Il disait toujours oui je vais passer, oui non je ne sais pas, je n'ai pas le temps. Puis pendant les travaux d'aménagement que l'on a dû faire, on s'est retrouvées évidemment avec de mauvaises surprises comme souvent quand on fait de la rénovation. Et on s'est retrouvé à devoir refaire toute l'électricité. Il y en avait pour plus de 20.000 euros. Evidemment ça n'avait pas été prévu dans les budgets. La banque ne voulait plus rallonger quoique ce soit parce qu'elle estimait qu'on faisait déjà énormément de travaux dans un bâtiment qui ne nous appartenait pas. Et nous si on ne refaisait pas l'électricité, tout était foutu parce qu'on ne savait pas installer tout le matériel dont on avait besoin au comptoir pour les caisses et pour plein d'autres raisons électriques. En fait, on ne pouvait pas obliger le propriétaire à faire les travaux parce que ça restait quand même conforme, mais pour nous par rapport à tout ce qui était prévu, ce n'était vraiment pas suffisant. On risquait d'avoir les plombs qui sautaient tout le temps. Et finalement c'est le budget de pub qui est passé dans ces travaux. On a ouvert, mais sans avoir pu faire vraiment beaucoup de pub. Donc on a compté sur le « bouches à oreilles » de nos connaissances et famille, surtout via Facebook. Notre chiffre d'affaires a toujours été en évolution, en croissance, mais pas du tout assez rapidement et il faut savoir que l'on avait à peu près 10.000 euros de frais fixes tous les mois entre le loyer du magasin, le loyer du parking et puis alors aussi

les montants des prêts qu'on devait déjà rembourser. En fait, la banque nous a laissé 6 mois en fait de franchise de capital, mais le fonds de participation pas du tout. Donc là on a dû rembourser plein pot tout de suite. Et au bout de 6 mois, on a dû rembourser plein pot tout de suite. Donc rien que les deux prêts, on en avait déjà pour 4.000 euros, plus les 4.000 euros avec les deux loyers plus l'eau, l'électricité, le téléphone, enfin les frais habituels, plus nos voitures, on arrivait très vite à 10.000 euros. Avec 10.000 euros de chiffre d'affaires, on ne paie même pas les frais quand on veut payer la TVA. Donc au début, on devait encore récupérer pas mal de TVA donc cela a été, on ne devait jamais payer puisque c'était eux qui nous en devaient. On ne s'est jamais payé mon associé et moi. On n'a jamais eu les moyens de se verser une rémunération. Très vite, à moins d'un an...donc on a ouvert au début du mois de mars en 2014 et donc déjà quand notre comptable a un peu commencé la clôture en janvier de l'année d'après, elle nous a dit attention, vous n'avez déjà plus de trésorerie, vous avez déjà bouffé votre capital. Et donc, je vais déjà devoir rentrer les comptes, je vais déjà devoir justifier que vous êtes...comment on dit...enfin le fait qu'on ait un capital négatif je veux dire. Voilà. Et donc elle avait dit après une première année, ça peut se justifier. Vous avez eu énormément de frais, etc. Donc, cette année-là, on a rentré les comptes comme ça en justifiant le pourquoi et pourquoi on voulait continuer. Lors de la première assemblée générale. Oui, je vais peut-être vous dire aussi...ce qu'on a fait pour réunir un max de capital pour former la société. On a des proches, famille essentiellement, mais aussi amis qui nous ont aussi prêté de l'argent et donc on va dire à titre privé pour que mon associé et moi, on puisse monter la société avec 80.000 euros de capital. Moi j'avais 55.000 euros de mon côté, mon associé 30.000 et, mais donc on leur a fait une reconnaissance de dette dans laquelle on leur rendait les parts de la société. On leur donnait un certain nombre de parts de la société pour rembourser ce qu'ils nous avaient prêté. Pour ne pas qu'ils soient responsables de la société, c'est de l'argent pour nous rendre service, il n'était pas question d'avoir une quelconque responsabilité de fondateur d'entreprise. On l'a fait dans ce sens-là, mais du coup après on avait, on a encore 4 autres associés. Donc on a fait l'assemblée générale avec eux et donc là on a décidé de mettre différentes actions en place pour justement essayer de mieux se faire connaître, faire de la pub, etc. Donc là, on fait à plusieurs reprises des campagnes de toutes-boîtes, mais avec des bons de réductions.

Ça nous permettait aussi d'avoir le retour et savoir si les gens venaient s'ils avaient reçu ou pas... Donc de savoir s'ils ont vu notre pub ou pas. On a essayé d'avoir des pubs pas trop chères, des petits articles dans des magazines qu'on a pu avoir via le frère de mon associé qui lui comme il est dans la communication il travaille avec des magazines, il a pu échanger des pages de pub auquel il avait droit pour lui, pour sa société. Il nous en a donné pour qu'on puisse faire notre pub. Mais ce n'était pas forcément des médias que notre public cible lisait. Mais bon voilà, c'était toujours mieux que rien. Mais bon en attendant, on n'avait toujours pas de budget consacré à ça. Donc il fallait qu'on fasse des choses qui coutaient pas trop cher et à la limite c'était plutôt nos heures à nous qu'on donnait en allant mettre les toutes-boîtes nous-mêmes puisque les imprimer en soi ça ne coûte pas trop cher. Par contre, les distribuer, c'est autre chose. Donc voilà, on a essayé... Puis notre comptable nous a dit vous n'allez pas pouvoir garder Victoria qui était notre vendeuse. Désolée, mais ça coûte hyper cher. C'est le meilleur moyen de réduire les frais, c'est de se séparer d'elle. Mais en attendant, on avait décidé d'ouvrir 6 jours semaines parce que plusieurs de nos voisins nous disaient que quand vous êtes fermés le lundi, il y a plein de gens qui viennent pousser la porte. Du coup, on s'est dit ok, on va ouvrir le lundi, mais à deux 6 jours semaine, ce n'était pas évident, on était fatiguées et on était la tête dans le guidon. Tant qu'on avait Victoria, ça allait, je m'occupais moi beaucoup de tout ce qui était administration, de la gestion, etc. Une fois à deux, j'ai dû me trouver plus dans le magasin. La paperasse, les finances, etc passaient plus au second plan et donc on s'est malheureusement trop focalisées sur le quotidien. Il faut pouvoir répondre aux besoins des clients, et il faut savoir gérer correctement le magasin, réapprovisionner, passer les commandes et pas assez à se poser à prendre du temps à réfléchir à d'autres solutions parce qu'on ne peut pas continuer comme ça. Même si notre chiffre d'affaires monte, notre trésorerie c'est de pire en pire. Notre comptable nous a tout le temps averties, tous les trimestres, elle le faisait... quand elle mettait tout à jour pour la TVA, chaque fois elle disait les filles moi à votre place j'arrêtera. Sachant aussi qu'on avait dû signer une caution personnelle auprès de la banque et que donc plus on s'enfonçait plus on risquait d'avoir des dettes. De toute façon, on allait rembourser à titre privé.

- MT : C'était une SPRL ?
- MC : Oui. Et donc, à un moment donné, l'un de nos associés nous a dit écoutez si vous voulez moi je veux bien faire un prêt à la société pour vous permettre de couvrir certaines factures et de vous remettre à flot et puis voilà on prend de nouveau des actions pour se faire connaître et essayer de faire venir des clients en plus. Mais bon à un moment donné, on est arrivé à un point où ce n'est plus simplement faire des actions publicitaires et essayer de ramener des clients qui allait nous sortir des problèmes où là c'était clairement vous trouvez un associé ou un repreneur ou quelqu'un qui est prêt à mettre un gros paquet, mais qui du coup va devenir majoritaire par rapport à vous pour sauver la société et en négociant de rester dedans puisqu'évidemment c'était notre bébé donc notre but n'était pas de partir. On s'est dit bah oui on n'a plus le choix, mais comme ça commençait à devenir pressant parce qu'on avait la TVA sur le dos parce qu'on ne savait pas payer, à un moment donné notre comptable nous a dit, écoutez il vous reste une solution pour pouvoir tout suspendre pendant un certain temps et vous permettre de souffler et de réfléchir à ce que vous allez faire, c'est de faire une PRJ.
- MT : Ah oui, donc ça, c'était après combien de temps la création ?
- MC : C'était un peu plus de deux après l'ouverture du magasin, mais 3 ans après la création de la société. En fait, la société a été créée en mai 2013 et finalement on a fait la PRJ en juin 2016. Donc, ça, c'était déjà la bonne nouvelle, on ne pouvait plus avoir notre responsabilité de fondateur engagée. On savait que si la PRJ était acceptée, on n'avait pas d'autre choix que de trouver un nouvel associé ou un gentil mécène qui était prêt à ... haha... allonger un gros montant...hahaha. On avait plusieurs pistes. En pensant à certains de nos fournisseurs avec lesquels on aurait pu faire un accord et se dire tant pis, on laissera tomber d'autres marques et on prendra tout chez vous. Mais du coup vous investissez aussi dans le magasin parce que ça devient la vitrine de votre marque. Et donc, on en avait deux qui - enfin 3 - en vue puis il y en avait un qui on l'avait compris était lui-même en difficulté et ne pouvait absolument pas se permettre d'investir dans une boutique donc on a vite laissé tomber. Euh, il y en a un autre qui est en fait l'importateur des produits pour la Belgique qui est le représentant de la marque allemande en Belgique, mais qui a une société en Allemagne. Il en avait déjà parlé comme quoi il pouvait un jour en disant on pourrait vous aider au niveau

promotionnel et des idées si vous avez minimum x % de marchandises à nous dans votre magasin. Donc on lui en a parlé, mais il a dit non vraiment, devenir un magasin quasi à 100% avec notre marque en contrepartie d'un capital qu'on investirait, il dit non ce n'est pas le type de société. Et le 3^e qui nous semblait finalement le plus plausible, c'était une société française qui essayait de...assez récente et à qui ça intéressait vraiment de s'implanter en Belgique et surtout à Bruxelles. Lui malheureusement les circonstances ont fait que l'on n'a pas réussi à avoir le responsable qui a l'habitude de traiter avec nous et ils ont été averti de la PRJ avant qu'on ait le temps, nous, de l'en avertir et d'expliquer pourquoi on le faisait. Et là, quand on a eu le gars au téléphone, il a pété un câble en disant qu'on s'était foutu de lui, qu'on lui avait menti. En fait, ce n'est pas qu'on lui avait menti, mais c'était difficile quand il venait, on était dans le magasin, difficile de discuter, on ne voulait pas dire ça devant les clients et puis qu'entretemps, quand cela s'était fait, on a pas eu le temps de prendre rendez-vous pour lui expliquer, et ce n'était pas possible non plus d'expliquer cela en voiture, entre-deux. Il a vraiment pété un câble. Il n'a plus rien voulu savoir. Il nous a envoyé paître. Et donc, on avait épuisé toutes nos cartouches. On s'est dit bon on a tout essayé maintenant c'est fini. On a arrêté la PRJ plus tôt que prévu. Normalement, on avait jusque début décembre 2016 et début septembre, on est allées au tribunal pour demander d'arrêter et de prononcer la faillite.

- MT : Selon vous alors quels ont été les premiers signes de difficulté et quelles ont été vos réactions face à cela ?
- MC : Je dirais que dans les six premiers mois on avait déjà des problèmes de trésorerie. Evidemment, au début, on a touché un gros montant en subsides donc récupéré de tous les investissements en matériel que l'on avait fait. Donc là au début, ça a été. Et au début, j'avoue que l'on ne regardait pas trop, quand on passait des commandes, on achetait tout ce qu'on savait qui marchait bien plus les nouveautés qui sortaient et qu'on pensait que ça pouvait marcher, on les commandait aussi. On s'est très vite rendu compte que toutes les commandes que l'on faisait nous bouffaient quand même pas mal. Et alors on avait un stock quand même de 100 000 euros de marchandises qui dormaient. On avait plus de 9.000 articles différents dans le magasin. Et donc, on s'est très vite rendu compte qu'il allait falloir diminuer le montant de nos commandes,

quitte à faire plus de petites commandes régulièrement plutôt que d'attendre un gros montant. Mais on faisait des gros montants parce que plus on attendait, plus on avait des ristournes. Mais après on s'est dit, non on ne peut pas se le permettre. Donc là, on a essayé d'adapter nos commandes. On a essayé aussi de récupérer un peu de liquidité en mettant tout ce qui se vendait moins bien en promo pour faire diminuer le stock et la valeur de notre stock. Donc c'est vraiment même pas 6 mois après l'ouverture où on s'est rendus compte que l'on était trop juste avec notre stock au niveau liquidité.

- MT : Avec le recul, auriez-vous fait quelque chose autrement ?
- MC : Déjà avec ce que je fais maintenant et avec tous les emmerdements que l'on a eu depuis le moment où on a trouvé l'endroit et le moment où on a pu ouvrir, je dirais déjà que ce n'était déjà pas le bon endroit parce qu'il y avait trop de travaux. Cela a été un permis d'urbanisme de 6 mois parce que ce n'était pas un commerce à la base donc on a dû faire un changement de destination. Et qu'à la commune, pourtant ils connaissaient l'endroit, c'est après avoir vu les plans qu'ils se sont rendus compte que ça relavait de la même législation qu'un supermarché parce que ça avait plus de 300 mètres carrés de surface totale. Donc voilà, on a dû payer x loyers à l'avance alors que l'on n'avait pas encore ouvert. On n'avait plus beaucoup d'argent entre le moment où on a signé le bail et le moment où on a pu ouvrir. Je pense que c'était aussi en désespoir de cause, comme on ne trouvait vraiment aucun local, on s'est dit à un moment donné, ici tout convient sauf qu'il faut l'aménager. On s'est dit qu'il valait mieux ça. Là maintenant avec ce que je sais, j'abandonnerais et je continuerais à chercher et tant pis si ça prend du temps pour trouver autre chose.
- MT : OK. Nous en avons déjà parlé plus tôt. Mais donc selon vous la cause principale des difficultés rencontrées est le fait que vous ayez dû refaire toute l'électricité si j'ai bien compris ?
- MC : Oui, je dirais que c'est les plus de 20 mille euros d'électricité qui nous ont plombé parce qu'avec 20.000 c'est sûr qu'on aurait pu faire de la pub et se faire connaître. Cela aura été beaucoup plus intéressant évidemment.
- MT : Et en ce qui concerne votre comptabilité, était-elle tenue en interne ou en externe ?
- MC : En externe, on avait une comptable qui est en fait une de mes amies avec qui j'ai travaillé et qui était comptable aussi employé avant, mais qui était quelqu'un de très

rigoureux et très franc, elle n'a pas la langue de bois. Donc, je savais très bien qu'on pouvait compter sur elle. Elle nous disait moi je vais toujours être la méchante qui va vous embêter à tout le temps vous dire attention ceci, attention cela. Mais c'est pour ça que vous me payez. Et elle venait une fois par mois. On avait acheté la licence, le programme avec lequel elle travaillait pour qu'elle puisse faire des manipulations à distance.

- MT : Et donc, vous, par rapport à la comptabilité, comment qualifieriez-vous la lisibilité de vos comptes ?
- MC : Je dirais que c'était très clair parce qu'elle nous expliquait tout extrêmement bien. Bon, j'avoue que c'était un peu plus mon truc que mon associé où les chiffres, ce n'était vraiment pas ça. Mais c'était chacun ses affinités et chacune ses tâches. Voilà. Mais elle était quand même présente quand notre comptable expliquait tout et notre comptable s'assurait qu'elle ait tout bien compris au niveau comptable et financier. Je sais que c'est rare.
- MT : En effet, et est-ce que vous aviez des tableaux de bord ?
- MC : Bah elle nous avait fait mettre en place un minimum. Elle nous avait expliqué ce qui était significatif et à quoi il fallait faire attention. Mais oui ok c'est bien de mettre des chiffres dans un tableau, mais encore faut-il se poser pour les analyser et trouver des solutions. Et c'est un peu ça qui faisait que l'on était un peu trop dans le quotidien, on ne prenait jamais le temps de se poser un peu à nous deux et se dire voilà qu'est-ce qu'on pourrait faire. A savoir, qu'en plus des heures d'ouverture du magasin, on donnait des ateliers le soir, il y avait parfois des journées où j'arrivais à 8h30 du matin et repartait à 10h30 du soir. Et donc voilà, plus la fatigue qui s'accumule, on a moins envie de réfléchir et voilà. Tableaux de bord oui, mais on ne les utilisait pas. On les remplissait, mais voilà. Ça sert à rien de les remplir, il fallait les utiliser après...
- MT : Dans le cadre de vos études en marketing, vous avez eu des cours de gestion alors ?
- MC : Oui, on a eu des cours de droit, de compta. De toute façon, j'avais l'accès à la gestion quoi. Mais je me dis qu'en fait, quand on démarre comme indépendant, je me dis que c'est quand même pas mal de re-suivre les cours de gestion de base parce que là ce sont des cours plus pratico pratique avec la gestion quotidienne de l'entreprise

ou du commerce ou..., donc là je suis en train de me dire...donc en fait je suis occupée à me lancer dans une activité d'indépendante, ce ne sera plus un commerce, mais j'ai quand même envie d'aller suivre je crois que c'est 30 ou 40 heures de cours, cela ne fait jamais qu'au pire une semaine de cours à suivre...j'irai quand même bien les suivre parce que ça fait quand même 30 ans que j'ai fini mes études et qu'en plus la compta c'était loin ce que j'adorais. Je réussissais le cours de compta, mais je n'aimais pas. Et j'ai un peu l'habitude que ce qui ne me sert pas au quotidien, c'est archivé bien loin. Le fait d'avoir une comptable externe, on se dit c'est pas grave, elle c'est son métier. Après cela, je me rends compte que oui pour gérer le quotidien, on n'a pas sa comptable à côté et que donc ce ne serait pas idiot. Ici, j'ai déjà été suivre des formations sur les tableaux de bord, la gestion de trésorerie, donc effectivement ça confirme que ce sont des choses que notre comptable nous avait dit de mettre en place. Mais je me dis que ça aurait été bien que toutes les deux, on ait été suivre ça avant de démarrer. Ce n'est pas un nombre d'heures invraisemblable alors qu'à mon avis, c'est bien utile. C'est du concentré et vraiment en rapport à ce qu'on doit faire au jour le jour. Et pas comme quand on fait des études supérieures où c'est de la compta pure et dure.

- MT : C'est vraiment intéressant ce que vous dites. Ce que je comprends, c'est que vous êtes sensibles au fait qu'il faut des connaissances en gestion afin de gérer au mieux son business.
- MC : Tout à fait, et je trouve d'ailleurs que ça devrait être obligatoire de suivre ces cours là ou à la limite 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 e 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 qu'est-ce qu'un jeune de 18 ans, en sortant de ses études, en 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.

- MT : Et aviez-vous entendu parler du CEd ?
- MC : Non j'en ai entendu parler trop tard. Maintenant je connais. En fait, je suis dans un programme chez BECI, le programme restart de BECI et donc j'ai été à une soirée pour les entrepreneurs qui ont fait faillite et voilà ils parlaient du programme. Je me suis dit, ah si j'en avais entendu parler avant, on aurait pu s'adresser à eux dès le début des premières difficultés. Je sais qu'il y a aussi des entreprises privées qui s'occupent de cela. Ça nous aurait peut-être évité d'aller si loin. Parce que comme on s'était porté caution personnelle on se retrouve, mon associé et moi avec 70.000 euros de dettes.
- MT : Oui. Moi j'ai fini avec mes questions. Je ne sais pas si vous avez quelque chose à ajouter ?
- MC : Moi, je dirais que quand même malgré que ce ne soit pas quelque chose de positif d'avoir déposé le bilan. Moi je vois ça comme une expérience qui ne va pas m'empêcher de recommencer. Voilà, c'est comme un enfant avant qu'il marche, il tombe souvent. Et ce n'est pas parce qu'il tombe qu'il ne va plus essayer de marcher. Donc là je me dis que je n'ai pu qu'apprendre de mes erreurs. Je suis déjà sur un nouveau projet où tout sera plus sécurisé, ce ne sera pas des investissements comme dans le précédent. Un commerce, je n'ai plus envie, mais ce sera plutôt de la consultance.
- MT : Parfait, un très bon rebondissement. Alors une dernière chose, concernant la confidentialité de mon mémoire, je peux demander à ce qu'il soit confidentiel, ou alors je peux masquer les données qui peuvent vous identifier donc je mets un autre nom, je mets un X ou un Y à la place ou encore vous acceptez que je laisse vos données. C'est à vous de voir.
- MC : Je n'ai aucun problème à ce que vous laissiez mes données.
- MT : Super, un tout grand merci. C'est vraiment gentil de m'avoir accordé autant de temps. Ce que vous avez dit est très intéressant pour ma partie pratique.
- MC : Ecoutez, si je peux avoir une copie de votre mémoire quand vous avez fini je veux bien.

132.

- MT : Pas de souci, je le note.
- MC : Merci beaucoup.
- MT : Merci à vous !
- MC : Et bonne continuation
- MT : Merci, vous aussi pour votre projet. Bonne journée, au revoir !
- MC : Au revoir !

Annexe VI : Interview avec A

Interview avec A

A : Entrepreneur souhaitant rester anonyme

MT : Manon Tjoen

- MT : Donc je me présente je suis Manon Tjoen. Étudiante en sciences de gestion à l'UCL donc à Louvain-la-Neuve. J'ai choisi pour un master à Mons, celui de revisorat et expertise comptable. Je suis en dernière année et qui dit dernière année dit un mémoire à réaliser. C'est pour cela que je suis ici. Mon mémoire porte sur les entreprises en difficulté et plus particulièrement sur l'aide au diagnostic. Avant de commencer, je voudrais savoir si cela vous dérange que j'enregistre notre conversation. C'est plus facile pour moi, plutôt que de tout noter. Je ne retiendrai jamais tout et ça améliore le dialogue.
- A : Bien sûr
- MT : Parfait, merci. On va donc d'abord parler un peu de vous, de votre business, etc. Et puis des difficultés que vous avez ou que vous rencontrez et pour finir de la gestion en entreprise.
- A : Allons-y.
- MT : On peut commencer si cela vous va. Parlez-moi de vous...
- A : De moi... Alors que dire ? Que j'ai un parcours fort fort atypique. Je n'ai pas du tout fait d'études dans ce domaine-ci. J'ai une formation à la base de pilote militaire. Donc ça n'a absolument rien à voir. C'est qu'à la fin de l'approche de la fin de ma carrière qui est assez courte entant que pilote à la défense que voilà j'ai eu l'idée, l'opportunité, l'envie de développer quelque chose dans un domaine plus...je vais dire...comment expliquer ça... où j'avais le sentiment de faire plus du concret. Et c'est plus par opportunité que je suis arrivé dans le domaine de l'électricité, dans le matériel électrique précisément. C'est issu d'une volonté globale de vouloir faire autre chose après ma retraite quoi. Donc j'ai commencé avant d'être véritablement à la retraite, de mettre en place tous les événements et tous les éléments pour pouvoir en bénéficier effectivement à ma retraite. Ce qui est à peu près le cas maintenant. Donc voilà, au niveau étude, cela n'a rien avoir avec ceci. Ce qui en fait sous-entend que je

n'ai pas de formation spécifique pour ce genre d'activités et donc on pourrait parfois effectivement se poser la question est-ce qu'il y a un lien de causalité entre le fait que j'ai des difficultés et le fait que je n'aie pas de formation par rapport à cela. C'est une question qui pourrait se poser et que je me suis régulièrement posée, soit dit en passant (haha). Voilà, par rapport à moi, que dire de plus ? Pas grand-chose. Je viens juste d'avoir 50 ans. Je ne sais pas s'il y a d'autres choses qui vous intéressent ?

- MT : Et par rapport à votre entreprise ? Depuis quand existe-t-elle ?
- A : L'entreprise en tous cas sous cette forme-ci existe depuis avril, on va dire 1^{er} mai 2014.
- MT : Quand vous dites sous cette forme-ci, c'est sous quelle forme ?
- A : La forme je vais dire d'un magasin qui vend du matériel. Elle existe depuis 2011. Mais entre 2011 et 2014 j'ai fait autre chose. C'est-à-dire que j'ai fait surtout de la consultance dans la gestion d'une entreprise qui faisait des installations électriques et qui gérait aussi un magasin. Et donc c'est plutôt cette partie-là de la consultance qui m'a amené à avoir une certaine approche de l'activité typiquement électrique, du matériel électrique. Et c'est ça qui m'a amené à ouvrir un magasin parce que je me suis rendu compte que sur la région, ça manquait. Après, j'ai décidé de m'investir un peu plus dans ce domaine-là.
- MT : Et c'est sous quelle forme juridique ?
- A : c'est une SCS ce qui est une bonne et mauvaise idée à la fois. C'était une bonne tant que je faisais de la consultance. C'est une mauvaise idée à partir du moment où l'on se retrouve avec un stock et des factures et des tiers...des fournisseurs. L'idée n'était pas de rester sous cette forme, mais de passer en SPRL. L'opportunité s'est faite assez rapidement. La structure existait déjà, je me suis dit, on va commencer comme ça, mais c'est un mauvais plan. Le souci c'est que le vrai problème, et ça on en reparlera après, le vrai problème des activités de ce style-ci c'est les problèmes de liquidité. Et ce qui permet de passer d'une SCS à une SPRL c'est la liquidité principalement. Et donc la liquidité, on l'utilise à autre chose et on en a plus jamais pour pouvoir franchir le pas.
- MT : Par rapport à sa taille ? Vous êtes seul, vous avez des employés ?
- A : Alors maintenant je suis tout seul, je ne l'ai jamais été. C'est maintenant que je deviens seul. J'ai eu du personnel. Globalement, j'ai eu jusqu'à 4 personnes, tous des

pleins temps. Mais on va dire la grosse majorité du temps, j'étais avec 2 personnes, 1 temps plein et demi. Et en fait, suite à l'apparition des difficultés de façon vraiment évidente et concours de circonstances avec la disponibilité du temps qui restait au niveau de ma retraite, j'ai décidé de licencier le personnel pour limiter les dégâts économiques et d'essayer de diminuer les coûts.

- MT : Quels ont été les premiers signes de difficulté ?
- A : En fait, c'est ce que je vous disais tout à l'heure. Ce sont les liquidités. Et à un certain moment vous vous rendez compte que vous manquez de liquidités alors le piège il est là, c'est qu'en réalité quand vous commencez à manquer de liquidités vous vous posez des questions et dites, mais enfin si je manque de liquidités c'est que ça ne va pas. Alors vous analysez sur base de ce que vous disposez c'est-à-dire tout le reste : le chiffre d'affaires, les rentrées, les sorties, les factures que vous devez aux gens, les factures que l'on vous doit, enfin bref tous les éléments comptables dont vous disposez et avec les éléments comptables vous voyez qu'en fait ça ne va pas mal du tout, mais vous manquez quand même de liquidités. En réalité, vous vous dites ok c'est passer. Et c'est comme ça que ça commence. Puis après, il y a des éléments et là je vais probablement déborder sur une autre question, il y a des éléments que vous ne maîtrisez pas qui vous arrivent. Et notamment par exemple les PRJ. Les PRJ d'un client. La PRJ d'un client, ça entraîne quoi comme problème ? C'est que pendant la période sursitaire et même avant parce que forcément si un client est arrivé en PRJ c'est qu'il avait des problèmes de paiement pendant toute cette période-là, vous ne pouvez rien faire pour essayer de récupérer votre créance et dans le même temps, vous devez assumer la TVA sur cette créance. Moi je suis en PRJ pour l'instant, ma période sursitaire a été de 4 mois, là j'ai eu un client qui était en PRJ, sa période sursitaire a été de 18 mois. Donc, pendant 18 mois où vous devez assumer, c'est long. Ensuite, il y a le résultat final de la PRJ. Puisque l'objectif de la PRJ est de trouver un plan de remboursement, mais qui est aussi basé sur le fait qu'en ayant ce plan, l'entreprise est censée pouvoir continuer à fonctionner. Donc elle propose un plan et les créanciers sont d'accord ou pas. Le plan proposé par le client c'est un abattement de 85% de la dette. Alors évidemment ça veut dire que vous jetez 85% de vos dettes à la poubelle quoi. Alors vous allez me dire oui, mais c'est les créanciers qui acceptent alors oui et

j'en fais partie parce que le choix il est simple ou on accepte 15% ou on accepte 0. En clair, sauf les gens qui sont vraiment hargneux et qui ont les moyens, tout le monde accepte. C'est évident.

- MT : Oui
- A : Et pour parler chiffres, ce client avait une dette approximative de 25.000 euros TVAC. Ce qui veut dire que pendant 18 mois j'ai assumé à peu près 5.000 euros de TVA en ayant payé la marchandise et donc c'est là qu'elle est partie la liquidité. Et puis voilà, les choses s'enchainent. Parce qu'à partir de ce moment-là, j'ai commencé à devoir trainer un peu pour payer mes propres fournisseurs. Et dès que vous traînez un tout petit peu, vous n'avez plus les meilleures conditions. Cela veut dire que vous payez un peu plus cher. Puis ça s'enchaîne. Puis après un autre élément, de nouveau que vous ne maîtrisez pas, vous avez, je vais les citer dans l'ordre, un collaborateur qui pète un câble et qui du jour au lendemain décide de ne plus venir. J'avais dit que j'avais un temps plein et demi, bah c'est le temps plein qui me fait ce coup-là. Ce sont des choses qui arrivent. Il se trouve donc malade, mais on apprend très vite et on comprend très vite qu'il est malade de longue durée. Premier mois, on doit l'assumer alors qu'il n'est pas là pour prester ses heures. A cette époque, j'avais un autre métier, je ne pouvais pas être ici et le remplacer. Donc, il a fallu trouver une solution. On a très vite compris que c'était de longue durée donc il fallait quelqu'un qui le remplace pendant au moins quelques mois. Ok, on trouve, mais cette personne il faut la payer. Le premier mois, il faut payer une personne de plus pour ne pas avoir de travail puisque la personne habituée n'est plus là pour faire son travail et la nouvelle personne n'est pas efficace vu qu'elle ne connaît pas. Ça fait partie du deal. Plus les éléments inattendus. C'était une jeune entreprise. J'avais donc des aides à l'emploi, ancienne mouture. Et ces aides à l'emploi étaient attribuées à la personne et pas au poste. Résultat des courses, j'avais une aide à l'ONSS pour mon premier employé. Le premier employé se barre. Je n'ai pas d'aide pour celui qui le remplace. Cela veut dire de façon insidieuse, on perd cet avantage aussi. Tous les calculs budgétaires avaient été calculés en fonction de ça et paf on se prend ça dans la vue. Et puis, il y a toujours chronologiquement, les choses se dégradent, nos relations se dégradent entre cet employé et moi. Je décide après 6 mois de le licencier. Mais on parle bien de licenciement et pas de licenciement pour faute grave, cela veut dire qu'il y a des indemnités de licenciement. Les 6 mois où il a

été malade font partie de son ancienneté. Résultat des courses, le licenciement, il coûte vachement cher. On parle entre le direct et l'indirect, j'estime entre 15.000 et 18.000 euros. C'est encore quelque chose qui ampute votre trésorerie. Et voilà, les éléments qui s'accumulent et qui font qu'à un certain moment vous êtes au-delà de vos capacités de remboursement.

- MT : Et chronologiquement, la PRJ du client c'était quand ?
- A : ça c'était en 2014, enfin je ne m'exprime pas bien. Il a commencé à ne plus me payer en 2014 et la PRJ, enfin le plan a été homologué en janvier 2016.
- MT : et temps plein qui part ?
- A : le temps plein qui se barre, c'est en 2015 on va dire. Il est licencié en mars 2016.
- MT : Oui désolée de vous avoir coupé, mais comme ça je visualise mieux
- A : Oui pas de souci, vous voyez la chronologie. Et puis, et là, on parle toujours de moi, enfin de moi, de l'entreprise plutôt, un élément qui a priori était positif, mais qui va se retourner complètement en négatif. Je suis ici dans un magasin et je vends à des clients particuliers/professionnels et j'ai un magasin avec un showroom et tout. J'ai un collègue, on va l'appeler comme ça. Pas un concurrent, un confrère on va dire qui fait la même chose que moi, mais en ligne à deux villages d'ici. Le hasard des choses fait que nos compagnes se rencontrent, on finit par se rencontrer, on discute entre nous et on se dit finalement on fait le même métier, mais de façon complémentaire. Est-ce que ce ne serait pas une bonne chose de se regrouper et d'avoir une synergie ? Parce que moi des gens sont demandeurs d'avoir un accès en ligne pour certaines choses, mais ça prend du temps et de l'argent pour mettre en place et toi tu as des gens qui sont demandeurs de voir dans un showroom. Est-ce qu'en mettant nos affaires ensemble, on avait un chiffre d'affaires fort similaire, est-ce qu'on ne ferait pas quelque chose de positif ? Oui c'est une bonne idée. Ok, on va faire une société ensemble et continuer à 2. Ok, une fusion qui nous paraissait (tant à lui qu'à moi) comme très intelligente. On met en place tous les éléments. On crée une société. En discutant, il se rend compte qu'on a à peu près les mêmes fournisseurs, mais que j'achetais mieux que lui, que j'avais des meilleures marges que lui. Preuve de bonne foi, je lui dis en attendant qu'on mette en place la nouvelle structure, ce n'est qu'une question administrative, n'achète plus ta marchandise chez le fournisseur, achète la

chez moi et je te la fais au prix coutant. Tu bénéficieras déjà de prix avantageux dès maintenant. Ok. Ça génère quoi ? ça génère qu'au niveau de mon volume d'achat, il double. Quand on fonctionne régulièrement avec un fournisseur, on a une limite de crédit. Mais ma limite de crédit n'était plus suffisante avec le volume que j'avais puisque je l'ai doublé. Mais donc j'avais une limite au final de 50.000 euros, ce qui en soi n'est pas grave. Tant que ça roule, ça roule. Puis on a créé la société et 10 jours plus tard, je jure que c'est vrai, il vient ici, s'assied sur la chaise sur laquelle vous êtes assise et me dit j'arrête tout. Je dis : t'arrêtes tout ? Comment ça ? Il me dit : je ne le sens pas, j'arrête. Je dis : il s'est passé quelque chose ? Et répond : je ne veux pas en parler. J'ai dit oui, mais on a mis des choses en place, on a mis de l'argent. Alors ça il m'a dit : oui, mais l'argent ne t'en fais pas, je te rachète tes parts. Je te les rembourse prix coutant. Tu ne perdras pas un balle. Ok. Ça il l'a fait, mais de façon totalement inattendue, ma situation avant cette fusion faisait que j'avais une limite de crédit avec laquelle j'arrivais à fonctionner, j'arrivais juste à fonctionner. Je ne la remontais pas, mais je ne la descendais pas non plus. Ce qui veut dire que ma limite de crédit fut à 25.000 sous 0 à 30 à 40 ou 50, chaque mois, je serais à la même limite. Peu importe où je suis. Le souci c'est qu'en me retrouvant de nouveau seul, c'est que le fournisseur principal a décidé que ma limite de crédit était trop basse, parce que j'étais à 50 là. Et là, les problèmes ont réellement commencé parce qu'il a voulu que je remonte or c'était impossible. J'ai été le trouver en lui expliquant. Vous me demandez de remonter et je ne peux pas remonter, en tous cas pas très très vite. Je comprends que vous voulez que je remonte, pas de souci avec ça, mais comprenez que vous me demandez des choses impossibles. A savoir, il voulait que je remonte de 5.000 par mois. Ça veut dire que je devais générer 5.000 euros de bénéfices de plus par mois. Ça ne se fait pas comme ça. A titre informatif 5.000 euros ça représente 25.000 euros de chiffre d'affaires. Ça veut dire qu'il me demandait de doubler mon chiffre d'affaires pour leur faire plaisir. Cela n'a pas été possible pour autant j'ai quand même fait l'effort, un mois, un 2^e mois, un 3^e mois en me disant à un certain moment ils vont bien comprendre que ce n'est pas possible de continuer, mais vu l'effort ressenti peut être seront-ils enclin de m'accorder d'autres délais. Ce qui n'a pas été le cas. Mais quand j'ai fait ces efforts, c'était au détriment d'autres fournisseurs bien entendu. Je ne disposais pas de bénéfices disponibles pour renflouer or je l'ai fait, c'est forcément parce que j'ai été

le chercher quelque part. Et donc, la situation a commencé à dégénérer. J'ai été leur demander un plan d'apurement, mais très long, ce qu'ils ont refusé. Alors PRJ.

- MT : Et donc ça s'est fait quand cela ?
- A : Alors, les tractations ont commencé aux environs de novembre 2016 et j'ai fait la requête en PRJ en février 2017. Et la PRJ va être homologuée ou jugée le 26 juillet.
- MT : En ce qui concerne la comptabilité, comment est-elle tenue ?
- A : Plutôt en externe, une partie est faite en interne bien entendu, mais la partie strictement comptable, la tenue des documents comptables, la publication des comptes, etc est tenue dans un bureau externe ici, dans une fiduciaire à XXX.
- MT : ET vous, par rapport aux comptes, comment qualifieriez-vous leur lisibilité ?
- A : Pour moi, c'est très très clair. D'ailleurs, c'est quelque chose qui a été évoqué et salué, j'oserais même dire par le juge qui était responsable d'instruire mon dossier de PRJ, il m'a dit et je n'essaie pas de me jeter des fleurs, on tombe dans des dossiers de PRJ rarement sur des gens qui sont aussi clairement au courant de leur situation, qui connaissent leurs comptes et tout ça. Ça c'est quand même quelque chose que j'ai bien en vue.
- MT : Tenez-vous des tableaux de bord ou indicateurs ?
- A : Oui.
- MT : En quoi consistent-ils ?
- A : Je vérifie en permanence mon chiffre d'affaires bien entendu. Je vérifie aussi mes achats de façon globale. Je compare les deux. Donc, j'ai des statistiques comparatives pour les achats et les ventes. Je vérifie mes marges. La marge est vérifiée en permanence. Je vérifie aussi l'encours de rentrée par rapport à l'encours de sortie. Voilà.
- MT : Que diriez-vous à propos de vos connaissances en gestion ?
- A : J'ai appris sur le tas.
- MT : Voilà, je suis au bout de mes questions. Je ne sais pas si vous désirez ajouter quelque chose ?
- A : Non sauf peut-être une remarque par rapport à ces PRJ. Je trouve le phénomène et je trouve la formule intéressante, mais dangereuse. Parce qu'on est en plein « effet domino ». A partir du moment où une entreprise est en difficulté a l'autorisation de

ne pas payer sa dette. Dette qui est à fortiori à charges d'autres entreprises, on lui donne l'autorisation de mettre d'autres entreprises en difficulté. C'est un effet de cascade. Si je n'avais pas vécu cette PRJ, on ne saura jamais si ça aurait fonctionné, mais ça a participé grandement à mes débuts de difficultés. Je vais même plus loin parce que mon employé qui s'est barré, il s'est barré parce que psychologiquement c'était une situation difficile à tenir, mais on ne saura jamais non plus dans quelle mesure les difficultés financières qui sont apparues à cause de cette PRJ n'ont pas aussi influencé son départ. Parce que lui était employé, mais ce n'est pas pour ça qu'il ne vit pas la difficulté et donc il ressent les difficultés. C'est un climat qui s'installe, on n'achète plus comme avant, on fait hyper gaffe. Le 2^e problème c'est le départ de l'employé et on ne sait pas dans quelle mesure, et je pense qu'il y a quand même un lien, on ne sait pas l'influence de cette 1^{ère} PRJ sur le climat qui a généré les problèmes qui s'en sont suivis. C'est vraiment un outil hyper dangereux. Si moi j'avais le pouvoir de modifier la loi, je continuerais les PRJ parce que je trouve que c'est important, mais je n'autoriserai pas l'abattement de dettes. Je ne ferai que permettre aux gens d'étaler la dette, de stabiliser la dette et de ne pas faire en sorte que cette dette s'agrandisse avec les intérêts, les accroissements tout ce qu'on peut imaginer. Il faut à un moment donné que tout ça s'arrête. Mais pour moi, il ne faut jamais autoriser qu'un étalement, pas un abattement. Il n'y a rien à faire si vous autorisez un abattement vous générer des problèmes ailleurs. Et c'est pour ça, ça vaut ce que ça vaut, mais pour moi qui suis en PRJ c'était important de demander un plan où je rembourse 100%. Mon objectif n'est pas de me dire je ne suis pas capable de rembourser tout. Si l'analyse eut amené à décider que je n'étais pas capable de rembourser tout le monde, j'aurais décidé d'arrêter parce que je trouve que d'abord ce n'est pas fair-play et surtout que ce n'est pas très sain quoi. Si grâce à ça vous pouvez vous en sortir, vous vous en sortez sur le dos des autres. Faut vivre avec ça. Certains n'ont aucune difficulté avec cela, mais moi je ne fais pas partie de ceux-là probablement parce que j'en ai été victime dans un premier plan. Maintenant j'aurais été bien stupide de ne pas utiliser l'outil. Et à contrario, je trouve que malgré le nombre de PRJ qu'il y a, y a beaucoup de gens qui ne sont pas au courant que ça existe.

- MT : Et à refaire, vous auriez fait quelque chose autrement ?

- A : Il y a une chose que j'aurais pu faire plus tôt. C'est licencier le personnel. J'aurais dû licencier le personnel plus tôt. Mais d'abord ce n'est pas une décision facile à prendre parce que voilà chacun a sa personnalité et son caractère. Je ne pense pas être fondamentalement un socialiste, mais je pense que l'aspect social et humain est quand même quelque chose qui me touche et faut bien se rendre compte que les personnes qui étaient là, en tous cas une des deux, le temps plein, c'était son salaire principal, de moi dépend une famille. Et donc, rendre la décision de façon très arbitraire, enfin prématurée de licencier du personnel pour raisons économiques, je trouve qu'il faut avoir un caractère vraiment orienté dans ce sens-là, et ce n'est pas mon cas.
- MT : Et est-ce que vous discutez de cela avec votre comptable ? Vous lui demandez conseil ? Vous en donnent-ils spontanément ?
- A : Pas du tout. Ça, par contre, et ça on sort un peu du cadre, depuis que je suis dans plus ou moins dans le monde du business, s'il y a une chose que je regrette c'est les comptables. Les comptables, selon moi, c'est une appréciation personnelle, ne font vraiment que le petit boulot de comptable. Ce n'est pas péjoratif parce que c'est vraiment beaucoup de travail. Ce n'est pas de leur faute, ce n'est pas de la mienne. C'est de la faute de l'administration. Mais ce que moi j'attendais d'un comptable, c'est une vision, une analyse, c'est des conseils, mais des conseils par anticipation. C'est voir les problèmes arriver et les mettre en garde. Les gens qui bossent ne voient en général pas les problèmes arriver. 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. Il faut être très fort. Et puis, il n'y a rien à faire, vous êtes personnellement concernés donc vous n'avez pas une vision objective des choses. Maintenant les gens qui ont une vision qui objectivent les choses vont être fort probablement négatifs parce qu'ils ne vivent pas les choses, mais d'un autre côté, voilà je trouve que les comptables ne nous aident pas, vraiment pas. Et à contrario, je trouve que ça coûte très cher.
- MT : Ce sont des bons éléments que j'ai entendus. Mais d'un point de vue pratique, mon mémoire peut être soit confidentiel, ou bien je masque les données qui peuvent vous identifier ou alors vous n'avez aucun souci avec ça.

- A : Les noms...
- MT : il n'y a aucun souci, c'est vous qui me dites ce que vous désirez. Donc pas confidentiel, mais je masque les données ?
- A : Oui j'aime autant qu'il ne soit pas confidentiel, mais je n'ai pas tellement envie qu'on sache...même si je n'ai pas de problèmes avec ça. Quand je parle avec quelqu'un que je sens que la personne est capable de comprendre la situation, je n'ai pas honte de ma situation parce que je n'ai pas le sentiment de m'en être mis plein les fouilles, d'avoir pris dans la caisse, d'avoir pris de mauvaises décisions...même si c'est peut être le cas, j'ai peut-être pris des mauvaises décisions, mais c'était de toute bonne foi, ce sont des erreurs commises par manque d'expérience, par manque de connaissance et parce que dans la situation du moment avec les éléments que je disposais ça semblait plausible.
- MT : Tout à fait. Et bien... merci de m'avoir accordé du temps.
- A : Avec plaisir.

Annexe VI : Interview avec Jean-Pierre Riquet

Interview avec Jean-Pierre Riquet

JPR : Jean-Pierre Riquet

MT : Manon Tjoen

- MT : Donc je me présente je suis Manon Tjoen. Étudiante en sciences de gestion à l'UCL donc à Louvain-la-Neuve. J'ai choisi pour un master à Mons, celui de revisorat et expertise comptable. Je suis en dernière année et qui dit dernière année dit un mémoire à réaliser. C'est pour cela que je suis ici. Mon mémoire porte sur les entreprises en difficulté et plus particulièrement sur l'aide au diagnostic. C'est pour cela que je suis ici, pour voir comment fonctionne le CEd mais aussi pour vous poser quelques petites questions sur votre métier, sur les gens que vous rencontrez ici, etc. Concernant l'entretien, je commencerai par des questions d'ordre général comme votre parcours professionnel, fixer le contexte, puis parler du CEd, ensuite parler des rencontres avec les entrepreneurs en difficulté et finir par des recommandations. Une dernière chose avant de commencer, est-ce que vous acceptez que j'enregistre notre conversation afin qu'on puisse plus aisément discuter ?
- JPR : Bien entendu. Alors, le contexte du CEd, il faut voir avec Olivier les détails techniques parce que je ne les connais pas tous, on est dans un projet européen qui s'appelle présolve. Donc prévention de la solvabilité des entreprises, on a une directive d'ailleurs d'insolvabilité, même si elle ne concerne aujourd'hui que les problèmes transfrontaliers. Parce qu'on est vite avec une entreprise en difficulté en Belgique, mais sa filière en Italie va très bien ou l'inverse. Donc il y a des problèmes transfrontaliers qui sont réglés par la directive. On n'a pas tellement ces genres-là ici. En règle générale, ils ont leur service juridique interne, leurs avocats, etc. Donc ce n'est pas des gens qu'on rencontre et c'est dans ce cadre-là qu'il y a des subsides européens qui sont distribués principalement vers les régions et que la région bruxelloise finance donc un service comme le CEd ici à Bruxelles. Les personnes en règle générale dans l'organisation d'aujourd'hui donc ça n'a pas toujours été comme ça, connaissent le 18-

19 à Bruxelles, donc qui est le numéro général sur les entreprises et quand les personnes décrivent leur besoin par rapport à des difficultés et bien le 18-19 renvoie ici vers le standard du CEd et donc on a la possibilité de pouvoir recevoir les personnes comme cette dame que nous venons de voir, pour qu'elles puissent exprimer leurs soucis et qu'on puisse les coacher de manière gratuite. C'est dans le subsidie. Elles ont droit, elles ne le savent pas parce qu'on ne pousse pas la charrette, mais elles ont droit à 3 rendez-vous d'une heure, d'accord. Donc parfois, on a besoin des 3 rendez-vous échelonnés. Et notre rôle est vraiment un rôle de coach dans le sens où la personne est venue avec ses documents et bien je la briefe sur ses documents. Je n'hésite pas à rentrer dans le problème des personnes, mais sans moi écrire, sans moi lui faire une lettre un machin. Parce qu'il y a des gens qui viennent en disant oh j'ai des dettes aux impôts, etc est-ce que vous ne voulez pas leur téléphoner. Non ça on ne fait pas. Pour un problème de responsabilité, tout simplement c'est que dans le subsidie on ne sait pas nous couvrir en cas de responsabilité. Le CEd ne remplace pas l'avocat ou moi le fiscaliste ou les autres. On n'est pas là pour ça. On n'est pas là non plus pour faire cette concurrence entre guillemets déloyale par rapport à des professionnels. Mais donc ce rôle en première ligne, moi je compare souvent ça d'ailleurs, tu sais qu'il y a les pro deo chez les avocats, on a l'aide en première ligne et en deuxième ligne. Nous on est vraiment du front, de l'aide en première ligne et on coache les personnes, on essaie de leur donner des solutions, on est souvent dans l'aiguillage, dans le sens que les gens viennent et ne savent pas où aller, et nous on leur dit bah tiens y a ça, y a ça, y a ça. Alors c'est vrai que ça c'est un vœu pieux, beaucoup de gens viennent quand c'est trop tard. Malheureusement. Mais c'est parce que comme cette dame-là, ils n'ont pas toujours l'information précise et donc on a et c'est surtout Olivier qui s'occupe de ça, on a beaucoup de relais chez les professionnels comptables en disant on n'est pas votre concurrence donc les gens qui sont en difficulté, peut-être que nous on aura une autre vue, parce que nous on a une vue un peu plus hélicoptère, et donc on est en retrait de leur quotidien, de leur problème et même du comptable qui lui est dans les chiffres et ne voit pas toujours et ce n'est pas critique, le but c'est d'être des alliés objectifs. Et donc de dire vous avez des difficultés dès le démarrage venez nous voir pour essayer de trouver des solutions et donc on est c'est aiguillage à gauche/à droite. Parfois ça débouche sur dire tiens vous avez des problèmes marketing et bien on a un

consultant ici qui peut essayer de vous aider en marketing. Vous avez des problèmes de gestion de ressources humaines, on a quelqu'un qui peut vous aider. Vous avez des problèmes de subsides, on a quelqu'un qui peut vous aider, etc etc. Donc, il y a toute une série de palettes qui permettent de pouvoir donner aux entreprises des petits outils. On a quelqu'un qui est là pour les tableaux de bord. En disant vous ne voyez pas bien vos chiffres. Votre comptable ne vous explique pas tout. Est-ce que vous payez pour qu'il vous explique. Parce que c'est souvent ça. Souvent ils disent oh je n'ai pas ça, je n'ai pas ça, mais est-ce que tu l'as proposé ? tu lui as demandé ? Ah bah non. Bah c'est que ce n'est pas compris dans la mission donc c'est tout ça qu'on essaie de bien cadrer en restant le plus objectif possible. Et en fonction des besoins des personnes, si c'est un besoin très précis, très matérialisé bah on essaie de l'accomplir immédiatement. D'accord ? Comme on fait maintenant. Donc on ne reporte pas. On ne dit pas reprenez un rendez-vous, revenez demain. Non en une heure, il faut que les gens ressortent avec des solutions. Parfois, ça m'arrive de temps en temps où je ne sers qu'à écouter. Le chef d'entreprise est quelqu'un qui est très solo, très isolé, et même quand il est en couple au niveau familial, il essaie de ne pas rentrer avec les problèmes chez lui. Donc il y a pas mal de chefs d'entreprise qui ne savent pas à qui parler et dans les réunions, barbecues, etc ils n'ont pas envie de commencer. Il y en a qui le font, mais à déblatérer les problèmes, ils ne sont plus invités. A chaque fois, on dit t'invites celui-là, il va encore nous bassiner avec tous ses brols. Ils n'ont pas beaucoup de gens à qui parler. Donc parfois c'est ici, on est un peu psychologue d'entreprise. Les gens viennent et sont contents d'avoir pu parler à quelqu'un sans spécialement avoir une piste, ne fût-ce que d'avoir vidé leur sac. Tu vois ? Tout ça existe, c'est un peu à ça qu'on sert, de soupape de décompression, de chambre de décompression pour les chefs d'entreprise. Parce qu'il faut se rendre compte que c'est certainement 94% de chefs d'entreprise en Belgique c'est des micros, des petites structures de moins de 10 personnes, etc etc etc. Donc c'est ça notre public, c'est 94% des entreprises. Et des autres ceux entre 10 et 25 ont sans doute des services externes, mais plus performants et ceux au-dessus de 25 ont souvent des services internes en comptabilité mieux outillés, etc. Et plus de 50 des services juridiques, etc. Donc c'est moins notre on ne va pas parler de clientèle, mais notre public cible. C'est beaucoup plus des

personnes des 94%. Et tu vois de tout. Tant des gens qui sont vraiment solo et aujourd'hui 50% des petites entreprises c'est solo et quand je dis solo c'est-à-dire le conjoint aidant et puis t'as la palette de personnes, il y en a qui viennent avec leur comptable qui ont déjà fait la démarche en disant je veux que mon comptable soit là, mais j'en ai pas mal et parfois je suis surpris qui me disent surtout ne dites pas à mon comptable que je suis venu et c'est vrai qu'on a le secret professionnel donc nous on ne dit rien parce qu'ils veulent aussi parfois avoir un autre avis et il y en a qui viennent pour dire carrément écoute moi je veux changer de comptable. Donc est-ce que vous n'avez pas quelqu'un à me conseiller. Donc là on donne aussi 3-4 adresses. On essaie de savoir parce qu'il y a des fiduciaires qui sont mieux dans un secteur que dans l'autre, y en a qui ne veulent pas l'horeca/la construction par exemple, etc. On essaie de les outiller, de les aiguiller, de les guider tout en restant dans ce rôle de coach d'entreprise.

- MT : Depuis combien de temps êtes-vous coach au CEd ?
- JPR : Oh depuis plus de 10 ans que je fais ça ici. Sous différentes formes, c'est vrai qu'à l'époque, on ne recevait pas les gens comme maintenant. Donc c'était par mail ou par téléphone.
- MT : Oui donc il y a eu une évolution dans la proposition des services du CEd
- JPR : oui c'est ça. Avec les subsides parce que ça dépend, quand tu as et depuis, eh je ne fais pas de politique ; mais depuis que c'était le Ministre Cerexhe en région bruxelloise et bien là on a eu plus de subsides qui ont permis de pouvoir avoir une collaboration avec la chambre de commerce différente, etc. Avant il n'y avait qu'une seule personne qui était donc la salariée de BECI qui recevait les rapports. Donc ce n'est pas avoir de l'argent pour financer, ce n'est pas qu'on est grassement payé, mais on ne savait pas avoir de l'argent pour financer les personnes extérieures donc il y avait très peu de consultants ou alors de nouveau la première c'était fait par les personnes internes et quand il fallait envoyer à gauche/à droite à ce moment-là la deuxième ligne c'était fait par des consultants extérieurs.
- MT : Combien de temps consacrez-vous au CEd par semaine ?
- JPR : Une journée, mais bon évidemment c'est aussi une volonté d'avoir plusieurs intervenants qui font parfois le même boulot. Voilà parce que le CEd veut entre guillemets avoir plusieurs coachs disponibles et en pas se concentrer sur l'un ou

l'autre. Maintenant les nombres de personnes, de contacts, etc il faudrait voir avec Olivier et l'équipe. Je sais qu'on a des statistiques annuelles en disant qu'on a vu autant d'entreprises, qu'on a ceci, qu'on a cela. Je sais qu'on fait des tableaux. Tu vas sans doute pouvoir avoir accès à cela.

- MT : Oui, Olivier m'a donné le rapport annuel.
- JPR : Oui parce que comme ce sont des subsides, il faut évidemment expliquer ce qu'on fait avec. Personnellement, je ne les connais pas. Je ne dis pas que cela ne m'intéresse pas, je lis le rapport une fois par an, mais je n'en retiens pas les détails.
- MT : Et pour la petite histoire, comment êtes-vous arrivé à ce poste au CEd ?
- JPR : C'est avec Olivier, je connais son papa depuis 30 ans puis après Olivier. On a fait des livres sur la création d'entreprises ensemble puis on est arrivé naturellement à collaborer sur d'autres choses. Et la matière de la cessation d'activités donc pas seulement la crise, c'est aussi quelque chose qui m'a toujours intéressé. Le concordat avant puis la pré faillite, la solvabilité, etc. Ce sont des matières qui me touchent dans le cadre de la gestion générale de l'entreprise.
- MT : Pouvez-vous me retracer votre parcours professionnel ?
- JPR : Donc moi j'ai fait des études de droit puis j'ai fait un petit peu de droit social mais très peu et je me suis vite rendu compte que c'était pas vraiment mon truc, mais par contre ça m'a permis justement en étant approché par des entreprises en droit social de voir que le restant de l'entreprise m'intéressait. Pas uniquement la partie sociale, mais la partie plus commerciale, plus gestion, etc. Et là j'ai ouvert une fiduciaire alors que je ne connaissais rien en compta donc j'ai appris sur le tas. Donc j'ai ouvert une fiduciaire. J'ai eu l'occasion de rencontrer quelqu'un qui m'a bien expliqué comment ça fonctionnait que j'ai tenu pendant 15 ans puis après j'avais fait le tour donc je l'ai revendue et je me suis mis dans la consultance juridique fiscale. Et c'est à ce moment-là d'ailleurs, c'était en 99, oui donc ça fait presque 16 ans que je suis ici, c'est plus que 10 ans. Et c'est à ce moment-là donc qu'avec Olivier on a eu plus de collaboration on va dire, oui plus de partenariat. Parce que dans la fiduciaire, la fiduciaire, ça prend, tu ne sais pas faire grand-chose d'autre. C'est très ingrat comme métier, voilà. Mais par contre, le fait de connaître le métier de fiduciaire m'a aidé beaucoup parce qu'une partie de mon travail aujourd'hui c'est une grosse partie de la formation, mais aussi

une grosse partie d'aider les fiduciaires et c'est pour ça que je me suis mis dans des matières comme les entreprises en difficulté que les fiduciaires n'en connaissent pas bien, comme la TVA qui ne connaissent pas bien, comme les marchés publics comme la procédure fiscale donc dans toutes des matières support pour lesquelles les fiduciaires sont moins performantes. Je ne dis pas qu'ils n'ont pas de connaissance, mais ils sont moins performants à dire c'est comme ça, c'est comme ça, c'est comme ça. Donc moi je en background, derrière, sur une partie de ces matières-là pour pouvoir aider, les assister, mais évidemment facturer le bon montant c'est logique que ce soit ça le raisonnement derrière.

- MT : Quelle est votre plus grande motivation dans votre mission de coach ?
- JPR : Ici c'est de pouvoir faire en sorte que les gens en sortant aient quelque chose de plus. Alors je demande toujours est-ce que ça vous a apporté quelque chose. Il y a des gens qui me disent non et là je ne dis pas que je ne suis pas satisfait, mais c'est vrai que parfois je m'interroge. Je suis de Charleroi donc je viens en train et en rentrant parfois je me dis aller qu'est-ce que j'aurais pu faire de plus pour...c'est une autoévaluation pour essayer de se dire tiens peut être que ça ou que ça. On a un langage qui est le sien. Et y a des gens que ça n'interpelle pas. Il y en a qui se disent qu'est-ce qu'il est lui pour dire ça. C'est ce que j'essaie toujours d'être un peu soft dans la relation. Et y a des gens, on va dire la majorité tu ne les vois qu'une fois une heure puis ils sont partis. Donc faut les accrocher, bien comprendre leurs problèmes, faut tout de suite essayer d'apporter une solution concrète pragmatique. Et sans vouloir me vanter, loin de là, le fait d'avoir une transversalité dans les matières, de pouvoir sauter d'un problème à un autre, etc, d'avoir eu une expérience comptable en fiduciaire, ça me permet de pouvoir rebondir sur tous des petits trucs à gauche à droite. Donc tu passes d'un problème de bail commercial à un problème de PRJ, ou autre. Ici c'était un problème de calcul TVA et ça c'est bien parce que justement tu mets ton expertise, ton expérience de 20-25 ans au bénéfice de savoir toucher les points sensibles que les gens demandent. Ce qui aussi me...pas me déplaît...mais sans doute n'apporte pas aux gens la solution immédiate c'est quand tu leur dis écoutez je n'ai pas une réponse tout de suite à votre problème parce que parfois t'as des trucs complexes. Je dois réfléchir, je dois regarder, je dois vérifier et je reviens vers vous, mais ça arrive, ça arrive de temps en temps, car tu ne sais pas avoir une réponse

immédiate à tous les soucis. Parfois d'ailleurs une des solutions c'est de les renvoyer vers quelqu'un d'encore plus pointu. Tu ne sais pas toujours avoir une solution immédiate. Mais de nouveau alors c'est dans l'aiguillage en disant bah ce problème-là désolé je ne sais pas bien vous répondre. Je prends un exemple que j'ai vécu il n'y a pas longtemps, il y a quelqu'un qui me dit, qui avait un problème, elle était en PRJ déjà, donc elle était déjà dans la phase formelle et elle me dit voilà j'ai un de mes clients qui va se mettre en PRJ, mais je voudrais bien faire la saisie de son immeuble avant qu'il ne soit en PRJ. Est-ce que je peux ? Et je dis vous avez des garanties style une sureté hypothécaire ? Non, mais je peux prendre. Est-ce que si je fais la formalité d'aller payer la sureté hypothécaire, donc de faire l'inscription hypothécaire auprès du conservateur d'hypothèque, est-ce que ça me donne le droit tout de suite de pouvoir après faire la saisie de l'immeuble pour ma créance. Je dis écoutez à priori je dirais oui, mais je dois vérifier. Et la réponse finalement c'était non parce qu'elle n'avait pas sureté au moment où elle fait la procédure, il fallait qu'elle l'ait avant. Ça, c'est des points de détail que tu ne peux pas tout savoir non plus. Dans ce cas-là, on prend note de la question, on se renseigne et on va voir soit des bases de données qu'on a, soit des avocats, soit Julien fait ça régulièrement ou d'autres parce qu'il n'y a pas que lui dans le réseau et d'ailleurs lui n'a pas su répondre non plus. Donc c'est pour dire que parfois on doit se concentrer sur des points très techniques. Ce qu'on ne veut pas c'est qu'évidemment ici ça ne remplace pas une consultation d'un avocat que lui va facturer 500€ donc ça c'est clair qu'on ne veut pas. Mais parfois ça te motive aussi de dire ah bah tiens cette réponse-là j'ai envie de la savoir parce que pour la prochaine fois comme ça tu comprends, c'est ça aussi.

- MT : Et ça, ça n'arrive pas de s'attacher à un projet alors qu'il n'y a que 3 rencontres ? De vouloir aller plus loin ?
- JPR : Je prends sur moi. Dans cette réponse-là, je prends sur moi. Je ne le facture pas parce que je me dis c'est ma formation à moi. Donc c'est vrai que cette personne-là, je ne lui ai compté qu'un rendez-vous, parce que voilà d'abord j'étais fâché de ne pas savoir lui répondre indirectement on se comprend et qu'en plus ça m'excitait de dire c'est quoi la réponse donc oui j'ai mis ça dans un seul rendez-vous. Parce que ce n'est pas le but non plus d'assassiner les gens mêmes s'il y a des subsides et tout, il faut

rester réalistes, faut rester cohérent. Mais c'est vrai que ça aurait pu faire l'objet de 2-3 séances, bien sûr.

- MT : Est ce que dès le premier rendez-vous les entrepreneurs se livrent-ils facilement ?
- JPR : bah beaucoup oui. Je leur dis tout de suite, on est soumis au secret. Il n'y a rien qui sortira d'ici. Et ce qui est vrai, moi je ne dis rien du tout. Même si parfois il y a des situations que l'on m'explique que je sais déjà ou que je sais une autre version, je ne dis rien. J'espère qu'il n'y a rien qui transpire et puis tu restes dans le cas objectif que l'on te présente. Ça c'est évident. Par contre, ça m'est arrivé une fois, donc ce n'est pas beaucoup 1 fois en 15 ans, de dire non ce dossier-là je ne veux pas, enfin je ne veux pas voir cette personne-là. Mais je l'ai su à l'avance parce qu'on t'envoie ton agenda donc ici avec l'adresse des personnes et on t'explique une ligne sur le problème. Mais quand j'ai vu le nom de la personne, je me suis dit est-ce que c'est elle ? J'avais eu un problème avec la fiduciaire, c'était un dossier qui avait atterri indirectement par un comptable à la fiduciaire et j'avais dit non, parce que là c'est conflit d'intérêts même s'il y a 10 ans que ça s'est passé. Là, je ne veux pas et on l'a mis à quelqu'un d'autre, c'est tout. J'essaie de rester réaliste par rapport même si tu te dis 10 ans après il y a de l'eau qui a coulé, on peut...non je n'ai pas voulu. Pour ceci et là, non je n'ai pas voulu, ça avait été trop preneur émotionnellement à l'époque que pour que je me remette dans ce schéma-là personnellement en tous cas. Et c'est arrivé une fois.
- MT : Donc ça, c'est vous qui avez jugé être en conflit d'intérêts.
- JPR : oui, ça, c'est moi.
- MT : Vous avez des règles de conflits d'intérêts ?
- JPR : Si, si évidemment un de mes clients venait s'asseoir ici je ne l'accepterais pas, mais ça n'est jamais arrivé. Ça ne s'est jamais passé.
- MT : mais donc ce n'est pas le CED qui impose ces règles si je comprends bien c'est vous qui vous imposez cela.
- JPR : oui, c'est moi et de par ma déontologie professionnelle. Parce que c'est clair que même si je suis ici en dehors de mon cadre de juriste fiscaliste, je suis quand même ici avec une déontologie que je respecte, que je veux respecter, oui je me l'impose à moi-même. Et ça me paraît tellement naturel que je ne cherche pas à savoir. C'est la même déontologie dans tous les cas point.

- MT : Est ce que les personnes en difficulté arrivent avec un bon diagnostic ? Dans quel état sont-ils ? Pessimistes ? Optimistes ?
- JPR : Il y a les deux. Il y a des gens qui, il y plus de pessimistes que d'optimistes. Mais il y a des deux. Alors c'est une question que l'on pose, on doit remplir un petit formulaire, on va pouvoir le faire ensemble pour cette dame-là comme ça tu verras et une des questions c'est de dire est-ce qu'il est optimiste exagéré ou pessimiste accru ? Parce qu'il y a vraiment les deux. Maintenant la majorité des cas ne savent pas s'auto évaluer. Et indirectement s'ils savaient bien le faire, ils n'auraient pas besoin de nous, de venir ici. Mais il y a beaucoup de pessimistes quand même. Il y a des gens qui croient que parce que, j'ai encore vu quelqu'un qui avait une dette de 1000€ aux impôts et qui croyait que ça allait s'effondrer, qu'on allait l'inciter en faillite. Je dis madame, 1000€ vous avez je ne sais plus combien moi 200 000€ de chiffre d'affaires. C'est vrai que t'as 1000€ de dettes, ça, je comprends, mais ce n'est pas quelque chose d'insurmontable. Elle était, je ne vais pas dire effondrée, mais elle est venue poser la question. Je lui ai dit il n'y a pas de problèmes, faites un petit courrier. On va le préparer ensemble, donc je prends une feuille à ce moment-là ou je prends un petit mail que je leur envoie en disant demande d'étalement de paiement 300€ par mois, enfin tu comprends.
- MT : oui oui
- JPR : et en fait en sortant elle se dit, mais oui j'aurais pu le faire moi-même, elle a compris et ça, c'est aussi l'enseignement c'est que les gens ne s'auto évaluent peut être pas bien, mais en sortant ont la solution pour la prochaine fois. Ce n'est pas que je ne veux pas qu'elle revienne m'ennuyer, enfin ennuyer ce n'est pas le bon mot, mais c'est vrai que bon si elle l'avait fait elle-même ça aurait été tout aussi efficace.
- MT : Arrivent-ils au bon moment ?
- JPR : Pour moi, c'est souvent fort tard. Maintenant, dans un autre aspect, je ne sais pas si tu as déjà étudié un peu de macroéconomie, ce n'est pas le bon mot, tu as fait des études d'économie moi pas, mais quand on regarde les chiffres de la Banque Nationale et qu'on analyse donc l'ensemble des 94% d'entreprises et encore la dedans il y a les personnes physiques qui ne publient pas leurs comptes, mais l'ensemble des micros entreprises comme on les appelle aujourd'hui et qu'on regarde le ratio de solvabilité, même pas le current ratio au sens strict parce que là à mon avis tout le monde est

dedans et moi aussi, mais même en tenant compte des créances, pas des stocks et bien les critères de la faillite est toujours réuni, les deux critères c'est en cessation de paiement, tu ne sais pas avoir assez d'argent que pour payer et le commerçant même si, ça, ça va basculer bientôt, ce sera les activités économiques donc il reste quoi comme critère, le critère de la confiance et c'est ça que les gens devraient sentir, est-ce qu'on me fait encore confiance ? Et si on ne me fait plus confiance, il faut venir ici. Et quand t'expliques ça aux gens déjà ils ne mesurent pas bien le mot, ébranlement du crédit donc c'est ébranlement de la confiance et ils disent il n'y a pas de problème mon banquier n'a pas fait la rupture de crédits, je lui dis peut-être, mais ce n'est pas ça qui compte uniquement, est ce que tes fournisseurs continuent à accepter que tu paies dans les 60 jours ? Ah, mais non ils sont quasi tous redescendus comptant. Mais ça, c'est un problème de confiance. Y a pas que le problème, peut-être que les assurances crédit n'ont plus confiance et qu'elles ont dit non vos chiffres sont trop mauvais, faut payer comptant. Est-ce qu'il n'y a pas des gens qui n'ont pas demandé de payer avant que le camion s'en aille ? C'est un problème de confiance. Donc on essaie de motiver les gens pour leur expliquer qu'ils auraient dû venir plus tôt et que voilà des petits signes qui auraient pu les alerter.

- MT : tout à fait.
- JPR : de nouveau sans les juger, vraiment, sans les juger Manon. Mais de leur dire, tiens voilà si demain après-demain ils devaient il y avait d'autres expériences, essayez de tenir compte de cela, de ces petits indicateurs qui sont, qui doivent être des critères d'alerte et qui ne sont pas uniquement des critères de la vie économique où oui il y a des gens qui vont dire oui, mais la loi dit qu'on doit payer dans les 60 jours. Je dis c'est vrai et vous payez déjà plus de 60 jours avant ? Et il me répond que non. Bah oui, mais la loi elle s'appliquait déjà avant à vous, donc la nouvelle loi n'a rien changé pour vous. Par contre, on a réduit les délais, on a ceci, on a cela, on ne veut plus vous livrer autant de quantité, des plus petites quantités, on vous demande d'aller les chercher plus de les livrer chez vous. Donc ce sont tous des petits signes qui doivent être révélateurs. Et à l'inverse, vous avez accordé peut-être des plus grosses ... à vos clients pour encaisser l'argent tout de suite, pour faire des escomptes, des choses comme ça,...tout ça ce sont des signes avant-coureur de difficultés.
- MT : Comment connaissent-ils le CED ?

- JPR : Le 18-19. Avant il y avait une forme de marketing direct, avant qu'il y ait ce service-là, mais maintenant c'est quasi le 18-19. Faudrait demander à Jacqueline, elle demande souvent aux gens et entend comment les gens sont venus ici. Elle pourrait sans doute plus te le dire que moi. Mais moi j'entends beaucoup de gens qui disent que c'est ça. Par contre, moi je n'hésite pas à en parler autour de moi même si je ne suis pas bruxellois et donc il y a des gens qui viennent certainement en direct et aussi par les comptables. Donc les comptables ont compris aujourd'hui qu'on était vraiment un allié, qu'on n'était pas là pour les remplacer. Donc on renvoie ici des personnes chez d'autres comptables en disant tiens voilà dans le réseau, on ne peut pas donner une seule adresse, mais on renvoie. Donc ils voient aussi qu'il y a l'effet retour parfois du CEd, tiens ils ont donné mon adresse. Y en a aussi qui téléphonent en disant faut plus m'envoyer parce que des gens comme ça ça ne m'intéresse pas. Donc ce n'est pas toujours facile et sain de trouver le bon équilibre.
- MT : Les entrepreneurs en difficultés sont déjà passés par le tribunal de commerce ?
- JPR : Alors oui, comme Madame qui est déjà en PRJ. Elle est déjà passée au tribunal, son plan a été accepté et elle vient ici pour essayer de trouver des solutions par rapport à d'autres qui vont être dans la même situation qu'elle. En fait, elle se dit si j'étais venue avant peut-être que j'aurais pu prendre des gardes fous. C'est plus rare, on est d'accord que c'est plus rare, mais ça existe. Ou y a des gens qui ont été au tribunal de commerce et à qui on a dit vous ne savez pas, prenez un avocat, oui, mais on n'a pas d'argent, et parfois le tribunal les renvoie ici. Il y a des juges, on a aussi des juges consulaires dans les consultants et donc c'est clair qu'ils savent aussi que le CEd existe. Maintenant la fraction qui vient via le tribunal, il faudrait voir dans les origines de visite dans le rapport, mais ça si tu as eu le rapport annuel c'est marqué.
- MT : Les entrepreneurs en difficulté sont-ils réceptifs à vos conseils ?
- JPR : Oui, je crois que quand ils ont fait la démarche de se dire je vais me faire aider oui ils sont...ils ne savent pas non plus quand ils viennent ici à quoi s'attendre. Il y a des gens qui sortent en disant je ne savais pas que ce serait comme ça, c'est chouette et y a des gens qui viennent et disent oh, mais vous en faites pas les papiers pour moi, y en a qui veulent toujours qu'on les prenne par la main et c'est ce qui reproche à leur comptable. Mais je leur dis Ok mais si tu demandes à ton comptable de faire ça, il va

te le faire, mais ce n'est pas dans son tarif parce que tu as demandé de faire les obligations légales, ça ce n'est pas une obligation légale. Et donc les gens croient que dans le tarif du comptable tout est compris, et c'est ça souvent, c'est un problème de communication, peut être aussi de la part du comptable qui ne met pas les missions entre guillemets extraordinaires, il met sa mission ordinaire, mais ne dis pas si t'as besoin de ça ça et ça, je peux aussi t'aider. Quand j'avais la fiduciaire, ce n'est pas des trucs qui venaient naturellement. T'es la tête dans le guidon, à remplir tous les machins dans les délais donc ce n'est déjà pas facile.

- MT : Sont-ils suffisamment équipés pour diriger une entreprise ? Par exemple : ont-ils des tableaux de bord ?
- JPR : Non, je pense qu'ils n'en ont pas, mais d'un autre côté, s'ils en avaient est-ce qu'ils les utiliseraient ? Est-ce qu'ils sauraient les lire et en tirer une explication ? Parce que de nouveau, un tableau de bord ça ne veut rien dire. Parce que si t'envoies, tu vas faire toi une analyse d'une entreprise en tant qu'auditeur, tu vas balancer une série de ratios, les gens ne vont pas savoir interpréter ni comprendre. Déjà si t'as pas les comparaisons, en soit ça ne veut rien dire. Donc il faut des petits trucs relativement simples et là c'est quelque chose, je pense qu'il y a une place pour les gens qui voudraient mettre ça en route, c'est par rapport à chaque entreprise personnalisée lui trouver les 5 ratios qui lui correspondent.
- MT : C'est vraiment vers ça que j'aimerais orienter mon mémoire.
- JPR : d'accord. Moi je suis convaincu, et j'en parlais encore hier, enfin non je ne sais plus quand parce qu'il y a ici une structure qui s'appelle restart rebond, on pourra en parler après, je crois qu'il y a certaines entreprises où c'est le chiffre d'affaires par exemple qui est important, d'autres c'est la marge parce qu'ils vivent sur une marge. Les hôtels par exemple. Des choses comme ça. Et la marge nette, donc en retirant les commissions, un booking, les machins, etc. Donc c'est ça qu'il faut regarder. Y en a d'autres où c'est la trésorerie. Ils ont besoin de cash tout le temps pour acheter le mieux. Parce que des gens qui en payant au comptant font 5% de marge nette en plus, ils ont intérêt à payer comptant donc intérêt à avoir du cash, etc. Chaque entreprise a à peu près ses 5 ratios. D'autres c'est la productivité. T'as vraiment besoin d'avoir du personnel performant donc tu dois avoir ton ratio de valeur ajoutée tout le temps, tu comprends ?

- MT : oui
- JPR : Mais chaque entreprise a certainement ses 5 ratios. Et c'est comme quand tu roules, je ne sais pas si t'es venue en voiture, mais tu dois de temps en temps regarder à quelle vitesse tu roules même si tu n'as pas tout le temps le nez braqué sur ton compteur. Temps en temps regarder s'il y a encore du carburant. Tu vois, tout ça. Et si il était possible déjà sectoriellement, donc peut-être pas par entreprise, mais déjà par secteur en disant tiens dans ce secteur-là c'est ces 5 ratios-là. Et après les imager. Parce qu'aujourd'hui ... de donner de la compta, c'est très facile. On est d'accord qu'on les retraite comme on veut compta ou un tableur comme madame tu les retraites comme tu veux. Et que le chef d'entreprise ait ça à sa disposition, mais rapidement. Parce que la aussi quand je dis les gens viennent trop tard c'est aussi entre guillemets pas de la faute, mais à cause du système. Le comptable aujourd'hui va te faire, au mois de septembre, parce qu'il veut traiter le dossier une seule fois, le bilan, la déclaration fiscale, etc pour une entreprise, mais désolé au mois de septembre si les chiffres ne sont pas bons l'année passée, t'es post mortem, et le chef d'entreprise qui ne le sait pas bah pendant 8 mois a continué dans le système puisqu'il n'est pas conscient. Il voit bien que cela ne va pas bien, mais il ne sait pas où. Et donc, c'est pour ça que personnellement et j'essayais, ce n'est pas facile, donc quand j'avais la fiduciaire, j'essayais de donner des petits tableaux de bord, très simples, aux gens. Je peux t'envoyer un exemple par mail de ce que je faisais à l'époque. J'ai gardé des traces de ça, sur base des déclarations TVA, alors c'est vrai que c'était déjà à postériori, mais c'était à postériori de 30 jours par rapport au trimestre et je leur calculais une marge moyenne toute simple avec les grilles avec les 81 et les 82. 81 c'était déjà ça. La seule chose que je n'avais pas c'était la variation de stock puisque là, il fallait la calculer. Mais de nouveau quand t'as, j'avais le ratio du trimestre comparé avec la moyenne des ratios les plus anciens que j'avais et donc là tu vois plus ou moins ou tu es et tu vois si ta marge varie beaucoup. Et voilà je donnais ça comme petits indicateurs ne fusse que le total de ton chiffre d'affaires comparé au total de tes achats, de tes frais généraux et de tes achats de stock même sans parler de personnel. Combien de gens tous les trimestres étaient plus élevé, ils achetaient plus que leurs ventes, il y a un problème quoi. Tu comprends ne fusse que ça, ça fait réfléchir, après tu grattes pour savoir

quoi/comment, ah oui c'est vrai qu'à la TVA à l'époque en tous cas, on ne met pas les loyers, donc il y a des gens qui encaissaient beaucoup de loyers et tu ne les voyais pas dans la déclaration et donc c'était normal qu'ils avaient des ressources en plus tu vois. C'est des petites choses comme ça et je suis convaincu que celui qui va se pencher sur ses clients et bien cette mission-là il va lui vendre je dis pas 100€ par mois, mais pas loin et que lui ça va lui faire quoi ? Mettre en place et puis après ça va s'automatiser. Et ça un tableau de bord comme ça de l'entreprise, en plus, maintenant tu sais beaucoup ont des portails clients, etc avec leurs clients et tout ça va être génial. Le chef d'entreprise ira voir, ne fusse qu'une fois par trimestre et puis tu regardes les chiffres une fois par mois. Je crois que les gens seront moins le nez dans le guidon et ne vont plus se servir de ça pour dire je vais investir ou pas, ceci ou cela. Quand quelqu'un, une entreprise se dit tiens je voudrais bien acheter, je ne parle pas d'un ordinateur, mais même parfois d'une nouvelle voiture, ou des choses comme ça, c'est souvent le cas, il téléphone au comptable. Et le comptable dit ah bah je ne sais pas te répondre, j'ai besoin de faire ta situation et pour faire ta situation apporte-moi les documents, et puis je ferai ta situation dans 15 jours-3 semaines bon si t'es au salon de l'auto c'est aujourd'hui ou demain pas dans 3 semaines. Donc s'il y avait tout ça qui était un peu mieux tenu à jour, et je ne critique personne, c'est le système qui est comme ça, alors peut être qu'avec les nouveaux logiciels ou tu as des encodages plus rapides, tu as des scans de tes documents qui vont se mettre que t'auras des situations plus intéressantes tout de suite, mais il reste quand même des inconnues. Des entreprises qui ont beaucoup de valeur ajoutée, il faut inclure les salaires sinon tu peux être en bénéfice de...puis quand t'as mis les salaires dedans t'es en perte. Les variations de stock donc de nouveau tu vois ça dépend entreprise par entreprise, il faut assez fort personnaliser ce genre de raisonnement. Je suis convaincu que ce sera la plus-value ajoutée du secteur comptable ou de l'audit ou de n'importe quoi dans les prochaines années. Ce sera ce dialogue-là avec les performances d'indicateur de précision au niveau des chefs d'entreprise. Mais des vrais indicateurs pas tenancier une batterie de ratios oui tout le monde peut faire un rapport de 50 pages et personne...comme le bilan combien d'entreprises ne savent pas lire le bilan. Alors tu vois des fiduciaires, je ne sais pas si t'as déjà vu qui te font des rapports annuels sur l'entreprise, génial, mais personne ne les lit donc c'est faire satisfaction à soi-même.

Mais tu les vois empilés dans des entreprises...oh oui mon bilan...attends on retire la poussière...bah le voilà. Mais ils ne les ont pas lu, ils ne savent même pas lire puisqu'ils ne savent pas ce qu'il y a dedans. Donc peut être que c'est là aussi, c'est de former les chefs d'entreprise à un peu plus...ils ont des connaissances de gestion, demande à un chef d'entreprise de recalculer le montant 121 HTVA 21%. Combien de gens font 121-21% à la machine ça fait 95. Donc ils vont payer 25€ à la TVA et pas 21, tu vois. Des petits trucs comme ça, c'est...je pense qu'il y a matière à des missions dans ce rôle-là. Et dans ce cas-là, si tout est fait avant, et bah il y en aura moins ici. Et dans le présolve, c'est ça, c'est prévenir l'insolvabilité. Ça peut se faire en amont dans les entreprises. Donc, je serai personnellement content de voir moins de gens si je sais qu'ils ont été entre guillemets sauvés en amont. D'accord ? Pas parce qu'ils n'ont pas envie de venir, mais parce qu'il y a des mesures préventives qui sont plus efficaces dans les entreprises. Et là aussi deuxième raisonnement qui me paraît très important, et dont on parle très peu, je fais ...matières de marché public sur des choses qui m'intéressent et le marché public c'est fort lié à la concurrence et donc quand tu fais l'analyse d'un dossier en marché public, je ne sais pas si tu as des vues un peu là dedans, et bien tu dois regarder que la personne qui remet offre ne fait pas une concurrence déloyale c'est-à-dire qu'elle n'en fait pas une offre qui est en dessous du prix du marché, donc qui paraît intéressante, mais qui est en perte depuis 5-6 années et que donc c'est celle qui casse le marché qui va peut-être l'avoir, mais c'est elle qui met en difficulté les autres. Tu vois ? Donc s'il y avait cette possibilité de faire en sorte qu'en améliorant les entreprises, en prévenant mieux la solvabilité, en plus nettoyer un peu les secteurs avec toutes les concurrences déloyales, donc les anti systèmes et y en a quand même pas mal. Et de nouveau, si un jour, tu fais une analyse des gens, comme on disait tout à l'heure, macroéconomique de voir les problèmes, tu vas voir combien de gens sont en perte depuis 2 ans, 3 ans. Et dans les comptes annuels, t'as sans doute appris qu'on devait mettre une justification quand on est en perte de plus de deux exercices et on voit ah oui les règles ont été respectées, aucune motivation, y a rien du tout. Et ça c'est dangereux parce que les gens qui veulent être en ordre, il y en a quelques-uns qui veulent vendre au juste prix, ne pas être en pertes, mais gagner sa vie, il est parfois barré par toute une série de gens un petit peu moins cohérents et qui sont eux en

pertes quasi tout le temps et qui financent par des comptes courants, qui financent par ci ou qui financent parfois en ne payant pas leurs gens et c'est là qu'on les retrouve après en faillite. Mais en attendant pendant deux ans, 3 ans, ils ont cassé le marché, ils ont peut-être obtenu des contrats, mais ils ont mis en difficulté d'autres qui veulent rester cohérents. Et ça aussi je pense qu'il y a plus macroéconomique, mais du travail à devoir faire pour nettoyer ce type d'entreprise. Pour expliquer aux gens vous ne pouvez pas continuer à générer des pertes éternellement et les comptables de nouveau, sans les critiquer, ne sont pas alertes par rapport à ça, parce que pour eux la personne est en pertes on dit ah bah t'es en pertes n'oublie pas, essaie de...et beaucoup aussi ont aussi un autre mécanisme de réflexes qui est ah bah oui t'es en pertes, mais en fait il a mis l'argent dans la bonne poche parce qu'y a ça aussi. Et c'est quelque chose qu'il ne faut pas négliger. Tu sais en Belgique, on est à 20% d'économie souterraine, on était à 24 donc on est descendu un peu. Elle est quelque part, et je ne pense pas qu'elle soit chez Electrabel, Proximus et dans les grosses boîtes. Non, je ne pense pas. Je serai peut-être surpris, mais je ne pense pas. Quoiqu'avec tout ce qu'on entend, je ne suis plus surpris de rien. Mais donc ça doit être quelque part et peut-être que ce sont entre guillemets des pertes fiscales et non économiques. Donc voilà...c'est tout ça qu'il faut mettre...et moi je n'ai pas peur, voilà ici, la dame je lui ai demandé vous faites du noir, enfin je ne l'ai pas dit comme ça, j'ai dit est-ce que sur votre compte bancaire il y a des choses qu'on ne peut pas voir, c'était ça que ça voulait dire. Et donc il y a des gens qui te le disent franchement et de nouveau moi je ne travaille pas pour le fisc donc ce n'est pas moi qui vais les dénoncer, mais j'essaie aussi...il y a des gens qui viennent et disent je me rends compte que j'achète mal et ci et ça. Donc on essaie de les aider en restant légal et correct. Donc on n'est pas là, et même quand j'avais la fiduciaire, je n'étais jamais là pour aider les gens à faire leur noir. Par contre, leur dire fais gaffe parce que ci et ça, bah automatiquement le fisc il va tirer ça comme conséquence. Après c'est à eux d'en tirer des conclusions et voir comment ils rectifient. Nous on les a avertis tout simplement.

- MT : Comment qualifieriez-vous la lisibilité de la comptabilité des gens qui viennent vous consulter ?
- JPR : Il y a deux systèmes. Il y a des gens qui lisent la comptabilité de leur entreprise avec le tiroir-caisse en disant y a de l'argent tout va bien. Alors qu'ils ne rendent pas

compte que comme ils ont en caisse comptant et qu'ils paient leurs fournisseurs en 120 jours ça ne va pas bien tant qu'ils n'ont pas payé. Ou l'inverse, il y a des gens qui encaissent de leurs clients à 120 jours et qui doivent payer leurs fournisseurs comptant. Donc là ils se plaignent tout le temps qu'il n'y a pas d'argent dans la caisse. Donc il faut autre chose pour avoir une lisibilité. Il faut comme on disait tout à l'heure d'autres indicateurs. Mais beaucoup de gens ne savent pas lire un bilan. Pour eux c'est un mal nécessaire. C'est comme la publicité. J'entends des gens qui disent oh le comptable c'est comme la pub, je sais que je dois en faire, mais je sais que ça ne rapporte rien.

- MT : Ici, on a vu que c'était Madame qui faisait elle-même sa compta, mais sinon...
- JPR : c'est exceptionnel. C'est très exceptionnel. Et en plus, on voit qu'elle sait, je ne vais pas dire pas bien le faire, mais qu'elle n'a peut-être pas compris tous les raisonnements, mais ça moi je ne suis pas là pour dire écoutez madame aller voir un comptable. Si elle avait posé la question est-ce que c'est suffisant ? Est-ce que c'est bien fait ? Est-ce que je ne devrais pas aller voir un comptable ? Là j'aurais répondu oui, je pense que c'est utile. Mais comme elle ne pose pas la question, ce n'est pas à moi de m'immiscer dans sa gestion. Peut-être qu'un jour elle comprendra ou peut-être que maintenant en rentrant elle se dit c'est quand même compliqué. Je ne sais pas ce qu'elle va se dire, donc voilà. Et ça, c'est aussi quelque chose qui est important pour nous c'est de se détacher, je dis que je ne vois les clients qu'une fois, parfois je les vois 3-4 fois, mais c'est de se détacher, parce que tu pourrais râler en se disant, mais enfin il n'a pas compris sinon ça ne sert à rien. Ce n'est pas les émotions, mais tu ne peux pas prendre sur toi les bagages des gens parce qu'il y a des gens qui viennent et qui pleurent, qui ne savent plus où aller, qui ne savent plus quoi faire. Donc là à ce moment-là, tu ne peux pas prendre leurs émotions. C'est un peu comme je disais tout à l'heure, c'est un peu le travail du psy. Tu dois rester détaché. Alors je ne me mets pas comme ça, comme le psy et je dis parle, je ne fais pas ça, mais je ne peux pas rentrer dans leur jeu. Parfois, il y a des gens qui attendent, qui voudraient bien, mais non. Parce qu'à ce moment-là, c'est toi qui prends sur toi et comme tu ne les vois qu'une fois après, tu fais quoi ? Tu t'en veux de les relâcher dans la nature comme ça ? Tu comprends ?

- MT : Oui, ça doit être un point difficile à gérer
- JPR : Oui oui.
- MT : Il faut mettre une distance.
- JPR : Oui, tout à fait. Par contre ça m'arrive de me reculer pour un peu marquer, tu vois de dire « Houla » comme ça la personne...et le langage verbal je pense est important. Ça, c'est aussi le fait de donner cours, c'est sans doute ça.
- MT : Par rapport à leurs réflexes inadaptés en matière de gestion, que préconisez-vous pour y remédier ?
- JPR : Tableaux de bord. En tous cas, je dis tableau de bord, c'est un terme générique, mais avoir un instrument qui leur permette de voir clair dans leur vision d'entreprise. Peut-être autrement que par des chiffres, ça pourrait être le carnet de commandes, tu me diras c'est des chiffres aussi, ça pourrait être, j'en sais rien moi, un degré de satisfaction des commerciaux qui évaluent, satisfaction de la semaine, satisfaction des clients, satisfaction du service de transport, je n'en sais rien, mais quelque chose qui est évaluable. Autrement que de l'argent, quelque chose qui est évaluable. Pour pouvoir avoir des objectifs aussi parce que la satisfaction des clients ça peut être très subjectif parce que le client est peut-être satisfait parce qu'il est venu commander, mais il faut mettre le degré de satisfaction après le service après-vente. Et là t'as peut-être 2-3 étoiles en moins. C'est un mélange de tout ça.
- MT : Qu'apportez-vous concrètement aux entrepreneurs en difficulté ?
- JPR : Oui c'est la transmission du savoir et de l'expérience, mais aussi les rassurer. Parce que la grosse majorité qui sont en difficulté ce n'est pas insurmontable. D'ailleurs, les gens que l'on renvoie vers Julien en procédure de PRJ parce qu'on ne voit pas d'autres issues, ou même de faillite, dans mon cas parce que je ne connais pas les autres consultants, mais c'est peut-être 6% donc c'est très faible. Donc dans 90% des cas, on sent qu'il y a un espoir, qu'il y a une possibilité, qu'il y a un redressement potentiel. Donc même si les gens viennent tard, ils ne sont pas encore venus trop tard. Il y a aussi des cas frauduleux. Donc ça j'en ai vu aussi. J'en vois quand même de temps en temps, donc des gens qui vraiment ont piqué dans la caisse, t'as des comptes courants, des immeubles qui soi-disant appartiennent à la société, puis tu vas un peu checker parce qu'évidemment avec l'expérience tu sais aller voir certains trucs. Tu vois qu'il n'y a rien. Des gens qui mettent des immeubles loués en compte 22 et pas en

compte 26. Des machins comme ça, tu vois ? Des gens qui essaient, je pense qu'ils sont dans leur trip frauduleux, et qu'ils ne se rendent même plus compte qu'ils mentent, qu'ils ne rendent même plus compte que c'est assez facile à voir leurs magouilles et qu'ils sont tellement ... Que pour eux ça leur paraît naturel. Ces gens-là, il faut être un peu arbitre en leur disant « écoutez si vous voulez trouver des solutions, il faut d'abord régulariser ça et ça et ça ». J'ai encore vu quelqu'un il n'y a pas longtemps, il avait 600 000€ de compte courant. J'ai dit monsieur désolé, si vous voulez aller au tribunal vous pouvez, mais n'importe quel juge va vous dire monsieur il y a 600 000€ disponible et avec les 600 000€ tu paies deux fois tes dettes. Donc, va chercher une solution pour que tu rembourses la société 300 000 et tu paies 100% tes dettes, t'es plus en difficulté. Donc la solution tu l'as, mais elle est sur ta casquette privée et pas sur ta casquette entreprise. Ah ce n'est pas possible ! et me dit je vais devoir vendre mon immeuble. Et je dis ah bah la solution elle est là. Tu vends ton immeuble, tu rembourses l'entreprise et le problème est résolu. Et c'est toi qui va louer et plus l'entreprise. Je dis désolé, mais t'as pris 600 000 pour construire un bâtiment si tu l'avais fait comme à la banque où tu paies ton prêt tous les mois, pas de problème. Vous supposez que la société c'est banquier et en plus c'est gratos. Et il me dit oui, mais alors c'est quoi mon avantage ? En tous cas pas celui-là. Il y en a peut-être d'autres, j'en sais rien, mais pas celui-là. Et donc là je juge un peu parce que j'estime que si c'est pas moi qui lui dis c'est certainement pas son comptable qui lui a dit. Maintenant on lui a peut-être dit et il me dit qu'on ne lui a pas dit. Mais notre rôle c'est de dire il y a une ligne blanche. Vous vous l'avez franchie. Je ne te juge pas de l'avoir franchie. C'est ton problème, mais c'est toi qui trouves la solution parce que tu l'as en toi. Pour revenir dans les clous. Tu comprends ?

- MT : Oui, je vois.
- JPR : Donc, je ne me permets pas ça souvent, mais quand il y a des mécanismes frauduleux oui. Ou quelqu'un qui est venu l'autre jour en disant écoutez, moi, j'ai la moitié de mon personnel en noir, je dis bah voilà la solution elle est là. C'est de trouver pour redéclarer une partie. Je ne dis pas tout. Ce n'est pas à moi à, mais retrouver la solution pour déclarer une partie, vous aurez du chiffre d'affaires en plus, de la marge et vos problèmes vont se résoudre. Oh, mais vous ne vous rendez pas compte c'est

eux qu'ils le demandent. Je dis, il n'y a peut-être pas qu'eux. Sur le marché de l'emploi, on entend qu'il y a plein de chômeurs donc trouvez peut-être d'autres personnes qui accepteront peut-être pas moitié-moitié, mais peut-être $\frac{3}{4}$ - $\frac{1}{4}$ et voilà. C'est plus rare, qu'on se comprenne bien. Mais ça existe.

- MT : En tant que consultant, quelles sont vos principales difficultés ?
- JPR : Elle est moins existante pour moi, mais c'était au début de bien me détacher. Et même parfois, ça arrive encore de temps en temps. T'as des gens qui ont une capacité à faire passer beaucoup d'émotions, vraiment vraiment... Il y a aussi des gens qui sont habiles pour ça. Ça devient de la manipulation. Donc ça je dois faire très attention à ça. C'est aussi une difficulté. De ne pas croire les gens automatiquement. Mais sur une heure c'est difficile, je n'ai pas l'histoire d'avant, je ne l'aurai pas après. Donc c'est au feeling, c'est vraiment au feeling. Et c'est pour ça que j'aime bien de confronter avec des choses réelles. Tout à l'heure, le numéro d'entreprise de madame, hop j'ai été voir dessus, j'ai été voir VIES. Elle est valide. Elle était en ordre. Elle n'aurait pas été en ordre, j'aurais dit écoutez, regardez si lui est en ordre parce que vous vous ne l'êtes pas. Tu vois ? de confronter. Et je ne juge pas. Je ne dis pas parce qu'elle est en ordre, elle fait ci ou ça, non. Ça c'est important pour moi, d'essayer de trouver une correspondance entre leur langage qu'ils expriment une difficulté et la réalité de celle-ci en sachant qu'on est tous des humains, on édulcore tous un peu, on exagère un peu dans un sens ou dans l'autre, tout le temps avec ses parents, sa famille,...donc c'est certain qu'il y a déjà cette part-là de l'humanité, mais après il y a des gens qui viennent parce que ils pensent aussi en sortant que moi je suis monsieur magique et qu'il n'y a plus qu'à aller signer un truc et que tout va se résoudre. Ça ça n'existe pas. A part certains cas comme la dame avec les 1000€. Ça ça n'existe pas. Donc, c'est ça mes principales difficultés, c'est de bien ressentir l'expression et quand je le ressens de ne pas le ressentir de trop pour le prendre sur moi, d'avoir ce détachement.
- MT : Qu'est-ce que le CEd pourrait améliorer ?
- JPR : Moi je pense que le CEd pourrait aller un peu plus loin dans l'accompagnement. Donc, personnellement, c'est très personnel ce que je dis Manon, il y a de la marge entre faire concurrence aux comptables et à l'avocat de choses qu'ils ne font quand même pas. Peut-être l'avocat pour des raisons économiques. Ça va lui coûter trop cher ou il n'est pas intéressé par cette petite marge. Et que le comptable lui n'a pas envie

de le faire, mais il n'a pas le temps, pas les ressources, etc. Il y a cette petite marge qui est justement de, je reprends l'exemple des 1000€, de faire la lettre et de dire voilà la lettre madame et si tu veux l'envoyer, tu l'as. On la fait à son nom. D'aller un peu plus loin. D'avoir une suite. Maintenant est-ce que c'est possible dans les projets au niveau des subsides, je ne sais pas. Peut-être que c'est déjà, parce que les subsides tu sais bien il y a une mission, il y a un objet, etc donc je ne sais pas si c'est pour les prendre sur les fonds propres du CEd, on n'en a pas beaucoup donc ça ne sert à rien non plus. Mais je pense qu'on peut aller un poil plus long.

- MT : Je n'ai plus d'autres questions. Si je devais résumer en quelques points notre rencontre, je dirais qu'il n'est pas toujours facile de mettre ses sentiments de côté. Selon vous, les chefs d'entreprise ne consultent pas assez tôt. Qu'ils ont de grosses lacunes en gestion, ne comprennent malheureusement pas souvent leurs propres comptes. La mission du comptable n'est pas assez claire dès le départ. Si les entrepreneurs veulent plus de conseils, il faut le demander, mais cela ne fait pas partie de la mission ordinaire du comptable. Et pour finir que les tableaux de bord personnalisés serait une piste d'amélioration. Je ne sais pas si vous avez encore quelque chose à rajouter ?
- JPR : J'ai donné cours pendant 20 ans le samedi matin pour les personnes qui voulaient passer leur diplôme de jury central. Mais les gens ils ne savent même pas calculer. Évidemment, les gens qui sont là, ils n'ont pas leur diplôme d'humanité ou le diplôme qui donne droit aux connaissances de gestion donc c'est logique qu'ils n'arrivent pas avec un bagage sinon ils ne viendraient pas, mais de là à ne pas savoir calculer, c'est difficile. Et donc en sortant t'es déjà très content qu'ils aient compris ce qu'était un contrat de mariage parce qu'il y a des questions là-dessus à l'examen. Donc on les orientait par rapport aux questions d'examen, mais ce n'est pas pour ça qu'ils savaient gérer une boîte, loin de là. Maintenant il y a des gens qui comme toi ont un diplôme de gestion qui ne savent pas calculer non plus. Désolé de le dire, mais il y a de tout. De toute façon, l'enseignement de toute manière, quel qu'il soit c'est ton expérience après qui complète ton enseignement. L'esprit pratique tu ne l'acquiers qu'après quand tu es dans la pratique. Et dans les métiers intellectuels que ce soit avocat, comptable, agent immobilier, architecte, etc,... t'as toujours un stage parce que c'est

fondamental. Or en entreprise, est-ce qu'il existe un stage pour les chefs d'entreprise ? On devrait peut-être aller dans un raisonnement comme celui-là. Et à une époque Sabine Laruelle avait mis un raisonnement stage entrepreneur et le politique n'en a pas voulu parce que la responsabilité. Qui est responsable de quoi ? Le stagiaire ? L'entrepreneur ? etc... On a un système un peu hybride que sont les aidants. Mais ça, ce serait pour moi une possibilité de dire on fait un stage d'entreprise, on a un genre de coach d'entreprise.

- MT : En tous cas merci beaucoup de m'avoir accordé autant de temps. En tous cas c'était très intéressant pour moi. Vous m'avez donné de nombreuses pistes d'amélioration à exploiter.
- JPR : Avec plaisir
- MT : Je vous enverrai alors par mail la retranscription afin que je puisse avoir votre approbation quant à la conformité de celle-ci.

Annexe VIII : Interview avec Julien Ciarniello

Interview avec Julien Ciarniello

JC : Julien Ciarniello

MT : Manon Tjoen

- MT : Donc je me présente je suis Manon Tjoen. Étudiante en sciences de gestion à l'UCL donc à Louvain-la-Neuve. J'ai choisi pour un master à Mons, celui de revisorat et expertise comptable. Je suis en dernière année et qui dit dernière année dit un mémoire à réaliser. C'est pour cela que je suis ici. Mon mémoire porte sur les entreprises en difficulté et plus particulièrement sur l'aide au diagnostic. C'est pour cela que je suis ici, pour voir comment fonctionne le CEd mais aussi pour vous poser quelques petites questions sur votre métier, sur les gens que vous rencontrez ici, etc. Concernant l'entretien, je commencerai par des questions d'ordre général comme votre parcours professionnel, fixer le contexte, puis parler du CEd, ensuite parler des rencontres avec les entrepreneurs en difficulté et finir par des recommandations. Une dernière chose avant de commencer, est-ce que vous acceptez que j'enregistre notre conversation afin qu'on puisse plus aisément discuter ?
- JC : Pas de problème.
- MT : Depuis quand êtes-vous consultant au CEd ?
- JC : Au CEd, je suis consultant à mon avis depuis maintenant 5 ans.
- MT : Et combien de temps y consacrez-vous par semaine ?
- JC : Je viens deux après-midis par semaine, 2 après-midis complètes.
- MT : vous avez fait quel type d'études ?
- JC : J'ai fait le droit à Liège. Puis j'ai fait une spécialisation en droit européen. Puis je suis parti travailler au Luxembourg, faire du droit plutôt financier. Et je suis arrivé à Bruxelles en 2005 où j'ai travaillé pour un avocat qui faisait du droit commercial, donc on dit souvent que c'est le maître du stage qui vous spécialise. Puisqu'on commence à faire ces matières-là. Et puis traiter des clients commerciaux (?). Voilà je traite un peu tous les problèmes de l'entreprise. Et pas que les problèmes, la vie de l'entreprise depuis 12 ans environ comme avocat. Donc je suis avocat commercialiste.
- MT : Qu'est-ce qui vous motive ici au CEd ?

- JC : Ce qui me motive c'est surtout d'aider les indépendants parce qu'on ne doit pas porter de jugement, on peut tous se retrouver à un moment ou à un autre en difficulté que ce soit pour des raisons personnelles, pour des raisons de faillites d'autres boîtes dont on dépend, on est là pour les aider. Moi je trouve que c'est vraiment...on se sent utile dans ces cas-là plus que quand on défend de gros cas, où on a qu'une partie du dossier, on ne voit qu'une partie des choses.
- MT : Selon vous, est-ce que les entrepreneurs en difficulté arrivent au bon moment au CEd ?
- JC : Non, ils arrivent souvent beaucoup beaucoup trop tard. Il n'y a plus grand-chose à faire, si ce n'est d'accompagner vers un processus de faillite.
- M : En règle générale, ils sont plutôt pessimistes ? Optimistes ?
- JC : Non, ils sont souvent démoralisés, démotivés, déprimés,... tout ce qui commence par dé.
- MT : Sont-ils réceptifs quand vous donnez des conseils ?
- JC : Oui, ils le sont, mais bon voilà comme les clients qu'on vient de voir, ils sont rassurés, ils sont contents d'être pris en mains, que quelqu'un se penche sur leur cas.
- MT : Selon vous quelle est leur plus grosse faiblesse ?
- JC : Euh...d'être humain.
- MT : Sont-ils suffisamment équipés pour diriger leur entreprise ?
- JC : Non, absolument pas. Mais c'est une école de la vie. Je dis toujours que les avocats n'ont aucune connaissance en gestion alors qu'ils sont appelés à être entrepreneurs aussi. Donc ils ne sont pas du tout équipés. Les avocats en premier.
- MT : Leur plus grosse lacune serait alors la gestion ?
- JC : en effet, ce sont généralement des gens qui connaissent leur métier, qui sont des bons artisans, etc mais qui sont de très mauvais gestionnaires.
- MT : Par rapport aux statistiques du CEd, on parle de réflexes inadaptés en matière de gestion, etc...donc ça c'est ce qu'on vient de dire. Que préconisez-vous pour y remédier ?
- JC : Un vrai diplôme en gestion quand on veut devenir commerçant/entrepreneur peut-être. Mais bon, là on vous dit que c'est contre l'esprit d'entreprendre. Moi je trouve que c'est un argument qui ne se tient pas. Si justement on veut entreprendre, il faut des armes, si on ne veut pas les utiliser, libre à vous, mais voilà et puis bien

s'entourer parce que bien souvent on a la tête dans le guidon, on ne voit pas vers où on va, essayer de trouver des bons associés. C'est comme dans la vie, vaut mieux être à deux quand il y a des coups durs qu'être seul.

- MT : Qu'apportez-vous concrètement aux entrepreneurs en difficulté qui viennent consulter ?
- JC : J'apporte mon expérience d'avocat. S'ils vont devant le tribunal, je leur dis ce qui va se passer. A quoi ils ont droit et pas droit, donc vraiment l'expérience de l'avocat.
- MT : Quelles sont les principales difficultés que vous rencontrez personnellement en tant que consultant ?
- JC : Des difficultés, franchement...le fait qu'ils viennent trop tard, mais ce n'est pas une difficulté inhérente à ce que moi je vis, je constate juste. Il faudrait peut-être plus conscientiser les gens à ce que dès qu'ils ont un souci ils viennent, mais enfin, il y a une sorte de sélection de processus naturel. Il y a des gens qui réussissent malgré tout et d'autres qui tombent un peu voilà.
- MT : Qu'est-ce que le CEd pourrait améliorer ?
- JC : Plus de visibilité. Et aussi, peut-être être plus en lien avec le rebond. Dire voilà ça ne va pas, on arrête, mais on va vous aider à rebondir. Que ce soit plus lié.
- MT : Je ne sais pas si vous avez encore quelque chose à rajouter ?
- JC : Non...
- MT : En tous cas merci beaucoup de m'avoir accordé de votre temps.
- JC : Je suis content d'avoir pu participer à ton mémoire.
- MT : En tous cas c'était très intéressant pour moi. Je vous enverrai alors par mail la retranscription afin que je puisse avoir votre approbation quant à la conformité de celle-ci.

Annexe IX : Interview avec Daniel Braibant

Interview avec Daniel Braibant

DB : Daniel Braibant

MT : Manon Tjoen

- MT : Donc je me présente je suis Manon Tjoen. Étudiante en sciences de gestion à l'UCL donc à Louvain-la-Neuve. J'ai choisi pour un master à Mons, celui de revisorat et expertise comptable. Je suis en dernière année et qui dit dernière année dit un mémoire à réaliser. C'est pour cela que je suis ici. Mon mémoire porte sur les entreprises en difficulté et plus particulièrement sur l'aide au diagnostic.
- DB : En effet, tu dois mettre dans ton mémoire le mot prévention en rouge sur fond noir.
- MT : Oui je pense que c'est un mot clé. Et donc j'aimerais vous poser quelques petites questions sur votre métier, sur les gens que vous rencontrez ici, etc. Concernant l'entretien, je commencerai par des questions d'ordre général comme votre parcours professionnel, puis parler du CEd, ensuite parler des rencontres avec les entrepreneurs en difficulté et finir par des recommandations. Une dernière chose avant de commencer, est-ce que vous acceptez que j'enregistre notre conversation afin qu'on puisse plus aisément discuter ?
- DB : Naturellement. On est interactif. Tu m'interromps quand tu veux.
- MT : Depuis quand êtes-vous consultant pour le CEd ?
- DB : Alors j'ai commencé officiellement le 1^{er} janvier 2013.
- MT : Combien de temps par semaine y consacrez-vous ?
- DB : Lorsque ce sont des journées 8 réunions, je prépare mes réunions c'est-à-dire que je demande aux gens ici de m'envoyer un mail avec les dossiers auxquels je vais répondre. Le numéro de TVA afin de pouvoir aller vérifier sur la banque carrefour comme t'as vu aujourd'hui et des comptes annuels et des statuts et les modifications d'actionnaires ou d'associés, comme cela d'après le critère/du contenu du dossier je saurai déjà ce qui se passe. Est-ce que c'est un conflit d'intérêts ? Est-ce que c'est un conflit au niveau des associés ? Est-ce que c'est un problème au niveau économique ? Est-ce que c'est un problème de gestion ? Voilà donc tout ça est déjà pratiquement

maitrisé et on peut arriver immédiatement avec des éléments concrets avec des bases parce que je l'imprime. Ça me prend en dehors des réunions mêmes, cela me prend entre 10 minutes un quart d'heure par client. Mais ça, c'est un travail que moi je fais et qui n'est absolument pas imposé ni prévu dans le cadre du CEd. Je trouve que pour pouvoir faire une bonne journée, surtout quand on en a 8, il faut au minimum connaître la chronologie des dossiers et ce qu'il y a dedans. Même chose pour le lendemain. Donc, moi je rentre ce soir au cabinet, je classe, je fais mes conclusions au niveau du dossier que j'ai ici dans mon carnet. J'ai un cahier comme ça par trimestre et j'ai une pile de dossiers que je garde, 25 cm de documents par trimestre que je garde également. Parce que je garde tout deux ans. Ce travail me prend grosso modo une journée complète ici au CEd, le mercredi et deux demi-jours à la préparation, mais qui sont extra CEd.

- MT : Vous avez fait quoi comme études ?
- DB : Malheureusement, j'ai perdu mon père à 14 ans, j'ai commencé à travailler immédiatement en 1960 dans la comptabilité. J'ai eu comme entreprises que des grosses entreprises. J'ai travaillé chez Philips 7 ans. J'ai travaillé à l'agence Rossel du journal Le Soir 7 ans. J'ai travaillé pour l'UCL dans Dulac association momentanée dont le grand-père d'Olivier Kahn était commissaire aux comptes et puis là en 77, j'ai quitté pour devenir cadre et chef de service dans une très grosse multinationale suisse, Brown Boveri où je suis resté jusqu'en 88. Là j'ai eu un travail extraordinaire. On m'a donné le job de créer et de former une nouvelle division administrative qui était basée uniquement sur le petit matériel, pour te dire BBC ce sont des turbines nucléaires, ce sont des moteurs de bateaux, des moteurs de locomotives. Alors il y avait la comptabilité externe qui était tenue pour des gros trucs et Baden qui est le siège social en Suisse a voulu créer une division pour des petits matériels donc avec des stocks énormes. Et on a travaillé, un professeur d'université de Zurich, le docteur von Briel et moi pendant 3 ans sur une étude de la rotation du stock pour diminuer le coût de la valeur de ce stock qui est énorme et comme cela avait très bien fonctionné il m'avait proposé d'aller en Afrique du Sud, mais heureusement mon directeur de service à ce moment-là l'a interdit parce qu'il a voulu me garder et ils m'ont donné une autre fonction celle de récupération de créance où on avait constaté qu'il y avait un retard de plus de 130 jours de paiement, mais on avait des sociétés comme ACEC, comme

toutes ces grosses entités... la SNCB, routard, etc tout ce qui était approprié au matériel de BBC et j'ai eu deux personnes à ma disposition que j'ai pu choisir de nouveau et là on est parvenu en un an et demi de temps à descendre de 130 jours à 80. Un jour la direction administrative m'a appelé en disant tiens c'est normal qu'on parvienne à cette époque-là qu'on avait un surplus de liquidité, on les plaçait à 1-2-3 jours, ça rapportait 8-10-15%. C'est énorme. Passer à cette époque de 30 millions de francs belges, en 3 jours ça rapportait quand même quelque chose. Quand il y a eu la fusion entre BBC et une société suédoise qui était ASEA, elle était, pour des raisons fiscales, elles se sont rapprochées. Et là j'ai dit non, ça ça ne me concerne plus, je me suis mis à mon compte. J'avais déjà commencé avec l'accord de mon/mes patrons déjà une carrière d'indépendant depuis 1967. Alors mes études en comptabilité se sont faites quand j'avais 16 ans, quand j'ai commencé à travailler auprès de la chambre belge des comptables (CBC). Et puis l'expérience, mais j'émane de la Chambre de Belgique des comptables. Comme Marc Van Tournhout qui est ici un des administrateurs de BECI et notamment de bMediation dont moi je fais partie en tant que médiateur. Donc, c'est un peu toujours...moi j'étais comptable quand lui est né.

- MT : Pour la petite histoire, comment êtes-vous arrivé au CEd ?
- DB : Alors c'est Olivier Kahn qui à un moment donné, on assistait à des séminaires ensemble et je crois que c'est un séminaire en 2012 de l'AG de l'IPCF. On s'était déjà vu. Donc, il est venu me trouver en me demandant si je continuais à travailler, à cette époque-là j'avais 67 ans. Je dis oui moi je continue ma profession. Je ne la quitterai jamais. Voilà. Je le dis encore maintenant. Je ne la quitterai jamais, que au moment comme dit Dalida, je veux mourir en scène. Et donc, il m'a proposé. Mon profil lui plaisait. Je lui ai envoyé mes aptitudes, mon CV et au 1^{er} janvier j'étais ici. Et j'ai commencé au CEd. Cela s'est tellement bien passé que la création d'entreprise c'est également développer. Comme j'étais également de ce milieu de création de sociétés, j'ai aussi assumé cette tâche pour les entreprises en création. A ma connaissance actuellement, nous sommes deux collègues à occuper cette mission. La Ced et la Créa sont directement concernées par les mêmes objectifs (prévention, analyse de gestion, fonds propres). Et puis on m'a proposé de rejoindre, toujours Olivier, une équipe afin d'élaborer un outil de travail en partenariat avec 7 autres

chambres de commerce en Europe. Sont dans cette équipe pratiquement tous les intervenants de la CEd - Cré, collègues et confrères, le staff des juristes (Makeda et Danaï) et la staff administratif, sous la tutelle de Olivier Kahn. Je trouve ça extrêmement intéressant. Et sur les 6 outils présentés, y en a 5 qui me conviennent donc on va devoir faire du choix, mais bon sur les 5 y a la prévention, la psychologie tu as vu comment je travaille ça tombe..., la médiation et aussi naturellement le business plan et le plan financier. Ce sont au moins les 4 que je travaille tous les jours, je pratique ça tous les jours, tous les jours, tous les jours.

- MT : Est-ce que les entrepreneurs se livrent facilement quand ils arrivent au CEd ?
- DB : Alors en CEd, il faut d'abord une position d'accueil et dire qui l'on est. On doit se positionner par rapport à la personne, dire que l'on est là pour conseiller, que l'on n'est ni un juge ni quelqu'un qui décidera à leur place. Parce qu'ils ont parfois tendance à dire oui il va tout faire à ma place, on trouve une solution que quand il y a une concordance et un débat, un échange d'idées entre la personne en difficulté ou même le créateur et la personne qui accepte de dialoguer et de donner son avis.
- MT : est-ce qu'ils posent habituellement un bon diagnostic ?
- DB : C'est aussi l'expérience qui fait, mais on sent direct à qui on a à faire. Il y a des gens qui sont dans le désarroi, là on arrive dans la psychologie c'est d'ailleurs un des outils de travail qu'on va développer avec les chambres de commerce. On voit s'ils sont craintifs, exaspérés, et en fonction de chaque personne on doit avoir une attitude différente. Les uns, il faut apaiser pour dire monsieur et dire « écoutez, vous êtes ici pour avoir un conseil pas là pour me dire comment travailler, il faut parfois remettre les gens à leur place ». Donc il n'y a pas de lignes directes, un abc où chaque case est cochée voilà j'ai tout dit, non. Il faut chaque fois, sauter dans un débat quand on parle on entend des mots qu'on comprend et on rejoue là-dessus. Et parfois, honnêtement, il faut leur faire dire ce qu'ils ne disent pas, comme tout à l'heure. Je me suis un peu énervé et j'ai dit Madame c'est maintenant que vous nous dites que vous avez une cogérante, alors que l'on s'est déjà vus une heure. Donc c'est au cas par cas.
- MT : En règle générale, dans quel état sont-ils ?
- DB : Il y a celui qui rentre et qui sait tout, celui qui vient parce qu'on a dit que ça existait et qui s'en contrefout, et alors il y a celui qui est dans l'état de devoir être aidé. Alors

il faut le faire psychologiquement, dans le métier qu'il fait, dans son dossier comptable, fiscal et autre et là il faut l'aider.

- MT : Sont-ils réceptifs à vos conseils ?
- DB : En règle générale, et c'est un peu délicat ce que je vais dire surtout qu'il y a un micro, je crois que si on demande une enquête de satisfaction, le nombre de, cela a été ça n'aurait pas du, mais j'ai appris déjà qu'il y avait énormément de gens à qui ça plaisait de la manière dont je menais un dialogue parce qu'il faut de l'empathie, il faut du dialogue, il ne faut pas juger et savoir dire monsieur là vous avez été trop loin, là il faut faire un effort sur vous parce que si vous êtes commerçant c'est que vous avez quand même besoin d'une relation par rapport à la clientèle, comme j'ai dit tout à l'heure, dans le dépôt de bilan il y a plusieurs aspects, il y a la fraude, l'économie et la malchance, les attentats, tu crées une société puis il y a les attentats Paris-Bruxelles et autre, c'est manque de bol.
- MT : Tout à fait. Quelle est la plus grosse faiblesse des entrepreneurs en difficulté selon vous ?
- DB : 1) la plus grande faiblesse c'est qu'ils n'ont absolument aucun recul sur la situation, je parle maintenant de petites et très petites entreprises. Ils sont tellement, je te jure, dans les problèmes administratifs, financiers, etc... Ils sont le nez dans le guidon, ils ne voient rien. Quand ils vont consulter leur comptable le mal est déjà fait. L'on peut constater que le comptable qui doit être un conseiller, n'est qu'un exécuteur des actes comptables légaux (TVA, IPP, ISOC etc..). Le conseil n'existe pratiquement pas et s'il existe, le client n'en tient aucun compte. C'est difficile, mais dans le cadre d'un client qui vient consulté et que ce conseil n'est pas suivi, en tant que professionnel du chiffre, je lui demande de chercher un confère. Dans 10 cas vus en CEd, 4 en moyenne sont créés par une mauvaise gestion comptable ou pas de gestion du tout. Ethique est de moins en moins respectée.
- MT : sont-ils suffisamment équipés pour diriger leur entreprise ?
- DB : Ils se basent sur leur comptable. Et c'est la réaction du comptable positive ou négative du comptable. En fait, bien souvent le comptable est le propre gestionnaire des petites entreprises.
- MT : Est-ce que quand ils arrivent chez vous ils viennent avec des tableaux de bord ?

- DB : Non, c'est très rare.
- MT : Comment qualifieriez-vous leur compréhension de leur comptabilité ?
- DB : Ils ne savent pas lire leur comptabilité. Sur dix, il y en a 6 que ça n'intéresse pas. C'est le comptable qui est responsable.
- MT : Selon vous c'est un problème de manque de temps ou de complexité ?
- DB : Ce sont les deux. 1) ils n'ont aucune formation en comptabilité, donc qui dit pas de formation dit ou mal faire le travail ou pas du tout. Donc c'est pour ça qu'ils engagent quelqu'un de spécialisé. Et ce quelqu'un de spécialisé doit être un éducateur, un psychologue, doit être un pédagogue et doit expliquer. J'ai toujours eu dans le cadre de ma profession, je souhaitais que les gens s'organisent au niveau informatique pour tenir leur comptabilité sous ma bienveillance et mon autorité, on se voyait tous les mois, mais ils tenaient et encodaient leur facture de vente et d'achat et les financiers. Et quand il y avait une difficulté, téléphone : action-réaction. C'est tout. Et les gens étaient heureux et moi aussi. Parce que seul, je travaille seul ? Je n'avais pas la possibilité en étant seul plus de 15 sociétés en gestion. Je te jure que des années j'ai travaillé le samedi et le dimanche au détriment parfois de la stabilité du ménage ou madame n'était pas toujours d'accord, et je la comprends. Il y a 3 pointes dans une entreprise : le commercial, le technique et l'administratif. C'est le triangle, c'est la pyramide de notre société. ET c'est convergent et là t'es au centre de la pyramide.
- MT : Dans les statistiques du CEd, il relève qu'il y a un pourcentage élevé d'entrepreneurs qui consultent qui ont de mauvais réflexes en matière de gestion etc
- DB : Ou pas de gestion du tout
- MT : Voilà, alors que préconisez-vous pour y remédier ?
- DB : Tout est dans la formation. Et je dois dire que moi si j'étais Olivier, peut-être qu'il m'écouterait, si on parvenait avec l'équipe que l'on a ici, mais bon c'est vrai qu'il faut des moyens financiers pour gérer le pro deo, on reçoit les gens en pro deo. Nous on est payé 25€ l'heure. Il faut souligner que toute notre équipe produit un travail de fonds, axé sur la pédagogie, le respect de la personne, l'application de notre déontologie professionnelle, nos convictions (bonnes ou mauvaises) et que nous devons améliorer l'information circulant entre le marketing optimiste (réunions starters) et réaliste de l'effectif de la CEd et Créa. Cela ne sert à rien de présenter

certaines choses d'une manière trop positive si à la CEd – Créa nous avons tendance à la prudence et à présenter une réalité qui est différente. L'information est nécessaire, mais le respect de la réalité doit être aussi éclairée. Il faut signaler que nous travaillons avec Beci en toute indépendance aussi bien au niveau du respect des convictions que des méthodes d'applications. Nous sommes des consultants indépendants qui engageons notre responsabilité de conseillers. Appliquer la pratique, démontrer la réalité par rapport au discours du marketing. Bref, des séances de formation où les personnes qui viennent pendant deux heures ne soient pas endormies après ces deux heures, cela donnera un résultat positif avec des retombées positives aussi bien pour Beci que pour nos services.

- MT : Qu'est-ce que vous apportez concrètement aux entrepreneurs en difficulté ?
- DB : Je crois que c'est une plus-value. Comme je disais, ils sont tous ou pratiquement tous avec leur nez dans le guidon. Ils ne voient que le développement de leur entreprise parfois même trop rapide. Beaucoup trop rapide et il faut à un moment donné s'arrêter pour souffler. Et avec qui on peut souffler ? C'est celui qui maîtrise les chiffres. Et j'ai trouvé ça fantastique, cet outil qui est l'outil numéro 4 que l'on développe, c'est au moment où la société est en break even, il n'a ni perte ni bénéfice, toutes charges confondues, la société à ce moment-là, comme on dit, moi, en Belgique, je commence à travailler pour moi à partir de du 7^e ou 8^e mois parce que le reste je paie à l'impôt. C'est ce système-là. Et nous en tant que professionnel, on peut relativiser en une heure, ce qu'eux vont passer deux week-ends à réfléchir.
- MT : Pour vous personnellement qu'elle est la principale difficulté en tant que consultant ?
- DB : Si je t'avoue que je n'en ai pas, ce serait abusif de ma part. Mais je crois que ma plus grande difficulté, tu l'as vue tout à l'heure, c'est de 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. Ça, ça me facilite d'être médiateur et c'est une réalité. Parce qu'il faut de la technique, mais il faut aussi derrière quelqu'un qui dit maintenant c'est fini la récréation dure un quart d'heure et pas une heure. Ça, c'est très dur et l'émotif, l'émotion, ça c'est quelque chose qui doit être pris en compte.

- MT : Qu'est-ce que le CEd pourrait améliorer ?
- DB : Notre service d'aide administrative est un poste clé. C'est le premier service qui prend les appels qui doit diriger le demandeur vers un de nos consultants. Pour se faire, ce service doit avoir une description précise de la situation, de la personne qui devra la prendre en charge, c'est la « réception des urgences ». Il faudrait un service stable, mais ceci est très complexe à gérer, nous travaillons tous avec les moyens qui nous sont accordés. Cependant, chacun de nous assumons la situation et avec de la bonne volonté l'on peut déplacer des montagnes, mais parfois dans les moments difficiles il faut démontrer notre capacité à appliquer les théories que l'on préconise. Il ne faut pas citer des noms, mais c'est une belle équipe, solidaire et responsable que l'on doit mettre en avant. Notre staff administratif doit donc cibler le bon élément disponible au bon moment, le gars doit être libre, c'est pour cela que je m'engage le mercredi toute la journée qu'elle soit complète ou pas, avec des heures de désistements ou des rendez-vous d'urgence à intercaler. Mais il y a des confrères qui n'ont pas cette possibilité-là. N'oubliez pas que j'ai 73 ans, moi je n'ai plus de comptes à rendre à personne, sauf à ma femme, mais voilà. Donc quand Jacqueline reçoit un dossier, ça vient chez moi et je sens que ce n'est pas vraiment pour moi, mais par principe, à ce moment-là je le traite et je le dévie vers plutôt du marketing, vers notre ami Julien ou vers les subsides moi je suis incompetent en subsides. On est en sous-effectif, nous on s'en tire encore, en finalité, nous, les conseillers. Parce qu'on passe une heure, trois heures, on s'en fiche, on est là, mais par contre, le staff qui est là, ils sont 3-4, ils sont plutôt 3, l'assistance administrative c'est Jacqueline, il y a deux juristes. Juristes vont prendre une partie du travail. C'est une équipe bien soudée, malheureusement, tu sais, il y a quelque chose comme 2600 dossiers par an, c'est un chiffre qu'Olivier nous a communiqué en réunion, c'est énorme. Il n'y a que 52 semaines, c'est beaucoup, mais ça, c'est le succès. Sans subsides, on n'existerait pas.
- MT : Et en général quelle voie de communication fonctionne le mieux pour faire connaître le CEd ?
- DB : La presse, le 18-19, les CPAS, les ASBL comme l'emploi, etc. La première réaction c'est « je ne savais pas que ça existait » quand ils viennent nous trouver, mais quand ils en sortent ils sont ravis à tous niveaux. Les créations c'est autre chose, parce qu'ils ont des formations starters en bas donc invités etc. ils savent que ça existe en haut.

C'est un ascenseur. Et maintenant le problème qui nous préoccupe c'est justement qu'on n'est pas encore assez connu et heureusement parce qu'on serait débordé. Et ce qu'Olivier a fait c'est quelque chose d'extraordinaire, ce CEd existe depuis 2008, il a fallu à mon avis qu'il se batte pour avoir des subsides.

- MT : Je n'ai plus d'autres questions. Si je devais résumer en quelques points notre rencontre, je dirais qu'il n'est pas aisé d'avoir du recul lors d'une rencontre avec un entrepreneur en difficulté surtout que certains sont des manipulateurs, mais votre métier de médiateur vous aide beaucoup à cela. Ensuite que les entrepreneurs consultent trop tard, qu'il faudrait une meilleure formation dès la création. Je ne sais pas si vous avez encore quelque chose à rajouter ?
- DB : Je pense que l'on sait tout dit.
- MT : En tous cas merci beaucoup de m'avoir accordé autant de temps.
- DB : Tu n'as pas pris de mon temps.
- MT : En tous cas c'était très intéressant pour moi
- DB : Pour moi aussi
- MT : Merci beaucoup, je vous enverrai alors par mail la retranscription afin que je puisse avoir votre approbation quant à la conformité de celle-ci.

Annexe X : Interview avec Nathalie Ragheno

Interview avec Nathalie Ragheno

MT : Manon Tjoen
NR : Nathalie Ragheno

- MT : Donc je me présente je suis Manon Tjoen. Étudiante en sciences de gestion à l'UCL donc à Louvain-la-Neuve. J'ai choisi pour un master à Mons, celui de revisorat et expertise comptable. Je suis en dernière année et qui dit dernière année dit un mémoire à réaliser. C'est pour cela que je suis ici. Mon mémoire porte sur les entreprises en difficulté et plus particulièrement sur l'aide au diagnostic. Est-ce que cela vous dérange que j'enregistre notre entretien ?
- NR : Il n'y a aucun problème, aucun.
- MT : Pouvez-vous me parler de vous ? De ce que vous avez fait comme études, votre vie professionnelle, etc
- NR : Oui. Donc, moi je suis juriste. J'ai fait mes études de droit à l'ULB. Et j'ai travaillé pendant de très nombreuses années dans le secteur financier. J'ai travaillé à l'ex générale de banque comme juriste et comme responsable de l'information client, donc tout ce qui était statuts des entreprises, profil clients, mais sous forme d'enregistrement des fichiers de la clientèle. Je suis spécialisée principalement dans ce qui est data protection. Puis, j'ai travaillé à l'association belge des banques qui est devenue quelques années plus tard Febelfin et là j'étais responsable de tout ce qui était difficultés d'entreprise. Mais l'aspect, le point de vue du secteur financier est assez différent, c'est intéressant d'ailleurs de voir, la plupart du temps les banques ont généralement le point de vue de créanciers et surtout de créanciers privilégiés. Et donc, c'est aussi un point de vue complètement différent de celui qu'on défend en tant que FEB qui est plutôt de celui des entreprises débitrices et pas forcément dans une situation de force à l'égard du secteur financier. Et puis maintenant depuis 10 ans je travaille à la FEB, et je m'occupe entre autres toujours de data protection parce que c'est un sujet que je suis depuis la naissance de la loi de 92, mais aussi de tout ce qui est entreprises en difficulté, insolvabilité tant niveau belge qu'europpéen.

- MT : Dans quel cadre avez-vous l'occasion d'être en contact avec les entrepreneurs en difficultés ou d'aborder cette thématique ?
- NR : Les contacts avec les entrepreneurs en difficulté sont vraiment très rares au niveau de la FEB. La FEB c'est une Fédération de fédérations et pas une fédération d'entreprises. Dans nos membres, nous avons d'autres fédérations. Et c'est donc via ces fédérations-là que j'ai des informations sur les difficultés que peuvent rencontrer les entreprises sur les solutions qui devraient être apportées et les améliorations qui devraient être apportées aux législations existantes. C'est plutôt des échos de nos fédérations. Et c'est très marquant de se rendre compte que de secteur à secteur, les attentes, les besoins, les difficultés sont totalement différentes. Il est évident, passant du secteur financier à la construction, les problèmes sont différents. Du secteur de la construction au secteur notamment du graphisme et de l'imprimerie qui était un secteur en grosses difficultés depuis pas mal d'années ont aussi une préhension de la matière totalement différente. C'est assez intéressant de voir les attentes, les demandes qui sont faites par les différents secteurs qui sont vraiment différentes. J'ai beaucoup abordé la problématique des entreprises en difficulté parce que c'est quelque chose qui est très important au niveau de tous secteurs d'entreprise confondus, au niveau des entreprises en général. Il est évident que les entreprises pour être florissantes et compétitives doivent être saines, en pleine croissance et donc c'est important de sauvegarder notre tissu économique. Et la FEB depuis de très nombreuses années a fait des propositions législatives, d'amendements aux anciens textes. Notamment le texte sur la faillite, mais aussi lorsque nous étions sous l'emprise de la loi sur le concordat judiciaire, c'est la FEB qui a poussé le Ministre de la Justice de l'époque à adapter ce texte et même à le modifier fondamentalement pour arriver sur la loi sur la continuité d'entreprise. Et 3 ans après la loi sur la continuité donc en 2012, la FEB a fait une vaste étude sur l'évaluation de la loi et les améliorations qui pouvaient lui être appliquées. Cette étude avait été faite en collaboration, dans le cadre d'un travail multi disciplinaire, avec d'autres secteurs concernés que ce soit les experts comptables, les magistrats, les avocats, les fédérations de secteurs d'entreprise elles-mêmes, des dirigeants d'entreprise, des entrepreneurs, ... Sur base de ça, on avait pu mettre le doigt sur quelques difficultés, quelques lacunes, quelques erreurs contenues dans la loi de 2009. Et notamment, toute la problématique de l'aide aux entreprises

en difficulté, la prévention qui est si pas inexistante qui n'est peu développée et certainement pas développée au niveau fédéral puisque c'est malheureusement fort régionalisé.

- MT : Ok
- NR : Quand je dis malheureusement régionalisé, mais c'est peut-être une bonne chose, comme c'est un domaine différent de secteur en secteur, c'est vrai que l'on ne doit pas l'appréhender de la même façon, mais il faudrait qu'il y ait une plus grande collaboration et plus de mise en commun de l'expertise et des moyens. J'avais encore aujourd'hui une demande émanant de magistrats venant de Wallonie me demandant, mais dites-moi ce qui existe en Flandre et à Bruxelles au niveau de la prévention des entreprises en difficulté que l'on puisse nous aussi être au courant et étendre cela aux 3 niveaux du pays.
- MT : Avec votre vue globale, est-ce que pour vous, les entrepreneurs réagissent au bon moment ?
- NR : C'est le plus gros problème, c'est que les entrepreneurs ne veulent pas agir...enfin ne veulent pas et ne sont pas toujours capables d'agir au bon moment. D'abord, ne veulent pas, c'est très difficile pour une entreprise d'admettre son échec ou ses difficultés. On se rend compte dans une entreprise que les finances ne sont pas bonnes ou...ce n'est pas toujours un problème purement financier, cela peut être des difficultés de personnel, des difficultés liées à un client tombant en faillite, des difficultés liées à un problème de santé du chef de l'entreprise ou même de personnes clés au sein de l'entreprise. Se dire, je ne m'en sors pas, je vais devoir faire appel à une aide extérieure. C'est d'une certaine manière faire un aveu d'échec qu'un entrepreneur n'aime pas faire. Ça, c'est un premier problème. Le deuxième problème c'est que les entrepreneurs ne savent pas toujours où se renseigner. Une grande entreprise a un avocat, elle va se renseigner auprès de son avocat, elle a un comptable, voire un réviseur d'entreprise. Et là, elle a déjà une aide en interne. Elle a déjà la possibilité de trouver les renseignements nécessaires. Par contre, une entreprise de taille moyenne, voire petite, voire très petite, n'a pas cette aide. Aller payer un avocat c'est cher. Le comptable externe n'est pas forcément quelqu'un qui est formé à tout ce qui est aide aux entreprises en difficulté. En plus, si c'est un comptable et que ce

sont des problèmes de personnel ou des problèmes d'organisation interne, il n'appartient pas au comptable de dire « mais vous pensez que c'est la bonne personne au bon endroit, que c'est celui qui est le plus adapté à cette fonction ». Il ne va pas mettre son doigt dans ce type d'engrenage. Et donc, les entrepreneurs en difficulté ne savent pas exactement où se renseigner pour ça. Alors que les structures qui existent dans les 3 régions comportent des aides et qui ne sont pas juste des aides pour examen de bilan, de statut. Ce sont vraiment des aides à tous les niveaux. Au CED en Wallonie, et il y a cela aussi à Bruxelles, ils ont des psychologues, des personnes qui peuvent discuter avec l'entrepreneur pour dire « là vous êtes limite burn-out », « vous n'allez pas vous en sortir parce que votre organisation n'est pas bonne ». Il y a des personnes aussi, des « anciens entrepreneurs », qui sont soit pensionnées soit qui font cela en plus de leurs heures qui peuvent dire « j'ai l'impression qu'au niveau organisationnel, cela ne se passe pas si bien que ça. Et que là il y a un problème. » Et quand on voit les chiffres de Graydon, ils reprennent toujours des éléments purement financiers, mais il y a vraiment énormément d'autres problèmes qui peuvent se grever soit seuls soit en plus de tous les problèmes financiers que rencontre une entreprise.

- MT : Selon vous, quelle est alors la plus grande faiblesse des entrepreneurs ?
- NR : Statistiquement, je n'en sais rien, car les raisons pour lesquelles on demande une réorganisation ne sont pas toujours données. C'est difficile de faire des statistiques là-dessus. Il est évident que soit la gestion soit des difficultés liées à la perte d'un gros client, le changement économique aussi d'un secteur à l'autre. La non-adaptabilité aussi de beaucoup d'entreprises, on travaille comme on a toujours travaillé. Et se dire « tiens je devrais me diriger vers le commerce en ligne, vers un nouveau type de catalogue, vers une réorganisation de mon entreprise ». Vraiment cette adaptabilité, plus l'entreprise est petite moins on la rencontre. C'est vrai que c'est une remise en question qui n'est pas toujours facile de la part d'un entrepreneur. On a souvent aussi la nez dans le guidon, on continue à travailler de la même manière que l'on a toujours travaillé depuis 20-25 ans et de remettre un modèle en question existant n'est pas facile.
- MT : Les entrepreneurs en difficulté ont-ils une bonne relation avec leur comptable d'après vous ?

- NR : Je pense qu'ils doivent avoir une très bonne relation avec leur comptable. Un comptable est une personne clé. Et c'est quelqu'un que ce soit comptable, expert-comptable, réviseur, c'est une personne de confiance c'est quand même la personne qui est met le nez dans tous les rouages de l'entreprise, c'est lui qui aide à faire la déclaration fiscale, qui fait le dépôt des comptes annuels. La relation doit être bonne sinon il faut changer. Au nom de cette relation de confiance, il arrive fréquemment que le comptable ou l'expert-comptable ou autre se dise je ne vais pas mettre cette entreprise en difficulté encore plus en difficulté, en allant faire un signalement auprès des chambres d'entreprises en difficulté. C'est vrai que c'est délicat parce qu'ils ont l'impression d'aller à l'encontre de la mission qui leur est confiée et de la confiance que l'entreprise a mise en eux. Il est prévu dans la loi, que la première chose à faire par les professionnels comptables est d'avertir la direction de l'entreprise et dès qu'ils se rendent compte qu'il y a des difficultés récurrentes, des erreurs ou autre et que si l'entreprise ne fait rien, ils peuvent dénoncer, enfin c'est un grand mot, peuvent le signaler auprès de la chambre d'entreprises en difficulté qui a un rôle non pas répressif, mais aussi un rôle d'aide, d'encadrement pour prévenir les difficultés plus importantes que l'entreprise pourrait rencontrer. Mais on se rend compte que ça n'arrive pratiquement jamais.
- MT : Pensez-vous que les entrepreneurs sont suffisamment équipés pour diriger une entreprise ?
- NR : C'était une remarque qui avait été faite lors de l'évaluation de la loi sur la continuité. Certains magistrats disaient « il faudrait mettre en place un examen de gestion avant qu'un entrepreneur ne lance son entreprise ». D'un autre côté, vous avez déjà l'accès à la profession et l'accès à la fonction d'indépendant qui existe. Est-ce qu'on devrait mettre un examen complémentaire en place avant que quelqu'un ne lance son entreprise ? Au niveau de la FEB on n'est pas favorable, car ce serait un frein à l'entrepreneuriat. Mais c'est vrai qu'on entend fréquemment tant venant des professionnels comptables que des magistrats qu'ils considèrent que, surtout dans les petits entrepreneurs, vous pensez bien que dans les entreprises normalement ils sont outillés et ont des formations en suffisance. Mais dans les petites entreprises, les gens ne sont pas toujours conscients de la tâche qui les attend. On s'attend à ce que lancer

une entreprise, ce ne soit pas tellement difficile. « Oui j'ai des connaissances comptables, donc je dois m'en sortir ». Mais ce n'est pas aussi facile que ça. Et il y a tellement d'éléments à prendre en compte que ce soit des éléments comptables, des éléments de ressources humaines ou des éléments de marketing. Lancer une entreprise, ce n'est pas un jeu d'enfant et ce n'est pas à la portée de tout le monde non plus. Et on se rend compte que dans les entreprises qui font faillite, quand on regarde les chiffres de Graydon, c'est souvent dans les deux ans de l'entreprise. Cela veut bien dire que ce ne sont pas des gens outillés ou pas suffisamment qui se cassent la figure. C'est pour ça que la seconde chance qui est peut-être critiquée par certains, parce qu'on efface une ardoise, mais on se rend compte que les gens qui se relancent, refont un business plan et qu'ils lancent une entreprise un peu réfléchie, réussissent beaucoup mieux lors de la seconde expérience parce qu'ils ont appris des difficultés qu'ils ont eu la première fois.

- MT : Voilà, je n'ai plus de questions, je ne sais pas si vous avez quelque chose à ajouter ?
- NR : Non je ne vois pas particulièrement...
- MT : C'est très bien, moi j'ai ce qu'il faut.
- NR : Si vous avez d'autres questions, n'hésitez pas à m'envoyer un mail.
- MT : Super, c'est gentil. Je n'ai plus qu'une chose à vous demander c'est concernant la confidentialité de l'entretien, car je vais le retranscrire pour le mettre en annexe si vous désirez que je masque les données ou...
- NR : Je n'ai aucun problème, faites comme vous avez l'habitude. Il n'y a rien de confidentiel dans ce que j'ai dit, c'est la position de la FEB.
- MT : C'est noté, merci de m'avoir accordé du temps.
- NR : Bon courage pour votre travail
- MT : Merci beaucoup !
- NR : A bientôt, au revoir !
- MT : Bon après-midi !

Annexe XI : Interview avec Alain Demarez

Interview avec Alain Demarez

AD : Alain Demarez

MT : Manon Tjoen

- MT : Donc, comme je l'avais dit dans le mail, je suis étudiante en sciences de gestion à l'UCL donc à Louvain-la-Neuve. J'ai choisi il y a deux ans de faire mon master à Mons, enfin c'est l'option à Mons pas tout le master. L'option revisorat et expertise comptable. Et dans le cadre de cette option, j'ai suivi un cours sur les entreprises en difficulté, les faillites, etc. C'est suite à cela que j'ai souhaité réaliser mon mémoire sur cette problématique et plus particulièrement sur l'aide au diagnostic. J'essaie de récolter le plus de témoignages, car on se rend compte qu'il y a beaucoup de recherches statistiques, Graydon fait énormément, mais des témoignages c'est plus rare. J'ai interrogé des entrepreneurs en difficulté, mais je suis intéressée aussi d'avoir l'avis des experts. Je me suis rendue au CEd bruxellois où j'ai rencontré 3 conseillers.
- AD : Ah oui, très bien.
- MT : J'ai interrogé Madame Raghenon que vous connaissez, je crois.
- AD : de la FEB ?
- MT : En effet.
- AD : très bien.
- MT : Alors, parlez-moi un peu de vous, de ce que vous faites...
- AD : A mon niveau, je coordonne maintenant pour l'Agence pour l'Entreprise et l'Innovation le dispositif. Au moment où le dispositif s'est créé en 2013, on l'avait intitulé Centre pour Entreprises en difficulté Wallonie parce que nous avons eu énormément de contacts et d'échange avec le collègue bruxellois donc le CEd bruxellois qui a été créé quelques années auparavant et on s'est échangé un certain nombre d'informations. Nous, on a pris aussi un certain nombre d'éléments de type bonnes pratiques de leur part puisque le tissu économique se rapprochait assez fort, à part quelques entreprises de type industriel. Mais la majorité du tissu économique et la majorité du public cible que nous rencontrons toujours d'ailleurs est essentiellement le même que celui de Bruxelles. Aujourd'hui ce dispositif s'appelle

entreprises en rebond. Cela fait déjà un an qu'on l'a appelé comme ça. Tout simplement pour avoir un premier élément d'amélioration au niveau de la lutte contre la stigmatisation. On a testé en interne, en échangeant aussi avec nos différents opérateurs qui participent au dispositif pour rencontrer les entrepreneurs. On fait appel au réseau des Chambres de Commerce en Wallonie. Donc, on a échangé avec eux pour avoir leur sentiment. Moi je ne rencontre pas personnellement les entreprises. Je coordonne le dispositif pour toute la Wallonie, je mets en place un certain nombre de partenariats, je prends des contacts pour faire évoluer le dispositif, etc. Je participe à un projet européen dans ce cadre-là, sur la lutte des difficultés et le soutien à la seconde chance. Donc, moi mon rôle est essentiellement un rôle de coordination pour la Wallonie. Les conseillers rencontrent eux directement les entrepreneurs, réalisent avec eux un diagnostic en profondeur pour vraiment voir quelles sont les causes des difficultés, quelle est l'ampleur des soucis rencontrés et quelles seraient les pistes de solutions à leur apporter pour stabiliser l'entreprise, éventuellement voir si l'entreprise peut assez rapidement retrouver un chemin de viabilité ou pas. Donc on mesure l'état de viabilité de l'entreprise et en fonction de cela, on propose un plan d'action avec un certain nombre d'assistance juridique, d'assistance comptable pour remettre l'entreprise dans une bonne stabilisation. Et ensuite, voir s'il y a lieu de la réorienter vers un outil spécialisé éventuellement pour répondre à un besoin de financement. Il existe en Wallonie, un certain nombre d'outils régionaux essentiellement dédiés à des solutions de financement. Donc on prépare le dossier et on le renvoie vers ce dispositif-là, enfin vers ces outils. Soit parfois réorienter vers l'une ou l'autre administration de type fédéral ou éventuellement vers un prestataire plus adéquat qui pourrait aider cette entreprise en fonction du besoin détecté. Ça c'est, à mon niveau, c'est vraiment essentiellement de la coordination du dispositif et veiller à ce que ce dispositif soit répandu le plus harmonieusement possible sur toute la Wallonie, donc identiquement possible. Et donc, c'est la mise en œuvre de méthodologies identiques pour qu'une entreprise, par exemple, de la région du tournaisis ou une entreprise de Liège ou encore une entreprise de la province du Luxembourg soit rencontrée de la même manière, que ses problèmes soient diagnostiqués de la même manière et aient donc accès de manière égalitaire au même type de service. Bien entendu, on a mis en place ce dispositif de manière harmonisée

à la demande du Ministre de l'économie de l'époque qui nous avait accordé un budget pour répondre à différentes demandes. Et qui nous a accordé un budget pour prévoir un certain nombre d'assistances, des assistances qui sont des réponses rapides à un problème diagnostiqué. On ne peut pas aussi au vu du timing de l'accompagnement qui est au maximum 12 semaines, on ne peut pas prendre en charge l'entreprise sur 6 mois, un an et par exemple remettre à flot toute une comptabilité. C'est vraiment venir ponctuellement et de manière la plus efficace et la plus rapide pour essayer de trouver une solution assez rapide. L'idée n'est pas de faire perdurer cet accompagnement. Une fois que l'entreprise est stabilisée, l'entrepreneur poursuit son chemin bien entendu. C'est lui le responsable. C'est lui qui mène la barque. C'est lui qui doit être à la manœuvre. Donc l'entrepreneur est remis sur le chemin de la continuité, il poursuit ses activités avec, bien entendu, toujours une aide s'il souhaite redemander de l'aide si un problème renaît ou si une autre difficulté apparaît. Mais le but est de prévoir un accompagnement limité dans le temps qui permet des réponses ponctuelles et rapides. En gros, ça, c'est mon travail de collaboration de tout ça.

- MT : Ah oui, donc au CEd bruxellois, ils parlaient de maximum 3 rencontres c'est plus ou moins le même principe alors ?
- AD : c'est plus ou moins le même principe. Nous on prévoit d'abord, on a mis en place un call center vu l'étendue du territoire wallon, on a mis en place un numéro unique 0800 35 222 que l'on essaie de diffuser non pas par le biais de grandes campagnes de communication, ce qui ne rapporte pas grand-chose, c'est souvent on l'a remarqué de l'argent qui est gaspillé. Par contre, on s'est appuyé sur un certain nombre de partenariats, les professionnels du chiffre, les 2 instituts, je dirais les plus importants par rapport à notre public cible ; l'IPCF et l'IEC, des partenariats aussi avec les barreaux de Wallonie, des partenariats de diffusion d'information avec les tribunaux de commerce et puis un certain nombre de partenariats au travers d'organismes wallons qui pouvaient être en contact avec des entrepreneurs et de là, diffuser de l'information. L'idée étant qu'une fois que l'entrepreneur se rend compte qu'il est face à un souci, il peut faire appel, il n'est pas obligé de faire appel à notre numéro vert, il peut très bien faire appel de manière normale, cela peut être fait de façon très rapide, il prend un premier contact avec son comptable en disant là j'ai un souci, c'est parce

qu'il s'en est rendu compte dans de nombreux cas, on en parlera tout à l'heure, on voit que l'entrepreneur n'a pas fait attention ou ne s'est pas rendu compte des débuts de ses difficultés et ensuite, un problème un peu plus important voir très important survient et là, en général, on l'oriente vers notre dispositif. Là, on essaie de prendre des mesures conservatoires pour tenter de stabiliser et de régler le problème. Donc notre call center mis en place fait un premier travail de récoltes de données pour transférer la fiche identité, le début du dossier, à un conseiller. Et de manière générale, ce qui était organisé dans la méthodologie, c'est qu'on se base sur le code postal du siège social de l'entreprise...

- MT : oui
- AD : et l'entrepreneur est orienté tout de suite vers le conseiller qui s'occupe de ce bassin-là, ces bassins économiques. Je prends un exemple. Une entreprise dans les environs de Charleroi sera d'office orientée vers le conseiller qui s'occupe de ce bassin. On a le Hainaut avec le Brabant Wallon qui sont gérés par une personne, on a le Namurois et le Luxembourg et on a le bassin de Liège. Donc, la Wallonie est divisée en bassins et chacun des conseillers s'occupe d'une zone en particulier. Ça permet à un entrepreneur de ne pas devoir traverser toute la Wallonie. A la différence par exemple de Bruxelles où l'étendue du territoire est vraiment circonscrite, nous on a estimé que l'on avait besoin de plusieurs points de contact locaux, un numéro vert, mais plusieurs points locaux pour que les entrepreneurs soient accueillis plus localement.
- MT : Alors c'est une personne par bassin, c'est bien cela ?
- AD : Oui, c'est une personne par bassin ou regroupement de bassins.
- MT : Et ces personnes-là ont quel genre de profil ?
- AD : Nos conseillers sont donc issus des Chambres de Commerce donc le réseau wallon du Commerce et de l'Industrie. Ces profils sont en fait des économistes. Auparavant, au début du dispositif, nous avions parfois des profils de type juristes. Cette fois-ci, nous avons trois profils économistes que nous formons aussi de manière assez régulière avec des formations continues sur un certain nombre de thématiques qui peuvent les intéresser ; notion de base sur la continuité, telle évolution de la législation, etc, pour qu'ils puissent être à même de rentrer dans le dossier, de réaliser les premiers éléments de diagnostic, diagnostic qui sera ensuite complété avec l'apport des experts de types volontaire avocats, volontaires experts-comptables qui

participent à notre dispositif. Cela veut dire, tout simplement, que ces volontaires sont issus des partenariats que l'on a tissés avec l'IPCF, IEC comme je vous le disais et avec les barreaux de Wallonie. Des appels de candidatures ont été faits. Dans le cas, par exemple, des barreaux, c'est passé par chaque bâtonnier et chaque avocat qui était intéressé par la démarche et souhaitait contribuer à cette assistance rentrait une candidature auprès de son bâtonnier suivant aussi un certain nombre de critères comme les années d'inscription au barreau, la connaissance des thèmes et des matières relatives aux entreprises en difficulté, etc etc. Donc, ces avocats ou professionnels du chiffre sont appelés à intervenir dans un dossier suivant un ordre préétabli et donc un entrepreneur ne choisit pas les professionnels qui vont les accompagner, mais on les lui met à sa disposition parce que le diagnostic a été réalisé, donc on met à sa disposition des professionnels qui peuvent l'aider dans ces assistances.

- MT : Ok, je vois. Et cela fait combien de temps que vous travailliez pour l'AEI ?
- AD : Donc, moi je travaille à l'Agence qui était l'Agence de Stimulation Economique. Nous avons fusionné en une seule agence qui aujourd'hui s'appelle l'Agence pour les Entreprises et l'Innovation. Moi je travaille là-bas depuis 2010. Avant la mise en œuvre concrète du dispositif et l'ouverture du numéro vert, etc, on avait travaillé un an et demi presque en amont à la préparation du dispositif, les prises de contact, l'organisation, la sélection aussi des opérateurs de terrain qui étaient agréés pour ce dispositif. Ce sont, je dirais, les procédés et on a choisi la méthodologie qu'on leur proposait, etc etc. La sélection des conseillers, l'engagement des conseillers, etc etc. tout ça a pris une bonne année et demi puis les contacts avec nos collègues de Bruxelles et les collègues de Flandre aussi qui avaient à l'époque quelques initiatives locales en soutien parfois au secteur agricole et autre forme d'indépendants et eux ont, je dirais après nous, je pense que c'est courant 2014, si je me rappelle bien, ils ont fusionné ces initiatives locales et ont aussi développé un dispositif au sein de l'Agence pour l'Entreprise Néerlandophone c'est Agentschap Innoveren en Ondernemen et ils ont aussi décidé de prendre un modèle qui se rapprochait du nôtre. On voit que les différents modèles qui ont été développés dans les régions sont quasi identiques et

ont le même type d'approche pour l'aide aux soit indépendants personnes physiques soit des entreprises de type personne morale qui rencontrent des difficultés.

- MT : OK. Et donc, c'était en quelle année exactement que le CEd-Wallonie a vu le jour ?
- AD : Le dispositif CEd-Wallonie a été mis en œuvre en 2013, janvier 2013. Donc, courant de l'année passée, on a entamé tout un processus de réflexion pour faire évoluer le nom, la dénomination. Et aujourd'hui, depuis début 2017, on parle d'entreprise en rebond.
- MT : Et vous aviez fait quoi comme études ?
- AD : Moi j'ai fait sciences politiques, relations internationales avec une spécialisation Union européenne. Donc, au départ, j'étais engagé sur l'approche d'aide européenne, etc et puis de fil en aiguille, on m'a chargé de suivre ce type de projet. Je suis devenu responsable de projet, coordinateur après la mise en œuvre, toute la phase préparatoire, etc et donc ça prend pas mal de temps.
- MT : je m'en doute !
- AD : mais c'est extrêmement enrichissant ! Il y a une réelle demande aussi au niveau des entreprises que ce soit en Wallonie, à Bruxelles ou en Flandre. Il y a une réelle demande quand on met souvent en parallèle, mais d'une manière assez rapide le nombre de faillites et le nombre d'aides. Ce n'est pas exactement cela. Il y a effectivement, on a connu depuis 2009, une espèce d'augmentation des faillites avec un pic le plus haut qui a été observé en 2013 où sur l'ensemble du territoire on a dépassé les 12.000 faillites si je me rappelle bien. On a cet aspect de faillites prononcées, de faillites avérées, mais il y a toutes les autres entreprises qui dépendent parfois de l'un ou l'autre client qui lui, a un certain nombre de soucis et donc on a une espèce de jeu de dominos qui s'enclenche. Donc, nous rencontrons beaucoup d'entreprises qui subissent ou qui ont subi le contexte économique fragilisé de l'époque, qui ont été amenées à faire faillite. On a dans nos statistiques des entreprises à qui on a conseillé d'arrêter, c'était presque faillite forcée sur décision du tribunal de commerce. Mais il y en a d'autres qui sont passés par une difficulté, passage difficile, mais qui ont su retrouver le chemin de la continuité, on pourrait dire modestement par en partie notre aide, mais aussi par d'autres aides bien entendu. Il y a des entrepreneurs qui reçoivent des conseils de leur cercle direct d'autres entrepreneurs, etc et cela se passe bien aussi. Nous, notre aide c'est une aide régionale. Cela fait partie

de l'ensemble des aides qu'un entrepreneur peut recevoir. Ce n'est pas la seule bien entendu.

- MT : Et pour cela vous avez une proportion d'entrepreneurs qui parviennent à revenir sur le chemin de la viabilité ?
- AD : Pour ça, je vous ai apporté ici l'extract de notre rapport d'activité 2016 dans lequel vous avez l'ensemble des dernières données et recommandations. Ici, une idée sur la méthodologie qu'on a mise en place, un certain nombre de recommandations et de constats observés, ici des statistiques depuis 2013 avec le nombre d'appels reçus au call center, le nombre de dossiers ouverts et non traités, le nombre d'assistances ouvertes, le nombre de dossiers, mais on peut le traduire en pourcentage, on est souvent, année après année, aux environs des 50% de dossiers qui sont considérés comme orientés vers la continuité juste après l'accompagnement. L'accompagnement est réalisé sur une période de 12 semaines. Tout au début du dispositif, nous étions sur 8 semaines pour vraiment mettre l'accent sur une forme de réaction rapide, mais avec les dossiers et les échanges que nous avons eus avec nos partenaires, on a vu que parfois le calendrier d'intervention d'un volontaire juriste dépassait quasi systématiquement ces 8 semaines parce qu'il devait prendre un certain nombre de renseignements avec tel organisme ONSS, TVA, précompte, etc ou autre ou bien aller à la recherche de créanciers enfin ça prenait plus du temps. Donc, pour rester quand même dans cette dimension de réaction rapide, mais aussi permettre d'ouvrir un petit peu le champ des possibles, on a pris l'option d'étendre à 12 semaines à partir du 1^{er} rendez-vous avec le conseiller, pas à partir de l'appel. Lorsqu'un rendez-vous est prévu, enfin le délai entre l'appel et le rendez-vous, c'est souvent très court puisqu'il faut réagir rapidement, mais parfois la personne n'est pas disponible et alors, il peut se passer une semaine déjà. Ça va très vite. L'entrepreneur n'est pas disponible parce qu'il a tel ou tel rendez-vous. On s'est dit que le début du calendrier commence au moment du diagnostic, donc au 1^{er} rendez-vous avec le conseiller. Après cela, il y a quand même une période de 12 semaines possible. Parfois avec des extensions de mission, que l'on favorise dans des cas où l'entreprise a un profil de viabilité avéré. Là, ça se mesure avec les différentes données analysables, mais cela se mesure avec un juriste volontaire, un professionnel du chiffre volontaire et nos conseillers qui ont une

orientation je dirais de stratégie commerciale. Ça se mesure assez facilement si l'entreprise a un profil viable ou pas. Quand je dis facilement, je ne diminue pas le travail qui est réalisé.

- MT : Oui, je comprends bien.
- AD : Au moment du diagnostic, ça peut se réaliser et au moment des différents rendez-vous, nous en prévoyons, pour revenir à la question précédente, on en prévoit nous deux assez étendus avec parfois des rendez-vous plus particuliers, avec, mais là c'est au cas par cas, le juriste volontaire parce qu'il y a un point précis à approfondir. Mais on est en général, sur deux rendez-vous et puis les assistances quand elles se mettent en place. Donc là, on a dans l'observation des résultats, on a approximativement une tendance de 50% d'entreprises qui sont orientées continuité à la sortie de l'accompagnement si et seulement si l'entrepreneur met en place le plan d'action qu'on lui propose. Bien entendu, ceux qui ne le mettent pas en place recommencent à avoir des difficultés plus tard. A côté de ça, on a un certain nombre de dossiers dits arrêtés ou orientés vers l'arrêt, là on est entre 1/5 et 1/4. En général, on est proche du 1/4 qui arrête l'activité, soit arrêt conseillé soit arrêt forcé. Dans les arrêts conseillés, on essaie là de mettre tout en œuvre pour que l'entrepreneur ne soit pas trop impacté personnellement au niveau de son patrimoine ou n'impacte pas trop des tiers comme sa famille, etc éventuellement pour lui proposer une forme d'atterrissage en douceur en vue de prévoir, s'il le souhaite, le redémarrage d'une autre activité. Après un temps d'analyse, etc, le temps de se poser, de comprendre l'échec, le temps d'analyser les causes, de prévoir quelque chose de construit et en ressortir, surtout, plus avisé. Mais ça permet aussi d'atterrir plus en douceur et de limiter la casse à son niveau. Parce que beaucoup d'entrepreneurs qui ont une trajectoire orientée vers l'arrêt, souvent c'est un atterrissage avec énormément de dégâts et l'entrepreneur a un impact au niveau de son patrimoine, a un impact parfois au niveau du seul immeuble qu'il avait, etc etc. Et donc le redémarrage est parfois quasi impossible. Pour pallier à ça, dans l'accompagnement qui mène à l'arrêt, on a prévu un certain nombre d'assistances avec les mêmes volontaires, du droit ou du chiffre, mais qui mettent un maximum d'éléments en œuvre pour atterrir en douceur. Ce que vous avez aussi c'est un certain nombre de grandes statistiques et de grandes tendances sur les formes juridiques que l'on rencontre, sur les secteurs que nous rencontrons en tous cas sur le globalement

près de 1.700 dossiers, si je me rappelle bien, sur les 4 années, on a les secteurs assez classiques. On est fort proche des statistiques des tribunaux de commerce, etc. On a Horeca, services aux personnes, la construction, etc. On retrouve ces secteurs-là et il faut bien se dire que ces secteurs, les bénéficiaires que l'on rencontre sont issus de ces secteurs parce qu'ils nous appellent, mais ça se rapproche, on va dire des tendances soit des difficultés observées globalement soit des faillites où on retrouve les mêmes...et paradoxalement, ces mêmes secteurs sont les plus porteurs au niveau création. Donc, il y a beaucoup de création et beaucoup d'entrepreneurs qui subissent des difficultés ou qui font appel à nous en tous cas. Puis, voilà quelques autres grandes tendances avec par exemple des causes principalement observées. On a les grands classiques : dettes fiscales, dettes financières, dettes fournisseurs, recul du chiffre d'affaires lié à soit un élément parfois non perçu du changement de contexte économique, donc ralentissement du contexte économique général, peu de d'adaptations mises en œuvre par l'entrepreneur pour justement essayer de trouver des voies parallèles pour contrer ces effets du ralentissement économique. Donc voilà, recul du chiffre d'affaires, ensuite problème de liquidité, etc etc problème de trésorerie et on arrive souvent à des grands classiques, mais de cas à cas, on retrouve des facettes de ce type de grands classiques, des facettes, mais qui s'accumulent très vite et font très vite un problème qui devient un gros gros problème dont l'entrepreneur n'avait pas perçu les débuts puis il subit finalement cet effet boule de neige qui va extrêmement vite et de plus en plus vite, on a remarqué ça. 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 sont très vite consacrées à une somme de problèmes qui deviennent très vite extrêmement difficiles à gérer et aussi difficile à solutionner. Nous faisons souvent face à des entrepreneurs qui arrivent assez tard, quand la difficulté est hors de leur portée directe, et donc là on met en place un certain nombre de pistes de solutions, mais bien entendu avec toujours son assentiment et avec son concours, mais il y a des fois où on est face à la réalité. Et c'est là qu'on arrive dans les solutions où on

conseille l'arrêt. Ce sera impossible de revenir à un point de rentabilité, vous ne saurez pas vous en sortir. Voilà donc vous avez les différents éléments.

- MT : Super, merci.
- AD : Par exemple, une des recommandations que l'on a commencé à mettre en œuvre c'est une forme de recontacte des entrepreneurs. Une fois où ils sont sortis de l'accompagnement, on espère bien entendu qu'ils mettent en place le plan d'action qu'on leur a conseillé, parfois il y a déjà un certain nombre de démarches qui sont mises en œuvre avec le professionnel volontaire. Par exemple, l'envoi d'une lettre avec tel ou tel organisme. Ça s'est déjà fait. Ensuite, il y a un plan d'action à suivre et là on espère que l'entrepreneur le suit et on lui conseille vivement de le mettre en œuvre. On a prévu un recontacte pour ne pas rouvrir le dossier, mais une forme de recontacte pour ne pas laisser l'entrepreneur seul. Parce que, dans beaucoup de cas, on a vu que l'entrepreneur, sans faire de généralités bien sûr, retombait dans un certain nombre de travers. Donc, l'idée c'est de faire un petit rappel, un petit check et on a prévu de faire des rappels à 3 mois puis à 9 mois. Ça c'est très théorique. Les conseillers, en fonction de leur agenda, recontactent dans ces moments pour juste avoir un check et juste une forme de prise de température pour voir comment va l'entreprise, etc. Et à ce moment-là, si l'entrepreneur manifeste l'un ou l'autre besoin, on peut le réorienter dans notre réseau, puisque notre agence coordonne un réseau d'opérateurs de terrain et dans lequel on retrouve parfois des spécialistes ou des solutions. Par exemple, je ne sais pas moi, l'entrepreneur est à la recherche d'un terrain pour développer une autre activité ou d'un bâtiment, etc etc. Il y a des tas de possibilités, donc là, on peut le réorienter dans le réseau ou vers un prestataire particulier privé qui est spécialiste pour répondre à la demande. C'est cette idée de garder un petit peu contact et puis de le réorienter pour ne pas qu'il perde du temps à chercher une info ou fasse le tour de toutes sortes de services. C'est l'idée de répondre assez rapidement et de le réorienter vers l'interlocuteur adéquat. C'est cette idée-là qui est dans cette forme de recontacte.
- MT : Et ces checks-là sont généralement positifs ou ...
- AD : Là, on l'a mis en œuvre cette année donc on devra le mesurer avec un intervalle suffisamment significatif sinon ce n'est pas probant, ça ne donne pas d'éléments intéressants. Mais déjà, on voit qu'il y a un intérêt de la part de l'entrepreneur, je

pense qu'on est de plus en plus face à des entrepreneurs qui finalement ne souhaitent pas rester seuls. Oui ils travaillent seuls, ils développent des choses, etc mais petit à petit ils intègrent des dimensions de réseaux ou de contact avec d'autres entrepreneurs, d'autres organismes, etc, donc il y a cette idée de développement de réseau qui est, je pense, appréciée de plus en plus.

- MT : Est-ce que les entrepreneurs réagissent, selon vous, au bon moment ?
- AD : Et bien malheureusement non. Parce que parallèlement à l'aspect gestion de crise et approche de la difficulté que nous ne faisons pas seul bien sûr, il y a d'autres organismes qui s'occupent – comme par exemple la SOGEPA, mais là on est sur des entreprises d'une certaine taille avec un profil de type industriel, etc –, mais qui s'occupent de ce type... où là on voit aussi des entrepreneurs qui ont des réflexes ou pas suffisamment de réflexes. Mais nous, en tout cas, on voit que les entrepreneurs sont souvent face à, je dirais, trois postures majeures. Soit une forme de déni où l'entrepreneur ne voit pas le problème ou nie le problème tout simplement. L'entrepreneur soit s'isole et donc là, il est encore plus vulnérable. Ou soit l'entrepreneur perçoit la difficulté, mais se dit je vais travailler quatre fois plus, je vais résoudre le problème. Il pense qu'il est en mesure de résoudre le problème, déjà jusque-là ce n'est pas mal comme démarche, il est très volontaire, il veut travailler, etc mais cette posture, de ce qu'on a remarqué, le met à une forme d'épuisement, que ce soit physique, épuisement même des ressources mentales, etc. Et donc le problème s'aggrave. Donc, on a ces trois grandes postures : déni, isolement ou je vais me mettre à travailler 20 heures de plus et je suis tête dans le guidon. Toutes ces postures mènent quand même à un souci c'est que l'entrepreneur finalement passe à côté des conséquences des difficultés. Dans pas mal de cas, je dirais, grosso modo il ne perçoit pas le début des difficultés et puis, il ne perçoit pas les conséquences et comme je le disais la tout de suite, on est aujourd'hui face à une forme d'engrenage où toutes les difficultés s'additionnent extrêmement vite et donc on est très vite face à un problème global. Ce qu'il manque à l'entrepreneur c'est cette prise de conscience et le fait de pouvoir, à un moment donné, se détacher de sa routine, de son job, de son travail, de son business et de pouvoir se détacher pour prendre du recul et analyser globalement. C'est ce que l'on essaye de faire au travers du diagnostic que l'on met en place avec

nos conseillers et/ou les professionnels volontaires qui accompagnent. C'est ça, à un moment donné, se détacher et prendre des distances par rapport au job du « Day to Day » et analyser de manière très réaliste l'ampleur du problème, idéalement, au début, quand ce sont des difficultés naissantes, etc. Mais c'est surtout, à un moment donné, faire une analyse globale. Sur quoi est-ce que l'on va commencer à travailler en premier lieu ? Est-ce qu'on peut découper le problème, est-ce qu'on peut approcher avec différentes pistes de solutions ? Et donc, c'est cette capacité de détachement aussi par rapport aux éléments de types émotionnels qui est importante. Souvent, l'entrepreneur a créé son entreprise, elle a un souci, il en est impacté. Mais cette distance, il doit la mettre et là, souvent, on fait face à beaucoup d'entrepreneurs qui ne parviennent pas à se détacher émotionnellement. Donc la prise de recul n'est pas infaisable, mais plus difficile et l'entrepreneur n'est pas toujours apte à écouter les solutions, le diagnostic, l'analyse des causes, etc. Il n'est pas apte à écouter. Il n'est donc pas apte à intégrer les solutions et à les mettre en œuvre. Donc, par rapport au timing, on est souvent amenés à visualiser une ligne du temps où, par exemple, on a les premiers clignotants qui sont dans la loi sur la continuité, un trimestre de retard, ... En réalité, quand l'ensemble des éléments se mettent déjà en œuvre, on n'est pas à 1 trimestre, mais déjà à 2 trimestres de retard puisque le 1^{er} trimestre a été consacré à observer, les clignotants se sont allumés dans les différents organismes, ONSS, TVA, etc. Les échanges se font aujourd'hui de plus en plus rapidement avec les tribunaux de commerce, les chambres d'enquêtes, etc. Mais en fonction de la réactivité de la chambre de commerce à contacter l'entrepreneur, à lui demander de remplir le questionnaire ou à l'auditionner, on est déjà quasi à la fin du trimestre 2. Et ce que l'entrepreneur ne conçoit toujours pas aujourd'hui, c'est gérer cette accumulation de difficultés. Il prend, je pense, trop isolément le problème ONSS et il ne globalise pas avec un problème TVA qui va arriver, il ne globalise pas avec un autre problème qu'il pourrait rencontrer avec des fournisseurs, il ne globalise pas avec des délais de paiement trop long par rapport à ses clients qui ne le paient pas. Et donc, il n'a pas une vue hélicoptère. Il ne perçoit pas cette globalité du problème. Donc, pour lui, un problème ONSS est perçu comme seul, alors que ce problème sera lié à énormément de débuts d'autres problèmes qui, in fine, vont faire une grosse masse et c'est ça vraiment cet effet boule de neige dont je parlais. On est très vite confronté à des

petites difficultés, mais qui croissent très vite et qui s'accumulent et là l'entrepreneur très vite perd pied. Donc, tout l'intérêt pour l'entrepreneur de prendre contact, ou, en tout cas, d'être attentif à ces premiers signes d'alertes qu'il peut percevoir seul ou avec l'aide de son comptable, de son professionnel du chiffre qui est son conseiller habituel ou encore avec une autre source, que ce soit son guichet d'entreprise, son secrétariat social, etc. Dès qu'un souci apparaît de type, je ne sais pas payer, j'ai 3 employés, j'ai un souci à payer leurs salaires. Mais ça c'est déjà un des clignotants qui est à l'orange voir au rouge. Tout simplement parce que ce non-paiement de salaire a une cause qui est certainement bien plus profonde. Et donc là, l'entrepreneur ne perçoit pas les premiers éléments. Il arrive trop tard et souvent, on est face à un bon gros début de nombreux soucis que l'on doit essayer de solutionner globalement ou un par un. En tout cas, on lui apporte les pistes pour solutionner cela et il doit absolument les mettre en œuvre. Mais donc un conseil que l'on va encore mettre en avant et encore devoir continuer à faire passer le message par un certain nombre de canaux, mais qui se regroupent finalement c'est vraiment d'essayer de faire appel à l'aide le plus tôt possible. Dès qu'une des premières difficultés apparaît. Et si l'entrepreneur ne sait pas ce qu'est un signal d'alerte ou un clignotant, on va devoir travailler là-dessus. Je pense que pas mal d'entrepreneurs le savent et ils savent quand le carnet de commandes se vide ou que certains parfois travaillent à perte, ils ne sont pas rentables et ils ne s'en rendent pas compte. Et puis quand le décompte arrive en fin d'année c'est là qu'ils s'en rendent compte et là on est face à un énorme trou, à un montant trop important de non perçu, etc et donc l'entrepreneur n'a pas une vision sur sa situation aujourd'hui.

- MT : Est-ce que vous trouvez que les entrepreneurs travaillent en collaboration avec leurs comptables.
- AD : Pas assez. Et par rapport aux échanges que l'on a avec nos partenaires, les professionnels du chiffre, IEC, IPCF, ils savent qu'eux, en interne, vont devoir poursuivre le travail qu'ils ont entamé d'amélioration des services rendus par la profession, etc. On n'est plus du tout à cette image du comptable qui encode ses chiffres de TVA où, à quelques moments de l'année, il rencontre son client. On doit vraiment passer dans une dynamique totalement différente où l'on a un maximum

d'échanges, ça peut se faire trimestriellement, l'entrepreneur ne doit pas sonner tous les jours à la porte de son comptable pour savoir où en sont ses chiffres, mais il y a une amélioration qui doit se faire dans le nombre de contacts et dans la richesse des éléments échangés lors de ces contacts. Les comptables et les experts comptables doivent aujourd'hui absolument apporter de la plus-value dans l'analyse des chiffres. Et donc là, il y a cette forme de conseil ou d'interprétation des chiffres et surtout, le plus important que l'on a constaté et sur lequel on va essayer de travailler c'est le fait que le message passe au niveau des professionnels du chiffre, d'apporter des éléments qui permettent à l'entrepreneur de se projeter dans son activité future. Je dis ça pourquoi, simplement, les réflexes jusqu'à aujourd'hui étaient l'analyse des chiffres d'il y a 2, 3 ans. Ça apporte un certain nombre d'éléments, oui c'est très intéressant, ça donne des trajectoires, mais ces trajectoires sont toujours basées sur des éléments passés. Aujourd'hui, l'entrepreneur face au changement très fréquent et très rapide de la société, du monde économique, des opportunités d'affaires, etc ou des tendances des clients, l'entrepreneur doit être beaucoup plus apte à adapter sa situation, à apporter des petites modifications. Et donc il ne pourra le faire qu'en connaissance de cause que s'il a une vue sur ces chiffres d'aujourd'hui et surtout s'il peut se projeter et donc tout l'intérêt d'avoir des échanges qualitatifs avec son professionnel du chiffre sur des perspectives trimestrielles, semestrielles voir annuelles en disant voilà je me donne un objectif aujourd'hui je suis là, j'ai autant, je réalise autant sur des services ou des produits, je réalise autant de chiffres d'affaires. Tous ces éléments-là, il doit les avoir sous les yeux. Et l'interprétation qualitative à ce moment-là des professionnels du chiffre ou autre. Bien sûr, il peut il y avoir d'autres intervenants, mais, en tout cas, les conseillers proches de l'entrepreneur vont lui permettre de se projeter et donc l'entrepreneur se fixe un objectif, il sait ce qu'il a aujourd'hui et il sait ce qu'il doit atteindre, s'il y a des variations, des petites variations jusque-là ce n'est pas la fin du monde, toute chose évolue, les bons réflexes seront d'apporter des petites modifications, mais s'il y a des grosses variations qui sont observées alors là l'entrepreneur doit prendre les mesures adéquates, avec le conseil des différents professionnels qui l'entourent. Donc c'est vraiment la capacité à se projeter et à se dire je vais atteindre tel objectif dans six mois ou dans 1 an voire dans 2 ans. Tout simplement cette capacité à avoir une vue sur les choses, à maîtriser un

certain nombre d'éléments et même chose quand un entrepreneur va voir un banquier ou un organisme de crédit ou autre pour faire appel à une ligne de crédit, etc il doit maîtriser ces éléments. Il ne doit pas les maîtriser jusque dans le dernier carat, connaître la dernière modification de législation, mais il doit savoir expliquer ce qu'il développe, comment il va le développer, pourquoi il fait appel à un financement complémentaire, ce qu'il va en faire et puis après la plus-value du job d'un fiscaliste, d'un comptable, sera parfois d'optimiser la situation au mieux, bien entendu, dans les limites de la loi, mais en tout cas, d'optimiser les moyens pour en tirer le meilleur vu la situation, mais l'entrepreneur doit être au courant de ça.

- MT : Par exemple, à l'aide de tableau de bord ?
- AD : Par exemple, mais souvent ça dépend du niveau de développement de l'entreprise et surtout, de ce qu'elle produit ou donne comme services. Mais selon son niveau d'activité, il faut des éléments adaptés. Nous avons observé, on a fait un certain nombre de recommandations, on commence à le développer, on propose aux entrepreneurs quasi systématiquement maintenant d'avoir un simple fichier Excel avec un certain nombre d'éléments. Ça peut être appelé tableau de bord si on veut ou tableau de trésorerie, etc mais déjà ces premiers éléments-là et ces premiers éléments seront un élément qui permet l'échange avec son comptable ou son expert-comptable ou son réviseur.
- MT : Parce que ça, vous vous êtes rendu compte qu'ils n'en ont quasi pas ?
- AD : Quasi pas, aujourd'hui des solutions informatiques sont présentes partout, ça va de l'encodage au scanning de facture, etc, ça existe et très bien si l'entrepreneur veut faire appel à ça, mais ce qui, je pense, est le plus intéressant et le plus enrichissant pour lui, c'est d'avoir un outil dont il sait se servir et qui va l'aider à entrer en contact avec les professionnels qui l'entourent. Surtout pour maîtriser des choses et pour se donner des perspectives. Et là, parfois, c'est consternant, enfin c'est incroyable de voir parfois certains entrepreneurs quand on leur demande s'ils ont un petit outil de suivi ou quelque chose qui permet de suivre leurs activités, on nous dit « le compte bancaire ». C'est affolant parce que ça ouvre les possibilités de perdre pied ou de se faire massacrer extrêmement rapidement. Et donc, oui le compte bancaire, on doit avoir une vue dessus bien entendu, mais dans une activité, c'est complètement

insuffisant, ce n'est pas adapté. Donc parfois des choses simples, adaptées au niveau d'activité et surtout que l'entrepreneur sait interpréter, c'est surtout ça. On ne doit pas lui donner une machine de guerre avec un milliard d'indicateur et de formules qui vont le renvoyer vers des notions de comptabilité qu'il ne perçoit pas. Il aura un super bel outil, mais il ne saura pas s'en servir. Ça doit être adapté et dans des structures parfois plus développées où il y a quelqu'un en interne qui ne s'occupe que de ça, alors que cette personne ait un outil adapté à son niveau et que ça lui permette d'assurer un suivi. Mais là, on est déjà dans des entreprises où l'on a du personnel en interne qui ne s'occupe que des aspects comptables ou juridiques, là on est déjà sur des structures bien plus grandes que ce que nous rencontrons. On est beaucoup sur des indépendants et personnes physiques soit solo soit qui sont dans la gamme micro entreprise jusqu'à dix salariés au grand maximum. On a quelques cas d'entreprises plus importantes qui font appel à nos services, mais c'est marginal. On est au-dessus des 80 %. On est vraiment sur des micros, mais c'est représentatif du tissu économique wallon. On a quelques grosses entreprises qui sont orientées vers l'industrie, mais c'est dans les 10% qui restent. Le reste c'est le micro. Et donc, tout l'intérêt aussi pour ces entreprises de rester viable, d'avoir des perspectives de croissance et éventuellement de se développer et de croître. Mais elles ne pourront croître que si elles ont de bonnes bases. Si les bases ne sont pas là, l'entreprise ne pourra pas intégrer une démarche de croissance.

- MT : Et que pensez-vous alors des connaissances de gestion des entrepreneurs ?
- AD : Dans pas mal de cas qu'on a rencontrés, je ne parle pas des entrepreneurs en général, et les entrepreneurs qui ont fait appel au dispositif, dans la grande majorité ce n'est pas suffisant. Et donc, ça devrait être amélioré. C'est un des points que l'on avait déjà soumis à notre Ministre de tutelle du gouvernement wallon pour essayer d'améliorer ou de proposer éventuellement des formations continues ou autre, mais cette 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 qui ou qui ou qui. C'est souvent le souci, cette première base ne permet pas à l'entrepreneur d'appréhender le contact avec les professionnels qui les entourent. Ils ne maîtrisent pas ces premiers éléments d'échange.
- MT : Ils ne sont pas sensibles au fait que ça a de l'importance ?

- AD : Je ne pense pas non, en tout cas pour une petite partie d'entre eux je pense sont sensibles à ça, mais ce n'est pas suffisant, beaucoup d'entrepreneurs connaissent bien leur métier, ils ont un très bon savoir-faire, etc mais ce n'est pas suffisant. Donc il y a cette partie administrativo-comptable-légal etc etc et autres notions de gestion de base qu'ils doivent améliorer.
- MT : Selon vous quelle est la plus grosse faiblesse des entrepreneurs en difficulté si on devait en citer une ?
- AD : Je dirais, c'est cette incapacité à percevoir les conséquences. Donc certains sont conscients que oui il y a des difficultés, etc mais comme je le disais il y a ces trois grandes postures qu'on a observées et je pense que c'est cette incapacité à percevoir les conséquences globales, de problèmes naissants ou bien d'addition de problèmes naissants. Et très rapidement, on tombe dans des soucis qui mêlent le domaine privé, le domaine de la santé, etc etc. Très vite l'entrepreneur est pris dans un engrenage, un tourbillon. C'est une image un peu spéciale, mais c'est réel. Quand ils ont face à eux des juges enquêteurs ou autre, ils se rendent compte qu'ils ne perçoivent pas les conséquences. Il ne faut pas alarmer les entrepreneurs, mais l'entrepreneur doit être attentif et d'autant plus aujourd'hui, car le monde change très rapidement et donc l'entrepreneur doit être attentif à ces premiers signaux, doit être aussi ouvert à la remise en question d'une situation, de son business modèle, de son bébé qui est cette entreprise, il doit être capable de remettre en question certaines choses. Et surtout capable de percevoir ces changements et d'adapter les changements qui sont souvent exogènes, le contexte économique, la demande, les concurrents, etc, il y a énormément de possibilités. Et puis, il y a des éléments endogènes qui ont trait à sa gestion, à sa situation à son mode de fonctionnement, à sa capacité à remettre les choses en question, à analyser de manière, je dirais avec un peu de dégagement, de prise de recul et oui il y a tous ces éléments qui font que c'est un métier à risques. Mais il faut être attentif à tous ces éléments.
- MT : Et maintenant qu'est-ce que le dispositif Entreprises en rebond pourrait améliorer ?
- AD : On va vraisemblablement mettre à disposition des entrepreneurs un test en ligne qui est plus axé sur la dimension de la prévention, de l'anticipation des difficultés, mais

c'est surtout, un test qui leur permet de prendre conscience, de se poser un certain nombre de questions. Ce sont des questions de base, vraiment accessibles. Notre idée sera de mettre en œuvre ce test dans une version assez rapide, assez ramassée pour ne pas bouffer inutilement le temps de l'entrepreneur. On a pensé à une forme de 20 à 25 questions tout à fait accessible niveau vocabulaire, mais qui balayent les grandes thématiques de gestion d'entreprise. Et donc l'idée, c'est simplement de lui donner des pistes de questions pour qu'il se remémore, tout au long de l'année, avec parfois des moments clés, quand il rencontre des professionnels qui l'entourent. Mais c'est vraiment essayer de rester dans cette dynamique de se poser des questions, d'anticiper et de percevoir les premiers signaux. De manière totalement humble, sans partir dans des grandes analyses, de grands questionnaires qui finalement vont plus embêter l'entrepreneur, mais c'est lui donner, dans sa gestion quotidienne, des éléments qui lui font se poser des questions ou être attentif.

- MT : Et à l'issue de ce test, il sait s'il doit consulter ou autre ?
- AD : En tout cas à l'issue du test, on lui proposera, soit de faire un diagnostic un peu plus abouti s'il ressent le besoin de cette aide, soit en tout cas de dire attention là là et là il y a un certain nombre d'éléments auxquels il faut être attentifs, on ne va pas partir dans une dimension de conseil. Puisque c'est un questionnaire basé sur du déclaratif, on demande à l'entrepreneur de répondre honnêtement, etc mais ça ne nécessitera pas une préparation particulière. Maintenant si l'entrepreneur a envie de répondre super bien à tout, fantastique. Il aura un résultat magnifique. Le but n'est pas là, mais on fait appel à l'honnêteté de l'entrepreneur. Au pire, il a son résultat, il n'en fait rien, il en fait ce qu'il veut. Mais en tout cas, ça lui donne déjà les premières informations sur des débuts d'aide et donc, lui dire si vous sentez qu'un problème commence à prendre de l'ampleur, n'hésitez pas à faire appel. Le plus rapidement possible, ça nous laisse un maximum de champ des possibles dans les pistes de solutions. Au plus longtemps on attend, au plus le champ se réduit et au plus on est orienté vers un softlanding ou un arrêt en douceur, etc.
- MT : Je n'ai plus de questions, avez-vous quelque chose à ajouter ?
- AD : Bonne chance et bon courage pour la suite.
- MT : Je dois juste vous demander si je peux vous citer ? Ou si vous désirez que je masque vos données ?

- AD : Ah non pas de problèmes. On a parlé/évoqué des tendances générales, des observations, mais on n'a pas parlé d'entrepreneurs en particulier donc à ce moment-là... On a abordé des constats, des recommandations, des observations, mais donc il n'y a pas de soucis.
- MT : Super, je note cela. Un tout grand merci de m'avoir accordé de votre temps.
- AD : Aucun souci, au plaisir de vous lire !

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.

Art. 6. <AR 2007-06-07/72, art. 1, 006; En vigueur : 01-09-2008> Le programme des connaissances de gestion de base, visé à l'article 3, premier alinéa, 1°, de la loi-programme P.M.E., comprend :

A. Esprit d'entreprendre et compétences entrepreneuriales :

- 1° les motivations, les qualités et l'attitude de l'entrepreneur, l'esprit innovant et créatif, l'envie de prendre des risques;
- 2° l'importance et les méthodes de se connaître soi-même;
- 3° connaître les conseillers professionnels et l'importance de se faire conseiller;
- 4° la réalisation d'un plan d'entreprise et son étude de faisabilité.

B. Connaissances élémentaires de :

I. La création d'entreprise :

- 1° les différentes formes juridiques de l'entreprise, les différents régimes matrimoniaux, les baux, les assurances obligatoires et facultatives;
- 2° statut social des travailleurs indépendants;
- 3° réglementations en matière d'environnement, d'aménagement du territoire et de normes en matière d'hygiène, d'implantation commerciale, d'établissement à risque;
- 4° aides publiques, subsides et crédits.

II. Aux aspects comptables, financiers et fiscaux :

- 1° aspects comptables : 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.;
- 2° aspects financiers : 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;

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.

3° aspects fiscaux : principes généraux de l'impôt des personnes physiques et de l'impôt des sociétés, les différents types de revenus, la déductibilité des frais, les précomptes et les versements anticipés.

III. A la gestion commerciale :

1° la gestion des fournisseurs et des clients, la négociation commerciale, l'analyse de la concurrence;

2° le marketing, la publicité, la promotion des ventes;

3° la gestion et l'approvisionnement des stocks;

4° études de marché et stratégies commerciales.

IV. A la législation

1° les responsabilités, les droits et obligations du commerçant;

2° la faillite;

3° les pratiques du commerce et la protection du consommateur;

4° les accords commerciaux.

L'ensemble des matières visé dans le présent article, doit être acquis au terme de minimum 120 heures.

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.

Art. 7. § 1er. Les titres suivants doivent être considérés comme preuve suffisante des connaissances de gestion de base :

1° le certificat relatif aux connaissances de gestion de base, délivré dans ou par :

a) le troisième degré de l'enseignement secondaire général, technique, artistique ou professionnel;

b) les jurys centraux des communautés ou du Ministère des Classes moyennes et de l'Agriculture;

c) les centres de formation des classes moyennes lors d'une formation de chef d'entreprise conformément aux réglementations relatives à la formation permanente dans les Classes moyennes;

d) l'enseignement de promotion sociale;

2° tout diplôme de l'enseignement supérieur;

3° un certificat attestant que l'intéressé a suivi avec fruit un cycle accéléré d'au moins 128 heures de cours de gestion, réparties sur trois mois au moins, pour autant que le respect de ces normes et la conformité des cours avec le programme fixé à l'article 6 soient attestés par le Ministre ou par son délégué;

4° tout diplôme ou certificat d'étude déclaré selon des traités internationaux comme équivalent à ceux mentionnés aux points 1° à 3° ou dont l'équivalence est attestée par l'autorité compétente.

§ 2. Les titres suivants doivent par ailleurs être acceptés comme preuves suffisantes des connaissances de gestion de base, pour autant qu'ils aient été obtenus avant le 30 septembre 2000 :

1° un certificat d'enseignement secondaire supérieur de plein exercice des formes d'enseignement général, technique ou artistique; un certificat d'enseignement secondaire supérieur de plein exercice de la forme d'enseignement professionnel, pour autant que ce titre soit délivré dans une section relative au commerce, comptabilité ou vente;

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.

2° un certificat faisant preuve que l'intéressé a suivi avec fruit la première année d'une formation de chef d'entreprise;

3° un certificat de jury central du Ministère des Classes moyennes et de l'Agriculture attestant la réussite d'une épreuve portant sur les connaissances visées à l'article 6;

4° un diplôme ou certificat de l'enseignement de promotion sociale relatif à la matière visée à l'article 6;

5° un certificat équivalent à l'un des titres mentionnés aux points 1° à 4° et délivré par un jury d'Etat ou d'une Communauté.

§ 3. Les titres non cités aux §§ 1er et 2 peuvent toutefois être considérés comme suffisants après vérification par le Ministre de la conformité du programme d'études avec le programme visé à l'article 6.

§ 4. Quiconque, en son propre nom ou pour le compte d'un tiers, a fourni la preuve qu'il satisfait aux conditions relatives à la connaissance de la gestion d'entreprise, délivré en vertu des articles 11 ou 13 de la loi du 24 décembre 1958, permettant d'instituer des conditions d'exercice de la profession dans les entreprises de l'artisanat, du petit et moyen commerce et de la petite industrie et celles délivrées en application des articles 5, § 1er, ou 12, § 1er, de la loi du 15 décembre 1970 sur l'exercice des activités professionnelles dans les petites et moyennes entreprises du commerce et de l'artisanat, est également sensé satisfaire aux exigences fixées à l'article 4 de la loi-programme P.M.E..