

DOSSIER



Santé financière des entreprises

Une situation de plus en plus fragile...



Le Fonds européen de Développement
Régional et la Région wallonne
investissent dans notre avenir.



Santé financière des entreprises

Une situation de plus en plus fragile...

La Chambre de commerce est un organisme multisectoriel, et apolitique, qui accompagne et conseille les entreprises aux différentes étapes de leur évolution, soit depuis la création jusqu'à la transmission en passant par les phases cycliques de croissance et de décroissance... En un mot comme en cent, les conseillers maison voient chaque année défiler dans les murs les profils les plus variés, les situations les plus diamétralement opposées. Et alors? C'est la diversité de notre tissu, la réalité de notre monde!

Certains vont bien, et même très bien, alors que d'autres tirent le diable par la queue. Certains se bougent aussi, alors que beaucoup lèvent peu le nez de leur guidon, se rapprochant ostensiblement de l'obstacle sans même l'apercevoir. Et puis, il y a des secteurs qui restent porteurs, avec des entreprises qui caracolent, alors que l'activité générale ne cesse de ralentir, entraînant dans son sillage des investisseurs de bonne volonté qui n'ont manifestement pas choisi le bon créneau. Mais qu'est-ce qui marche encore aujourd'hui? Et, d'autre part, les réalités d'hier sur le sujet seront-elles celles de demain quand on voit l'évolution de nos sociétés actuellement?

Pas facile, n'est-ce pas? Pas facile de poser des choix... Pas facile d'investir... Pas facile de prendre le meilleur chemin à chaque carrefour... Il faut pourtant bien avancer, se battre, bouger. Le rôle de la Chambre de commerce est là, entre ceux qui gagnent, ceux qui peinent et ceux qui sont carrément sous eau. Nous sommes disponibles et à l'écoute. Nous sommes là pour aider, conseiller, guider.

Christophe Hay
Rédacteur en chef

Faire des affaires nécessite de prendre de la hauteur...

Une chambre de commerce, comme nous l'entrevoions ici, en Luxembourg belge, ne limite pas ses activités à quelques drinks, quelques conseils et l'un ou l'autre cursus formatif. Non, nous entendons notre travail en termes de plus-value et d'accompagnement quotidien des entreprises. C'est peut-être là notre succès, c'est peut-être là aussi que se niche la complicité qui nous lie à nos entreprises. Nous sommes avec elles quand ça marche, bien sûr, mais nous ne leur tournons pas le dos quand des jours plus difficiles les assaillent. Et elles le savent, évidemment. Nous voyons donc passer pas mal de cas compliqués sur les trois étages de notre tour qui n'est pas – et ne sera jamais – une tour d'ivoire. Ici, on peut venir parler de ses problèmes, demander un regard neutre, montrer ses chiffres – même les plus mauvais! – sans avoir peur du regard du pro. Notre différence se loge là, dans une relation de proximité qui rassure, soulage parfois, rebooste toujours.

Sauf que, ces derniers temps, les rendez-vous complexes se multiplient. Oui, il y a des inquiétudes à avoir, des questions à se poser. Et justement, c'est parfois ce qui manque dans la gestion courante des PME. On avance, on se bat, on court, on lance. Mais on ne mesure pas. Ou pas assez! C'est interpellant, mais c'est la triste vérité. Une

vérité qui nous a tracassés, au point de vouloir disposer de chiffres tangibles quant à ce terrain sur lequel nous travaillons quotidiennement et qui est, parfois, trop inconnu, trop secret. Personne n'aime à s'épancher sur ses malheurs. Personne ne veut communiquer sur ce qui va moins bien. Or, cette conscientisation est souvent salutaire. Déjà parce qu'elle heurte, y compris en interne, à la manière d'un électrochoc. D'où notre analyse, d'où ce dossier. Un dossier réalisé sous la houlette du Service d'accompagnement financier.

Chez nous, le Service d'accompagnement financier est à la fois à l'écoute du terrain, prêt à apporter des solutions à qui le demande, mais c'est aussi une sorte d'espace d'analyses microéconomiques. Sa force, c'est qu'il rencontre quotidiennement des patrons, des indépendants, des gens aux parcours multiples, aux fortunes diverses. Des patrons qui ont le nez dans le guidon, la tête dans leurs affaires. Des dirigeants qui omettent parfois de s'interroger sur leur rentabilité ou qui ne trouvent pas toutes les réponses à leurs questions dans leur(s) cercle(s) de référence. D'où des analyses ciblées et des plongées dans les chiffres précis des uns et des autres.

Analyse de la santé financière des entreprises

En 2013, consciente que «dormaient» en ses dossiers, des analyses de la situation économique propre à notre territoire, la Chambre de commerce a décidé de vulgariser une partie de ses connaissances, en toute neutralité et sous le sceau du secret de ses sources, et chiffres, bien sûr. L'idée était de mettre ses compétences à disposition de l'ensemble de ses membres, en leur apportant son expertise de l'analyse financière de l'économie locale, chaque indépendant et patron, ou presque, étant évidemment concerné. En est donc sortie une «étude» approfondie quant à la santé des secteurs parmi les plus représentés chez nous, ici en province de Luxembourg. Avec, dans un second temps, un focus précis mis annuellement sur un secteur particulièrement touché. En 2013, nous avons par exemple analysé les chiffres du secteur horeca.

Pour faire court, nous dirons que le but de cette étude était de comparer l'évolution de ratios financiers des dernières années pour différents secteurs d'activité, à savoir le commerce d'alimentation, les garages, l'industrie du bois, le négoce de bois, les boulangeries-pâtisseries, les centres «do it yourself» (bricos), les cimenteries (béton...), la confec-

tion/négoce, les entreprises générales de construction, la distribution/grandes surfaces, les hôtels, les imprimeries et secteur graphique, les installateurs sanitaires et plomberie, les chauffagistes, les électriciens, les maisons de repos, les négoce en matériaux de construction, les menuiseries, les pépinières, les pompes funèbres, les restaurants et cafés, le transport général, les travaux publics routiers, et, enfin, l'industrie de la viande.

Notre choix méthodologique a été de comparer l'évolution des ratios pour les différents secteurs cités ci-dessus. À charge pour nous, vous l'aurez compris, d'identifier ceux qui ont pu sortir leur épingle du jeu ces 3 dernières années et, a contrario, les secteurs qui souffrent le plus...

Analyse faite des chiffres collectés, nous avons ensuite choisi de poursuivre l'introspection en abordant plus finement un secteur, pointant au terme de découpes plus approfondies encore, les difficultés rencontrées par une large frange parmi nos membres : les entreprises de gros-œuvre en bâtiment. Explications...

La province mise en perspective... par rapport au national

Pour mieux se situer sur un quelconque échiquier, il va sans dire qu'il convient d'en savoir plus sur les autres. Nous sommes donc partis sur l'idée d'analyser l'évolution d'une série de ratios, secteur d'activité par secteur d'activité, aux niveaux national et provincial. Pour ce faire, nous avons opté pour des données nous paraissant les plus parlantes dans l'absolu...

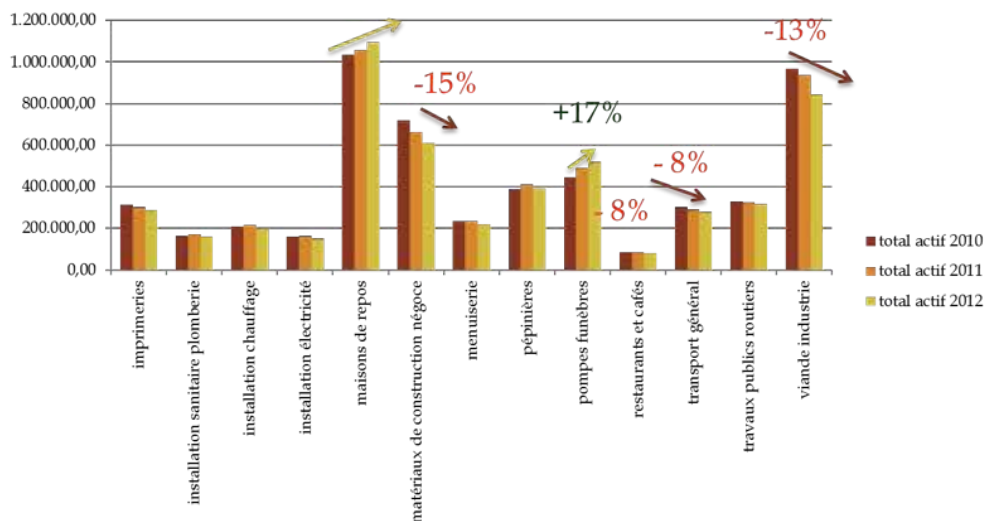
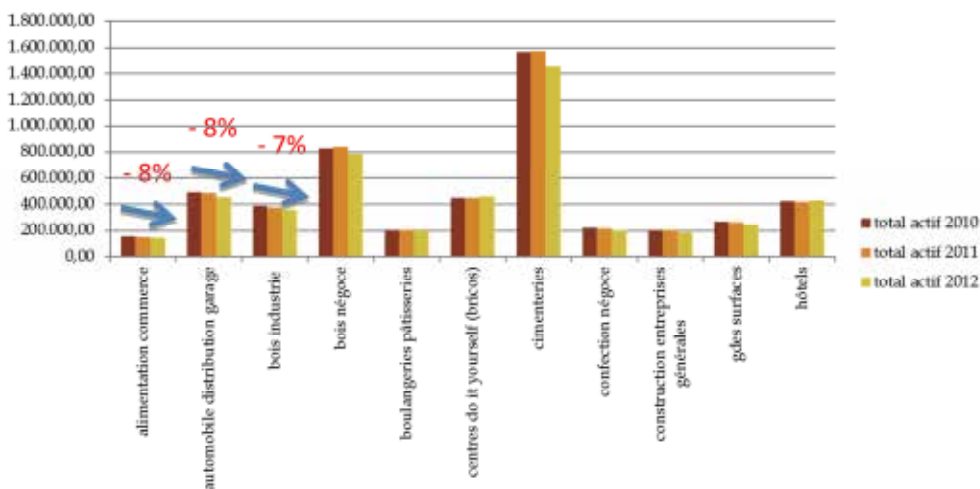
Nos entreprises sont-elles fortes ?

C'est ainsi que nous avons d'abord analysé l'évolution des fonds propres des entreprises au niveau national entre 2010 et 2012. Rappelons, pour ceux qui l'auraient oublié, que les fonds propres sont en fait la somme du capital de départ et des résultats reportés au fil du temps. Logiquement,

quand une entreprise va bien, elle fait du bénéficiaire et augmente ses fonds propres. Or, entre 2010 et 2012, sur les 24 secteurs étudiés au niveau national, il apparaît que les fonds propres médians ont chuté, parfois largement, dans 13 secteurs d'activité. La chute moyenne sur 2 ans étant de 2 %!

Parmi les secteurs en diminution, nous pointerons plus particulièrement le commerce d'alimentation (-7%), l'industrie du bois (-21%), les cimenteries (-7%), le négoce en matériaux de construction (-17 %), les travaux routiers (-5%) et l'industrie de la viande (-12%). En revanche, soulignons-le quand même, les fonds propres ont augmenté sur la même période de 9 % dans les maisons de repos, et de 8 % dans les pompes funèbres.

...en 2 ans, 19 secteurs sur les 24 étudiés ont vu le total de leurs actifs se réduire !



Au niveau national, nous avons également analysé l'évolution des actifs dans les 24 secteurs. Ce qui ne nous a pas vraiment rassurés non plus puisqu'en 2 ans, 19 secteurs sur les 24 étudiés ont vu le total de leurs actifs se réduire. La chute moyenne sur 2 ans se logeant à près de 4 %. Pour que vous compreniez bien, nous soulignerons qu'en général une diminution des actifs est due soit à une diminution des investissements, soit à une diminution de l'actif circulant (stocks, créances...) souvent, hélas, liée à une diminution des activités. Là aussi, il nous faut pointer plus spécialement certains secteurs qui connaissent les diminutions d'actifs les plus fortes en 2 ans, à savoir les matériaux de construction (-15 %), l'industrie de la viande (-13 %), les imprimeries (-9 %), le commerce d'alimentation (-8 %), les garages (-8 %), les restaurants et cafés (-8 %), le transport (-8 %), et l'industrie du bois (-7 %). Avec toujours les pompes funèbres (+17 %) et les maisons de repos (+6 %) qui tirent leur épingle du jeu !

Une entreprise indépendante financièrement est plus solide, quoique...

Nous avons ensuite calculé le degré d'indépendance financière de nos entreprises. C'est simple à faire! Ce ratio compare les fonds propres par rapport au total du bilan. Sauf que derrière cette apparente donnée toute simple se cache une réalité qui interpelle puisqu'il y est question de la solidité des entreprises. Et là, avouons-le, cela nous a quand même rassurés. On s'est en effet aperçu que tous les secteurs étudiés à l'échelon national ont un niveau d'indépendance financière médian de plus de 25 %, ce qui reste relativement solide. Mieux même, sur les 24 secteurs étudiés, 18 ont vu leur indépendance financière augmenter sur la période qui nous occupe, avec des évolutions à souligner dans les garages (+5 %), les boulangeries (+3,5 %), les grandes surfaces (+9 %), les entreprises de chauffage (+6,5 %)... Evidemment, cette spirale n'emporte pas tout le monde, les cimenteries (-7 %), les hôtels (-4 %), les pompes funèbres (-3 %) ou l'industrie de la viande (-3 %) enregistrent eux des diminutions. Notons que les mai-

sons de repos sont à ce sujet le secteur pour lequel l'indépendance financière médiane est sous les 30 % (on compare des fonds propres par rapport à un bilan très important en raison des investissements passés), alors que 6 secteurs ont un ratio de solvabilité médian au-delà de 40%, ce sont les matériaux de construction, l'industrie du bois, le négoce en bois, les installations en chauffage, les installations en sanitaires-plomberie et les pompes funèbres.

Maintenant, si ces secteurs restent solides, cela ne veut pas dire pour autant qu'ils ne souffrent pas. L'augmentation du ratio vient en effet principalement du fait qu'on compare les fonds propres à un total d'actifs plus faible. Ben oui, tout s'explique et n'est donc pas rassurant pour autant.

Nos entreprises sont-elles encore confiantes ?

Au vu de ces chiffres, et surtout de la dernière remarque qui nous paraît extrêmement pertinente, il nous a semblé capital de nous interroger sur la confiance de nos entreprises quant à leur avenir économique. Pour mesurer une telle donnée, quoi de plus intéressant que d'ausculter dans les chiffres leur engouement pour les

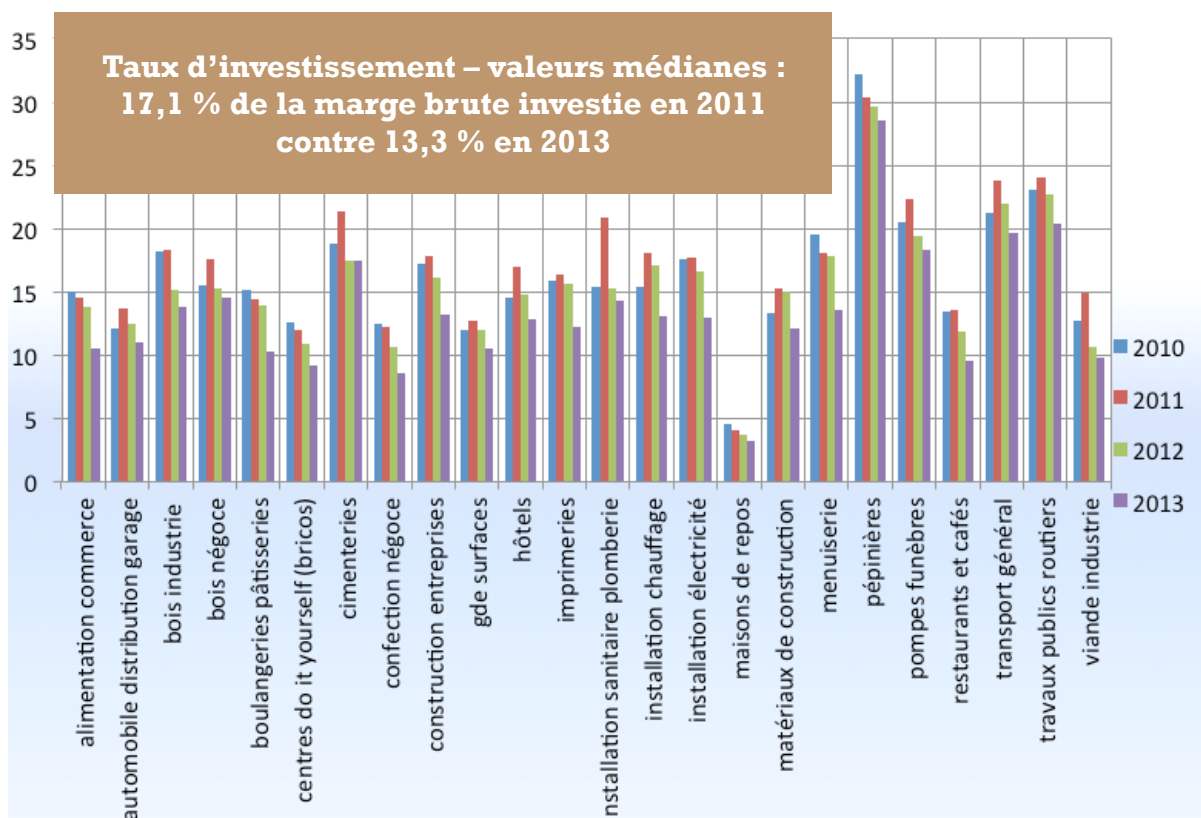
Dans certains secteurs, la province a un taux d'investissement plus élevé que la moyenne nationale...

En 2012, notre taux d'investissement était plus élevé que la moyenne nationale dans le négoce de bois (+103 %), les cimenteries (+ 55 %), les hôtels (+ 77 %), les maisons de repos (+ 201 %) et l'industrie de la viande (+ 52 %).

développements futurs et les espoirs sur l'avenir : les investissements. Ni une, ni deux, nous avons donc également analysé les montants des investissements de nos entreprises ces trois ou quatre derniers exercices. Et là, patatras! Entre 2010 et 2013, tous les secteurs étudiés sans exception ont vu un recul de leurs montants d'investissement. La chute moyenne des investissements médians est même alarmante : 20 % en 4 ans, dont 15 rien que pour la seule année 2013. Pour les puristes, nous dirons encore que les chutes les plus marquées se logent dans des secteurs qui nous tracasent depuis longtemps, comme le bois-industrie (- 42 %), la confection (- 37 %), les menuiseries (- 36 %), les

entreprises générales de construction (- 35 %), l'électricité (- 31 %) ou le chauffage (- 31 %). Dans les chiffres, on peut globalement dire qu'en 2013, les investissements n'ont même pas - en général - dépassé les 10.000 euros dans de nombreux secteurs inquiets.

Voulant aller encore plus loin, à côté des montants d'investissement, nous avons aussi comparé les taux d'investissement des différents secteurs. Ce ratio nous donne, en pourcentage, les montants investis par rapport à la marge brute dégagée. Sans surprise, en 2013, le taux d'investissement médian a été partout inférieur à ce qu'il était en 2010! Pour les 24 secteurs étudiés, le taux d'investissement a chuté en moyenne de 18 % en 3 ans, dont une chute de 14 % rien que pour 2013. Ainsi, alors que les entreprises consacraient 16,2 % de leur marge brute dans des nouveaux investissements en 2010, le taux a légèrement augmenté en 2011, rappelez-vous que l'on parlait alors couramment de reprise (17,1%), pour ensuite s'effondrer en 2012 (15,4 %) et en 2013 (13,3%). Les secteurs qui ont vu le taux d'investissement diminuer le plus sont les boulangeries (- 32 %), les menuiseries (- 31 %), la confection (- 31 %) et le commerce d'alimentation (- 31 %).



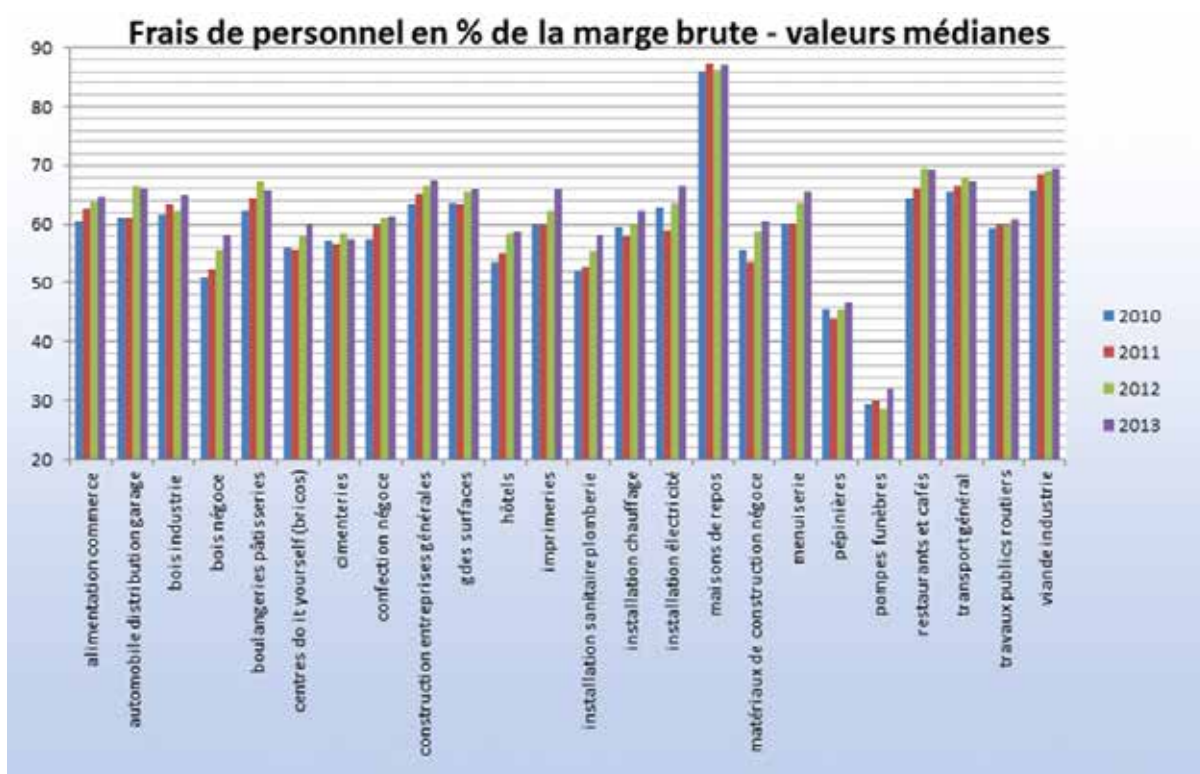
Quid de l'emploi ?

Entre 2010 et 2012, le nombre médian de travailleurs, à l'échelle nationale toujours, est resté relativement stable en moyenne. Bon, certains secteurs sont à la baisse, comme le chauffage (- 12 %), les imprimeries (- 11 %), l'industrie de la viande (- 10 %), les menuiseries (- 7 %), les entreprises générales de construction (- 6 %). Cela étant, d'autres ont par contre connu une hausse, notamment les magasins de bricolages (+ 11 %), les cimenteries (+ 12 %) et les maisons de repos (+ 12 %).

Quid aussi du poids du poste personnel sur les finances de l'outil ?

Le personnel est une valeur rare au sein de nos entreprises qui, pour rappel, travaillent pour la plupart avec des salariés qualifiés, véritable partie prenante du développement des marchés, des produits et de la croissance. Sauf que ce personnel coûte cher, de plus en plus cher, parfois trop cher pour certaines entreprises qui, après avoir rogné sur toutes les dépenses, s'interrogent quant au devenir de leur masse salariale, donc de leurs « gens ». Au niveau du personnel donc, nous avons choisi de comparer le poids que représentait le poste frais de personnel par rapport à la marge brute de l'entreprise. **Savez-vous en l'espèce qu'en 2010, les frais de personnel médians représentaient, dans les 24 secteurs étudiés, en moyenne 58 % de la marge. En 2013, les mêmes frais de personnel mangent maintenant 62 % de la marge brute!** En d'autres termes, lorsqu'une marge brute est de 100 euros, 62 sont consacrés au paiement des salariés. 18 secteurs sur les 24 ont d'ailleurs des frais de personnel par rapport à leur marge brute qui sont supérieurs à 60 % (contre 15 en 2012). Sur 4 ans, la hausse moyenne du ratio est de 6 %. En y regardant de plus près, la hausse du poids des rémunérations par rapport à la marge varie entre + 1% (maisons de repos) et +14% (négoce de bois). Les secteurs où les rémunérations mangent le plus la marge brute sont les maisons de repos (87 %), l'industrie de la viande (69 %), les restaurants et cafés (69 %), la construction (67 %) et le transport (67 %), ce qui est bien normal puisque ce sont tous des secteurs où la main-d'œuvre est capitale. Malheureusement, cette situation est de plus en plus lourde à supporter sachant que le coût de cette main-d'œuvre ne cesse d'augmenter.

Concernant la province de Luxembourg, les entreprises de commerce en alimentation, les garages, les entreprises d'installation en plomberie et chauffage, les entreprises de négoce en matériaux de construction, les menuiseries, ainsi que l'industrie de la viande ont un ratio de frais de personnel médian qui est supérieur aux moyennes nationales. Dans les secteurs tels que l'hôtellerie, les entreprises de construction générale et les grandes surfaces, la province de Luxembourg a par contre un ratio de frais de personnel par rapport à la marge qui est inférieur aux médianes nationales.



Qu'en est-il du chiffre d'affaires?

Le chiffre d'affaires, s'il n'est pas la panacée, donne au moins une vue des volumes. En tout cas, c'est un référent utile pour en savoir plus sur l'activité en général. Ce qui fâche, c'est que seules les pompes funèbres et les maisons de repos ont connu une croissance du chiffre d'affaires médian entre 2010 et 2012, la plupart des autres secteurs stagnent, voire le plus souvent régressent...

En examinant l'évolution des bénéfices médians, on constate, à l'échelle

nationale, que les garages, les cimenteries, les menuiseries et les restaurants connaissent une baisse continue de leurs bénéfices médians en 2010, 2011 et 2012.

Chez nous, en province de Luxembourg, si l'on prend le seul exercice 2012, seuls les magasins de bricolage avaient un bénéfice médian supérieur au bénéfice médian national. Mais, et c'est très inquiétant, d'autres secteurs tremblent parce que leur bénéfice médian chute...

Dans la province, en 2012, parmi les entreprises personnes morales, on dénombrait plus d'hôtels en perte qu'en bénéfice !

En 2013, ce sont maintenant trois secteurs d'activités qui ont davantage d'entreprises personne morale en perte qu'en bénéfice.

Il s'agit des hôtels toujours, des imprimeries, ainsi que des restaurants et cafés.

La santé financière des entreprises de gros-œuvre

Ce qui vient d'être dit, corroboré par les chiffres se trouvant dans les tableaux qui jalonnent cette étude, n'est certes pas rassurant... mais donne un meilleur éclairage sur l'activité économique dans son ensemble. L'intérêt est bien sûr que cela serve, notamment à nos entreprises, pour mieux appréhender le positionnement qu'il faut adopter pour résister, relever la tête, voire continuer à être performant. Parmi celles-ci, un grand nombre s'inquiète toutefois plus encore que les autres sachant que leur secteur paraît réellement en crise, structurellement même, en sus que dans les seuls chiffres.

Après avoir effectué l'analyse multisectorielle présentée dans les lignes qui précèdent, nous nous sommes donc penchés sur les entreprises de gros-œuvre, secteur de la construction. Il ne faut pas être grand clerc en effet pour remarquer que ce secteur souffre beaucoup, et de plus en plus.

Tant au niveau national que provincial, de nombreuses structures voient depuis plusieurs années déjà leurs indicateurs financiers s'affaiblir. Or leur situation globale est largement plus compliquée que d'autres, à la fois confrontées à des problèmes de fond, d'argent et de stratégie. Ajoutez-y les mesures du gouvernement wallon annoncées, appelées à entrer en vigueur en 2015 et 2016, qui n'amélioreront pas la situation, bien au contraire...

Un secteur confronté à de multiples problèmes

Sans entrer d'emblée au cœur du sujet, permettez-nous déjà de pointer ici une série de freins au développement de la filière gros-œuvre de la construction (mais est-ce fondamentalement différent dans les autres secteurs ?). Parlons donc du dumping social, des prix de plus en plus exorbitants des maisons, appartements et même terrains (qui ont plus que

doublé ces 10 dernières années), sans oublier les exigences des normes PEB, les problèmes liés au désengagement du public quant à l'innovation dans le domaine, la formation...

Et l'avenir ne s'annonce pas nécessairement plus rose si l'on se penche sur les nouvelles réglementations qui seront d'application prochainement: hausse de la TVA de 6 à 21% sur les rénovations de bâtiments de 5 à 10 ans, réduction des primes logements, normes PEB de plus en plus lourdes, révision du système de déduction des emprunts hypothécaires. Autant de facteurs qui risquent encore de freiner le secteur...

Quid de l'indépendance financière des entreprises

Rappelons qu'ici on calcule le total des fonds propres par rapport au total du passif, et que plus la part des fonds propres est importante, plus l'entreprise est solide. De tout cela, il ressort que globalement les entreprises du secteur gardent toujours un bon niveau de fonds propres, même si ceux-ci commencent à baisser en 2013. Les fonds propres des entreprises de gros-œuvre représentaient 36,19 % du total de bilan en 2013 contre 36,40 % un an plus tôt (30,32 % dans la province).

L'autofinancement pose-t-il problème?

En additionnant les réserves et les résultats reportés pour les comparer au total du passif, on en sait un peu

En 2012, sur les 355 entreprises de la province dans le secteur étudié du gros-œuvre, 44 % avaient des fonds propres supérieurs à 30 %, contre 40 % en 2011! 34 entreprises (9,6 %) avaient toutefois un niveau de fonds propres négatifs en 2012, contre 30 en 2011. Ces entreprises sont clairement à risques puisqu'elles ont davantage d'endettement que d'actifs!

	Valeur médiane des investissements dans le secteur Belgique	Valeur médiane des investissements dans le secteur province de Lux
2013	11.450	
2012	14.813	27.363
2011	17.988	30.113
2010	17.707	

plus sur la faculté des entreprises à autofinancer leur développement, ce qui, avouez-le, est moins lourd à supporter que l'emprunt. La différence entre ce ratio et le précédent, c'est que pour celui-ci, il n'y a de réserves et de résultats reportés que si l'entreprise a fait des bénéfices les années précédentes. Et ici, sans grande surprise, on constate une diminution entre 2012 et 2013, puisque les réserves et le résultat reporté représentaient alors encore 26 % du total de bilan contre 24,69 % en moyenne un an plus tard.

Toujours moins d'investissements...

En l'espace de 3 ans, les investissements en immobilisations corporelles, soit les machines, les camions, le matériel, voire même les terrains, ont largement diminué. Les chiffres médians sont sans appel, avec 36 % de chute sur trois ans (17.707 euros en 2010 contre 11.450 en 2013), avec

Sur 4 ans, la part des frais de personnel a augmenté de 3,8 % tous secteurs confondus et de 4 % pour les entreprises de gros-œuvre.

même une forte dégradation en 2013. Si on regarde le taux d'investissement (c'est-à-dire le pourcentage de la marge brute consacré à des nouveaux investissements), on passe de 17,77 % en 2011 à 13,26 % en 2013! Le constat est le même au niveau de la province où les investissements ont chuté de 10 % en 2012. **Concrètement, en 2012, chez nous, 4 entreprises sur 10 ont investi moins de 5.000 euros, autant dire rien!** Sachant qu'en plus, la province garde toujours un taux d'investissement un peu supérieur à la moyenne nationale...

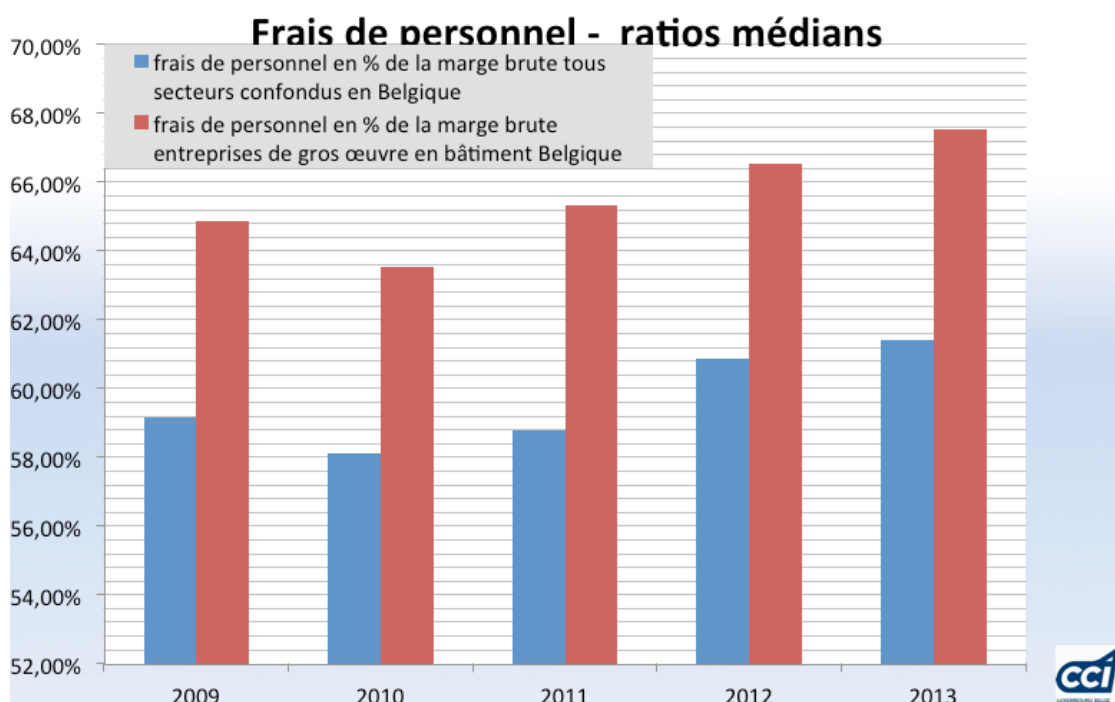
Danger?

Sur base des 3 principaux ratios de liquidités que sont le current ratio, l'acid test et la trésorerie nette, force est de remarquer que les entreprises de construction restent malgré tout - et c'est tant mieux - globalement liquides. Elles gardent donc encore de quoi s'alimenter et travailler puisqu'elles ont des liquidités suffisantes. Attention, toutefois, qu'au fil du temps, la part des créances en attente n'augmente... à l'instar, par

exemple, du délai de paiement clients qui grimpe insidieusement chaque année. Il est aujourd'hui de 61 jours (contre 60 en 2012 et 59 en 2011), en raison principalement des marchés publics. D'autant que le délai de paiement fournisseurs va, lui, souvent à contresens. Il en découle qu'entre des clients qui paient plus tard et des fournisseurs qui veulent être payés plus tôt, un effet de yo-yo impacte les entreprises qui doivent bien souvent être les banquiers de leurs propres clients. Et cela avec des chiffres d'affaires, nous l'avons remarqué dans notre analyse, qui n'arrêtent pas de chuter - 1 % en 2010, - 5 % en 2011 et - 9 % en 2013!

Le personnel continue de coûter cher...

Si la part que représentent les frais de personnel par rapport à la marge brute augmente d'année en année, tous secteurs confondus, ce constat est encore plus net dans le domaine de la construction. En effet, on a noté que pour 100 euros de marge brute réalisée en 2013, 61,40 % sont consacrés à la rémunération du per-



**... en 2012, dans la province,
plus de 7 % des entreprises de gros-
œuvre en bâtiment ne généraient
pas assez de marge pour payer leur
personnel...**

sonnel tous secteurs confondus en Belgique (nldr, ce calcul a été fait sur un nombre d'entreprises encore plus large que les 24 secteurs étudiés précédemment). Or, le ratio en question passe à 67,54 % pour le secteur de la construction en Belgique! Sur 4 ans, la part des frais de personnel a d'ailleurs augmenté de 3,8 % tous secteurs confondus et de 4 % pour les entreprises de gros-œuvre. Certains patrons, pour ne pas licencier ou pour tenter de faire le pont, on dit le gros dos chez nous, y vont même parfois de leur poche pour ne pas devoir se séparer de salariés fidèles qui ont participé au déploiement de l'outil. Mais est-ce tenable à long terme ?

Prochaine étape : le licenciement !

La réponse est non, bien sûr. Sur le papier c'est l'évidence, mais humainement ce n'est certainement pas la même chose. Comment dire ainsi un soir à son (ses) ouvrier(s) que l'on manque de travail et de ressources pour poursuivre la route ensemble? Comment regarder une mère de famille ou un père dans les yeux en lui disant que, la conjoncture étant ce qu'elle est, l'entreprise doit le remercier? Lui qui a peut-être fait le maximum aux belles heures, qui n'a pas ménagé sa peine, qui a cru au modèle, à la stratégie. Pour mieux nous rendre compte, nous avons donc sorti des chiffres. En l'espèce, le nombre d'entreprises dont les frais de personnel sont supérieurs à la marge brute. En d'autres termes, des entreprises qui ne génèrent pas assez de marge pour payer leurs frais de personnel... et pour lesquelles la seule solution est d'y aller de la poche du patron. Savez-vous qu'en 2012, dans la province, plus de 7 % des entreprises de gros-œuvre en bâtiment ne généraient pas assez de marge pour payer leur personnel? Effarant, non ? Intenable en tout cas! Cette proportion «n'était que» de 2,17 % en 2011, ce qui nous apparaissait déjà alors complètement saugrenu.

Or, quand on sait que la productivité dans le secteur, notamment pour des raisons climatiques, est un peu moins bonne chez nous qu'ailleurs, il y a de quoi s'inquiéter. Si l'on divise les frais de personnel totaux dans les entreprises de gros-œuvre dans la province par le nombre d'équivalents temps plein du secteur, on arrive à 40.000 euros. Cela signifie qu'un travailleur du secteur (employés et ouvriers compris) coûte en moyenne 40.000 euros par an à son employeur. Or, chez nous, 3 entreprises sur 10 ont un niveau de productivité par personne occupée inférieur! Elles risquent donc d'être un peu «justes» au niveau de leur rentabilité...

Nos entreprises sont-elles, au fond, bénéficiaires?

Certaines le sont, soulignons-le, même si le chiffre d'affaires médian a chuté de 16 % en 3 ans dans le secteur en Belgique. Précisons, à toutes fins utiles, que le bénéfice médian a lui chuté de 9 % sur le même temps, le cash-flow plongeant de 10 %, autant de chiffres qui sont aussi la règle à l'échelle provinciale d'ailleurs. Ce qui est plus rassurant quand même, c'est que les entreprises de gros-œuvre gardent des marges suffisantes pour rembourser au besoin leurs dettes, enfin la plupart, car certaines sont, vous l'aurez compris, sous ce seuil (19 % des entreprises de la province ont un ratio inférieur à 1, ce qui signifie que leur capacité de remboursement est insuffisante par rapport aux dettes à échéance). Pour conclure, nous dirons que les entreprises de construction belges, en 2012, avaient un endette-

ment extérieur correspondant à 4,24 années de cash-flow, pour 2,99 années en Luxembourg belge. La bonne nouvelle, c'est que les crédits seront plus vite remboursés. Mais, d'ici là, il faudra tenir !

La construction peine...

Il est évident, vous l'avez lu, que le secteur de la construction, gros-œuvre en tête, est aujourd'hui inquiet, très inquiet même. Alors, plutôt que d'attendre, il a fait ses comptes et avance son plan. Un plan d'actions susceptible, selon ses dires, de redéployer l'économie wallonne. François Cloos, Directeur de la Confédération construction de la province de Luxembourg, ajoute, tout en soulignant que la conjoncture sectorielle est en chute libre et que la construction résidentielle ne cesse de diminuer (-25% depuis 2007), que rien n'est vraiment épargné aux patrons de la filière. Pêle-mêle, il cite la frilosité bancaire, les lourdeurs du CWATUPE ou encore les surcoûts environnementaux imposés aux nouvelles constructions pour expliquer partiellement les malheurs de la construction. Toutefois, c'est le dumping social élevé inhérent à la présence d'une main-d'œuvre étrangère en situation déloyale, voire illégale, sur le marché wallon qui le fait bondir. «Ce contexte n'en est que plus difficile quand on sait en outre que les investissements publics sont également à la baisse et qu'un moratoire de 3 mois sera d'application dès le 1^{er} janvier 2015 pour les primes logement/énergie...». Seule petite lueur positive, que ne connaissent même pas les entrepreneurs flamands, le «bonus logement» wallon demeure, même s'il verra son taux forfaitaire plonger en 2015 et qu'aucune certitude de maintien n'a encore été coucée sur papier pour 2016...

La construction pleure...

En dehors des chiffres que nous vous avons présentés jusque-là, il semble que la situation soit, sur le



François Cloos, Directeur de la Confédération construction de la province de Luxembourg

Nous observons une hausse des faillites de l'ordre de 19 % en 2013, conjuguée à une baisse des commandes catastrophique et pas moins de 6.000 emplois perdus entre mi-2012 et fin 2014 !

terrain, littéralement critique pour le secteur de la construction. «*Nous observons une hausse des faillites de l'ordre de 19 % en 2013, conjuguée à une baisse des commandes catastrophique et pas moins de 6.000 emplois perdus entre mi-2012 et fin 2014*», ajoute Michel Guiot, Président de la Confédération construction de la province de Luxembourg. Une situation d'autant plus compliquée qu'à en croire les estimations avancées par la Confédération wallonne (CCW), une perte de 8.000 emplois d'ici la fin 2015 n'est pas un scénario complètement fantasque. Vous imaginez, 4 fois plus que les pertes d'emplois chez ArcelorMittal! «*Et le pire, insiste François Cloos, c'est que le Plan Marshall 4.0, qui contient certes des accents positifs, relègue le secteur de la construction au second plan au bénéfice de l'industrie* ».



Michel Guiot, Président de la Confédération construction de la province de Luxembourg

Besoin d'investir

Il est donc plus qu'urgent que des investissements publics soient annoncés pour relancer la machine. Ce ne sont pas en l'espèce les 40 millions d'euros annoncés dans la voirie, même si c'est une bouée bienvenue, qui vont solutionner l'ensemble de la problématique, hélas. Ici, le secteur de la construction regarde crânement vers le public, avec notamment en ligne de mire la résolution des dysfonctionnements des Plans d'Investissements Communaux (PIC). «*La question des normes d'endettement des communes, liées à la transposition du règlement européen SEC 2010, doit être analysée rapidement...* », expliquent-ils en chœur.

Besoin de stratégie

Qu'on se le dise, le secteur de la construction défend l'adoption d'une série de mesures concrètes. Côté main-d'œuvre et contrôle, pour notamment combattre le dumping social, le «*construbadge*» (un badge de reconnaissance à porter sur tout chantier) et l'écartement des offres anormalement basses semblent être deux mesures à la fois raisonnables et «*facilement*» adaptables. Le secteur demande aussi que l'on favorise les circuits courts, que l'on privilégie les entrepreneurs disposant d'un label de qualité, voire que l'on impose la clause sociale flexible. Il importe aussi de garantir une fiscalité plus

D'après les estimations avancées par la Confédération wallonne (CCW), une perte de 8.000 emplois d'ici la fin 2015 n'est pas un scénario complètement fantasque. Cela représente 4 fois plus que les pertes d'emplois chez ArcelorMittal !

attractive par le maintien du «*bonus logement*», ce que n'a manifestement pas entendu le gouvernement flamand qui l'a déjà passé à la trappe. Plus largement, le secteur demande aussi aux banques de jouer le jeu en accordant des prêts de manière moins contraignante aux ménages wallons. Le tout, en outre, dans un contexte wallon plus logique avec la réalité quant aux normes de performance énergétique (PEB), et s'appuyant sur un CoDT enfin approuvé.

Formation

Et tant qu'à rêver... ou espérer, le secteur de la construction comprend mal que le Plan Marshall 4.0 ne prenne pas (encore) à bras-le-corps l'ampleur de la transition technologique dans la construction. Il faut former le secteur et ses gens, il faut

innover, il faut investir en continuant à valoriser les ressources et la main-d'œuvre locales. Car la construction - dont on se disait, il y a quelques années encore, qu'elle bénéficiait d'une solide valeur puisque c'est un secteur que l'on ne peut délocaliser - est aujourd'hui complètement cannibalisée par des règles européennes de saine concurrence et de circulation des travailleurs qui la pénalisent... parce que tout le monde ne joue pas le jeu. Le «*pauvre*» plombier polonais d'hier ne vient plus chez nous avec sa vieille voiture pour quémander quelques menus travaux en noir, il vient aujourd'hui de manière très officielle, s'accaparer le travail de nos ouvriers. Et puis, aujourd'hui, le «*pauvre*» ouvrier polonais n'est plus seul, ils sont des dizaines de milliers à lui avoir emboîté le pas... ■

Le «pauvre» plombier polonais d'hier ne vient plus chez nous avec sa vieille voiture pour quémander quelques menus travaux en noir, il vient aujourd'hui de manière très officielle, s'accaparer le travail de nos ouvriers.

Besoin d'une mobilisation forte...

Il faut donc agir rapidement contre la concurrence déloyale et le dumping social dans la construction. On le sait, le secteur, de par ses caractéristiques et modes spécifiques d'intervention, est particulièrement exposé au risque de fraude sociale. L'ouverture des frontières européennes à la libre prestation de services des entreprises a en outre ajouté une dimension supplémentaire à la question de la fraude sociale.

On constate depuis plusieurs années, nous l'avons dit, un afflux très important de travailleurs étrangers qui sont temporairement détachés sur les chantiers belges de construction dans des conditions souvent illégales. «*La Confédération a déjà tiré la sonnette d'alarme à plusieurs reprises au cours des derniers mois. En vain jusqu'à présent*, explique Michel Guiot. Or, c'est ni plus ni moins de la survie de la construction belge qu'il s'agit aujourd'hui! Si l'on veut stopper l'hémorragie de l'emploi ouvrier belge dans la construction et celle des pertes de rentrées financières pour l'Etat, le gouvernement doit agir très vite et il doit prendre des mesures fortes».

Besoin d'une mobilisation forte... pour sauver le secteur !

4 MESURES PROPOSÉES PAR LA FILIÈRE

1. Imposer l'agréation de tous les sous-traitants

La réglementation sur l'agréation des entrepreneurs, applicable pour l'exécution de marchés publics de travaux, offre aux donneurs d'ordres des garanties de compétence et de solvabilité de la part des entreprises contractantes. L'exigence d'agréation doit être étendue au-delà du cocontractant du maître d'ouvrage et s'appliquer à tous les sous-traitants dans la chaîne des entreprises présentes sur un chantier de construction. Cette exigence - simple dans sa mise en œuvre et incontestable sous l'angle juridique - permettra d'écarter les entreprises qui ne respectent pas les règles. Le secteur souhaite également mener une réflexion approfondie sur la question de la limitation des chaînes de sous-traitance sur les chantiers de construction. La mesure à élaborer doit concerner la sous-traitance d'activités qui peuvent normalement être exercées par les entreprises en amont dans la chaîne et non pas la sous-traitance de spécialisation.

2. Responsabiliser les donneurs d'ordres

Le maître d'ouvrage qui accepte un prix à ce point anormalement bas qu'il ne peut être que le résultat d'une fraude sociale ou fiscale se rend indirectement complice de la fraude. Le maître d'ouvrage doit être conscient de sa responsabilité et du rôle qu'il peut - et doit - jouer dans la lutte contre la fraude. Est-il besoin de souligner le rôle qu'il appartient à tous les donneurs d'ordre publics de jouer en la matière? Il y a lieu d'introduire, dans la réglementation sur les pratiques du marché, une nouvelle infraction liée à la remise, ou à l'acceptation, d'un prix anormalement bas générateur d'une fraude à la réglementation sociale ou fiscale*. Cette disposition doit inciter tous les maîtres d'ouvrage publics et privés, autres que les particuliers, à rejeter les prix anormalement bas, qui ne peuvent pas être justifiés par les entreprises tenant compte de leurs obligations en matière de salaires et

de charges. Pour les travaux entrepris pour le compte de particuliers, l'octroi des avantages fiscaux devra être obligatoirement lié à la preuve que le maître d'ouvrage a procédé à un contrôle préalable de la régularité de l'entreprise en termes d'accès à la profession et d'absence de dettes sociales et fiscales (délivrance d'une attestation par l'entrepreneur).

*Le gouvernement peut s'inspirer dans ce cadre du libellé de l'infraction similaire introduite dans l'article 43,§4 de la loi du 15 juillet 2013 sur le transport de marchandises par routes

3. Développer une politique de prévention et de contrôle adaptée

Il faut intervenir le plus en amont possible d'une situation où le risque de fraude est établi de manière à éviter la survenance du risque ou en tout cas d'en limiter les effets négatifs. À cet effet, il convient d'agir au moins dans les domaines suivants :

- **Imposer l'identification obligatoire des travailleurs sur chantiers**

L'identification immédiate des travailleurs sur un chantier, par le port obligatoire d'un badge (visuel), est un élément utile dans la lutte contre la fraude, en particulier pour permettre à l'entreprise responsable d'un chantier de rapidement détecter les situations anormales. Il convient d'imposer, par la loi, le port dudit badge.

- **Poursuivre et sanctionner les pratiques irrégulières constatées sur le marché du travail**

Cette action doit être menée, en premier lieu, à l'encontre des opérateurs qui se livrent à des démarchages ou à de la publicité dans le cadre de propositions illégales de mise à disposition de personnel auprès des entreprises de construction. La Confédération a souhaité montrer l'exemple dans cette démarche en introduisant (avec succès) une action en cessation contre un opérateur polonais, et compte bien ne pas rester la seule à procéder de la sorte. À défaut ou en cas d'échec de la prévention, le contrôle ciblé des situations de fraude dans la construction doit

être renforcé, notamment par la surveillance de l'application des règles de sécurité sur les chantiers, par le contrôle des obligations fiscales des entreprises étrangères et par la lutte contre les faux indépendants.

4. Réduire le coût salarial des entreprises

L'importance du coût salarial belge (l'un des plus élevés d'Europe) s'explique en grande partie par le niveau élevé des charges sociales patronales (55% du coût salarial hors charges) et par la ponction fiscale sur les revenus du travail (un brut élevé pour un net modeste). Le coût salarial des entreprises de construction représentant généralement 40 à 50% du prix des travaux de construction ou de rénovation, voire davantage, selon la nature des travaux, le coût salarial est un élément important de concurrence et un handicap majeur pour les entreprises de construction belges qui ne peuvent concurrencer les entreprises étrangères actives sur le marché de la construction et qui proviennent de pays où les charges sociales sont faibles. Une importante diminution des charges sociales dans la construction est une nécessité vitale pour les entreprises du secteur. La diminution du coût salarial est en effet la seule arme qui permettra à nos entreprises de mieux résister à la concurrence des entreprises étrangères. «La déclaration gouvernementale n'apporte à ce propos aucune solution, la situation en matière de réduction complémentaire des charges étant figée à ce qui avait déjà été décidé par le gouvernement précédent. *«La Confédération a calculé que les réductions de charge qui s'annoncent ne permettront de contracter le coût salarial dans la construction qu'à raison de 0,3%!»*, explique François Cloos. Cette approche est inadmissible et le gouvernement devrait utilement se pencher sur la situation spécifique de la construction et adopter des mesures de réductions étudiées pour le secteur. ■

Les patrons ne peuvent plus rester le nez dans le guidon... Ni dans la construction, ni ailleurs !



Suite à l'analyse effectuée par la Chambre de commerce et d'industrie du Luxembourg belge sur la santé financière des entreprises, nous avons voulu savoir comment Bernadette Thény, la Directrice de l'Institution, appréhendait ces chiffres plutôt... alarmants, ou à tout le moins inquiétants.

Entreprendre aujourd'hui : C'est la deuxième enquête du genre menée par la CCI du Luxembourg belge. Pourquoi faire ce type d'analyse ?

Bernadette Thény : Je pense que la réponse va de soi. Notre tissu économique recèle une diversité que connaît chaque région du pays en matière économique, à ceci près que la province de Luxembourg se distingue par une forte majorité de très petites entreprises sur son sol. En ces temps de crise, sans même aborder la thématique des faillites, on voit bien que beaucoup de structures connaissent des difficultés...

EA : Pourtant, vos événements, site et autre magazine parlent souvent des entreprises qui vont bien. Il y a deux discours ?

B. Thény : Certainement pas... Bien sûr que tout n'est pas noir. Certaines entreprises s'en tirent même plutôt bien. Mais ne nous enfouissons de grâce pas la tête dans le sable en regardant les pépites. Les chiffres nous apprennent, mais ce n'était pour nous qu'un secret de polichinelle, que beaucoup de signaux sont à l'orange... qui virent trop souvent désormais au rouge !

EA : Les constats quotidiens vous ont donc motivée à enquêter...

B. Thény : Exactement. Nos conseillers rencontrent beaucoup (trop) d'entreprises qui tirent sur la corde. Certaines font le gros dos, d'autres ne savent plus trop que faire. En ces temps difficiles, il ne suffit plus d'être simplement bons, il faut être très bons... si pas le meilleur. Alors, quand on ne connaît pas suffisamment ses chiffres ou que l'on navigue en eaux troubles concernant sa rentabilité, un moment ça lâche !

EA : Cette analyse est donc un outil pour vos conseillers ?

B. Thény : Un outil pour nos conseillers et pour la Chambre de commerce. Cela nous donne un aperçu du tissu. Bon, il faut appeler un chat un chat : cette étude est plutôt cinglante. Mais les chiffres, en tout cas, nous renseignent de manière claire sur la santé réelle de nos entreprises. Nous savions. Mais là, les réponses à nos questions sont nettes.

EA : Les chiffres n'ocultent aucune réalité...

B. Thény : Non, mais la vie d'un patron c'est bien ça. Il y a des hauts et des bas qu'il faut négocier du mieux qu'on peut. Notre but n'est pas de jeter un pavé dans la mare. Non, nous voulions un étalon de mesure pour informer tous azimuts. Informer les entreprises elles-mêmes, les milieux économiques et nos relais politiques, ce qui est très important à mes yeux.

EA : Maintenant, vous avez une photographie de votre tissu...

B. Thény : Oui, nous avons un support de travail. Cette année, nous avons axé l'analyse sur un secteur parmi notre membership qui souffre particulièrement, mais il en est d'autres. Quand on lit que des entreprises y vont de leur poche chaque matin quand le salarié entre dans l'entreprise, on ne peut concevoir que cela puisse durer. Les patrons ne peuvent plus rester le nez dans le guidon. Ils doivent prendre le temps d'analyser leur développement.

EA : Ces chiffres donnent aussi des tendances sectorielles. C'est utile ?

B. Thény : Je le pense. L'horeca, l'an dernier, et la construction, cette année, sont deux secteurs forts en Luxembourg belge... et ils souffrent. Nous ne pouvons pas faire comme si on ne savait pas ! En tout cas, maintenant, plus personne ne pourra !

EA : La santé des autres, cela renseigne sur sa propre santé...

B. Thény : Oui, si je vais mal quand les autres vont bien, ou le contraire, on peut légitimement se poser des questions. Et puis, il est souvent surprenant de se positionner parmi ses pairs et de voir si l'on est meilleur, moins bon ou dans la moyenne. Après, c'est à nous, opérateur de terrain, de jouer notre rôle et d'en tirer les conclusions avec nos patrons, pour, par exemple, recadrer les choses ou revoir la stratégie.

EA : Vous rencontrez beaucoup de patrons qui ne savent plus à quel Saint se vouer...

B. Thény : Si vous saviez... Certains sont découragés, d'autres n'ont aucune oreille à qui confier leurs déboires. Être patron, aujourd'hui, ce n'est pas forcément engranger des bénéfices plantureux. Il n'y a pas de mal à consulter avant plutôt qu'après, afin de pouvoir rebondir et mettre des mesures en place pour redresser la barre. Pensez-y, il n'est jamais trop tard. Ayez toujours le réflexe Chambre de commerce, nous sommes complices de votre réussite, mais aussi présents quand ça va moins bien... ■

Les temps sont durs,
mais le meilleur est à venir...

Surtout, ne vous découragez pas et faites-vous aider !

La Province de Luxembourg, via la Direction Economie, et grâce au soutien du Député provincial à l'Economie, est depuis longtemps aux côtés de la Chambre de commerce pour soutenir, aider et accompagner les entreprises de la province.



Bernard Moinet est depuis quelques mois Député provincial à l'Economie, c'est donc lui qui a en charge ce portefeuille important. Il était à nos côtés lors de la présentation officielle de l'étude sur la santé financière des entreprises, nous lui avons posé quelques questions sur les résultats...

Entreprendre aujourd'hui : Mr. Moinet, à la lecture de l'analyse que nous avons effectuée, la tendance n'est franchement pas au vert. Un Député provincial à l'Economie a-t-il des armes pour changer les choses ?

Bernard Moinet : La province est un organisme public qui a des moyens limités. Elle a cependant pour rôle d'être à l'écoute du secteur. Au vu de la situation, la province se doit pour le moins de poursuivre ses aides, notamment en matière de diagnostic, élément qui est très important si pas déjà capital...

EA : Quel est, selon vous, le conseil judicieux à donner aux patrons en ces temps plus compliqués ?

B. Moinet : Le premier conseil serait de ne pas se décourager. Miser sur la qualité et, surtout, ne pas se défaire de son personnel qualifié. Je pense que des temps meilleurs viendront. Je leur conseille également de ne jamais hésiter à prendre contact et conseils auprès des opérateurs de terrain, comme la Chambre de commerce ou, la Confédération professionnelle pour ce qui est plus particulièrement du secteur construction.

EA : Votre expérience à la tête d'une commune (Bertogne, ndlr) vous aide-t-elle à entrevoir d'éventuelles pistes susceptibles d'aider nos entreprises du secteur construction justement ?

B. Moinet : Oui, le fait d'avoir initié des dossiers travaux m'aide à comprendre la situation. Je pense qu'une simpli-

fication administrative en matière d'urbanisme/aménagement du territoire serait une première bonne chose. Avoir aussi des délais de rigueur pour l'octroi de subsides, ce qui permettrait de mieux programmer les chantiers. Il faut trop souvent demander aux entreprises de maintenir les prix pour des raisons qui ne leur incombent pas. Je pense également qu'il faut stabiliser le prix de la construction si l'on veut que les jeunes ménages puissent à nouveau construire. Aujourd'hui, beaucoup sont découragés et n'osent plus se lancer. Je pense aussi qu'investir dans la recherche et l'innovation peut aider...

EA : Quel est à votre avis la meilleure manière de s'y prendre, en tant que client public, pour favoriser les entreprises qui respectent leur personnel et ne recourent pas à de la main-d'œuvre relevant peu ou prou du dumping social ?

B. Moinet : La Région wallonne devrait, selon moi, revoir les clauses des cahiers de charges et certains critères, notamment ceux relatifs aux travaux similaires effectués. Toute offre devrait aussi être accompagnée d'une attestation de qualité de travail effectué pour compte de l'administration. Je pense encore aussi que les entreprises sous-traitantes doivent être soumises aux mêmes normes. Le document identité préconisé par la Confédération de la construction est évidemment très important, ne serait-ce que pour donner un signal fort aux entreprises.

EA : Y a-t-il des solutions pour aider la filière construction sans que les entreprises soient contraintes de vendre leur âme ?

B. Moinet : Je me répète, simplifier les procédures administratives, moderniser le CWATUP, et laisser plus de place à l'innovation et la recherche. Une meilleure collaboration écoles-entreprises et une mise en valeur du métier permettra enfin à ces dernières de trouver la main-d'œuvre souhaitée et nécessaire... ■

Santé financière des entreprises

Une situation de plus en plus fragile... qui doit tous nous mobiliser!

Les indicateurs de l'activité économique ne sont clairement pas au vert.

Après avoir mis un gros coup de frein sur les investissements depuis plusieurs années, on peut clairement avoir des craintes désormais pour... l'emploi.

En ces temps où la mobilisation sociale atteint parfois son paroxysme, les syndicats et les décideurs doivent avoir conscience des difficultés actuelles de nombreux patrons.

En ce qui concerne les entreprises de gros-œuvre, le constat est le même, voire disons-le, un peu plus négatif même que l'ensemble, notamment en ce qui concerne les frais de personnel.

Le secteur de la construction représente 15 % du PIB en Belgique. Il est selon nous capital de comprendre les difficultés qu'il rencontre avant de lui appliquer de nouvelles contraintes.

Plus globalement, face à la crise, les patrons ne peuvent clairement plus se permettre de rester le nez dans le guidon.

Ils doivent pouvoir disposer d'indicateurs fiables qui les aideront à se situer rapidement par rapport au marché.

Pour les patrons qui souhaitent faire le point sur leur situation, le Service d'accompagnement financier de la Chambre de commerce propose un premier diagnostic gratuit ! Il ne faut pas hésiter à l'activer. ■



Vicky Cognaux



Benoît Lescrenier

Pour plus d'informations concernant cette étude ou pour un premier diagnostic gratuit :
Benoît Lescrenier • Chargé de relations finances
T 061 29 30 47 - benoit.lescrenier@ccilb.be

COLOPHON

Un dossier réalisé par la Chambre de commerce et d'industrie du Luxembourg belge avec l'aide de l'Europe et de la Wallonie

Editeur responsable : Bernadette Thény

Rédacteur en chef : Christophe Hay

Expert : Benoît Lescrenier

Ont collaboré à la rédaction et à l'étude : Vicky Cognaux (stagiaire CCI), François Cloos (Confédération construction de la province de Luxembourg) et Benoît Lescrenier (CCI)



SAVOIR-FAIRE SAVOIR

lux@venir

PORTEUR D'AVENIRS



IDELUX



Wallonie

Le Fonds européen de Développement Régional et la Région wallonne investissent dans notre avenir.