

Economie romande

Paraît chaque jeudi

«J'ai fait faillite»: un entrepreneur raconte

Témoignage La moitié des restaurants romands sont déficitaires, et près d'un tiers changent de mains chaque année. Un patron évoque ses premiers succès et la descente aux enfers qui a suivi

Rinny Gremaud

«A ceux qui vivent ce que j'ai vécu, je veux dire, avant tout, qu'il ne faut pas se sentir coupable. C'est une décision difficile de liquider une affaire qu'on a montée. Pour moi, les dernières années ont été si pénibles qu'au moment où tout s'est terminé, j'ai ressenti un soulagement immense. La leçon à tirer, c'est qu'il faut savoir s'arrêter à temps. Je m'en suis très bien sorti parce que j'ai fait du bon boulot jusqu'au bout, et que ça m'a permis de revendre mon restaurant à un très bon prix. Mais si je m'étais entêté, j'aurais vraiment pu tout perdre.»

Un physique de vainqueur dans un costume rayé impeccable. La posture souple et désinvolte, le geste ample, le sourire gracieux, et une chaîne d'argent sous une chemise entre-ouverte. Aisance, solidité, dans une autre existence, Christian* a été footballeur. Cinq ans durant, il a aussi été le propriétaire d'un bar-restaurant à succès. Affable, attentif, direct. Dans sa faillite, Christian a perdu de son aplomb, un peu, de sa superbe, sans doute, et de son enthousiasme, certainement. Reste que le jeune homme a des projets et des idées encore plein les poches, deux enfants à voir grandir, et un nouveau métier dans lequel il s'applique. A 37 ans, il a encore quelques dettes, mais aussi toute une vie à écrire.

■ Au début, le succès

«J'ai un peu travaillé comme électronicien, ma formation de base, mais je savais que je n'allais pas faire ça toute ma vie. J'ai essayé d'autres métiers, et puis il y a eu l'idée du restaurant.»

A cette époque, j'étais très sûr de moi, et je ne doutais de rien. J'avais un peu de fonds propres, de l'aide de mon entourage, et un dossier en béton que j'ai été présenter à une banque. C'est pourtant leur rôle de prêter à des gens qui ont des idées, mais elles ne le font jamais. On ne peut pas compter sur elles.

J'ai repris un restaurant au centre-ville qui faisait 300 000 francs de chiffre d'affaires. Je l'ai payé un peu plus que ce qu'il valait, parce que j'y voyais un vrai potentiel. La première année, j'ai fait un chiffre de 2 millions. Le soir, il y avait une demi-heure de file d'attente devant mon restaurant.

En Suisse, l'administration ne nous fait vraiment aucun cadeau. Il y a tellement de règlements, souvent complètement absurdes. Par exemple, j'avais fait construire un superbe bar, recouvert d'une mosaïque d'éclats de carrelage. Le jour de l'ouverture, le service d'hygiène cantonal est venu faire sa visite. Tout était parfaitement conforme, sauf que selon leur règlement, un bar doit être dur, lisse et lavable. Alors comme mon bar était dur, lavable, mais pas lisse, ils ne voulaient pas



«Une fois que tout était terminé, j'ai ressenti un soulagement immense.» 8 OCTOBRE 2008

m'autoriser à ouvrir. Finalement, ils m'ont laissé, mais tout en précisant qu'ils ne faisaient que «tolérer» ce bar en l'état.»

■ Le métier

«Les premières années ont été magnifiques. Mais quand tout va bien et que l'argent rentre, le danger, c'est qu'on ne voit pas où l'on en perd. Au départ, j'employais près d'une quinzaine de personnes pour une centaine de places. En cuisine, j'étais déficitaire, mais à mon avis, c'était un bon investissement. Seulement au niveau de la gestion, je ne faisais pas attention à tout. Par exemple, j'ai un jour découvert que nous avions un stock de condiments, genre Maggi, suffisant pour faire la cuisine pendant dix ans. Juste parce que le cuisinier avait fait un arrangement avec le fournisseur, en échange d'un voyage ou d'un billet d'avion.»

Dans la restauration, le plus dur, c'est le personnel. Tous les jours, on sait qu'on se fait voler par nos employés. Moi, j'intégrais ça dans mon budget: 100 francs par jour qui disparaissent des caisses. Il y a des astuces classiques: le serveur vous amène un café, vous payez, et il ne déchire pas le ticket. Quand un autre client commande un café, le serveur lui amène le même ticket et l'argent qu'il en-

caisse peut rester dans sa poche, puisque le café n'est pas enregistré dans la caisse. Ou alors en cuisine... Un jour, j'ai viré un cuisinier, et un fournisseur m'a dit: «Vous avez bien fait. Chaque fois que je lui livrais deux cageots de crevettes, il en gardait un pour chez lui.»

■ Les dettes

«Le début de mes problèmes, ça a été l'ouverture du deuxième restaurant. J'avais repéré un local pas loin du premier. J'ai investi quelques centaines de milliers de francs pour tout réaménager. J'ai fait l'erreur de prendre le bail alors que je n'avais pas encore obtenu le permis pour faire les travaux. Dans le quartier, un autre restaurant a fait opposition pendant la mise à l'enquête, par pure jalousie. Il a fallu près de huit mois jusqu'à ce que j'obtienne le permis. Et pendant ce temps, je payais pour rien un loyer de 10 000 francs par mois. On a fait les travaux en deux mois, presque jour et nuit, parce que je ne pouvais pas me permettre d'attendre un jour de plus pour ouvrir.»

C'est à partir de là que les dettes ont commencé à s'accumuler. Je repoussais les échéances des factures, je recevais de plus en plus de rappels, et je passais mon temps à m'occuper de ça. Dans la restauration, on peut

repousser la faillite longtemps, parce qu'il y a toujours des liquidités qui entrent. Le deuxième restaurant n'allait pas bien, mais le premier continuait à très bien tourner. Tout ce que j'y gagnais servait à régler des paiements en retard... J'ai finalement vendu le deuxième restaurant, à perte, huit mois seulement après l'avoir ouvert. Mais les dettes étaient toujours là.

J'ai toujours été un type positif et enthousiaste. Avant, je ne comprenais pas comment on pouvait penser à se suicider. Pendant cette période-là, j'ai compris. J'étais déprimé, je ne voyais plus à quoi ça servait de continuer à vivre de cette manière. J'avais la boule au ventre en allant au restaurant. Il fallait affronter mes employés, que je payais avec du retard... Je n'avais plus envie de voir personne. J'ai fait le vide autour de moi. Souvent, j'ai pensé à tout laisser tomber. Mais si j'avais fait ça, j'aurais vraiment perdu tous mes investissements. Alors j'ai continué malgré tout. C'est l'instinct de survie.»

■ L'argent sur le trottoir

«Il y a eu un événement déclencheur, un moment où j'ai compris qu'il fallait que j'arrête. Dans la masse des factures à payer, la priorité, c'est le loyer. Si on ne paie pas, on

se fait mettre dehors et on perd tout. Je réglais mon loyer trimestriellement, un total de 22 500 francs. Cette fois-là, pour réunir cette somme, j'avais dû vraiment faire le fonds des tiroirs, de mes poches et de celles de mes amis. A quelques heures de la fermeture de la poste, je me suis retrouvé avec toute la somme, en petites coupures, avec des kilos de monnaie. J'ai tout mis dans la poche de mon pantalon, et j'ai couru jusqu'à la poste. En bas d'un escalier, j'ai glissé, et les 22 500 francs se sont répandus sur le trottoir... Des billets et des pièces partout, comme dans un film. Il y avait du vent, le sol était humide, et j'étais à quatre pattes dans la rue à ramasser mon argent. Là, j'ai décidé qu'il fallait que ça s'arrête.»

A peu près à cette même période, la procédure de mise en faillite a démarré. Aujourd'hui encore, je suis persuadé de n'avoir jamais vu passer la lettre qui me convoquait au tribunal. C'est un acte manqué. J'étais dans un tel état d'esprit qu'inconsciemment, j'ai dû refuser de voir cette lettre, qui était comme une mise à mort.

A ce moment-là, j'avais déjà commencé à chercher un acheteur, alors j'ai pu obtenir du juge qu'il suspende la mise en faillite. Et comme le restaurant marchait encore bien, j'ai pu en tirer un excellent prix. Avec l'argent, j'ai payé la plupart de mes créanciers, et ensuite seulement, la société a été liquidée.

Chercher un repreneur quand on est aux abois, c'est vraiment difficile. Surtout, il faut pouvoir rester discret. Vis-à-vis de ses clients et de ses employés, on est obligé de continuer à faire bonne figure, pour qu'ils ne désertent pas. Sinon le restaurant perd toute sa valeur. J'ai essayé de m'adresser à une société spécialisée dans la revente des petits commerces, mais ils n'ont pas réussi à le remettre au prix que je voulais. Finalement, c'est à travers une connaissance que je vendu mon restaurant.»

■ Le recul

«Avec le recul, je peux dire que j'ai vécu des moments de vrai bonheur dans mon affaire. J'ai été fier d'accueillir les gens chez moi, dans mon restaurant. Et je pense encore que mes intuitions, mes concepts, étaient les bons. Et ce que j'ai appris dans les moments durs, je peux m'en servir dans mon métier aujourd'hui.»

Notre société accepte encore mal l'échec, c'est une question de culture. C'est mieux qu'au Japon, où il y a un taux de suicide très élevé, mais comparé à l'Afrique ou aux Etats-Unis, où l'échec est très bien toléré, on a encore du chemin à faire.

Je n'ai pas encore complètement fait le deuil de cette période. C'est pour ça que je partage volontiers mon histoire, mais que je préfère, encore, rester anonyme.»

*Prénom d'emprunt

Genève, 11e ville la plus attirante d'Europe

Promotion Le canton lance WhyGeneva.com

Genève serait désormais la onzième ville la plus attractive d'Europe lorsqu'il s'agit d'y faire des affaires, selon l'étude European City Monitor, publiée en début de semaine et menée depuis près de vingt ans par un cabinet de consultants américains spécialisé dans l'immobilier. La onzième place, c'est un rang de mieux que l'an passé, dans un classement dont les têtes de liste sont, invariablement, Londres, Paris et Francfort. C'est aussi un rang de moins que Zurich, qui remonte de la treizième à la dixième position cette année.

L'étude se fonde sur douze critères, dont la qualification de la main-d'œuvre, la qualité de vie, la politique fiscale, les langues parlées et le taux de pollution, où Genève se classe sans surprise parmi les bons élèves. En revanche, s'agissant du rapport qualité/prix et de la disponibilité des bureaux, ainsi que du coût de la main-d'œuvre, la ville du bout du lac peine à suivre, et ne s'améliore pas d'une année à l'autre.

Pour la première fois cette année, l'étude a demandé aux 500 dirigeants d'entreprise qu'elle sonde quelle importance ils accordaient au facteur «développement durable». Il s'avère que 46% d'entre eux souhaitent occuper un immeuble «vert», tandis que 15% d'entre eux affirment que c'est déjà le cas pour eux.

Pourquoi le bout du lac?

Egalement en début de semaine, le Service de promotion économique du canton de Genève publiait le site internet WhyGeneva.com, une plateforme qui s'adresse aux entrepreneurs désireux de venir s'installer au bout du lac. Elle recense les démarches administratives pour y parvenir, propose des liens vers différents prestataires de services, comme des agents immobiliers, des cabinets de fiduciaires, avocats et notaires et des services de relocation.

Elle fournit également des études et des données statistiques qui permettent de faire un choix de relocalisation éclairé, en comparant Genève à d'autres villes, et la Suisse à d'autres pays.

Enfin, le site déploie tout un argumentaire qui fait de Genève une ville d'affaires de premier choix: qualité et efficacité des infrastructures, éducation, sécurité et stabilité, taxation avantageuse et optimisation fiscale... Des arguments à l'appui desquels viennent se poser les témoignages de chefs d'entreprises ayant fait le choix d'en profiter. Ainsi, le vice-président de Cargill, cité par WhyGeneva.com, déclare: «Le principal avantage de Genève, c'est que ce n'est pas difficile de convaincre qui que ce soit de venir s'installer ici.»

R. G.

Brèves

Décolletage

● Le Salon international de la machine-outil de décolletage (Simodec), qui a lieu tous les deux ans, se tiendra à la Rochesur-Foron en Haute-Savoie, du 2 au 6 mars 2010. (LT)

CERN

● Le CERN, Organisation européenne pour la recherche nucléaire, a récompensé la société Intel pour son soutien et sa contribution à la mise en place du LHC en lui décernant le LHC Computing Award. (LT)

Boîte aux lettres

Vos communiqués de presse: ecoromande@letemps.ch

Le prix de la bière monte, alors que les matières premières baissent

Deux brasseurs dominent le marché. Chaque année, ils augmentent leurs tarifs

Les restaurateurs n'attendent pas d'être encouragés par Gastro-Suisse pour augmenter le prix de la bière pression. Parce que Gastro-Suisse, l'association faitière du secteur hôtelier, s'est fait taper sur les doigts par la Commission de la concurrence après avoir émis publiquement, la semaine passée, la possibilité d'une hausse des prix généralisée de la bière. Mais le résultat sera le même: pour un verre de bière, une poignée de centimes en plus.

Chaque année à fin septembre, selon une convention qu'ils ont avec la branche hôtelière, les grands bras-

seurs annoncent leurs prix pour l'année suivante. Généralement en hausse. Dans un marché dominé par deux géants, les augmentations qu'ils annoncent ont quasiment valeur de baromètre d'inflation. Ainsi, pour 2009, Feldschlösschen, qui appartient à Carlsberg et compte pour 40% du marché suisse, augmentera ses tarifs entre 4,5 et 6%. Heineken, 23% du marché, augmentera les siens de près 4%.

De part et d'autre, on invoque la hausse des matières premières et de l'énergie. «Le houblon a augmenté cette année de 400%! La demande est très forte sur le marché, notamment à cause des Chinois», explique-t-on chez Feldschlösschen. Et quel pourcentage des coûts de production représentent ces matières pre-

mières? Les deux géants de la bière ne livrent pas ces informations.

«Chez nous en tout cas, elles ne représentent que 10 à 15% de notre prix de vente», explique Jérôme Rebetz à la Brasserie des Franches Montagnes, une brasserie artisanale qui ne bénéficie pas du même potentiel d'économies d'échelles que les deux géants européens.

Le houblon a chuté de 300%

«Le prix du houblon a bien pris 400% l'an passé, mais il a aussi chuté de 300% récemment, et ça, personne ne le dit», explique Walter Koch, un intermédiaire dans le négoce de céréales de brasseries. «Les producteurs ont toujours tôt fait de répercuter les hausses, mais quand les marchés baissent à nouveau,

comme c'est le cas en ce moment, personne ne réclame une réduction des prix», constate Olivier Sonderegger, président de la Fédération suisse des producteurs de céréales.

Alors en toute candeur, peut-on s'attendre, dans six mois, à une baisse des tarifs chez les brasseurs? «La formation des prix est bien plus complexe», s'accordent-ils alors à expliquer. «Il y a aussi le prix du verre, le coût du transport... Autant de hausses corréées aux prix du pétrole... qui, justement en ce moment, baissent!»

Du côté des restaurateurs, qui en moyenne dégagent une marge brute de près de 35% après avoir déduit le coût des marchandises vendues, on estime ne pas être en mesure de faire pression sur les

brasseurs. On se contente de regretter de devoir tout augmenter. «Il n'y a pas que la bière, tous les prix ont grimpé», commente Frédéric Haenni, président de GastroVaud.

Et le grand sujet de la saison, c'est la chasse. «Le filet de chevreuil a augmenté de 20% l'an passé et de 15% encore cette année», poursuit Frédéric Haenni. La faute au pétrole cher? Pas cette fois: «La demande pour la viande de luxe a beaucoup augmenté, notamment en Chine.»

On retiendra donc qu'à force de transporter du houblon et de la viande de cerf vers la Chine, les prix du pétrole resteront durablement élevés... Une explication qui, à tous les échelons de la chaîne de valeur, justifie convenablement l'inflation. R. G.