

GUIDE PRATIQUE

L'ENTREPRISE FACE AUX DIFFICULTÉS

Comment les prévenir, les gérer
et rebondir après un échec



FRANÇAIS

CHAMBER
OF COMMERCE
LUXEMBOURG
POWERING BUSINESS

N'ATTENDEZ PAS QU'IL SOIT TROP TARD. UN FINANCEMENT DEMANDÉ À TEMPS PEUT VOUS AIDER. **NOUS CAUTIONNONS!**



Contact :
cautionnement@houseofentrepreneurship.lu
(+352) 42 39 39 - 878
14, rue Erasme
L-1468 Luxembourg

 **MUTUALITÉ DE
CAUTIONNEMENT**
SHARING RISK

www.cautionnement.lu

Sommaire

- 03 – Editorial
- 04 – Faits et chiffres
- 05 – Vu d'ailleurs
- 06 – Anticiper les risques
- 08 – Auto-diagnostic indicatif
- 09 – Réagir aux 1^{ers} signaux
- 10 – Gérer les difficultés
- 14 – Les mécanismes de prévention
- 15 – Témoignage | Me Nicolas Bernardy
- 16 – Gérer la fin de vie de l'entreprise
- 17 – Témoignage |
Entreprise de service à la personne,
domaine de la beauté/du bien-être
- 18 – Rebondir après l'échec
- 19 – Témoignage | Zev Siegl
- 20 – Qui peut m'aider ?
- 22 – Les écueils à éviter pour maintenir son
entreprise à flot
La peur de l'échec, principal ennemi de
l'intention entrepreneuriale
- 23 – Glossaire*

Une publication de la Chambre de Commerce
réalisée en partenariat avec **MindForest**
Mars 2024.

Clause de non-responsabilité :
même si les informations contenues dans la présente
brochure, élaborée par la House of Entrepreneurship,
ont été rédigées avec le plus grand soin, elles
présentent un caractère purement indicatif et ne
peuvent, en conséquence, engager la responsabilité
de leur auteur, en raison de leur éventuelle
imprécision ou inexactitude. Les informations
qu'elle contient n'ont pas vocation à fournir une
réponse exhaustive et ne peuvent pas remplacer une
consultation approfondie.

* Les termes définis dans le glossaire sont
soulignés dans le guide.

Éditorial

Le métier de dirigeant d'entreprise est tout aussi exigeant que passionnant. Il nécessite de mettre en œuvre de nombreuses capacités, dont la résilience. Face aux difficultés économiques, l'entrepreneur peut se sentir très seul...voire en position de faiblesse. Des sentiments fortement liés à la peur de l'échec et à sa stigmatisation. Ce constat n'est pas luxembourgeois. Il est européen. La société s'intéresse en effet plus souvent aux créations d'entreprises plutôt qu'à leur pérennisation. La clé du rebond entrepreneurial réside ainsi dans l'anticipation de la chute et dans la création d'un environnement qui ne stigmatise plus les revers essayés par les chefs d'entreprise.

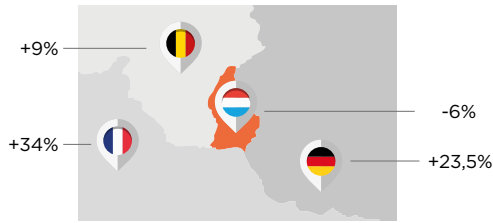
2023 marque un tournant pour les acteurs de l'écosystème luxembourgeois, avec une nouvelle approche de l'insolvabilité et la modernisation très attendue d'un ensemble de textes de loi régissant la faillite et la nouvelle chance après un échec. Parmi les nouveaux mécanismes préventifs judiciaires ou amiables, la conciliation se dessine comme l'une des mesures de prévention les plus prometteuses, notamment en raison de sa simplicité et de sa flexibilité. Toutefois, la décision d'activer une procédure préventive implique au préalable une analyse économique, financière et juridique objective de la situation présente d'une entreprise. Pour parvenir à obtenir cette vue d'ensemble et à prendre les bonnes décisions, se faire accompagner par les acteurs compétents est essentiel pour le chef d'entreprise.

À travers la lecture de ce guide, la House of Entrepreneurship espère susciter des vocations à accompagner les chefs d'entreprise en difficulté, mais surtout décomplexer et encourager les entrepreneurs à parler de leurs difficultés, dès l'apparition des premiers symptômes. Ce guide a aussi pour ambition d'aider les entrepreneurs faillis à se projeter dans l'avenir, et à poser les bases d'un nouveau projet d'entreprise, viable.

L'équipe de la House of Entrepreneurship

Faits et chiffres

944 faillites en 2023 au Luxembourg :
-6% par rapport à 2022

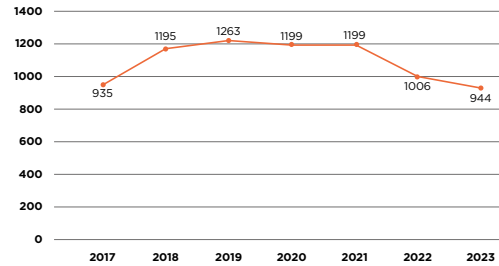


Source : CreditReform 2023

Les aides Covid et le bouclier énergétique semblent faire encore leur effet. Un plus grand nombre de faillites est à craindre dans les prochains mois, les délais donnés pour les remboursements des avances touchant à leur terme.

Nombre de faillite par année

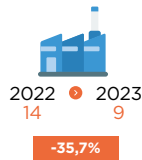
Évolution du nombre de faillites au Luxembourg (2017-2023)



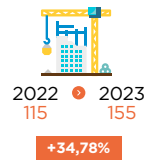
Niveau avant Covid : 1229 faillites par an
en moyenne sur 2018 et 2019.

Faillites par secteur

Production



Construction



Services



Commerce



Horeca



En Europe, le secteur le plus touché

est celui de l'hébergement et de la restauration (+82% en 3 ans).

Source : Eurostat

Faillites selon l'ancienneté de l'entreprise

Le Luxembourg a cette particularité de voir un nombre plus élevé d'entreprises de plus de 5 ans d'ancienneté faire faillite, en comparaison d'entreprises plus jeunes. Toutefois la tendance est en train d'évoluer : alors qu'entre 2017 et 2020 le ratio d'entreprises de plus de 5 ans faisant faillite était de 76% contre 24% de jeunes entreprises, en 2023 les faillites étaient composées à 41% de jeunes entreprises.

Nombre de faillites selon l'ancienneté de l'entreprise

Entreprises de moins de 5 ans
386 faillites (41%)

Entreprises de plus de 5 ans
558 faillites (59%)

Le succès de la procédure de conciliation

En France, 70% des entreprises engagées dans une procédure préventive parviennent à se redresser.
(voir p.5 / Vu d'ailleurs).

CIP, 2023 (Centre d'Information sur la Prévention des entreprises en difficulté)

Vu d'ailleurs

Comme le Luxembourg, la France et la Belgique ont mis en place des mécanismes de détection des entreprises en difficulté et des moyens pour informer celles-ci et leur venir en aide. Quant à l'Allemagne, elle a réformé son droit en 2021 pour appliquer la directive européenne relative aux cadres de restructuration préventive du 20 juin 2019.

En Belgique :



Les Centres pour Entreprises en Difficulté (CED), hébergés au sein des tribunaux de commerce.

But : identifier les entreprises en difficulté (celles qui ne paient pas leurs cotisations, la TVA depuis plus de 6 mois) afin d'assurer la continuité de leurs activités et la protection des droits des créanciers, avec pour objectif d'inciter les entreprises à prendre les mesures correctives appropriées pour éviter la faillite.

Services proposés :

- intervention d'un médiateur, pour aider la réorganisation de l'entreprise, conseiller et faciliter le dialogue avec les créanciers,
- analyse du dossier, entretien avec l'entrepreneur, et décision éventuelle d'une réorganisation judiciaire pour obtenir un sursis des créanciers,
- ateliers collectifs et individuels d'information, conseils juridiques, fiscaux et comptables sur les mesures à adopter pour assurer la viabilité de l'entreprise et accès à une équipe d'experts pluridisciplinaires (avocat, expert-comptable, manager de crise).

En France :

Les cellules de prévention au sein des chambres de commerce et d'industrie et des tribunaux de commerce.

But : alerter le dirigeant dès la détection des premières difficultés et l'informer des procédures existantes.



Les CIP (Centres d'Information sur la Prévention des entreprises en difficulté) sont des associations réparties sur le territoire français.

But : véritables *one-stop-shop* de la prévention, ils réunissent tous les acteurs en mesure d'informer les entrepreneurs sur les mesures d'aide et de soutien, et de les accompagner concrètement dans leurs difficultés :

- des professionnels du chiffre (experts-comptables, commissaires aux comptes...),
- des professionnels du droit (avocats, juges consulaires, administrateurs judiciaires et mandataires judiciaires,...).

www.cip-national.fr

Services proposés :

- accompagnement personnalisé,
- diagnostics de la situation et entretiens avec les entreprises,
- soutien psychologique : possibilité d'être orienté vers un psychologue si des facteurs de risque sont identifiés.

Le saviez-vous ?

Les procédures amiables françaises, c'est-à-dire le mandat *ad hoc* et la conciliation, ont un taux de réussite de 70 à 75% et permettent ainsi de sauver chaque année de nombreuses entreprises de la faillite. Cela représente donc un signal positif pour le Luxembourg, à condition que les dirigeants réagissent aux premiers signaux.

Anticiper les risques

Le pilotage éclairé de l'entreprise au quotidien est la clé pour être en mesure de détecter d'éventuelles difficultés le plus tôt possible. Pour cela, des outils et méthodes sont à disposition de l'entrepreneur.

Construire son tableau de bord personnalisé

Mettre en place un plan de trésorerie prévisionnel

Objectif :

- avoir de la visibilité sur les besoins en trésorerie des prochains mois et connaître son fonds de roulement,
- anticiper les paiements les plus importants, les périodes creuses avec moins d'activité et de rentrées d'argent.

Avantages :

- ne pas se retrouver en défaut de paiement des salaires, des autorités sociales et fiscales et des fournisseurs, et suivre au fil des mois les encaissements et décaissements.

Connaître et surveiller son seuil de rentabilité

Objectif : Comprendre où se crée la valeur, maîtriser les charges

À faire :

- calculer le volume minimal de chiffre d'affaires à réaliser pour atteindre l'équilibre,
- baisser les charges fixes et variables pour baisser le coût de revient et augmenter la marge bénéficiaire brute,
- demander à sa fiduciaire de délivrer chaque mois des indicateurs afin de suivre la situation financière de l'entreprise.

Savoir interpréter les soldes intermédiaires de gestion

Objectif : comparer différents exercices et se comparer aux autres entreprises du secteur, en utilisant des indicateurs tels que la marge commerciale, la valeur ajoutée, le résultat d'exploitation etc.

Établir un suivi scrupuleux des dettes publiques

Objectif : être à jour du paiement de ses cotisations sociales, contributions directes et TVA, afin d'éviter d'être en cessation des paiements auprès des créanciers publics. Réagir dès la première lettre de rappel, pour négocier d'éventuels délais de paiement.

Anticiper

- le besoin d'embauches en fonction des charges à venir,
- la gestion du stock,
- les changements de fournisseurs et de partenaires.

Se former et être challengé

Cycle de coaching collectif «Booster votre entreprise» :

faire le point sur sa situation professionnelle et trouver de nouvelles pistes de pérennisation de son entreprise, grâce à des ateliers de coaching en groupe et individuel.

Parcours Launch de la House of Entrepreneurship :

se faire challenger sur des aspects clés du pilotage de la jeune entreprise en démarrage (coaching individuel et formation continue), participer à des événements et développer son réseau.

Webinaires de la House of Entrepreneurship :

comment s'organiser pour rebondir en tant qu'entrepreneur ?

Être à l'écoute des signaux faibles

Écouter les collaborateurs, les clients et ses pairs :

les équipes opérationnelles qui connaissent le marché et qui sont sur le terrain sont généralement les premières sources d'information.

Après identification des signaux faibles :

- nommer les risques sans être dans le déni (voir p.8 / Auto-diagnostic indicatif).
- faire appel à des personnes compétentes pour analyser un signal faible (expert-comptable, avocat, banquier, mais aussi collègue ou confrère).

Exemples de signaux faibles

Financiers
Défaut de trésorerie, déficit ponctuel ou récurrent.

Sociaux
Conflits avec des employés stratégiques ou associés.

Opérationnels et liés au marché
Perte d'un client majeur, rupture technologique par un concurrent.

Réglementaires
Apparition de contraintes, renchérissement des coûts de mise en conformité.

Ne pas naviguer seul

Ne jamais rester seul face à une menace ou une difficulté.

Auto-diagnostic indicatif : quel est l'état de santé de mon entreprise?

Il n'est pas toujours simple pour un entrepreneur de prendre du recul pour évaluer objectivement la santé de son entreprise. Cet auto-diagnostic permet d'identifier des signaux d'alerte nécessitant d'agir avant que la situation ne s'aggrave. Il a pour but de sensibiliser l'entrepreneur et ne remplace pas la consultation d'un expert compétent.

Répondez en toute honnêteté aux affirmations suivantes, en donnant une note entre 0 et 5 (0 = pas ou peu, 5 = beaucoup) :

Difficultés financières

- Des clients ne paient pas ou paient en retard
 0 1 2 3 4 5
- Mon entreprise fait face à des problèmes de trésorerie
 0 1 2 3 4 5
- Mon entreprise n'a pas les fonds nécessaires pour investir
 0 1 2 3 4 5
- Mon entreprise n'arrive pas à emprunter
 0 1 2 3 4 5
- Mon entreprise accumule des dettes car ses charges fixes mensuelles sont supérieures à ses revenus
 0 1 2 3 4 5

Difficultés d'exploitation

- Mon entreprise a perdu des clients importants
 0 1 2 3 4 5
- Mon entreprise a perdu des fournisseurs importants
 0 1 2 3 4 5
- Mon entreprise fait face à une concurrence accrue
 0 1 2 3 4 5
- Mon entreprise est en perte de vitesse suite à l'évolution du marché
 0 1 2 3 4 5
- Les produits / services proposés par l'entreprise ne semblent plus en accord avec les besoins du marché
 0 1 2 3 4 5

Difficultés managériales

- Il existe des conflits entre associés / actionnaires
 0 1 2 3 4 5
- Mon entreprise a perdu des salariés et/ou dirigeants clés
 0 1 2 3 4 5

Difficultés judiciaires

- Mon entreprise a été assignée en justice par un ou plusieurs créanciers publics pour dettes publiques impayées¹ Oui Non
- Mon entreprise a reçu des courriers de relance des administrations pour dettes publiques impayées depuis un mois ou plus Oui Non
- Mon entreprise subit un redressement fiscal ou social Oui Non

Vous avez répondu OUI à au moins l'une des questions ?
Contactez sans attendre la House of Entrepreneurship pour étudier votre situation et trouver des solutions.

Difficultés administratives

- Mon entreprise n'est pas à jour dans ses dépôts au RCS (bilans, infos société) Oui Non
- Mon entreprise n'est pas à jour dans ses déclarations fiscales (TVA, impôts) Oui Non
- Mon entreprise a déjà reçu un ou plusieurs rappels de paiement concernant des dettes envers les créanciers publics¹ qui n'ont pas pu être honorées Oui Non

Vous avez répondu OUI à au moins l'une des questions ?
Contactez sans attendre la House of Entrepreneurship pour étudier votre situation et trouver des solutions. Il est nécessaire de remédier rapidement à la situation, sous peine de devoir payer des amendes pour non remise des documents à l'administration.

¹ Créanciers publics : CCSS (Centre Commun de la Sécurité Sociale), AED (Administration de l'Enregistrement, des Domaines et de la TVA) et ACD (Administration des Contributions Directes)

Additionnez les points :

Vous obtenez moins de 12 : signaux très faibles. Continuez à être vigilant et refaites le test régulièrement.

Vous obtenez entre 13 et 24 : signaux faibles. Étudiez chaque point pour analyser comment y remédier.

Vous obtenez entre 25 et 36 : signaux assez élevés. Demandez du soutien pour prendre le problème en main et mettez en place un plan d'actions.

Vous obtenez entre 37 et 48 : signaux très élevés. Demandez du soutien aux acteurs de la prévention dans les meilleurs délais.

Vous obtenez plus de 48 : situation à traiter d'urgence. Renseignez vous sur les mécanismes activables au plus vite.



Les entrepreneurs sont invités à prendre contact avec la **House of Entrepreneurship** quel que soit le résultat obtenu pour se faire informer sur les possibilités de développement de l'entreprise, prévention et/ou traitement des difficultés et être orientés en ce sens.

Réagir aux 1^{ers} signaux

Le diagnostic précoce est l'un des facteurs essentiels du redressement de l'entreprise et/ou du rebond de l'entrepreneur, car il donne de la latitude pour agir. Les résultats de l'auto-diagnostic révèlent des faiblesses ? Vous avez déjà identifié des défis auxquels est confrontée votre entreprise ?

Dès l'apparition des premières difficultés, il est important d'en déterminer l'origine et de tenter de les endiguer, si besoin en étant accompagné par des professionnels : fiduciaire, avocat, réseau d'entrepreneurs, conciliateur. (voir p.20 / Qui peut m'aider ?)

Des actions peuvent être prises au niveau de l'entrepreneur pour redresser la barre.



Redresser la marge et améliorer la trésorerie

- Résiliation des partenariats non rentables
- Chasse aux impayés
- Demande d'acompte aux clients
- Mensualisation des dépenses



Diminuer les charges fixes et variables

- Déménagement pour diminuer le montant du loyer
- Renégociation des contrats avec les prestataires de services (IT et autres sous-traitants)
- Réduction de la masse salariale (gel des embauches, encouragement au départ pour les personnes proches de la pension)
- Arrêt des activités non rentables



Négocier l'endettement bancaire

- Rencontrer son conseiller bancaire, lui faire part de ses défis temporaires et étudier avec lui les solutions envisageables (exemple: ligne de crédit). En amont de cette rencontre, bien penser à documenter les causes de ces défis, notamment ceux révélés par son autodiagnostic (voir p.8 / Auto-diagnostic indicatif).
- Rencontrer les sociétés mutualistes de cautionnement destinées aux artisans ou commerçants pour discuter d'une garantie bancaire, et/ou la Société Nationale de Crédit et d'Investissement pour identifier des possibilités de co-financement.

Négocier avec ses fournisseurs/ créanciers privés

- Obtenir des délais, un échelonnement ou une suspension temporaire des paiements

Négocier avec les créanciers publics pour échelonner les paiements

- Se faire accompagner le cas échéant par un conciliateur (voir p.14 / Les mécanismes de prévention)

Et surtout :

Prendre soin de soi et de sa santé mentale.

Il est souvent question de *burn-out* chez les employés, mais les chefs d'entreprise, placés sous pression constante et porteurs de lourdes responsabilités, ne sont pas épargnés. La résilience et la persévérance face à l'adversité sont leurs principaux atouts.

Ne pas rester seul face à ses doutes et veiller à ne pas tomber dans la spirale des «7 D» qui menace l'entrepreneur en difficulté :



Ne pas hésiter à aller chercher de l'aide. Demander un entretien à la House of Entrepreneurship, qui saura dresser un diagnostic et vous aiguiller.

HOUSE OF
ENTREPRENEURSHIP
powered by the Luxembourg Chamber of Commerce

Gérer les difficultés (1/2)

Dès les prémices d'une mise en péril de l'activité, avant même la cessation des paiements, il existe des mécanismes à la disposition des entreprises.

Ces mécanismes ont tous pour objectif d'assurer la continuité de tout ou partie des actifs et/ou des activités, d'apporter l'assistance nécessaire à l'entrepreneur tout en lui laissant le plus d'autonomie possible.



La réorganisation de tout ou partie des actifs ou activités par accord amiable avec tous ou au moins 2 créanciers

Le débiteur, en dehors de toute procédure judiciaire, peut proposer à ses créanciers (au moins deux) un accord visant une réorganisation de ses actifs ou activités (ex : étalement ou renonciation aux dettes, paiement en nature, transfert d'activités...). Cet accord amiable sera homologué par le juge qui lui confèrera ainsi un caractère exécutoire. Il n'est pas possible d'engager la responsabilité des créanciers pour avoir participé à un accord amiable.

Des signaux faibles indiquant les prémices des difficultés des entreprises sont captés par la Cellule d'évaluation des entreprises en difficulté.

Le conciliateur

Dans une réorganisation, judiciaire ou non, le débiteur pourra demander la nomination d'un conciliateur au juge. Le conciliateur pourra lui fournir une aide technique sur des aspects de gestion, de négociation, de procédure... (voir p.20 / Qui peut m'aider ?)

Le mandataire de justice

S'il en ressent le besoin, le débiteur peut demander l'assistance d'un mandataire de justice qui pourra l'épauler dans sa réorganisation judiciaire. La mission de celui-ci est fixée par le tribunal sur la base de la demande du débiteur. Si un conciliateur assiste le débiteur, le juge pourra limiter ou mettre fin à sa mission (voir p.20 / Qui peut m'aider ?).



Objectif : accord amiable

Le débiteur peut demander au juge l'ouverture d'une réorganisation pour bénéficier d'un sursis pour pouvoir conclure sereinement un accord amiable avec tous ou au moins deux créanciers.



Objectif : obtenir un accord collectif des créanciers sur un plan de réorganisation

Le débiteur va préparer un plan de réorganisation devant offrir une perspective raisonnable afin d'éviter l'insolvabilité et garantir la viabilité. Les créanciers pourront voter ou non son adoption et le plan pourra dans certains cas être imposé à certains créanciers dissidents.



Objectif : transfert à un ou plusieurs tiers de tout ou partie des actifs ou activités par un mandataire de justice

Ce transfert peut être ordonné par le tribunal afin d'assurer le maintien de certains actifs ou activités lorsque le débiteur y consent ou, sous certaines conditions, sur requête du procureur d'État ou sur assignation d'un créancier.

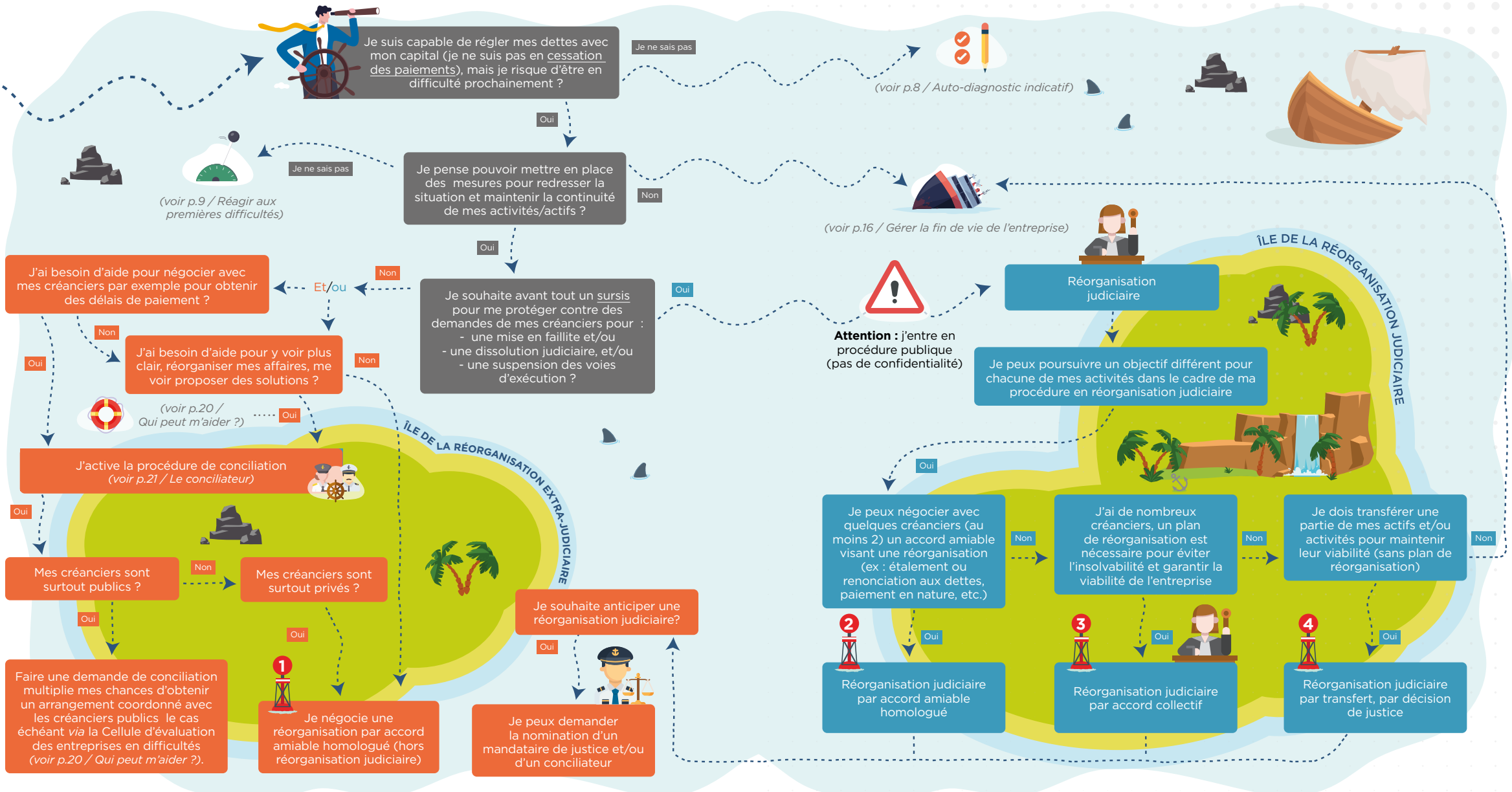
La réorganisation judiciaire

Pour l'ouverture d'une réorganisation judiciaire, l'entrepreneur peut poursuivre un objectif propre pour chaque activité ou partie d'activité. Il peut demander à modifier l'objectif de la réorganisation à tout moment pendant le sursis.

Le sursis

L'ouverture de la procédure de réorganisation judiciaire vise à obtenir un sursis. Durant une période de 4 mois renouvelable (12 mois maximum) le débiteur ne peut pas être déclaré en faillite, en dissolution judiciaire ou administrative, et les voies d'exécutions sur les biens meubles et immeubles sont en principes suspendues.

Gérer les difficultés (2/2)



Les mécanismes de prévention

PROCÉDURE	Nomination d'un conciliateur	Réorganisation par accord amiable	Réorganisation judiciaire
Initiateur de la procédure	Débiteur	Débiteur	Débiteur
Autorités/ personnes compétentes pour recevoir la demande	Ministre de l'Économie	Les créanciers + homologation de l'accord par le tribunal donne force exécutoire	Tribunal
Principe	Nomination d'un conciliateur dont la mission est fixée par le ministre	Le débiteur propose un accord à ses créanciers	Sursis pour conclure un accord amiable, obtenir l'accord des créanciers sur un plan de réorganisation, permettre le transfert par décision de justice de tout ou partie des actifs ou des activités
Objectif	Préparer et favoriser la conclusion d'un accord amiable, d'un accord des créanciers pour un plan de réorganisation ou transfert des actifs/ activités	Réorganisation de tout ou partie des actifs et/ou activités	Préserver, sous le contrôle du juge, la continuité de tout ou partie des actifs ou des activités de l'entreprise
Conditions d'ouverture de la procédure	La nomination d'un conciliateur peut être demandée à tout moment	Au moins deux créanciers doivent être concernés par l'accord	Situation de mise en péril de l'entreprise à bref délai ou à terme (l'état de faillite n'est pas un obstacle à l'ouverture ou à la poursuite de la procédure)
Dessalement du débiteur	NON	NON	NON sauf en cas de faute grave et caractérisée du débiteur : le tribunal peut, à la demande de tout intéressé ou du procureur d'État, lui substituer un administrateur provisoire pour la durée du sursis
Commentaire	Le débiteur peut lui-même proposer le nom d'un conciliateur	Limitation de la responsabilité des créanciers participant à l'accord amiable : ils ne pourront être poursuivis pour la seule raison que l'accord amiable n'a pas effectivement permis de préserver la continuité de tout ou partie de l'entreprise Procédure confidentielle (jugement non publié / non notifié) et information des tiers uniquement sur accord express du débiteur	Un certain nombre de documents doivent être joints à la requête adressée au tribunal, notamment : un exposé des faits sur lesquels est fondée la demande, les derniers comptes annuels, la situation comptable (actif et passif), un compte de résultats récent, un budget contenant une estimation des recettes et dépenses pour la durée du sursis demandé... La nomination d'un mandataire de justice peut être demandée par le débiteur lui-même ou par un créancier / tiers y ayant intérêt : assistance au débiteur mais pas de dessalement

Témoignage | Me Nicolas Bernardy Avocat à la Cour

Me Bernardy est avocat spécialisé dans le droit des affaires et de l'insolvabilité. Il accompagne, au sein du cabinet Brucher Thieltgen & Partners, les entreprises en difficulté ou en liquidation. Il revient sur ce qui change pour les entreprises avec la réforme de la loi sur les faillites.

Quelles principales avancées cette loi introduit-elle pour les entreprises?

Cette loi constitue un signal fort et marque un véritable changement de politique, avec un objectif marqué pour l'État d'accompagner les entreprises et de tout mettre en œuvre pour la préservation des actifs (notamment des emplois). Le conciliateur, par son indépendance et son expertise, va jouer un rôle important dans ce processus, en permettant de réinstaurer le dialogue avec les créanciers et de rétablir la confiance. Sa nomination doit être sollicitée par l'entreprise auprès du ministre de l'Économie à partir de la liste des conciliateurs qui est en train de se constituer (voir p.20 / Qui peut m'aider ?).

Est-ce que cette loi va permettre de réduire le nombre de faillites ?

Les mécanismes mis en place permettent d'offrir un bol d'air aux entreprises et encouragent les créanciers à se mettre autour de la table pour trouver des solutions négociées. En se mettant sous la protection de la nouvelle loi, l'entreprise pourra bénéficier d'un sursis de paiements et ne subira pas la pression d'une faillite imminente. Elle pourra également, dans une certaine mesure, protéger ses actifs ainsi que les contrats en cours contre un fournisseur mécontent souhaitant mettre fin aux relations contractuelles. L'entreprise, éventuellement assistée par un conciliateur ou un mandataire de justice, pourra choisir la voie la plus appropriée en fonction de sa situation :

- un accord amiable avec certains créanciers dans le cadre ou en dehors d'une réorganisation judiciaire (un accord hors de la réorganisation pourra être négocié de manière confidentielle mais le débiteur ne bénéficiera pas du sursis),
- un accord collectif avec tous ou la majorité de ses créanciers,
- ou le transfert d'une partie de ses actifs par décision de justice afin de valoriser ceux qui peuvent l'être et qui auraient été liquidés « à perte » en cas de faillite. Dans ce cas, il faudra cependant anticiper une éventuelle faillite ou liquidation de l'entreprise qui aura cédé une part importante de ses actifs/ activités.

Nous manquons de recul pour juger de l'efficacité de ces mécanismes, mais cette loi est inspirée des droits français et belge, qui ont une longue expérience dans la détection et l'accompagnement des entreprises en difficulté, et qui ont démontré l'efficacité de ces mécanismes.

Toutefois, une telle procédure sera très certainement vouée à l'échec si elle n'a été activée par l'entreprise que dans l'idée de gagner du temps, sans volonté de véritablement mettre en œuvre les mesures nécessaires au maintien de son activité.

Les petites entreprises ont généralement des dettes auprès des créanciers publics, comme le CCSS, la TVA et les contributions directes. Est-ce que ceux-ci sont aussi concernés par la conciliation ?

Oui, et il est fort probable que les administrations vont être enclines à jouer le jeu, surtout si un conciliateur a été nommé par le ministre de l'Économie.

Sur quels critères une entreprise peut-elle choisir son conciliateur et quels sont les coûts engendrés ?

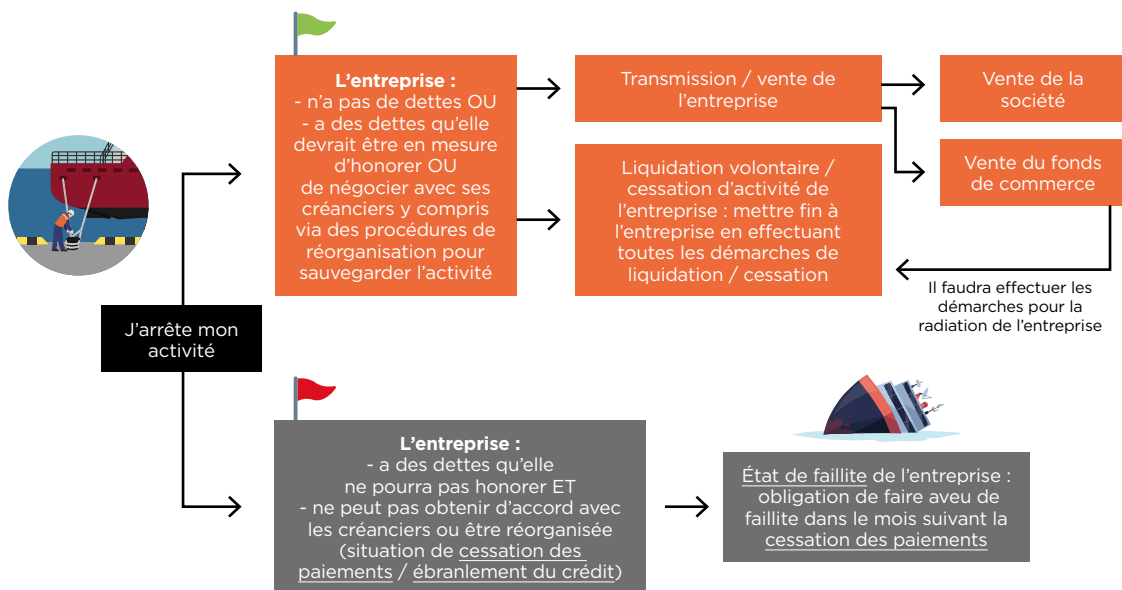
Le choix doit être fait dans la liste des conciliateurs et mandataires de justice (voir p.20 / Qui peut m'aider ?), qui ont dû démontrer leur expérience en la matière et sont légitimes pour intervenir dans ce rôle très important d'expert-conseil capable de rétablir le dialogue avec les créanciers. Dans cette liste peuvent figurer des experts du droit (avocats) et des experts du chiffre (experts-comptables ou experts en gestion). L'entrepreneur devra donc évaluer quel type de professionnel est le plus à même de l'accompagner en fonction de ses besoins et des difficultés rencontrées. En ce qui concerne le coût, il faut supposer que les conciliateurs pourront facturer au taux horaire. Nous manquons cependant de recul sur la manière dont ces honoraires seront encadrés.



Gérer la fin de vie de l'entreprise

La fin de vie de l'entreprise peut intervenir pour différentes raisons. Il peut s'agir d'un arrêt volontaire des activités par choix personnel de l'entrepreneur ou en raison du marché et des conditions d'exercice de l'activité qui ne sont plus optimales. L'arrêt des activités peut également être contraint en raison de la situation économique de l'entreprise. Dans tous les cas, il existe des procédures à suivre et des démarches à accomplir pour mettre fin à l'activité de l'entreprise. Une analyse de la situation de l'entreprise et notamment, de la possibilité de régler les dettes avant la fermeture de celle-ci, va être déterminante pour identifier la procédure à suivre.

La fin de vie de l'entreprise : quelles possibilités selon la situation de l'entreprise ?



Bon à savoir : mise en faillite de l'entreprise

D'après la loi, le dirigeant doit faire aveu de faillite dans le mois suivant la cessation des paiements au greffe du tribunal d'arrondissement compétent. S'il ne le fait pas dans les délais, la faillite pourrait être ouverte par le tribunal sur assignation d'un créancier, et la responsabilité du dirigeant pourrait être soulevée pour manquement à cette obligation de déclarer la faillite.

La faillite est ouverte sur jugement du tribunal. La situation de mise en faillite de l'entreprise est publiée sur le site du Registre du commerce et des sociétés (www.lbr.lu) et l'information est ainsi rendue publique.

Un curateur ainsi qu'un juge-commissaire en charge de la faillite sont nommés. Le dirigeant de l'entreprise est dessaisi de la gestion de l'entreprise au profit du curateur, qui prend donc le contrôle de l'entreprise avec pour objectif de la liquider.

Les conséquences d'une procédure de faillite pour le dirigeant peuvent varier, notamment en fonction de la forme de l'entreprise (société ou entreprise individuelle), de la gestion qui a été opérée par le dirigeant et de la présence de dettes envers des créanciers publics.

Témoignage | Entreprise de service à la personne, domaine de la beauté/du bien-être

Vous avez lancé une activité nouvelle de services aux personnes, juste avant la survenance de la crise Covid. Il s'agissait de votre première entreprise, aux côtés de quatre autres associés, plus ou moins expérimentés. Quels sont les défis que vous avez dû relever ?

Nous avons signé notre bail en février 2020 et versé une caution ainsi qu'un premier loyer d'avance. Mi-mars, la crise sanitaire, que nous n'avions pas anticipée, a créé une situation de blocage qui a compliqué notre démarrage. Le premier défi a été de réussir à négocier une suspension temporaire du paiement des loyers pour quelques mois. Puis, il a fallu trouver de la main-d'œuvre pour les rénovations du local...en plein lock-down.

Alors que l'ouverture était prévue pour le mois de mai, nous avons finalement ouvert nos portes au 1er octobre. À ce moment-là, nous avions un déficit de 100.000€ incluant les loyers accumulés, l'achat du matériel de rénovation et le coût des travaux. En cette période incertaine, des tensions ont commencé à apparaître entre les associés, et la motivation des débuts en avait aussi pris un coup.

Finalement, grâce aux liquidités de nos deux associés qui étaient déjà entrepreneurs, et une bonne stratégie marketing, nous avons pu faire un premier chiffre d'affaires mensuel honorable...mais qui couvrait tout juste les charges générées par l'activité. Le défi de la rentabilité s'est alors présenté.

Vos associés, qui ont tenté plusieurs pivots durant l'année suivant le lancement, ont finalement cessé les activités volontairement en 2021, alors que vous-même aviez déjà choisi de reprendre une activité salariée. Avec le recul, qu'auriez-vous fait différemment pour prévenir les difficultés ?

En effet, j'avais conservé mon emploi en parallèle et j'ai rapidement décidé de céder mes parts, car je n'avais pas de fonds supplémentaires à injecter dans le projet, qui ne me paraissait plus viable en termes de charges. Ma vision n'était pas la même que celle de mes associés, qui avaient de plus grandes ambitions.

Je pense qu'avec le recul, il aurait fallu minimiser davantage les charges fixes au démarrage ou bien réduire la masse salariale et changer de local dès les premiers mois. Je me serais aussi entouré de personnes du domaine. Enfin, j'aurais aussi veillé à mieux fixer les rôles des associés dès le départ, et à mieux définir le processus de prise de décisions stratégiques.

Comme beaucoup d'entrepreneurs qui se lancent avec une première entreprise, vous avez fait des erreurs. Mais elles ont été source d'apprentissage. Lesquels ?

D'abord, il est important de dire que pour moi, aucune erreur n'est réellement un échec. L'erreur est plutôt synonyme d'une leçon ou d'un apprentissage.

Cette expérience m'a permis d'acquérir un savoir pratique de l'entrepreneuriat, un certain savoir-être et de mettre en œuvre ma créativité. Elle m'a aussi enseigné l'importance de créer un cadre qui permette de prendre du recul régulièrement, et de ne pas rester focalisé sur le *daily business*. J'ai découvert l'importance de l'alignement régulier entre associés. J'ai aussi compris qu'il est essentiel de commencer plus petit, plus *lean*...tout comme de privilégier les faits et non les intuitions pour prendre des décisions.

Pour autant, si c'était à refaire, je le referais mais avec d'autres associés et un autre prévisionnel financier.

Enfin, quel regard portez-vous sur l'acceptation de l'échec et comment votre entourage a-t-il réagi ?

Parler de l'arrêt de l'activité était difficile au début. Aujourd'hui, avec le recul, je parle plus facilement de cette expérience, même s'il reste toujours une pointe d'émotion et de regret, à l'idée de ne pas avoir pu pérenniser l'activité.

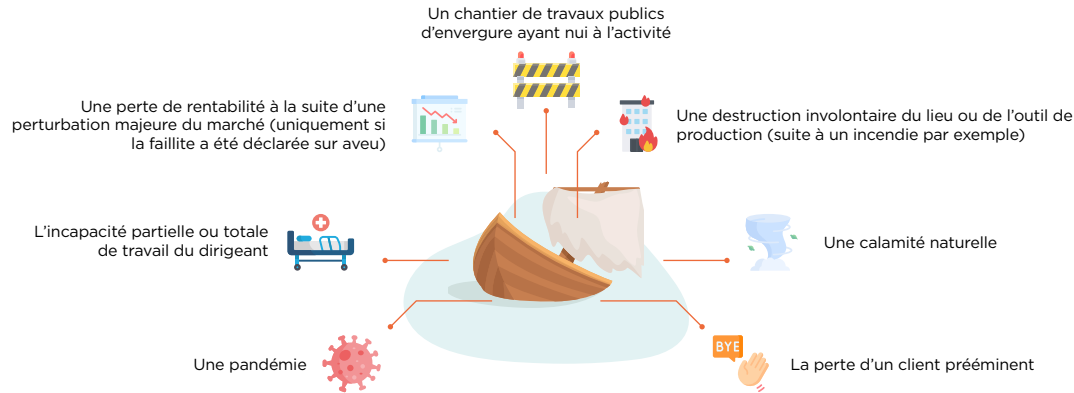
Je ne peux pas dire que je me sois senti jugé par mon entourage, qui a été plutôt bienveillant. Comme toutes les dettes ont pu être réglées avant la liquidation, le rebond a été possible pour tous les associés...malgré la perte du capital investi au départ. Quasiment tous ont continué dans l'entrepreneuriat, à temps plein ou partiel...la motivation est donc toujours présente, même après l'échec.



Rebondir après l'échec




La dernière réforme du droit d'établissement (*) introduit un principe de «nouvelle chance», lorsqu'un entrepreneur sollicite une nouvelle autorisation d'établissement...

... à condition que la faillite résulte d'une de ces 7 causes :



Si la faillite ne résulte pas d'une de ces 7 causes, l'entrepreneur suivra la procédure normale : en dehors du cadre de la nouvelle chance, il est possible de créer une nouvelle entreprise à condition de présenter un plan d'apurement négocié avec les créanciers publics et de ne pas faire l'objet d'une condamnation du tribunal interdisant de créer ou gérer une entreprise (honorabilité intacte).

Par ailleurs, le droit d'établissement n'impose plus de systématiquement devoir joindre, lors de la demande de nouvelle chance, un plan d'apurement des dettes publiques restantes éventuelles négocié avec les créanciers publics, si les montants dus n'excèdent pas certains seuils :

 LE GOUVERNEMENT DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG Administration de l'enregistrement, des domaines et de la TVA	Si le montant de la TVA due	} ne dépasse pas 1% des montants nets effectivement versés sur les 5 derniers exercices
 LE GOUVERNEMENT DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG Administration des contributions directes	Si le montant des impôts directs dus	
 LE GOUVERNEMENT DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG Ministère de l'Économie	Si le montant des cotisations sociales dues	} ne dépasse pas 4 mois de cotisations calculés sur la base de la moyenne mensuelle des 24 derniers mois

Le ministre de l'Économie prend la décision d'accorder ou non la nouvelle autorisation d'établissement à la lumière des critères précités, des preuves de viabilité de l'activité future soumise par le demandeur, et de la capacité de remboursement des dettes restantes. Il se base notamment sur l'avis consultatif émis par la Commission de la nouvelle chance. Cette dernière réunit le ministère de l'Économie et les créanciers publics, favorisant un dialogue rapproché entre toutes les parties.

(*) La loi du 26 juillet 2023 modifie la loi du 2 septembre 2011 réglementant l'accès aux professions d'artisan, de commerçant, d'industriel ainsi qu'à certaines professions libérales.

Témoignage | Zev Siegl Co-fondateur de Starbucks et multi-entrepreneur

Zev Siegl est connu pour avoir co-fondé Starbucks avec 2 partenaires en 1971. Il leur a revendu ses parts 10 ans plus tard, pour créer d'autres startups. Parmi ses amis, son goût pour l'entrepreneuriat lui a même valu le surnom de «Monsieur Start-Up». Il a finalement décidé en 2003 de quitter le monde de l'entrepreneuriat pour faire profiter les autres entrepreneurs de son expérience en rejoignant le Washington Small Business Development Center (WSBDC), financé par le gouvernement fédéral américain, où il a conseillé plus de 500 entrepreneurs individuels et PME pendant 8 ans. Aujourd'hui, Zev Siegl intervient dans de nombreuses conférences à travers le monde sur les sujets de l'entrepreneuriat. Il a d'ailleurs été accueilli par la House of Entrepreneurship lors des Entrepreneurs' Days en 2019.

Pourquoi avoir décidé de revendre vos parts et de quitter Starbucks ?

Quand j'ai pris cette décision, Starbucks comptait 200 employés. J'ai décidé de quitter l'entreprise car je n'étais pas intéressé par le management. J'ai compris que ma force résidait dans ma capacité à transformer des idées en entreprises, mais que d'autres personnes étaient mieux placées pour les développer et les gérer au jour le jour. C'est très important pour un entrepreneur de savoir exactement ce qu'il peut apporter à son entreprise et ce qu'il aime faire. De mon expérience de conseiller auprès des entreprises, j'ai pu constater que les fondateurs restent souvent trop longtemps aux commandes, alors qu'ils ne sont pas équipés pour faire passer l'entreprise au stade suivant.

Certaines des entreprises que vous avez fondées ont finalement fermé leurs portes. Quels enseignements en avez-vous tiré ?

Il est en effet très important de comprendre et d'apprendre de ses erreurs pour ne pas les reproduire dans une future entreprise. Dans le cas de l'entreprise Peerless Pies, qui fabriquait et vendait des gâteaux, et qui a fermé ses portes 4 ans après sa création, le problème résidait dans la difficulté à recruter de bons pâtisseries, combiné à un trop grand gaspillage. Nous avons dissous l'entreprise au travers du processus dit de *Chapter 11*. Aux États-Unis, vous pouvez opter pour le chapitre 11 (continuer à travailler sans payer les factures - les créanciers, les fournisseurs, etc. concluent un accord - où un juge décide, sur la base d'un plan, de la marche à suivre) ou opter pour le chapitre 13, qui marque la fin de l'entreprise. Une faillite, sous le chapitre 13, est très coûteuse et source de stress, mais permet d'effacer les dettes et de se relancer.

D'une manière générale, comment la faillite est-elle vécue aux États-Unis ? Connaissez-vous des différences culturelles par rapport à la façon dont la faillite est vécue en Europe ?

Aux États-Unis, l'entrepreneur qui a fait faillite n'est pas vu comme un paria. Il peut continuer à vivre une vie normale et à créer des entreprises. Dans le domaine de la high-tech, les investisseurs en capital risque voient même d'un oeil favorable un entrepreneur qui

a déjà échoué, car il est important pour eux que la personne ait vécu cette expérience et en ait tiré des enseignements. Ils vont alors regarder le rôle que l'entrepreneur a joué dans ce contexte : combien il a travaillé pour sauver l'entreprise, dans quelle mesure il a eu un comportement éthique et responsable.

Il y a quelques années, vous êtes intervenu lors d'une conférence organisée par la Chambre de Commerce du Luxembourg. Quelle était alors votre vision de l'écosystème luxembourgeois ?

J'ai été très impressionné par l'écosystème luxembourgeois, qui est en pleine croissance, et si accueillant pour les personnes venues de l'étranger souhaitant venir y travailler. J'encourage souvent des entrepreneurs à regarder vers le Luxembourg.

Quel état d'esprit pensez-vous qu'il est essentiel d'adopter pour un entrepreneur confronté à la faillite, afin de lui permettre de rebondir et de se lancer dans une nouvelle aventure ?

Les meilleurs conseils que je pourrais donner sont :

- de prendre conseil auprès de personnes expérimentées travaillant dans le même secteur, comme des consultants, des experts-comptables, des avocats, des spécialistes du redressement d'entreprises,
- d'être ouvert à de nouvelles approches proposées par ces personnes expérimentées,
- d'être prêt à prendre des décisions difficiles,
- de prendre soin de soi pour traverser une période difficile sur un plan personnel, en pratiquant de l'exercice et de la méditation.

Vous avez conseillé et inspiré des centaines de chefs d'entreprise et de futurs entrepreneurs. Quels sont les principaux défis auxquels ils sont confrontés ?

Les entrepreneurs sont pleins d'enthousiasme et croient à leurs produits, mais ont souvent les mêmes défauts :

- Ils n'ont pas d'assez bonnes connaissances en gestion financière.
- Ils ne savent pas comment lever des fonds et comment planifier les dépenses et les rentrées d'argent.
- Ils ne tiennent pas assez compte de la concurrence.
- Ils ne sont souvent pas assez préparés pour tenir des réunions avec des investisseurs potentiels.

Pour compenser ces manques, il est capital pour eux de savoir bien s'entourer, de former une équipe complémentaire. Pour fonder Starbucks nous étions 3 : un fondateur de startup, un expert en finance, et un expert en marketing.

Qui peut m'aider ?



Les chambres professionnelles sont à vos côtés dès les premiers signes de difficulté, pour faire le point avec vous sur votre situation et vous orienter.
www.cc.lu | www.cdm.lu

Dans la phase de prévention



Le comptable/l'expert-comptable (ou la fiduciaire) : est aux côtés de l'entreprise et l'assiste dans ses déclarations (TVA, impôts, sécurité sociale, publications financières obligatoires). Il s'agit d'un mandataire sur lequel le dirigeant peut s'appuyer pour mieux évaluer régulièrement l'état de santé de son entreprise, notamment en mettant en place des tableaux de bord reprenant des indicateurs clés financiers de l'entreprise. S'il s'agit d'un partenaire indispensable, l'entrepreneur doit toutefois être en capacité de comprendre lui-même les informations mises en forme par ce dernier.



Le conseiller bancaire : connaît l'état d'endettement et la trésorerie de son client. Il peut l'orienter vers d'autres professionnels/acteurs en mesure de l'aider, notamment les chambres professionnelles ou les sociétés de cautionnement. Il est important d'entretenir de bons rapports avec son banquier, qui pourra accorder des facilités de paiement, des crédits ou augmenter des plafonds en cas de difficultés passagères.

Dans la phase de gestion des difficultés



Le conciliateur : aide l'entrepreneur à y voir plus clair, à réorganiser ses affaires, à proposer des solutions. Il permet de faciliter le dialogue avec les créanciers en cas de relations tendues, et a pour mission d'aboutir à un accord amiable, ou, selon la situation, à obtenir des créanciers un sursis afin de mettre en place un plan de réorganisation ou encore un transfert des activités.



Le ministère de l'Économie : joue un rôle de détection précoce des entreprises en difficulté financière et d'alerte auprès de ces dernières, afin qu'elles se renseignent sur les mesures de réorganisation possibles.

La cellule d'évaluation des entreprises en difficulté : composée de représentants de l'Administration de l'enregistrement, des domaines et de la TVA, de l'Administration des contributions directes et du Centre Commun de la Sécurité Sociale, ainsi que du ministère de l'Économie, vise à apprécier la pertinence d'une assignation en faillite.



Le mandataire de justice : est un expert assermenté qui est nommé par le Magistrat président le Tribunal d'Arrondissement en matière commerciale, saisi par le procureur d'État ou tout intéressé pour intervenir lorsque des manquements graves et caractérisés de l'entrepreneur menacent la continuité de l'entreprise. Il peut également être nommé sur demande du débiteur qui requiert une assistance.



L'administrateur provisoire : est un mandataire de justice nommé par le Magistrat en vue d'assurer, à titre temporaire, la gestion d'une entreprise et de s'efforcer de résoudre la crise qui a motivé sa nomination.



Dans la phase de réorganisation

Le tribunal/le juge : examine la situation de l'entreprise, décide de l'ouverture des procédures adéquates, homologue l'accord amiable entre débiteur et créanciers, valide les plans de réorganisation judiciaire proposés par le conciliateur ou l'éventuelle cession de l'entreprise.



Dans la phase de mise en faillite

Le curateur : a pour mission de préserver l'égalité entre les créanciers de l'entreprise en faillite, en organisant la réalisation et la distribution égalitaire des actifs sociaux conformément aux dispositions du Code de commerce.

Dans la phase de rebond

La commission de la nouvelle chance : composée de représentants de l'Administration de l'enregistrement, des domaines et de la TVA, de l'Administration des contributions directes et du Centre Commun de la Sécurité Sociale, ainsi que du ministère de l'Économie, elle vise à aviser la pertinence de l'octroi d'une nouvelle chance dans le cadre du droit d'établissement. L'autorisation d'établissement est délivrée par le ministre ayant dans ses fonctions l'Économie.

HOUSE OF
ENTREPRENEURSHIP
powered by the Luxembourg Chamber of Commerce

Un parcours d'accompagnement gratuit spécifique est accessible à celles et ceux qui re-crée une entreprise après une cessation d'activités, en particulier dans le cadre de la nouvelle chance.



Plus d'informations dans la brochure
 « Lancez votre entreprise »

Qui est le conciliateur ?

Le conciliateur est un professionnel indépendant qui doit faire la preuve de compétences-clés en matière de redressement d'entreprise, de comptabilité, de droit des entreprises, de négociation et d'intermédiation. Il peut être avocat curateur, commissaire aux comptes, expert-comptable,...



Il doit être inscrit sur la **liste des conciliateurs et mandataires de justice** dressée par le ministère de la Justice. Il est nommé par le ministère de l'Économie pour accompagner les entreprises en difficulté au travers des différentes procédures.

Combien coûte l'intervention d'un conciliateur ?

Au moment de la rédaction de ce guide (début 2024), les modes de tarification sont encore en train de se mettre en place (paiement à l'heure ou forfait). Les coûts de son intervention sont fixés d'un commun accord avec le chef d'entreprise.

Quelles sont les missions du conciliateur ?

Les missions du conciliateur varient suivant la situation dans laquelle se trouve l'entreprise :

- Conseil indépendant et avisé du chef d'entreprise
- Médiation entre l'entreprise et ses créanciers pour négocier des délais de paiement ou des compensations
- Préparation d'un accord amiable avec les créanciers
- Mandat visant à veiller à la bonne exécution de l'accord amiable homologué
- Préparation d'un plan de réorganisation
- Préparation d'un transfert des actifs
- Intermédiation entre l'entreprise et le juge, qui statuera en tenant compte des recommandations émises par le conciliateur

Les écueils à éviter pour maintenir son entreprise à flot



Fermer les écouteils, être dans le déni et penser que l'orage va passer sans dégât

- Identifier les signaux en :
 - écoutant ses collaborateurs, experts
 - faisant appel à des personnes compétentes pour analyser un signal faible
- Réagir rapidement en traitant le mal à la racine, ne pas être trop optimiste sur le retour imminent du beau temps
- Répondre à toute convocation judiciaire

Être le seul à tenir la barre

- S'entourer des bonnes personnes qui aideront à faire les bons choix et qui seront en mesure d'écouter et comprendre
- Ne pas hésiter à se faire accompagner

Penser que le tribunal est là pour punir

- L'ensemble des acteurs qui composent l'écosystème autour de la prévention de la faillite est là pour aider, accompagner et orienter les entreprises en difficulté (voir p.20 / Qui peut m'aider ?).

Croire qu'il n'existe pas de solution

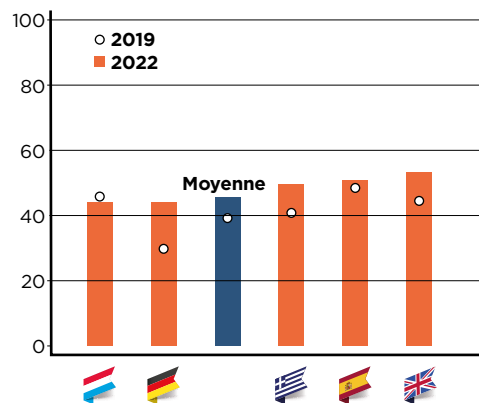
- Utiliser la palette des outils à disposition et s'appuyer sur les professionnels du secteur (avocats, fiduciaires, conciliateurs, juges...).

La peur de l'échec, principal ennemi de l'intention entrepreneuriale

Selon le rapport 2022/2023 du Global Entrepreneurship Monitor Luxembourg (GEM), 44% de la population voient des opportunités pour monter une entreprise, pensent détenir les compétences requises, mais craignent de se lancer par peur de l'échec. Ce chiffre est stable depuis 2019 et se situe dans la moyenne européenne.

Cette peur présente en Europe prend sa source dans des éléments socio-culturels. Le rapport à l'échec outre-Atlantique est relativement différent : échouer pour mieux réussir. (voir p.19 / Témoignage de Zev Siegl)

Vous voyez des opportunités, mais vous ne vous lancez pas par crainte de l'échec



Source : données 2019 et 2020 du GEM Global APS. Part des adultes (de 18 à 64 ans) qui sont d'accord avec l'affirmation.

Glossaire

Les notions expliquées ci-dessous ne constituent pas des définitions légales, mais sont des définitions rédigées de manière pratique afin de pouvoir comprendre les termes utilisés dans le présent guide.

Notions comptables

Chiffre d'affaires : somme des ventes de produits et/ou de services d'une entreprise. Il est généralement calculé hors taxes (hors TVA) aussi appelé chiffre d'affaires net.

Besoin en fonds de roulement : aussi appelé besoin en trésorerie ou besoin en liquidités, il représente la somme que l'entreprise doit financer pour couvrir le besoin résultant des décalages de trésorerie entre les entrées et les sorties d'argent sur une période donnée.

Charges fixes (dites aussi charges de structure) **vs charges variables** (dites aussi charges opérationnelles) : les charges fixes sont stables quel que soit le niveau d'activité de l'entreprise (loyer, abonnements...). Les charges variables évoluent suivant l'activité (matières premières, frais de transport de marchandises). Les connaître permet de calculer le seuil de rentabilité et d'identifier les postes qui pèsent le plus, afin d'envisager éventuellement de les réduire.

Charges directes vs indirectes : les charges directes sont les charges qu'il est possible d'affecter immédiatement aux coûts d'un produit ou d'un service sans calculs (matière première, packaging...). Les charges indirectes nécessitent un calcul intermédiaire afin d'être attribuées au coût d'un produit ou d'un service (loyer, électricité...).

Coût de revient : somme des charges directes et indirectes engagées pour la production d'un seul produit ou d'un seul service.

$$\text{Coût de revient} = \frac{\text{Somme des charges directes et indirectes}}{\text{Quantités produites ou prestations}}$$

Marge bénéficiaire brute : montant restant après soustraction des charges directes au chiffre d'affaires. Cette marge bénéficiaire brute peut être calculée sous forme de ratio :

$$\text{Marge bénéficiaire brute} = \frac{\text{Chiffre d'affaires net} - \text{charges directes}}{\text{Chiffre d'affaires net}} \times 100$$

Seuil de rentabilité : seuil à partir duquel le chiffre d'affaires net couvre l'ensemble des charges (directes et indirectes)

$$\text{Seuil de rentabilité} = \frac{\text{Charges fixes}}{\text{Marge brute /chiffre d'affaires net}}$$

Soldes intermédiaires de gestion (SIG) : compte de résultat découpé de sorte à distinguer la production, les charges, les impôts... Exprimé en pourcentages, il permet de comprendre la structure des coûts et des revenus, de l'améliorer, de la comparer sur plusieurs années ou de se situer par rapport aux concurrents.

Notions juridiques

Cessation des paiements : impossibilité de payer des dettes qui sont immédiatement dues (NB : si les créanciers acceptent de repousser la date de paiement ou de l'échelonner, l'entreprise peut éviter la cessation des paiements).

Ébranlement du crédit : ne plus avoir de liquidités ni de possibilité d'obtenir de nouvelles liquidités (par exemple, via la vente d'actif, le recouvrement de paiement de clients ou bien l'accord d'un crédit).

État de faillite : lorsque l'on est en état de cessation des paiements et d'ébranlement du crédit.

Sursis : dans le cadre d'une procédure de réorganisation judiciaire, gel de toutes les réclamations et procédures de recouvrement actionnables par les créanciers. L'entreprise dispose ainsi d'un délai pour négocier un accord amiable ou se réorganiser, sans risque d'être mise en faillite par ses créanciers, ou de voir des contrats rompus.

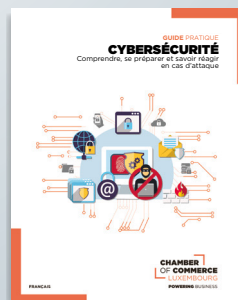
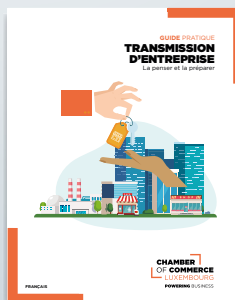


NOS GUIDES PRATIQUES PROPOSENT

- ✓ UN CONTENU STRUCTURÉ ET ILLUSTRÉ
- ✓ UNE DÉMARCHE PROGRESSIVE
- ✓ DES CONSEILS AVISÉS
- ✓ DES SOLUTIONS AUX DIFFICULTÉS ANTICIPÉES



NOUVEAU



Pour plus d'informations, consultez notre rubrique « Publications » sous www.cc.lu

T.: (+352) 42 39 39 - 380 • 7, rue Alcide de Gasperi • L-2981 Luxembourg

SUIVEZ-NOUS : @CCLUXEMBOURG

CHAMBER
OF COMMERCE
LUXEMBOURG
POWERING BUSINESS

WWW.CC.LU