

# CONNAISSANCE DE LA NOTION DE CESSATION DE PAIEMENT

*Matière : Analyser le bilan de la structure*

*Niveau du cours : Bac+2*

Ecole De Commerce De Lyon

Date - Juin 2025



# TIMELINE DES GRANDES DATES CLÉS

- 1838 : Création des tribunaux de commerce en France
- 1967 : Loi sur le redressement judiciaire des entreprises
- 1985 : Loi sur le règlement amiable et judiciaire des entreprises
- 1994 : Apparition de la procédure de sauvegarde (Loi Madelin)
- 2005 : Loi de sauvegarde des entreprises (LSE)
- 2009 : Réforme du droit des entreprises en difficulté (loi de simplification du droit)
- 2014 : Loi Macron sur la prévention des difficultés
- 2021 : Mise en œuvre du Code de la justice commerciale (ordonnance n° 2021-1193)

# SOMMAIRE DU COURS

Chapitre 1 : Fondements juridiques et économiques de la cessation de paiement • Cadre juridique de la cessation de paiement • Enjeux économiques et stratégiques • Acteurs et procédures associés

Chapitre 2 : Diagnostic comptable et financier d'une situation de cessation de paiement • Indicateurs comptables d'alerte • Analyse dynamique du bilan • Outils de détection précoce

Chapitre 3 : Gestion et traitement de la cessation de paiement • Procédures préventives • Procédures collectives • Pilotage stratégique en contexte de crise

Chapitre 4 : Études de cas et mises en situation professionnelles • Identification des symptômes de cessation de paiement • Choix de la procédure adaptée • Élaboration d'un dispositif de sortie de crise

# CHAPITRE 1 : FONDEMENTS JURIDIQUES ET ÉCONOMIQUES DE LA CESSATION DE PAIEMENT

Ce chapitre examine les bases légales, les implications économiques et les acteurs impliqués dans la cessation de paiement.



## CADRE JURIDIQUE

Définition légale et principes juridiques régissant la cessation de paiement selon le Code de commerce français.



## ENJEUX ÉCONOMIQUES

Conséquences financières pour l'entreprise et impact sur la continuité d'exploitation et les parties prenantes.



## ACTEURS ET PROCÉDURES

Rôles des dirigeants, du tribunal de commerce et des créanciers dans le processus de cessation de paiement.

# CADRE JURIDIQUE DE LA CESSATION DE PAIEMENT

## DÉFINITION LÉGALE SELON LE CODE DE COMMERCE

La cessation de paiement est définie par l'article L631-1 du Code de commerce comme l'impossibilité pour une entreprise de faire face à son passif exigible avec son actif disponible.

## DISTINCTION ENTRE CESSATION DE PAIEMENT ET DIFFICULTÉS DE TRÉSORERIE

Les difficultés de trésorerie sont temporaires et peuvent être résolues par des solutions à court terme, tandis que la cessation de paiement représente une incapacité structurelle à honorer ses dettes échues.

## JURISPRUDENCE ET CAS PRATIQUES ILLUSTRATIFS

La jurisprudence commerciale a établi des critères d'appréciation de la cessation de paiement, notamment la nature des créances et l'absence de réserves de crédit mobilisables.

- Arrêt de la Cour de cassation du 14 mai 2002 : précisions sur la notion d'actif disponible
- Arrêt du 27 février 2018 : analyse de l'exigibilité des dettes

# DÉFINITION LÉGALE SELON LE CODE DE COMMERCE

## ARTICLE L.631-1 DU CODE DE COMMERCE

La cessation de paiement est définie comme « l'impossibilité de faire face au passif exigible avec l'actif disponible ».

## CRITÈRES DE CONSTATATION

Cette situation est constatée lorsqu'une entreprise ne peut plus honorer ses dettes à court terme avec ses ressources immédiatement mobilisables (liquidités en caisse ou en banque).

# DISTINCTION ENTRE CESSATION DE PAIEMENT ET DIFFICULTÉS DE TRÉSORERIE

Il est essentiel de distinguer ces deux situations juridiques et financières :

## CESSATION DE PAIEMENT

Impossibilité structurelle de faire face au passif exigible avec l'actif disponible

- Situation durable et profonde
- Absence de solution immédiate
- Déclenchement obligatoire de procédures collectives

## DIFFICULTÉS DE TRÉSORERIE

Tension temporaire dans les flux financiers de l'entreprise

- Situation conjoncturelle
- Solutions à court terme envisageables
- Possibilité de redressement sans intervention judiciaire

L'élément déterminant est l'absence ou la présence de solutions immédiates pour faire face aux dettes échues.

# JURISPRUDENCE ET CAS PRATIQUES ILLUSTRATIFS

Les tribunaux retiennent une analyse fine de la situation financière au jour du dépôt de bilan.



## CRITÈRES D'APPRÉCIATION

Les juges examinent l'ensemble des actifs disponibles pour qualifier juridiquement la cessation de paiement.



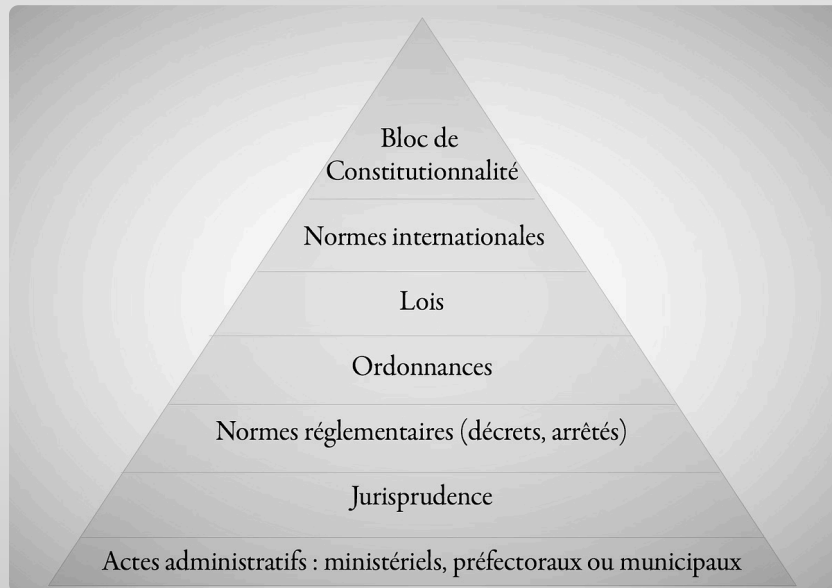
## ÉLÉMENTS ANALYSÉS

Créances réalisables, lignes de crédit et actifs liquides sont pris en compte dans l'évaluation.



## APPLICATION PRATIQUE

Exemple : Une entreprise disposant d'un stock invendu de grande valeur n'est pas considérée comme étant en capacité immédiate de paiement.





# À RETENIR

## DÉFINITION JURIDIQUE

La cessation de paiement est une notion juridique précise, déclenchant l'ouverture de procédures collectives.

## DISTINCTION IMPORTANTE

Elle ne se limite pas à une difficulté passagère de trésorerie.

## CONSÉQUENCES

Entraîne des procédures juridiques spécifiques pour l'entreprise.

# ENJEUX ÉCONOMIQUES ET STRATÉGIQUES

La cessation de paiement engendre des conséquences majeures pour l'entreprise et son écosystème, avec des répercussions à court et long terme.



## CONSÉQUENCES ÉCONOMIQUES

- Suspension des poursuites individuelles des créanciers
- Gel du paiement des dettes antérieures
- Atteinte à la réputation commerciale
- Dégradation des relations avec les partenaires financiers



## INCIDENCES SUR LA CONTINUITÉ D'EXPLOITATION

- Remise en cause du principe de continuité d'exploitation
- Possible cession partielle ou totale des actifs
- Restructuration profonde de l'organisation
- Risque de liquidation judiciaire en l'absence de solution viable

3

## RISQUES POUR LES PARTIES PRENANTES

- Salariés : risque de licenciements et de pertes d'emploi
- Fournisseurs : impayés et rupture de relations commerciales
- Clients : incertitude sur la continuité des services/produits
- Actionnaires : perte potentielle de la valeur investie

La gestion précoce des difficultés permet d'éviter l'aggravation de la situation et d'optimiser les chances de redressement de l'entreprise.

# CONSÉQUENCES ÉCONOMIQUES DE LA CESSATION DE PAIEMENT

La cessation de paiement a un effet domino sur l'ensemble de l'économie de l'entreprise.



## PERTURBATION DU CYCLE D'EXPLOITATION

Interruption des flux financiers normaux et dysfonctionnement des opérations courantes.



## PERTES D'OPPORTUNITÉS COMMERCIALES

Incapacité à saisir de nouvelles affaires et développer l'activité.



## PERTE DE CONFIANCE DES PARTENAIRES

Les fournisseurs exigent des paiements comptants, les clients retardent leurs règlements, les salariés s'inquiètent.

# INCIDENCES SUR LA CONTINUITÉ D'EXPLOITATION

La cessation de paiement entraîne plusieurs conséquences critiques pour la pérennité de l'entreprise:



## REMISE EN CAUSE DU PRINCIPE COMPTABLE

L'arrêt des paiements remet en cause le principe de continuité d'exploitation, fondement des comptes annuels (article 121-3 du PCG).



## RÉÉVALUATION DES ACTIFS

L'entreprise peut être amenée à réévaluer ses actifs ou à constater une perte de valeur.



## RISQUE DE LIQUIDATION

Dans certains cas, la direction doit envisager la liquidation si aucune solution viable n'est trouvée.

# RISQUES POUR LES PARTIES PRENANTES INTERNES ET EXTERNES

La cessation de paiement impacte l'ensemble de l'écosystème de l'entreprise :

## CRÉANCIERS

- Risque de non-recouvrement des créances
- Incertitude sur les délais de paiement
- Possible restructuration forcée des dettes

## SALARIÉS

- Risque d'impayés de salaires
- Menace sur l'emploi et licenciements potentiels
- Détérioration du climat social

## ACTIONNAIRES

- Perte potentielle de la valeur investie
- Dilution possible du capital en cas de reprise
- Risque de perte totale en cas de liquidation

## PARTENAIRES BANCAIRES

- Suspension des financements en cours
- Exigibilité anticipée des prêts
- Dégradation de la relation de confiance

L'incapacité à honorer ses engagements peut engager la responsabilité civile voire pénale du dirigeant. La réputation de l'entreprise est généralement durablement affectée par cette situation.

# À RETENIR

## ÉVÉNEMENT JURIDIQUE CRITIQUE

La cessation de paiement est un concept juridique avec des conséquences légales immédiates pour l'entreprise et ses dirigeants.

## MENACE EXISTENTIELLE

Elle représente une menace directe pour la continuité d'exploitation et la survie même de l'entreprise.

## IMPACT SUR L'ÉCOSYSTÈME

Les répercussions s'étendent à l'ensemble des parties prenantes : salariés, fournisseurs, clients et actionnaires.

# ACTEURS ET PROCÉDURES ASSOCIÉS

La cessation de paiement implique l'intervention coordonnée de plusieurs acteurs clés, chacun ayant des responsabilités spécifiques dans la procédure.

## RÔLE DU DIRIGEANT ET DES ORGANES DE GOUVERNANCE

- Obligation de déclarer la cessation de paiement
- Préparation des documents financiers justificatifs
- Participation active à l'élaboration des solutions



## INTERVENTION DU TRIBUNAL DE COMMERCE

- Évaluation de la situation financière
- Désignation des mandataires judiciaires
- Arbitrage entre les différentes procédures

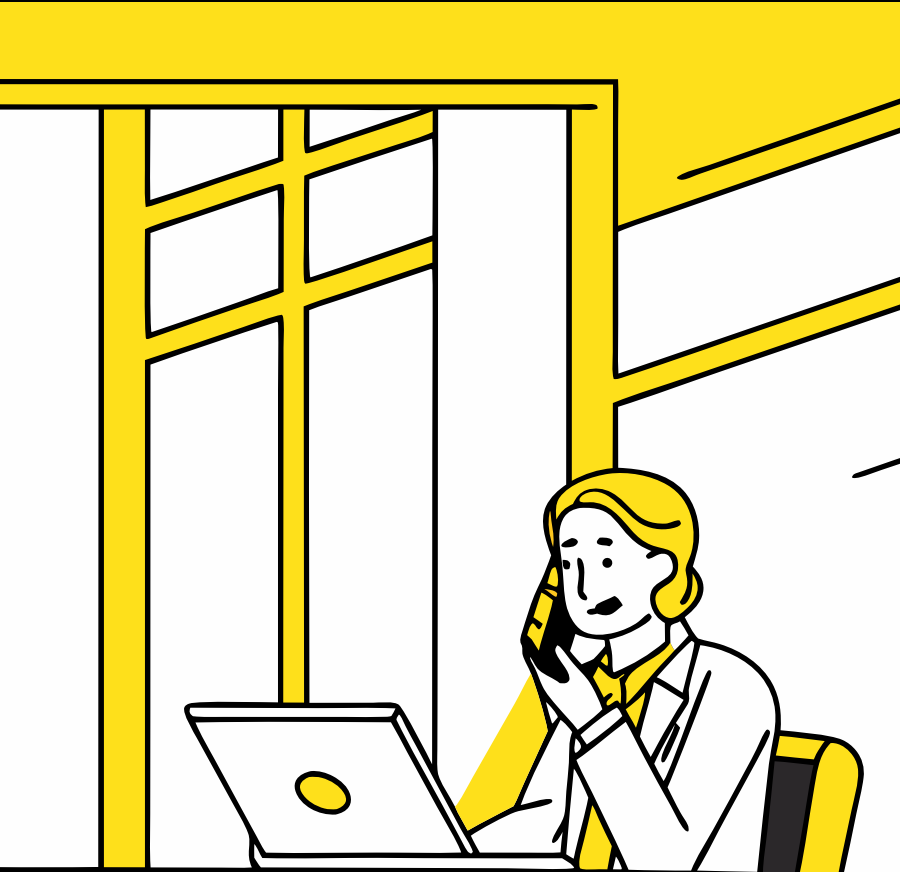
## RESPONSABILITÉ ET OBLIGATIONS DES CRÉANCIERS

- Déclaration des créances
- Participation aux comités de créanciers
- Négociation des plans de redressement

Chaque acteur joue un rôle déterminant dans le déroulement et l'issue de la procédure, avec des responsabilités légales et des intérêts parfois divergents.

# RÔLE DU DIRIGEANT ET DES ORGANES DE GOUVERNANCE

Le dirigeant a l'obligation légale de déclarer l'état de cessation de paiement dans un délai de 45 jours au greffe du tribunal de commerce. Un manquement à cette obligation engage sa responsabilité et peut entraîner une faillite personnelle ou une interdiction de gérer. Le conseil d'administration ou de surveillance doit être informé pour adopter des mesures stratégiques d'urgence.



LE RÔLE DU  
DIRIGEANT



# INTERVENTION DU TRIBUNAL DE COMMERCE

## RÉCEPTION DE LA DÉCLARATION

Le tribunal de commerce reçoit la déclaration de cessation de paiement du dirigeant de l'entreprise.

## NOMINATION D'UN MANDATAIRE

Un mandataire judiciaire est nommé pour protéger les intérêts des créanciers et contrôler la gestion de l'entreprise.

## DÉCISION DE PROCÉDURE

Il statue sur l'ouverture de la procédure appropriée : sauvegarde, redressement ou liquidation judiciaire.

## SUIVI DE LA PROCÉDURE

La procédure est publique et encadrée par des délais stricts fixés par le tribunal.

# RESPONSABILITÉ ET OBLIGATIONS DES CRÉANCIERS

## **SUSPENSION DES ACTIONS INDIVIDUELLES**

Les créanciers ne peuvent plus intenter d'action individuelle une fois la procédure collective ouverte.

## **PARTICIPATION COLLECTIVE**

Participation au plan de redressement.

## **DÉCLARATION DES CRÉANCES**

Ils doivent déclarer leurs créances dans un délai légal (souvent 2 mois).

## **HIÉRARCHIE DES CRÉANCIERS**

Certains créanciers (fiscaux, sociaux) bénéficient d'un statut prioritaire dans la répartition des actifs.

# À RETENIR

La cessation de paiement active une chaîne d'interventions juridiques et organisationnelles impliquant le dirigeant, le tribunal et les créanciers, dans une logique de sauvegarde ou de liquidation.

Le dirigeant a l'obligation légale de déclarer la cessation de paiement dans un délai de 45 jours, sous peine de sanctions personnelles. Les organes de gouvernance doivent être impliqués dans les décisions stratégiques d'urgence pour protéger l'entreprise et ses parties prenantes.

Le tribunal de commerce joue un rôle central en recevant la déclaration, en désignant les mandataires judiciaires et en décidant de la procédure appropriée entre sauvegarde, redressement ou liquidation judiciaire, tout en fixant des délais stricts pour le déroulement de la procédure.

Les créanciers voient leurs actions individuelles suspendues au profit d'une action collective, avec l'obligation de déclarer leurs créances dans un délai légal et de participer aux procédures selon une hiérarchie établie, certains bénéficiant d'un statut prioritaire dans la répartition des actifs.

# CONCLUSION GÉNÉRALE SYNTHÉTIQUE

La cessation de paiement représente un moment critique dans la vie d'une entreprise, avec des implications juridiques, économiques et organisationnelles majeures.



## CADRE JURIDIQUE

Situation légalement définie par l'impossibilité de faire face au passif exigible avec l'actif disponible. Elle déclenche l'obligation de déclaration dans un délai de 45 jours.



## IMPLICATIONS ÉCONOMIQUES

Menace pour la continuité d'exploitation avec des répercussions sur l'ensemble des parties prenantes, nécessitant une analyse approfondie des perspectives de redressement.



## ACTEURS CONCERNÉS

Mobilisation coordonnée du dirigeant (déclaration), du tribunal (procédure), et des créanciers (participation au processus collectif) dans une logique de sauvegarde des intérêts communs.

La maîtrise des fondements et des procédures de cessation de paiement est essentielle pour anticiper les difficultés et préserver au mieux la valeur économique et sociale de l'entreprise.

# CONCLUSION DU CHAPITRE

Ce premier chapitre a permis de poser les bases essentielles de la cessation de paiement :



## **FONDEMENTS JURIDIQUES**

Les bases légales et réglementaires qui encadrent la cessation de paiement selon le Code de commerce.



## **ENJEUX ÉCONOMIQUES**

Un point de bascule critique pour l'entreprise qui mobilise une réponse rapide et coordonnée.



## **RÔLES DES ACTEURS**

L'importance de comprendre les responsabilités des dirigeants, du tribunal et des créanciers.

Comprendre ces mécanismes est indispensable pour intervenir de manière professionnelle face aux situations de cessation de paiement.

# BIBLIOGRAPHIE ASSOCIÉE

1. **Didier Poracchia**, *Droit des entreprises en difficulté*, Gualino, 2023
2. **François-Xavier Lucas**, *Les procédures collectives*, Dalloz, 2022

# RÉSUMÉ DES POINTS CLÉS

- La cessation de paiement signifie l'impossibilité de faire face au passif exigible avec l'actif disponible.
- Elle se distingue d'une simple difficulté de trésorerie.
- Elle met en péril la continuité d'exploitation de l'entreprise.
- Le dirigeant doit la déclarer sous 45 jours au tribunal de commerce.
- Le tribunal et les créanciers sont les deux piliers de la procédure collective.
- La gestion de crise doit être anticipée et encadrée pour limiter les impacts.

# SOURCES

- Code de commerce – Articles L.631-1 et suivants
- Plan Comptable Général, article 121-3
- Site Legifrance.gouv.fr
- Doctrine juridique Dalloz – JurisClasseur Entreprises en difficulté
- Ministère de la Justice – Guide des procédures collectives (2023)



# **CHAPITRE 2 -**

## **DIAGNOSTIC COMPTABLE ET FINANCIER D'UNE SITUATION DE CESSATION DE PAIEMENT**

# INDICATEURS COMPTABLES D'ALERTE

Les signaux précoces permettant d'anticiper les difficultés financières d'une entreprise



## **FONDS DE ROULEMENT ET BESOINS EN FONDS DE ROULEMENT**

Déséquilibre entre ressources stables et emplois durables pouvant indiquer une structure financière fragilisée



## **TRÉSORERIE NETTE ET SOLVABILITÉ À COURT TERME**

Capacité de l'entreprise à honorer ses dettes immédiates et à maintenir une liquidité suffisante



## **SIGNAUX FAIBLES DANS LES ÉTATS FINANCIERS**

Anomalies comptables et ratios dégradés révélateurs d'une trajectoire financière préoccupante

# FONDS DE ROULEMENT ET BESOINS EN FONDS DE ROULEMENT

## FONDS DE ROULEMENT (FR)

Ressource durable dont dispose l'entreprise pour financer son cycle d'exploitation.

Se calcule en soustrayant les emplois stables (immobilisations) des ressources stables (capitaux propres + dettes à moyen/long terme).

## BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT (BFR)

Reflète les besoins financiers liés au fonctionnement courant de l'activité (stocks, créances, dettes fournisseurs).

Un FR négatif ou un BFR croissant peut signaler une tension financière.

# TRÉSORERIE NETTE ET SOLVABILITÉ À COURT TERME

## TRÉSORERIE NETTE

Différence entre la trésorerie active (disponibilités) et la trésorerie passive (concours bancaires courants). Elle représente le « coussin » de liquidité de l'entreprise. Un solde durablement négatif est souvent l'un des premiers signes de cessation de paiement.

## SOLVABILITÉ À COURT TERME

Se mesure aussi par des ratios (ex : ratio de liquidité générale), indicateurs de la capacité à honorer ses dettes exigibles.

# SIGNAUX FAIBLES DANS LES ÉTATS FINANCIERS

## DÉLAIS DE PAIEMENT

Allongement des délais de paiement clients et retards de paiement aux fournisseurs

## NOTES ANNEXES

Indices révélateurs dans les notes annexes : emprunts non renouvelés, dettes fiscales importantes

## IMPAYÉS ET CHIFFRE D'AFFAIRES

Impayés répétés et diminution du chiffre d'affaires

## ANALYSE DYNAMIQUE

Une lecture dynamique des comptes est indispensable pour détecter ces signaux

# À RETENIR

## POINTS CLÉS

Les indicateurs d'alerte ne se résument pas aux chiffres visibles : ils nécessitent une lecture globale du bilan, de l'annexe et des flux.

# ANALYSE DYNAMIQUE DU BILAN



## EXAMEN DES TENDANCES

Analyse comparative des bilans sur plusieurs exercices pour identifier les évolutions significatives des postes clés.



## CALCUL DES VARIATIONS

Détermination des variations absolues et relatives des postes du bilan pour mesurer leur impact sur la structure financière.



## INTERPRÉTATION DES ÉQUILIBRES

Évaluation des évolutions du fonds de roulement et du BFR pour comprendre les transformations de la structure financière.



## DIAGNOSTIC FINANCIER

Formulation de conclusions sur la trajectoire financière de l'entreprise et identification des potentiels signaux d'alerte.

Cette approche temporelle permet d'identifier les déséquilibres structurels en formation et d'anticiper les difficultés financières avant qu'elles ne deviennent critiques.

# APPROCHE FONCTIONNELLE DU BILAN

L'**approche fonctionnelle du bilan** offre une lecture économique des données en regroupant les postes selon leurs fonctions : investissements, financements, exploitation et trésorerie.

Elle reclasse les éléments d'actif et de passif selon leur destination plutôt que leur nature juridique, mettant en évidence les différents cycles économiques.

## COMPOSANTES PRINCIPALES

### EMPLOIS STABLES

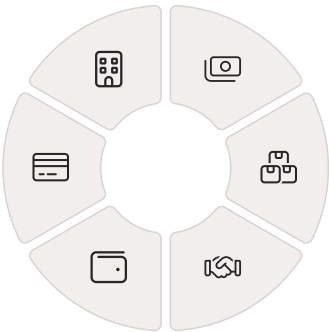
Immobilisations incorporelles,  
corporelles et financières

### TRÉSORERIE PASSIVE

Concours bancaires courants

### TRÉSORERIE ACTIVE

Disponibilités et placements à court  
terme



### RESSOURCES STABLES

Capitaux propres et dettes financières à  
long terme

### ACTIF CIRCULANT D'EXPLOITATION

Stocks et créances clients

### PASSIF CIRCULANT D'EXPLOITATION

Dettes fournisseurs et dettes fiscales et  
sociales

Cette approche évalue les équilibres entre ressources à long terme et besoins d'exploitation via trois indicateurs clés : fonds de roulement net global (FRNG), besoin en fonds de roulement (BFR) et trésorerie nette.

Son principal avantage est de révéler précocement les déséquilibres structurels, permettant d'agir avant que la situation financière ne se détériore.

## Le bilan économique

| ACTIF                                                       | K€           | K€           |
|-------------------------------------------------------------|--------------|--------------|
|                                                             | 31.08.07     | 31.08.06     |
| Ecarts d'acquisition                                        | 20866        | 20366        |
| Immobilisations incorporelles                               | 8081         | 7416         |
| Immobilisations corporelles                                 | 30966        | 28446        |
| Autres actifs non courants                                  | 1261         | 2443         |
| <b>ACTIF IMMOBILISE NET (AIN)</b>                           | <b>61174</b> | <b>58671</b> |
| Stocks et en-cours                                          | 15130        | 14991        |
| Créances clients                                            | 11927        | 7170         |
| Autres actifs courants <sup>1</sup>                         | 2345         | 4812         |
| <b>Total Emplois d'exploitation et hors exploitation</b>    | <b>29402</b> | <b>26973</b> |
| Autres passifs courants <sup>2</sup>                        | 19170        | 15997        |
| <b>Total Ressources d'exploitation et hors exploitation</b> | <b>19170</b> | <b>15997</b> |
| <b>BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT (BFR)</b>                   | <b>10232</b> | <b>10976</b> |
| <b>ACTIF ECONOMIQUE (AE)</b>                                | <b>71406</b> | <b>69647</b> |

F. Roth - Finance

18



# INTERPRÉTATION DES DÉSÉQUILIBRES STRUCTURELS

## DÉFINITION DU DÉSÉQUILIBRE

Un déséquilibre apparaît lorsqu'un actif immobilisé est financé par des dettes à court terme. Cela fragilise la capacité de l'entreprise à faire face aux échéances immédiates.

## IMPACTS SUR LA STABILITÉ

Cette situation compromet l'équilibre financier et peut conduire à des tensions de trésorerie, voire à une cessation de paiements si elle persiste.

## INDICATEURS D'ALERTE

Un ratio de structure (ex : autonomie financière) trop bas traduit une dépendance excessive aux financements externes.

# COMPARAISON SECTORIELLE ET SEUILS CRITIQUES



## IMPORTANCE DES COMPARAISONS

Pour juger de la gravité d'une situation, la comparaison avec les standards du secteur est essentielle.



## SPÉCIFICITÉS SECTORIELLES

Certaines activités, comme le BTP ou la distribution, présentent structurellement un BFR élevé.



## OUTILS D'ANALYSE COMPARATIVE

Des outils comme Diane ou Score3 permettent d'accéder à des moyennes sectorielles utiles pour situer l'entreprise.

# À RETENIR

## **ANALYSE APPROFONDIE**

Une analyse dynamique du bilan permet d'aller au-delà du simple équilibre passif/actif.

## **DÉTECTION PRÉCOCE**

Elle révèle les causes profondes d'une dégradation de trésorerie avant que la situation ne devienne critique.

## **ÉQUILIBRES STRUCTURELS**

Cette approche met en évidence les déséquilibres entre les ressources à long terme et les besoins d'exploitation.

# OUTILS DE DÉTECTION PRÉCOCE

La détection précoce des difficultés financières est essentielle pour prévenir les crises et permettre une intervention rapide. Plusieurs outils complémentaires peuvent être mis en place pour surveiller la santé financière d'une entreprise et anticiper les problèmes avant qu'ils ne deviennent critiques.



## TABLEAU DE BORD DE TRÉSORERIE

Outil de pilotage quotidien permettant de suivre les encaissements et décaissements prévisionnels, d'anticiper les tensions et d'optimiser la gestion des liquidités à court terme.

- Suivi des échéanciers clients et fournisseurs
- Prévisions de trésorerie glissantes
- Analyse des écarts entre prévisions et réalisations



## ANALYSE DES FLUX DE TRÉSORERIE (CASH-FLOW)

Examen approfondi de la capacité de l'entreprise à générer des liquidités par son activité opérationnelle, ses investissements et ses financements.

- Cash-flow d'exploitation
- Free cash-flow
- Capacité d'autofinancement (CAF)



## SCORING DE DÉFAILLANCE ET MODÈLES PRÉDICTIFS

Utilisation de méthodes statistiques et d'intelligence artificielle pour évaluer le risque de défaillance d'une entreprise à partir de ses données financières historiques.

- Score Z d'Altman
- Score Conan-Holder
- Modèles de credit scoring bancaires

Ces outils doivent être utilisés de façon complémentaire et adaptés à la taille et au secteur d'activité de l'entreprise. Une surveillance régulière et l'interprétation correcte des signaux qu'ils émettent permettent d'identifier les risques financiers avant qu'ils ne se matérialisent en crise de trésorerie ou en cessation de paiements.

# TABLEAU DE BORD DE TRÉSORERIE

Le tableau de bord de trésorerie est un outil opérationnel qui suit l'évolution des encaissements et décaissements. Il permet de détecter un déficit structurel de liquidité bien avant qu'il ne soit trop tard. Véritable baromètre financier de l'entreprise, il centralise les informations relatives aux flux monétaires entrants et sortants, offrant ainsi une vision claire et actualisée de la position de trésorerie à court et moyen terme.

|                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <b>SUIVI QUOTIDIEN</b><br>Les entreprises performantes suivent ce tableau au jour le jour, voire à la semaine. Cette discipline permet d'anticiper les variations saisonnières, les échéances importantes et d'ajuster les décisions opérationnelles en conséquence. Un pilotage précis évite les découverts bancaires coûteux et optimise la gestion des excédents temporaires. |  | <b>DÉTECTION PRÉCOCE</b><br>Identification des problèmes de liquidité avant qu'ils ne deviennent critiques. L'analyse des tendances et des écarts entre prévisions et réalisations révèle les dysfonctionnements potentiels dans le cycle d'exploitation. Cette vigilance permet de mettre en place des actions correctives avant que la situation ne se dégrade irrémédiablement. |  | <b>OUTIL OPÉRATIONNEL</b><br>Surveillance continue des flux financiers pour une gestion optimale de la trésorerie. Contrairement au bilan qui offre une photographie statique, le tableau de bord de trésorerie capture la dynamique des flux et facilite les arbitrages quotidiens entre différentes priorités de paiement et opportunités d'investissement à court terme. |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## COMPOSANTES ESSENTIELLES D'UN TABLEAU DE BORD EFFICACE

- Solde initial de trésorerie et projections sur plusieurs périodes (semaines/mois)
- Échéanciers détaillés des créances clients et dettes fournisseurs
- Suivi des décalages entre facturation et encaissement
- Indicateurs d'alerte personnalisés selon le secteur d'activité
- Visualisation graphique des tendances et des points de rupture potentiels

Un tableau de bord bien construit devient un véritable outil d'aide à la décision, permettant non seulement d'éviter les crises de liquidité, mais aussi d'identifier les opportunités d'optimisation du cycle d'exploitation et des conditions de paiement avec les partenaires commerciaux.

# ANALYSE DES FLUX DE TRÉSORERIE (CASH-FLOW)

Le tableau des flux de trésorerie (obligatoire pour certaines entreprises) distingue les flux d'exploitation, d'investissement et de financement. Une trésorerie positive ne garantit pas la santé financière : seule l'analyse des causes de ces flux permet une lecture fiable.

1

## FLUX D'EXPLOITATION

Reflète l'activité opérationnelle de l'entreprise. Un flux d'exploitation négatif est un signal d'alerte immédiat.



## FLUX D'INVESTISSEMENT

Représente les acquisitions et cessions d'actifs à long terme, indiquant la stratégie de développement.

3

## FLUX DE FINANCEMENT

Montre les échanges avec les actionnaires et créanciers, révélant la politique financière adoptée.

# SCORING DE DÉFAILLANCE ET MODÈLES PRÉDICTIFS

Des outils statistiques permettent de prédire la probabilité de défaillance à partir des comptes. Le scoring est utilisé par les banques, assureurs-crédit, experts-comptables. Ces modèles reposent sur des combinaisons de ratios financiers jugés déterminants.

1

## TYPES DE MODÈLES

- Modèle Z d'Altman
- Modèles logit
- Réseaux neuronaux

2

## UTILISATEURS

- Établissements bancaires
- Assureurs-crédit
- Experts-comptables

3

## BASE DES MODÈLES

Combinaisons de ratios financiers jugés déterminants pour évaluer la santé financière de l'entreprise



RISK

## À RETENIR

### VISION GLOBALE

La combinaison d'outils de suivi quotidien et de modèles prédictifs constitue la meilleure stratégie de prévention des défaillances. Une approche multicritère permet d'anticiper les risques.

### TABLEAU DE BORD

Le suivi régulier des flux de trésorerie à travers un tableau de bord opérationnel permet d'identifier les tensions de liquidité avant qu'elles ne deviennent critiques. La fréquence quotidienne ou hebdomadaire est recommandée.

### ANALYSE DES FLUX

L'examen détaillé des trois types de flux (exploitation, investissement, financement) offre une vision dynamique de la santé financière. Un flux d'exploitation négatif constitue un signal d'alerte majeur à surveiller en priorité.

### MODÈLES PRÉDICTIFS

Les outils statistiques de scoring permettent d'objectiver le risque de défaillance. Les modèles comme le Z d'Altman ou les approches par réseaux neuronaux fournissent des indicateurs avancés précieux pour la prise de décision.



# CONCLUSION GÉNÉRALE SYNTHÉTIQUE

L'anticipation et la prévention des difficultés financières reposent sur une surveillance continue des indicateurs clés et l'utilisation d'outils analytiques appropriés.



## INDICATEURS D'ALERTE

Les déséquilibres structurels du bilan (FR, BFR, trésorerie) constituent les premiers signaux d'une potentielle défaillance financière.



## ANALYSE DYNAMIQUE

L'approche fonctionnelle et l'interprétation des tendances permettent d'identifier les problèmes structurels avant qu'ils ne deviennent critiques.



## OUTILS PRÉVENTIFS

Le tableau de bord de trésorerie, l'analyse des cash-flows et les modèles prédictifs offrent une vision complète pour anticiper les difficultés.

La combinaison de ces approches, enrichie par une comparaison sectorielle régulière, permet d'établir une stratégie efficace de prévention des défaillances financières.

# CONCLUSION

Ce chapitre a permis d'explorer les leviers d'analyse comptable et financière permettant de diagnostiquer une situation de cessation de paiement. L'observation des indicateurs de trésorerie, la lecture dynamique du bilan et l'utilisation d'outils de détection sont des pratiques essentielles. Un diagnostic précoce est souvent la clé pour éviter l'irréversible.

# BIBLIOGRAPHIE ASSOCIÉE

1. Alain Marion, *Analyse financière – diagnostic et évaluation*, Gualino, 2021
2. Christophe Thibierge, *Analyse financière*, Dunod, 2022

# RÉSUMÉ DES POINTS CLÉS

- Le fonds de roulement et la trésorerie nette sont les premiers indicateurs de fragilité.
- Le bilan fonctionnel permet une analyse plus pertinente des déséquilibres.
- Les signaux faibles précèdent souvent l'apparition d'un défaut de paiement.
- Le tableau des flux de trésorerie montre la structure des entrées/sorties.
- Des outils prédictifs existent pour estimer le risque de défaillance.
- La surveillance régulière permet de déclencher une action rapide.

# SOURCES

- Plan Comptable Général (PCG)
- Banque de France – Observatoire des entreprises
- Site infogreffe.fr – Statistiques et données bilanciellles
- Altman, E. I. (1968), "Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy"
- Outils Diane, Base Kompass, Score3 (données sectorielles)

# EXERCICE – APPLICATION PRATIQUE

## ENCADRÉ EXERCICE – ÉVALUATION DU RISQUE DE CESSATION DE PAIEMENT

Une entreprise présente les éléments suivants à la clôture de l'exercice :

- Capitaux propres : 180 000 €
- Dettes financières à long terme : 120 000 €
- Immobilisations : 270 000 €
- Stocks : 40 000 €
- Créances clients : 60 000 €
- Dettes fournisseurs : 50 000 €
- Disponibilités : 10 000 €

**QUESTION** : Cette entreprise présente-t-elle un risque de cessation de paiement à court terme ? Justifiez en calculant le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie nette.

# CORRECTION ATTENDUE

**Étape 1 : Calcul du fonds de roulement (FR)**  $FR = (\text{Capitaux propres} + \text{Dettes MLT}) - \text{Immobilisations}$   $FR = (180\,000 + 120\,000) - 270\,000 = 30\,000\,€$

**Étape 2 : Calcul du besoin en fonds de roulement (BFR)**  $BFR = (\text{Stocks} + \text{Créances clients}) - \text{Dettes fournisseurs}$   $BFR = (40\,000 + 60\,000) - 50\,000 = 50\,000\,€$

**Étape 3 : Calcul de la trésorerie nette (TN)**  $TN = FR - BFR = 30\,000 - 50\,000 = -20\,000\,€$  Ou  $TN = \text{Disponibilités} - \text{Concours bancaires}$  (ici, absence précisée : donc 10 000 € de dispo seulement)

**Conclusion :** La trésorerie nette est négative. L'entreprise présente un risque de cessation de paiement à court terme car ses besoins d'exploitation excèdent ses ressources durables.

**Réponse attendue :** OUI, la trésorerie nette est insuffisante pour couvrir les besoins. Risque avéré.

# **CHAPITRE 3 -**

## **GESTION ET TRAITEMENT DE LA CESSATION DE PAIEMENT**



# PROCÉDURES PRÉVENTIVES

# MANDAT AD HOC : OBJECTIFS ET MISE EN ŒUVRE

Le mandat ad hoc est une procédure confidentielle et préventive, initiée à la demande du dirigeant d'une entreprise en difficulté mais qui n'est pas encore en cessation de paiement. Elle permet la désignation par le président du tribunal de commerce d'un mandataire ad hoc, souvent un professionnel du restructuring. L'objectif est de faciliter la négociation entre l'entreprise et ses créanciers pour éviter l'aggravation des difficultés.

# CONCILIATION : NÉGOCIATION ET STRATÉGIE AVEC LES CRÉANCIERS

La conciliation est également une procédure amiable, mais elle est encadrée par un délai maximum de 5 mois. Elle concerne les entreprises rencontrant une difficulté juridique, économique ou financière, avérée ou prévisible. Le conciliateur est chargé de conduire des discussions en vue d'aboutir à un accord, validé éventuellement par le juge. Cet accord peut porter sur des délais de paiement, remises de dettes, ou restructuration de créances.

# LIMITES DES DISPOSITIFS AMIABLES



## **ABSENCE DE PROTECTION JURIDIQUE**

Les procédures préventives n'entraînent aucune protection juridique automatique contre les poursuites individuelles.



## **DÉPENDANCE À LA COOPÉRATION**

Elles reposent sur la volonté de coopération des créanciers.



## **INADAPTATION DANS CERTAINS CAS**

Elles sont parfois inadaptées en cas de dégradation rapide de la situation ou de conflit grave avec certains partenaires financiers.

# À RETENIR

## ANTICIPATION ET DISCRÉTION

Les procédures amiables sont à privilégier tant que l'entreprise est solvable. Elles permettent d'anticiper et d'agir dans la discrétion.

## COOPÉRATION NÉCESSAIRE

Ces procédures exigent une coopération active des créanciers pour aboutir à des solutions viables.

# PROCÉDURES COLLECTIVES

Les procédures collectives représentent un ensemble de dispositifs juridiques permettant de traiter les situations de difficultés avancées des entreprises.



## SAUVEGARDE JUDICIAIRE

Destinée aux entreprises en difficulté mais non en cessation de paiement

Permet de réorganiser l'entreprise pour assurer sa pérennité



## REDRESSEMENT JUDICIAIRE

S'applique aux entreprises en état de cessation de paiement

Vise la continuité de l'activité, le maintien de l'emploi et l'apurement du passif



## LIQUIDATION JUDICIAIRE

Concerne les entreprises en cessation de paiement dont le redressement est manifestement impossible

Organise la cessation d'activité et la vente des actifs pour désintéresser les créanciers

# SAUVEGARDE JUDICIAIRE : CONDITIONS ET FINALITÉS

La procédure de sauvegarde vise à permettre la réorganisation de l'entreprise pour éviter la cessation de paiement.



## OUVERTURE DE LA PROCÉDURE

Ouverte à la demande du dirigeant, dès lors que les difficultés ne sont pas encore trop avancées.



## PROTECTION JURIDIQUE

Suspension des poursuites individuelles et gel des dettes antérieures.



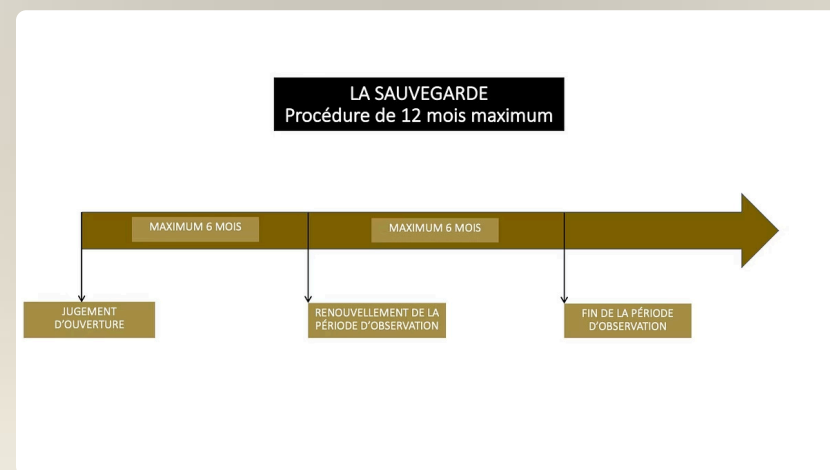
## PÉRIODE D'OBSERVATION

Période de 6 mois renouvelable pour analyser la situation.



## PLAN DE SAUVEGARDE

Aboutit à un plan de sauvegarde validé par le tribunal.



# REDRESSEMENT JUDICIAIRE : CONTINUITÉ OU CESSION

Le redressement judiciaire intervient lorsqu'une entreprise est en cessation de paiement. Son objectif est triple : poursuivre l'activité, préserver l'emploi et apurer le passif. Après évaluation, le tribunal opte pour un plan de continuation ou une cession partielle ou totale.

## CONDITIONS D'OUVERTURE

La procédure peut être initiée par le débiteur, un créancier ou le ministère public quand l'entreprise ne peut faire face à son passif exigible. Le dirigeant doit déposer sa déclaration au greffe dans les 45 jours suivant la cessation des paiements.

## PÉRIODE D'OBSERVATION APPROFONDIE

Cette phase de 6 mois, renouvelable jusqu'à 18 mois, permet d'établir un bilan économique, social et environnemental. L'administrateur judiciaire propose alors un plan de continuation, de cession ou la liquidation selon son analyse.

## EFFETS JURIDIQUES IMPORTANTS

La procédure suspend les poursuites individuelles et interdit le paiement des créances antérieures. Les contrats en cours sont maintenus malgré d'éventuelles clauses contraires. Les créanciers disposent de deux mois pour déclarer leurs créances.

## PLAN DE CONTINUATION

Ce plan organise le règlement des dettes ou la cession partielle d'activités. Il peut inclure des licenciements, des délais de paiement jusqu'à 10 ans, ou des remises de dettes. Son exécution est supervisée par un commissaire désigné par le tribunal.

## PLAN DE CESSION

Si la continuation est impossible, le tribunal peut ordonner la cession de l'entreprise. Le repreneur s'engage sur le maintien d'activités spécifiques, la préservation d'emplois et le versement d'un prix permettant de désintéresser partiellement les créanciers.



# LIQUIDATION JUDICIAIRE : MODALITÉS ET EFFETS

## DÉFINITION ET CONDITIONS

Procédure de dernier recours appliquée lorsque l'entreprise est en cessation de paiement et que son redressement est impossible. Elle peut être initiée par le débiteur, un créancier, le ministère public ou d'office par le tribunal.

## DÉROULEMENT DE LA PROCÉDURE

Dès le jugement d'ouverture, l'activité cesse généralement, sauf poursuite temporaire exceptionnelle. Les salariés sont licenciés selon une procédure simplifiée avec intervention de l'AGS pour garantir leurs créances salariales.

## RÔLE DU LIQUIDATEUR

Nommé par le tribunal, le liquidateur remplace le dirigeant, réalise l'inventaire, évalue et vend les actifs, répartit les fonds entre créanciers et vérifie les créances déclarées. Il peut engager des actions contre les dirigeants en cas de faute de gestion.

## RÉALISATION DES ACTIFS ET PAIEMENT DES CRÉANCIERS

Les actifs sont vendus en bloc ou séparément. Les fonds sont distribués selon un ordre légal prioritaire : frais de justice, créances salariales, frais de procédure, créances postérieures au jugement, créances garanties par sûretés, puis créances chirographaires.

## LIQUIDATION JUDICIAIRE SIMPLIFIÉE

Applicable aux petites entreprises (moins de 5 salariés, CA HT < 750 000 €), cette procédure offre des délais raccourcis et des formalités allégées, limitée généralement à 6 ou 12 mois.

## CONSÉQUENCES POUR LES PARTIES PRENANTES

Les dirigeants risquent des sanctions personnelles en cas de faute. Les créanciers non prioritaires récupèrent rarement leurs créances intégrales. Les salariés, bien que créanciers privilégiés, perdent leur emploi. La société est radiée du registre du commerce à l'issue de la procédure.

# À RETENIR

Les procédures collectives sont des outils juridiques puissants, mais publics, intrusifs et souvent coûteux. Leur choix dépend de la gravité et du stade de la crise.

## TYPES DE PROCÉDURES

- La **sauvegarde** offre une protection préventive avant la cessation des paiements, permettant une réorganisation sous protection judiciaire.
- Le **redressement judiciaire** intervient après la cessation des paiements mais lorsque l'entreprise conserve des chances de survie.
- La **liquidation judiciaire** représente l'ultime recours lorsque le redressement est manifestement impossible.

## CONSÉQUENCES

- Impact sur l'image et la confiance des partenaires commerciaux
- Dessaisissement partiel ou total du dirigeant selon la procédure
- Suspension des poursuites et gel des créances antérieures
- Possibilité de restructuration de la dette sous certaines conditions

## FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

L'anticipation reste la clé du succès : plus les procédures sont engagées tôt, plus les chances de sauvetage sont importantes.

# PILOTAGE STRATÉGIQUE EN CONTEXTE DE CRISE

Le pilotage stratégique en contexte de crise nécessite une approche méthodique et réfléchie pour surmonter les difficultés.

## DIAGNOSTIC DE LA SITUATION

La première étape consiste à analyser précisément les causes et l'ampleur de la crise. Cette analyse doit porter sur les dimensions financières, opérationnelles et commerciales de l'entreprise.

## MOBILISATION DES RESSOURCES

Face à une crise, l'entreprise doit rapidement mobiliser ses ressources critiques - trésorerie, compétences clés, actifs stratégiques - et identifier les leviers d'action prioritaires.

## DÉFINITION D'UNE VISION STRATÉGIQUE

Même en situation d'urgence, il est essentiel de maintenir une vision à moyen terme qui permettra de guider les décisions opérationnelles et d'assurer la cohérence des actions.

## GOUVERNANCE DE CRISE

La mise en place d'une cellule de crise avec des responsabilités clairement définies et des processus de décision accélérés permet une réactivité accrue face aux événements.

## GESTION DES PARTIES PRENANTES

Le maintien d'un dialogue transparent avec les créanciers, salariés, clients et fournisseurs est déterminant pour préserver la confiance et obtenir les soutiens nécessaires au redressement.

Un pilotage efficace en période de crise repose sur un équilibre entre actions d'urgence à court terme et transformations structurelles pour assurer la pérennité de l'entreprise.

# PLAN DE REDRESSEMENT ET STRATÉGIE DE RETOURNEMENT

Un plan de redressement efficace repose sur plusieurs étapes clés et nécessite l'implication de toutes les parties prenantes.

## DIAGNOSTIC RIGoureux

Analyse approfondie de la situation financière et opérationnelle pour identifier les causes des difficultés.

## OBJECTIFS RÉALISTES

Définition de cibles atteignables et d'un calendrier de mise en œuvre adapté à la situation de l'entreprise.

## MESURES OPÉRATIONNELLES

Déploiement d'actions concrètes: réductions de coûts, réorganisations, augmentations de capital ou cessions d'actifs.

## MOBILISATION DES PARTIES PRENANTES

Obtention du soutien des actionnaires, banques et salariés, élément déterminant pour la réussite du plan.

# COMMUNICATION FINANCIÈRE DE CRISE



## TRANSPARENCE MAÎTRISÉE

En période de crise, la communication devient un levier stratégique. Il faut informer avec transparence sans affoler.



## MAINTIEN DE LA CONFIANCE

Rassurer les créanciers, les clients, les fournisseurs et les collaborateurs.



## RISQUE COMMUNICATIONNEL

Une communication maladroite peut provoquer un retrait de confiance fatal à la survie de l'entreprise.

# PRÉPARATION À LA SORTIE DE CRISE : RESTRUCTURATION ET REBOND

La sortie de crise ne signifie pas un retour à la situation antérieure. Elle suppose une transformation profonde de l'entreprise.

## STRATÉGIE COMMERCIALE REPENSÉE

Redéfinition des offres, des marchés cibles  
et du positionnement concurrentiel pour  
s'adapter au nouveau contexte post-crise.

## NOUVELLE GOUVERNANCE

Adaptation des structures de direction et  
des processus décisionnels pour gagner en  
agilité et en résilience.

## RENÉGOCIATION DES PARTENARIATS FINANCIERS

Établissement de nouvelles relations avec  
les créanciers et investisseurs sur des  
bases assainies.

L'enjeu est de capitaliser sur les enseignements de la crise pour poser les bases d'un nouveau cycle de développement.



## À RETENIR

La gestion de la crise ne se limite pas aux outils juridiques : elle mobilise aussi le leadership, la stratégie et la capacité d'innovation du dirigeant.

Un plan de redressement efficace requiert un diagnostic rigoureux, des objectifs réalistes et l'adhésion de toutes les parties prenantes.

La communication financière en période de crise doit allier transparence et maîtrise pour préserver la confiance des partenaires économiques.

La sortie de crise implique une transformation profonde de l'entreprise : nouvelle stratégie commerciale, gouvernance adaptée et relations financières assainies.

Le succès d'un retournement repose sur la capacité à mobiliser les ressources internes et externes tout en maintenant une vision à long terme malgré l'urgence.

# CONCLUSION GÉNÉRALE SYNTHÉTIQUE

La gestion des entreprises en difficulté représente un défi majeur nécessitant une approche multidimensionnelle, combinant outils juridiques, financiers et stratégiques.

## ANTICIPATION ET PRÉVENTION

Les procédures préventives (mandat ad hoc, conciliation) constituent le premier rempart contre l'aggravation des difficultés. Leur caractère confidentiel et consensuel permet d'initier des négociations avec les créanciers tout en préservant l'image de l'entreprise. L'efficacité de ces dispositifs dépend néanmoins de la précocité de leur mise en œuvre.

## PROTECTION ET RESTRUCTURATION

Les procédures collectives (sauvegarde, redressement, liquidation) offrent un cadre juridique structuré pour les situations plus dégradées. Elles permettent de suspendre les poursuites, de restructurer la dette et de préserver la continuité d'exploitation, tout en assurant une protection légale contre les créanciers.

## DIMENSION STRATÉGIQUE

Au-delà des aspects juridiques, le traitement des difficultés implique une profonde remise en question stratégique. L'élaboration d'un plan de redressement crédible, une communication de crise maîtrisée et une préparation méthodique à la sortie de crise sont les piliers d'un rebond durable.

## FACTEURS DE SUCCÈS

La réussite d'une restructuration repose sur plusieurs facteurs déterminants :

- Un diagnostic précoce et sans complaisance des difficultés
- Une mobilisation efficace des parties prenantes internes et externes
- Une vision stratégique renouvelée pour l'après-crise
- Un leadership affirmé et une gouvernance adaptée aux enjeux de transformation

Les crises, malgré leur caractère déstabilisant, peuvent constituer des opportunités de transformation profonde. Les entreprises qui parviennent à les surmonter en ressortent souvent plus agiles, plus résilientes et mieux préparées aux défis futurs.



# SYNTHÈSE DES PROCÉDURES



## PROCÉDURES PRÉVENTIVES

À privilégier tant que l'entreprise est encore solvable.



## PROCÉDURES COLLECTIVES

Offrent une protection juridique mais nécessitent un accompagnement stratégique fort.



## RÉUSSITE DU REDRESSEMENT

Repose sur un plan clair, une communication adaptée et un leadership affirmé.

# BIBLIOGRAPHIE ASSOCIÉE

1. Pierre-Michel Le Corre, *Les procédures collectives*, Gualino, 2022
2. Jean-Pierre Legros, *Redressement et liquidation judiciaire*, LexisNexis, 2023

# RÉSUMÉ DES POINTS CLÉS

- Le mandat ad hoc et la conciliation permettent une intervention discrète et préventive.
- La sauvegarde vise à éviter la cessation de paiement en restructurant à temps.
- Le redressement judiciaire s'applique en cas de cessation avérée avec espoir de continuité.
- La liquidation judiciaire met fin à l'activité : c'est une procédure terminale.
- Le pilotage stratégique est essentiel pour sortir renforcé de la crise.
- La communication de crise doit être maîtrisée et proactive.

# SOURCES

- Code de commerce – Articles L.611-1 à L.641-1
- Ministère de l'Économie – Dossier « Entreprises en difficulté »
- INSEE – Statistiques sur les défaillances d'entreprises
- CNCC – Recommandations sur les plans de redressement
- Banque de France – Études sur le financement en contexte de crise

# EXERCICE – ÉTUDE DE CAS OPÉRATIONNELLE

## ENCADRÉ EXERCICE – CHOIX D'UNE PROCÉDURE ADAPTÉE

Une PME du secteur textile vient d'accuser un retard de paiement de 3 mois auprès de ses fournisseurs. Sa trésorerie est tendue, mais elle dispose encore de stocks écoulables et de créances clients importantes. Elle n'a pas encore déclaré de cessation de paiement. Le dirigeant vous consulte pour déterminer la meilleure stratégie juridique.

**QUESTION :** Quelle procédure recommanderiez-vous à cette entreprise ? Justifiez votre choix.

# CORRECTION ATTENDUE

**Réponse attendue :** Procédure de conciliation.

**Justification :** L'entreprise n'est pas encore en cessation de paiement, mais elle fait face à des tensions financières. Elle dispose d'actifs mobilisables (stocks, créances), ce qui signifie que la continuité est encore envisageable. La procédure de conciliation permettrait de négocier un étalement de dettes avec les fournisseurs, tout en gardant la confidentialité et le contrôle de la situation.

**Rappel :** Si elle attend trop longtemps et bascule en cessation de paiement, elle devra déclarer cette situation et n'aura plus accès qu'aux procédures collectives.

# **CHAPITRE 4 -**

## **ÉTUDES DE CAS ET MISES EN SITUATION PROFESSIONNELLES**

# IDENTIFICATION DES SYMPTÔMES DE CESSATION DE PAIEMENT

La cessation de paiement est définie juridiquement comme l'impossibilité pour une entreprise de faire face à son passif exigible avec son actif disponible. Identifier précocement les signes avant-coureurs est crucial pour mettre en place des mesures correctives.

## INDICATEURS FINANCIERS D'ALERTE

### DÉTÉRIORATION DES RATIOS DE LIQUIDITÉ

Diminution du fonds de roulement, ratio de liquidité générale inférieur à 1, besoin en fonds de roulement croissant.

### PROBLÈMES DE TRÉSORERIE RÉCURRENTS

Découverts bancaires fréquents, retards de paiement des fournisseurs, difficultés à honorer les échéances fiscales et sociales.

### DÉGRADATION DES PERFORMANCES

Baisse continue du chiffre d'affaires, marges en diminution, résultat d'exploitation négatif sur plusieurs périodes.

## SIGNAUX D'ALERTE OPÉRATIONNELS

### SIGNAUX INTERNES

- Recours systématique aux délais de paiement maximaux
- Multiplication des impayés clients
- Rotation accélérée du personnel
- Retards d'investissement et de maintenance

### SIGNAUX EXTERNES

- Dégradation de la notation bancaire
- Réduction des encours fournisseurs
- Exigences de garanties supplémentaires
- Alertes des commissaires aux comptes

## OUTILS DE DÉTECTION PRÉCOCE

Pour anticiper la cessation de paiement, il est recommandé de mettre en place un suivi régulier des indicateurs suivants :

- Tableau de bord de trésorerie avec prévisions à 3, 6 et 12 mois
- Suivi hebdomadaire du délai moyen de règlement des clients et fournisseurs
- Analyse mensuelle de l'évolution du besoin en fonds de roulement
- Surveillance des ratios d'endettement et de couverture des frais financiers

La détection précoce de ces symptômes permet d'agir avant que la situation ne devienne irréversible et d'envisager des solutions adaptées de restructuration.



# ANALYSE DE BILANS DÉGRADÉS

L'étude d'un bilan permet de repérer plusieurs signes avant-coureurs d'une détérioration financière. L'évolution sur plusieurs exercices renforce la pertinence du diagnostic.



## ACTIF CIRCULANT INSUFFISANT

Un faible niveau d'actifs à court terme par rapport aux dettes à court terme indique des problèmes potentiels de liquidité.



## ENDETTEMENT COURT TERME ÉLEVÉ

Un niveau d'endettement excessif à court terme crée une pression immédiate sur la trésorerie et peut conduire à des difficultés de remboursement.



## CAPITAUX PROPRES NÉGATIFS

Ils révèlent une situation où les dettes de l'entreprise dépassent la valeur de ses actifs, signe d'une grande fragilité financière.



## BAISSE RÉGULIÈRE DU RÉSULTAT NET

Une tendance à la diminution des bénéfices sur plusieurs exercices indique des problèmes structurels de rentabilité.



## DÉGRADATION DE LA TRÉSORERIE

Une réduction progressive des liquidités disponibles peut mener à l'incapacité de faire face aux échéances de paiement.

# DIAGNOSTIC À PARTIR DE TABLEAUX DE BORD

Les tableaux de bord financiers sont des outils de pilotage qui intègrent des indicateurs clés permettant d'identifier rapidement les situations à risque.



## MARGE NETTE

Une baisse continue de la marge nette sur plusieurs périodes indique une dégradation de la rentabilité de l'entreprise.



## TAUX D'ENDETTEMENT

Un taux d'endettement en hausse signale un recours excessif au financement externe et une fragilisation de la structure financière.



## RATIO DE LIQUIDITÉ

Un ratio inférieur à 1 révèle l'incapacité potentielle à faire face aux échéances à court terme.



## DÉLAI MOYEN DE PAIEMENT

L'allongement brutal des délais clients impacte directement la trésorerie et peut signaler des difficultés croissantes.

Un déséquilibre entre les flux entrants et sortants sur plusieurs mois ou des écarts de trésorerie non anticipés doivent immédiatement alerter le responsable financier.

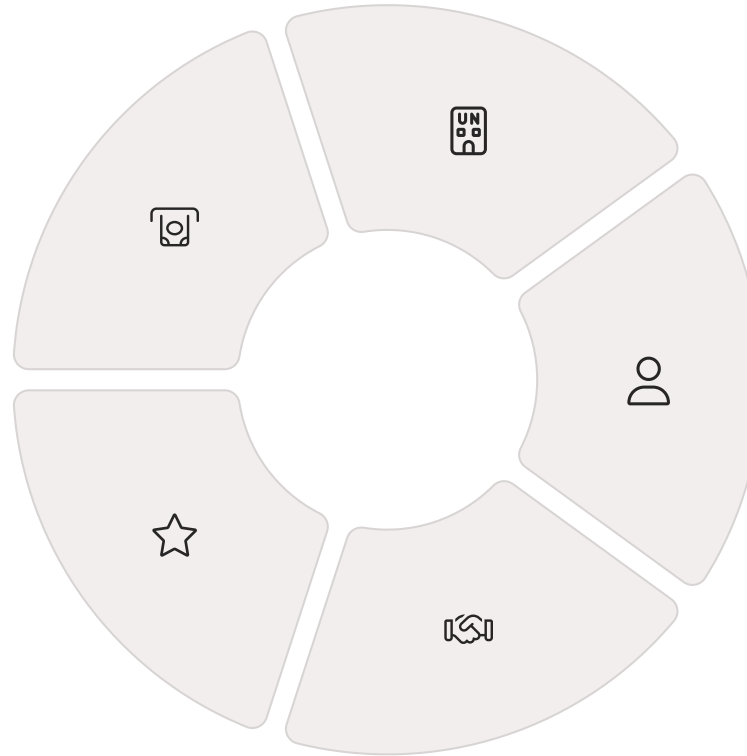
# ÉVALUATION DES ENJEUX POUR L'ENTREPRISE

## DOMAINE FINANCIER

Impact direct sur la trésorerie et la capacité d'investissement de l'entreprise.

## IMAGE DE MARQUE

Atteinte à la réputation et à la valeur perçue de l'entreprise sur son marché.



## PÉRENNITÉ DE L'ACTIVITÉ

Menace sur la continuité des opérations et la survie à long terme de l'organisation.

## CONFIANCE DES PARTENAIRES

Dégradation possible des relations avec les fournisseurs, clients et investisseurs.

## ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS

Risque accru de turn-over et de tension sociale au sein des équipes.

L'impact de ces symptômes dépasse le seul domaine financier. C'est pourquoi une évaluation complète des enjeux, à partir des données chiffrées mais aussi des signaux organisationnels (turn-over, tension sociale), s'impose dans toute démarche de diagnostic.

# À RETENIR

## **MULTIPLICITÉ DES SYMPTÔMES**

Les symptômes de cessation de paiement sont nombreux et se manifestent généralement de façon progressive.

## **VEILLE FINANCIÈRE**

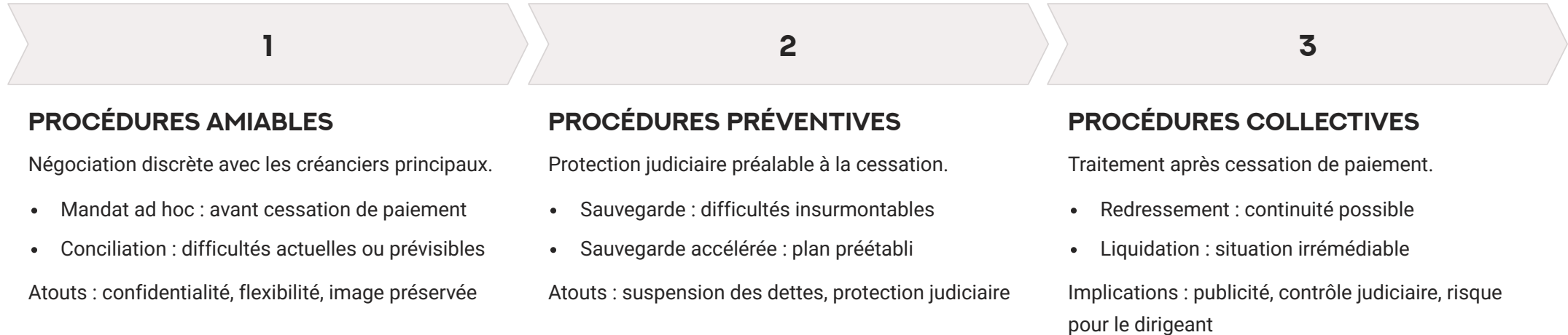
Une surveillance active des indicateurs financiers est essentielle pour détecter les premiers signes de difficulté.

## **RÉACTIVITÉ DÉCISIVE**

Agir rapidement dès l'identification des signaux d'alerte permet d'éviter que la situation ne devienne irréversible.

# CHOIX DE LA PROCÉDURE ADAPTÉE

Plusieurs procédures existent selon la gravité des difficultés financières et les objectifs visés.



## CRITÈRES DE CHOIX

### SITUATION FINANCIÈRE

- État de cessation de paiement
- Structure et niveau d'endettement
- Capacité de remboursement future

### OBJECTIFS POURSUIVIS

- Maintien de l'activité et emplois
- Rééchelonnement ou restructuration
- Cession totale ou partielle

Consulter un expert (avocat spécialisé, administrateur judiciaire) pour déterminer la procédure optimale.

# MISE EN SITUATION : ARBITRAGE ENTRE PROCÉDURES AMIABLES ET JUDICIAIRES

Lorsque les difficultés apparaissent, le dirigeant doit choisir entre différentes voies de traitement :

- Mandat ad hoc ou conciliation s'il anticipe.
- Sauvegarde, redressement ou liquidation s'il est déjà en cessation. Ce choix repose sur plusieurs critères : niveau de dettes, état des relations avec les créanciers, disponibilité des ressources internes pour négocier un plan, urgence de la situation.



# RÔLE DU DIRIGEANT DANS LA PRISE DE DÉCISION

Le dirigeant est le principal acteur de cette orientation stratégique. Son implication est déterminante à plusieurs niveaux :



## ÉVALUATION OBJECTIVE

Capacité à analyser la situation financière avec recul et précision.



## MOBILISATION DES CONSEILS

Sollicitation des experts appropriés (avocat, expert-comptable, administrateur judiciaire).



## ENGAGEMENT PERSONNEL

Implication directe dans la négociation et la préparation de documents fiables.



## COMMUNICATION PARTENARIALE

Maintien du dialogue avec les partenaires financiers pour orienter positivement la procédure.

# SIMULATION DE NÉGOCIATION AVEC LES CRÉANCIERS

Dans une démarche pédagogique, il est utile de simuler une réunion de négociation avec les principaux créanciers. Cela permet de mesurer les compétences relationnelles et stratégiques en situation de stress.

## PRÉPARATION DES ARGUMENTS

Identification des points forts du dossier et élaboration d'une stratégie de négociation adaptée à chaque type de créancier.

## PRIORISATION DES PROPOSITIONS

Structuration des demandes par ordre d'importance: report d'échéances, étalement des dettes, abandon partiel de créances.

## TEST DE LA POSTURE DU DIRIGEANT

Mise en situation face aux différents interlocuteurs (banque, fournisseurs, administration fiscale) pour évaluer la capacité à convaincre.



# À RETENIR

## CRITÈRES OBJECTIFS

Le bon choix de procédure repose sur l'analyse rigoureuse de la situation financière et juridique de l'entreprise.

## COMPÉTENCES DU DIRIGEANT

La capacité du dirigeant à piloter une négociation crédible, structurée et constructive est déterminante pour le succès de la procédure choisie.

## APPROCHE ÉQUILIBRÉE

L'efficacité du traitement des difficultés dépend d'un équilibre entre expertise technique et leadership stratégique.

# ÉLABORATION D'UN DISPOSITIF DE SORTIE DE CRISE

L'élaboration d'un dispositif efficace de sortie de crise nécessite une approche méthodique et structurée pour restaurer la viabilité de l'entreprise.

## DIAGNOSTIC APPROFONDI

Analyse exhaustive des causes de la crise et identification précise des dysfonctionnements opérationnels et financiers.

- Analyse des flux de trésorerie
- Évaluation des actifs stratégiques
- Identification des activités déficitaires

## PILOTAGE DE LA TRÉSORERIE

Mise en place de mesures rigoureuses de gestion des flux financiers pour sécuriser la phase critique.

- Prévisions de trésorerie hebdomadaires
- Priorisation des paiements
- Accélération des encaissements

## CONCEPTION DU PLAN

Élaboration d'un plan de redressement réaliste basé sur des objectifs atteignables et mesurables.

- Restructuration opérationnelle
- Renégociation des dettes
- Réallocation des ressources

## ÉVALUATION ET AJUSTEMENT

Suivi continu de la performance du dispositif et adaptation des mesures selon les résultats observés.

- Tableaux de bord de pilotage
- Indicateurs de performance clés
- Réunions de suivi régulières

Un dispositif de sortie de crise réussi combine rigueur analytique, pragmatisme opérationnel et communication transparente avec toutes les parties prenantes.

# ÉLABORATION D'UN PLAN DE REDRESSEMENT RÉALISTE

Un bon plan de redressement repose sur des hypothèses crédibles et devient un document central de la discussion avec les créanciers et le tribunal.

## HYPOTHÈSES CRÉDIBLES

- Amélioration progressive du chiffre d'affaires
- Réduction de charges non stratégiques
- Renégociation de la dette

## STRUCTURE DÉTAILLÉE

- Calendrier précis
- Responsabilités identifiées
- Mesures chiffrées

## SCÉNARIOS MULTIPLES

Prévision de différents scénarios d'évolution:

- Optimiste
- Pessimiste
- Réaliste

# MESURES DE PILOTAGE DE LA TRÉSORERIE POST-CRISE

Une fois la procédure engagée, le suivi de la trésorerie devient une priorité absolue. Il faut instaurer un suivi hebdomadaire, limiter les décaissements non essentiels, sécuriser les rentrées d'argent, mettre à jour les prévisions et intégrer des alertes automatiques sur certains seuils critiques.

# ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DU DISPOSITIF PROPOSÉ

L'efficacité d'un plan de sortie de crise se mesure par des indicateurs précis :



## INDICATEURS FINANCIERS

- Capacité à respecter les échéances de paiement
- Reconstitution d'une trésorerie positive
- Retour à l'équilibre d'exploitation



## INDICATEURS RELATIONNELS

- Satisfaction des créanciers



## OUTILS DE SUIVI

- Intégration d'un tableau de bord de suivi
- Réalisation d'un bilan de performance à mi-parcours

# À RETENIR

## MISE EN ŒUVRE RIGOUREUSE

Un plan de sortie de crise réussi ne repose pas sur la théorie mais sur la rigueur de sa mise en œuvre.

## AJUSTEMENT PERMANENT

La capacité d'ajustement permanent face aux évolutions de la situation est un facteur clé de succès.

## SUIVI RÉGULIER

Le suivi régulier des résultats est essentiel pour assurer l'efficacité du plan de redressement.

## Crisis management plan checklist



**Risk analysis**

**Outline potential risks** and put them in order of probability



**Response procedures**

**Identify the roles and responsibilities** of each person when a crisis occurs



**Activation protocol**

**Determine when action should be taken** if a crisis occurs



**Communication strategy**

**Assess who delivers information to the public** and who handles feedback



**Emergency contacts**

**Include a list of emergency contacts** to speed up the response process



**Post-crisis assessment**

**Remember to follow up and assess** what went well and what didn't

# CONCLUSION GÉNÉRALE SYNTHÉTIQUE

La gestion d'une entreprise en difficulté nécessite une approche méthodique et proactive. Les points suivants résument les éléments essentiels à retenir :

## ANTICIPATION ET DÉTECTION

L'identification précoce des signes de difficulté constitue la première étape cruciale. Les tableaux de bord et l'analyse régulière des indicateurs financiers permettent d'agir avant la cessation de paiement.

## CHOIX DE PROCÉDURE ADAPTÉ

Chaque situation exige une procédure spécifique, qu'elle soit amiable ou judiciaire. La décision doit être prise en fonction de la gravité de la situation, des relations avec les créanciers et des perspectives de redressement.

## PLAN DE REDRESSEMENT RÉALISTE

Le succès d'un redressement repose sur des hypothèses crédibles, un calendrier précis et des mesures chiffrées. La préparation de scénarios multiples permet d'anticiper différentes évolutions possibles.

## SUIVI RIGOUREUX

La mise en œuvre d'outils de pilotage, notamment pour la trésorerie, et l'évaluation régulière de la performance du dispositif sont indispensables pour assurer le redressement durable de l'entreprise.

La réussite d'une stratégie de sortie de crise dépend autant de la pertinence des décisions initiales que de la rigueur dans leur exécution et du suivi constant des résultats obtenus.

# CONCLUSION GÉNÉRALE SYNTHÉTIQUE

Ce chapitre a permis de concrétiser les apprentissages théoriques à travers des cas réels ou simulés. Il a souligné l'importance de l'observation fine des données comptables, de l'analyse stratégique des options de gestion de crise, et du pilotage opérationnel en situation tendue. La capacité à réagir vite, à choisir la bonne procédure et à construire un plan solide est ce qui fait la différence entre survie et échec.



# BIBLIOGRAPHIE ASSOCIÉE

1. Claude Champaud, *Entreprises en difficulté – stratégie et prévention*, LexisNexis, 2022
2. Alain Couret, *Droit et pratique des entreprises en difficulté*, Dalloz, 2023

# RÉSUMÉ DES POINTS CLÉS

- Les symptômes financiers sont détectables dans les bilans et tableaux de bord.
- Le dirigeant doit arbitrer entre plusieurs solutions selon la gravité des difficultés.
- La négociation avec les créanciers exige rigueur et anticipation.
- Le plan de redressement est un outil stratégique de pilotage.
- La trésorerie est le nerf de la guerre en période de crise.
- Le suivi des indicateurs de performance est indispensable.

# SOURCES

- Code de commerce – Livre VI
- Ordre des experts-comptables – Guide pratique du plan de redressement
- Infogreffe – Dossiers types et jurisprudence
- Banque de France – Indicateurs de suivi de la trésorerie
- Cabinet EY – Études de cas sur le retournement d'entreprise

# EXERCICE – CAS PRATIQUE DE SYNTHÈSE

## ENCADRÉ EXERCICE – DIAGNOSTIC, DÉCISION ET PROPOSITION DE PLAN

Vous êtes consultant auprès d'une TPE de services informatiques en difficulté. Ses indicateurs clés sont les suivants :

- Résultat net en baisse depuis 2 ans
- Augmentation du BFR de 40 % sur les 6 derniers mois
- Endettement fournisseur en hausse (retards de paiement)
- Encaissements clients plus longs de 15 jours
- Trésorerie nette : -18 000 €

### QUESTION :

1. Diagnostiquez la situation.
2. Quelle procédure recommanderiez-vous ?
3. Proposez deux mesures de redressement immédiates.

# CORRECTION ATTENDUE

1. **Diagnostic** : L'entreprise montre des signes clairs de tension de trésorerie, d'allongement des délais clients et de pression sur le passif à court terme. Le risque de cessation de paiement est élevé.
2. **Procédure recommandée** : Si la cessation de paiement n'est pas encore déclarée, la conciliation est à privilégier. Sinon, ouverture d'un redressement judiciaire.
3. **Mesures de redressement proposées** :
  - Mettre en place un recouvrement actif des créances clients et revoir les conditions de paiement.
  - Réduire les charges fixes (renégociation du loyer, report des charges sociales si possible).

# PAGE DE REMERCIEMENT

Merci d'avoir suivi ce cours sur « *Connaissance de la notion de cessation de paiement* »

