

# CONNAISSANCE DES PROCÉDURES COLLECTIVES POUR LES ENTREPRISES EN DIFFICULTÉ

MATIÈRE : ANALYSER LE BILAN DE LA STRUCTURE

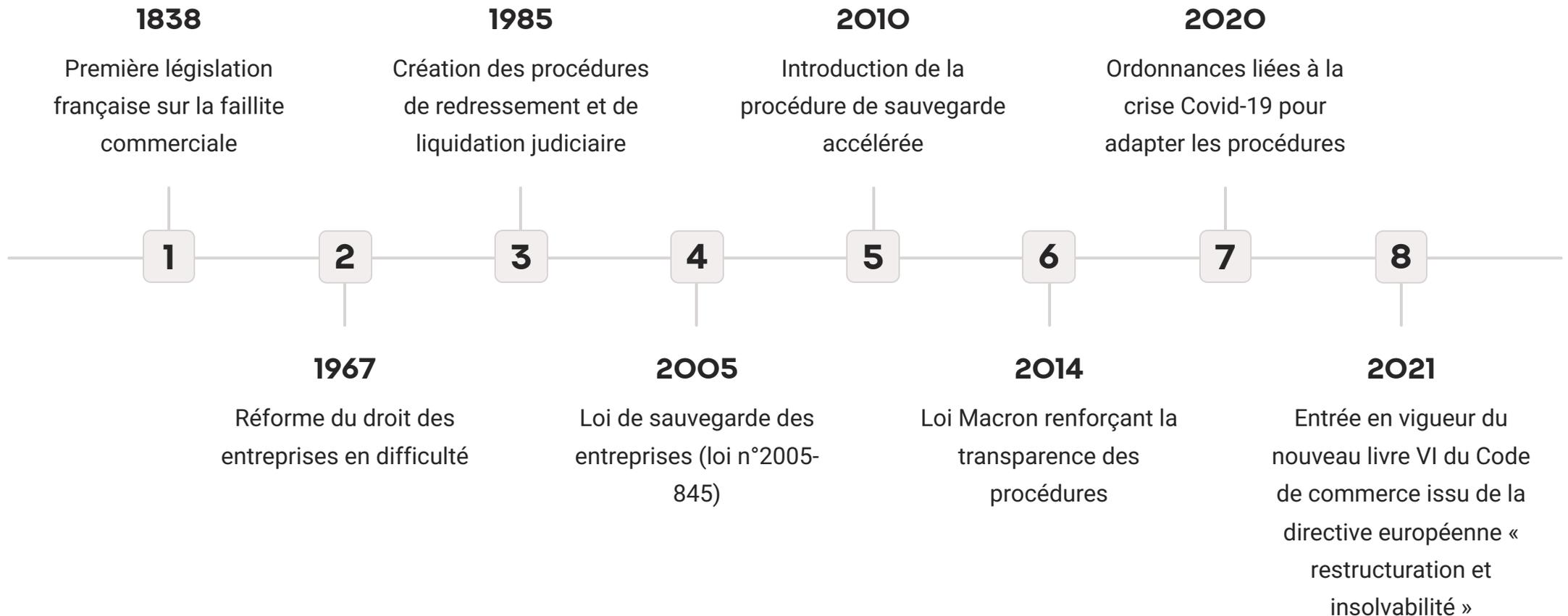
Niveau du cours : Bac+2

Ecole De Commerce De Lyon

Date - Juin 2025



# TIMELINE – HUIT DATES CLÉS DES PROCÉDURES COLLECTIVES



# SOMMAIRE COMPLET DU COURS

## CHAPITRE 1 : INTRODUCTION AUX PROCÉDURES COLLECTIVES

- Fondements juridiques et économiques
- Typologie des procédures collectives
- Acteurs clés et enjeux décisionnels

## CHAPITRE 2 : DÉTECTION DES SIGNES DE DIFFICULTÉS D'UNE ENTREPRISE

- Analyse financière préalable
- Signaux non financiers
- Diagnostic global d'alerte

## CHAPITRE 3 : DÉROULEMENT DES PRINCIPALES PROCÉDURES COLLECTIVES

- Procédure de sauvegarde
- Procédure de redressement judiciaire
- Procédure de liquidation judiciaire

## CHAPITRE 4 : CONSÉQUENCES COMPTABLES ET FINANCIÈRES DES PROCÉDURES

- Traitement comptable des événements liés aux procédures
- Incidences sur les états financiers
- Outils d'analyse financière post-procédure

## CHAPITRE 5 : PILOTAGE STRATÉGIQUE ET DÉCISIONS EN SITUATION DE CRISE

- Gouvernance de crise et communication
- Restructuration et retournement
- Rôle du contrôleur de gestion dans les entreprises en difficulté

## CHAPITRE 6 : ÉTUDES DE CAS PRATIQUES ET SIMULATIONS

- Analyse d'un cas réel de redressement judiciaire
- Simulation de procédure collective en groupe
- Évaluation finale et retour d'expérience

# CHAPITRE 1 : INTRODUCTION AUX PROCÉDURES COLLECTIVES

Ce chapitre présente les bases fondamentales des procédures collectives, leur cadre juridique et les principaux acteurs impliqués dans ces processus.

Les procédures collectives constituent un ensemble de mécanismes juridiques destinés à traiter les difficultés financières des entreprises. Elles visent principalement à préserver l'activité économique, maintenir l'emploi et assurer le règlement ordonné des créanciers.

## DANS CE CHAPITRE, NOUS EXPLORERONS :

- Les fondements juridiques et économiques des procédures collectives
- L'évolution historique du droit des entreprises en difficulté en France
- La typologie complète des différentes procédures (sauvegarde, redressement, liquidation)
- Le rôle et les responsabilités des acteurs clés (tribunal, administrateur, mandataire)
- Les enjeux décisionnels et stratégiques pour l'entreprise et ses parties prenantes

Nous aborderons également les principes fondamentaux qui sous-tendent ces procédures, notamment la protection des intérêts collectifs, l'équilibre entre continuation de l'entreprise et désintéressement des créanciers, ainsi que les différentes étapes procédurales communes à ces dispositifs.

Ce chapitre introductif pose les bases conceptuelles nécessaires à la compréhension approfondie des mécanismes qui seront détaillés dans les chapitres suivants.

# FONDEMENTS JURIDIQUES ET ÉCONOMIQUES

## DÉFINITION ET OBJECTIFS DES PROCÉDURES COLLECTIVES

Les procédures collectives constituent un ensemble de mécanismes juridiques destinés à traiter les difficultés des entreprises en situation financière compromise. Elles visent trois objectifs principaux :

- Permettre la sauvegarde de l'entreprise en difficulté
- Maintenir l'activité économique et préserver les emplois
- Apurer le passif et régler les créanciers selon un ordre établi

## CADRE LÉGAL ET SOURCES JURIDIQUES

Le droit des procédures collectives s'articule autour de plusieurs sources :

- Le Livre VI du Code de commerce, modernisé par la loi de sauvegarde de 2005
- La jurisprudence abondante de la Chambre commerciale de la Cour de cassation
- Les directives européennes, notamment la directive "restructuration et insolvabilité" de 2019
- Les ordonnances et décrets d'application qui adaptent régulièrement ce dispositif

## DIMENSION ÉCONOMIQUE ET SOCIALE

Au-delà de leur dimension juridique, les procédures collectives jouent un rôle économique crucial :

- Elles contribuent à l'assainissement du tissu économique en permettant la restructuration ou la sortie du marché des entreprises non viables
- Elles participent à la protection de l'emploi par des mesures favorisant la poursuite d'activité
- Elles organisent une répartition équilibrée des pertes entre les différentes parties prenantes (créanciers, actionnaires, salariés)
- Elles limitent les effets en cascade des défaillances d'entreprises sur leurs partenaires économiques

Ces fondements s'inscrivent dans une évolution historique marquée par un glissement progressif d'une logique punitive envers le débiteur défaillant vers une approche préventive et curative des difficultés des entreprises.

# DÉFINITION ET OBJECTIFS DES PROCÉDURES COLLECTIVES

Les procédures collectives regroupent l'ensemble des mécanismes juridiques mis en place lorsqu'une entreprise rencontre de graves difficultés financières, au point de ne plus pouvoir faire face à son passif exigible avec son actif disponible. Leur objectif n'est pas uniquement la sanction, mais la protection des emplois, la continuité de l'activité et l'apurement du passif dans un cadre ordonné.

Ces procédures sont dites "collectives" car elles concernent l'ensemble des créanciers, qui sont tous soumis à une discipline commune, contrairement aux procédures individuelles où chaque créancier agit pour son propre compte. Elles sont régies principalement par le Livre VI du Code de commerce et ont connu de nombreuses réformes, dont les plus récentes visent à favoriser l'anticipation et la prévention des difficultés.

## OBJECTIFS PRINCIPAUX

- Sauvegarder l'entreprise viable en difficulté temporaire
- Maintenir l'activité économique et préserver les emplois
- Assurer le règlement ordonné des créanciers selon un ordre de priorité légal
- Sanctionner éventuellement les dirigeants en cas de faute de gestion grave

## PRINCIPES FONDAMENTAUX

Les procédures collectives reposent sur plusieurs principes essentiels :

- Le principe d'égalité entre les créanciers de même rang
- La suspension des poursuites individuelles (arrêt des actions en paiement)
- L'interdiction de payer les créances antérieures au jugement d'ouverture
- Le dessaisissement partiel ou total du débiteur selon la procédure

En France, ces procédures s'articulent principalement autour de trois dispositifs majeurs : la sauvegarde (préventive), le redressement judiciaire (curatif) et la liquidation judiciaire (terminal), chacun correspondant à un degré différent de difficulté financière de l'entreprise et poursuivant des objectifs spécifiques adaptés à la situation.

# EXEMPLE CONCRET

Une PME de transport ne peut plus payer ses fournisseurs et salaires. L'ouverture d'une procédure collective permettrait de geler ses dettes et d'organiser son redressement avec l'aide d'un administrateur judiciaire.

Situation détaillée :

- La société emploie 25 salariés et possède une flotte de 12 camions
- Son chiffre d'affaires a chuté de 30% suite à la perte d'un client majeur
- Elle cumule 350 000€ de dettes auprès de ses fournisseurs
- Les salaires du mois précédent n'ont pas été versés
- Deux créanciers menacent de saisir les véhicules de l'entreprise

## RÉSULTATS POSSIBLES

Dans ce cas précis, plusieurs issues sont envisageables :



## À RETENIR

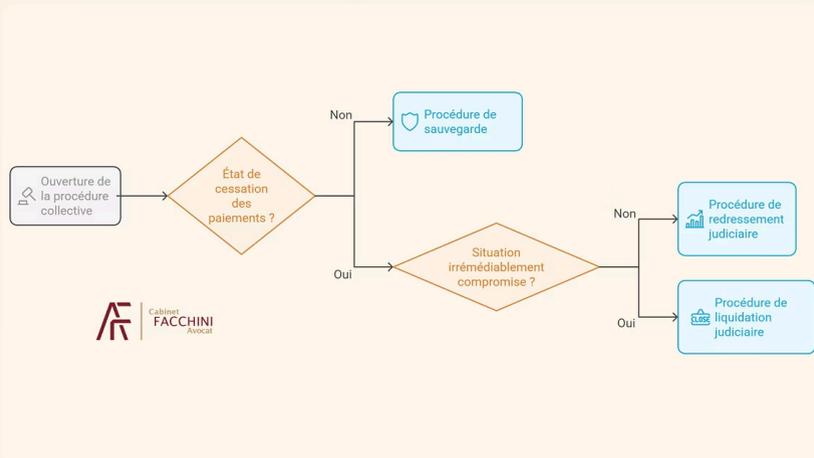
Les procédures collectives offrent un cadre légal protecteur permettant de :

- Suspendre les poursuites individuelles des créanciers (période de gel)
- Établir un diagnostic précis de la situation économique et financière
- Bénéficier de l'expertise d'un professionnel (administrateur judiciaire)
- Rechercher des solutions équilibrées entre préservation de l'activité, de l'emploi et désintéressement des créanciers

L'intervention d'un administrateur judiciaire permet de créer un cadre structuré pour résoudre les difficultés financières.

Étapes de la procédure :

1. Saisine du tribunal de commerce par le dirigeant
2. Ouverture d'une période d'observation (3 à 6 mois)
3. Inventaire des actifs et évaluation des dettes
4. Élaboration d'un plan de redressement
5. Négociation avec les principaux créanciers



## À RETENIR

Les procédures collectives permettent de traiter les défaillances d'entreprise de manière encadrée et égalitaire, en équilibrant les intérêts de l'entreprise, des salariés et des créanciers.

# CADRE LÉGAL ET TEXTES DE RÉFÉRENCE (CODE DE COMMERCE, JURISPRUDENCE)

En France, le cadre juridique est fixé principalement par le Livre VI du Code de commerce. Il distingue trois grandes procédures : sauvegarde, redressement judiciaire et liquidation judiciaire. Ce cadre est enrichi par de nombreuses jurisprudences (décisions de justice) qui précisent les conditions d'ouverture et les droits des parties prenantes.

## ÉVOLUTION LÉGISLATIVE MAJEURE

Le droit des entreprises en difficulté a connu plusieurs réformes importantes, notamment la loi de sauvegarde des entreprises du 26 juillet 2005, l'ordonnance du 18 décembre 2008, et plus récemment, l'ordonnance du 15 septembre 2021 transposant la directive européenne "Restructuration et Insolvabilité" de 2019.

## DISPOSITIONS CLÉS DU CODE DE COMMERCE

- Articles L.610-1 à L.680-7 : cadre général des procédures collectives
- Articles L.620-1 à L.627-4 : procédure de sauvegarde
- Articles L.631-1 à L.632-4 : redressement judiciaire
- Articles L.640-1 à L.644-6 : liquidation judiciaire
- Articles L.650-1 à L.654-20 : responsabilités et sanctions

## APPORT DE LA JURISPRUDENCE

La Cour de cassation, particulièrement sa chambre commerciale, a développé une jurisprudence substantielle qui précise notamment :

- Les critères de la cessation des paiements
- L'étendue des pouvoirs des organes de la procédure
- La détermination de la date de cessation des paiements
- Les conditions de mise en œuvre des responsabilités des dirigeants

## INFLUENCE DU DROIT EUROPÉEN

Le règlement européen sur l'insolvabilité (2015/848) coordonne les procédures d'insolvabilité transfrontalières, complétant ainsi le dispositif national pour les entreprises ayant des activités dans plusieurs États membres.

# COMPARAISON UTILE

## FRANCE

- Trois procédures distinctes
- Sauvegarde
- Redressement judiciaire
- Liquidation judiciaire

## ALLEMAGNE

- Procédure unique "Insolvenzverfahren"
- Phase de redressement
- Puis liquidation si nécessaire

En Allemagne, la procédure d'insolvabilité ("Insolvenzverfahren") est unique et prévoit une phase de redressement avant liquidation, tandis qu'en France, les trois procédures sont distinctes.

# À RETENIR

Le Code de commerce (Livre VI) est la référence principale en matière de traitement des difficultés des entreprises en France.

# RÔLE ÉCONOMIQUE DES PROCÉDURES COLLECTIVES

Les procédures collectives jouent un rôle stabilisateur dans l'économie. Elles permettent de :



## **PRÉSERVER LES EMPLOIS**

En favorisant la continuité de l'activité



## **MAINTENIR LA CONFIANCE**

Dans le tissu économique local



## **RÉPARTIR ÉQUITABLEMENT LES PERTES**

Entre créanciers

# ANALOGIE PÉDAGOGIQUE

Les procédures collectives fonctionnent comme un "disjoncteur économique", évitant qu'une entreprise en difficulté ne crée un effet domino sur ses partenaires.

Tout comme un disjoncteur protège un circuit électrique, les procédures collectives protègent le tissu économique d'une réaction en chaîne destructrice.

## À RETENIR

Au-delà de leur rôle juridique, les procédures collectives sont des outils de régulation économique, au service de la résilience du tissu productif.

# TYPOLOGIE DES PROCÉDURES COLLECTIVES

Cette section présente les différentes procédures collectives existantes en droit français et leurs caractéristiques distinctives.

1

## SAUVEGARDE

Procédure préventive permettant à une entreprise en difficulté, mais non en cessation des paiements, de se réorganiser sous protection judiciaire.



## REDRESSEMENT JUDICIAIRE

Procédure applicable aux entreprises en cessation des paiements, visant à permettre la poursuite de l'activité, le maintien de l'emploi et l'apurement du passif.

3

## LIQUIDATION JUDICIAIRE

Procédure visant à mettre fin à l'activité de l'entreprise et à réaliser le patrimoine du débiteur par une cession globale ou séparée de ses droits et biens.

### LA SAUVEGARDE Procédure de 12 mois maximum



# SAUVEGARDE

La procédure de sauvegarde est ouverte à la demande de l'entreprise qui anticipe des difficultés mais n'est pas encore en état de cessation des paiements. Elle permet de suspendre provisoirement les dettes, d'élaborer un plan de sauvegarde et de réorganiser l'activité sans être sous pression judiciaire immédiate.

# EXEMPLE

Une entreprise technologique en forte croissance anticipe un défaut de trésorerie. Elle peut déposer une demande de sauvegarde pour restructurer ses échéances bancaires.

La sauvegarde permet d'agir avant que la situation ne devienne irréversible.

# À RETENIR

La sauvegarde est une procédure préventive qui permet à l'entreprise de reprendre la main sur son avenir avant l'irréversibilité des dettes.

Elle est uniquement accessible aux entreprises qui ne sont pas encore en cessation des paiements, ce qui la distingue du redressement judiciaire.

Pendant la période d'observation, l'entreprise reste dirigée par ses dirigeants habituels, mais sous la supervision d'un administrateur judiciaire.

Le plan de sauvegarde qui en résulte peut prévoir un rééchelonnement des dettes sur une période pouvant aller jusqu'à 10 ans.

# REDRESSEMENT JUDICIAIRE

Cette procédure concerne les entreprises en état de cessation des paiements, mais qui conservent une possibilité de se redresser.



## CONSTATATION DE LA CESSATION DES PAIEMENTS

L'entreprise ne peut plus faire face à son passif exigible avec son actif disponible.



## NOMINATION D'UN ADMINISTRATEUR JUDICIAIRE

Le tribunal désigne un administrateur chargé d'assister ou de surveiller le débiteur dans sa gestion.



## PÉRIODE D'OBSERVATION

Analyse de la situation économique et sociale de l'entreprise pour déterminer les possibilités de redressement.



## PLAN DE REDRESSEMENT

Proposition d'un plan de continuation ou, à défaut, une cession partielle ou totale de l'entreprise.

L'objectif principal est de permettre la poursuite de l'activité économique, le maintien de l'emploi et l'apurement du passif de l'entreprise.

# À RETENIR

Le redressement judiciaire est une procédure curative : elle vise à sauver ce qui peut l'être.

# LIQUIDATION JUDICIAIRE

## CONSTATATION DE L'IMPOSSIBILITÉ

La liquidation judiciaire intervient quand le redressement est manifestement impossible.

## CESSATION ET VENTE

Elle consiste à cesser l'activité, vendre les actifs et rembourser les créanciers selon un ordre de priorité.

## CONSÉQUENCE FINALE

Elle implique souvent la disparition juridique de l'entreprise.

## EXEMPLE CONCRET

Une imprimerie familiale accumule les pertes depuis 3 ans. Le tribunal ordonne la liquidation pour éviter l'aggravation du passif.

La liquidation permet d'éviter que la situation ne s'aggrave davantage pour tous les acteurs concernés.

# À RETENIR

La liquidation judiciaire est l'ultime recours lorsque l'entreprise ne peut plus être sauvée économiquement.

Elle entraîne la cessation complète de l'activité et la vente des actifs pour désintéresser les créanciers selon un ordre légal de priorité.

Un liquidateur judiciaire est nommé par le tribunal pour remplacer le dirigeant dans la gestion des opérations de liquidation.

Contrairement à la sauvegarde et au redressement, la liquidation n'a pas pour objectif de maintenir l'activité mais de réaliser une sortie ordonnée du marché.

# ACTEURS CLÉS ET ENJEUX DÉCISIONNELS

Cette section présente les différents intervenants dans les procédures collectives et leur rôle respectif.



## TRIBUNAL DE COMMERCE

Organe central des procédures, le tribunal prend les décisions d'ouverture, de conversion et de clôture. Il contrôle le déroulement de la procédure et homologue les plans.



## MANDATAIRE JUDICIAIRE

Représente les créanciers et défend leur intérêt collectif. Il est chargé de vérifier les créances et, en cas de liquidation, de réaliser les actifs.



## CRÉANCIERS

Leurs droits sont modifiés par l'ouverture d'une procédure collective. Ils peuvent être regroupés en comités pour faciliter la négociation des plans.



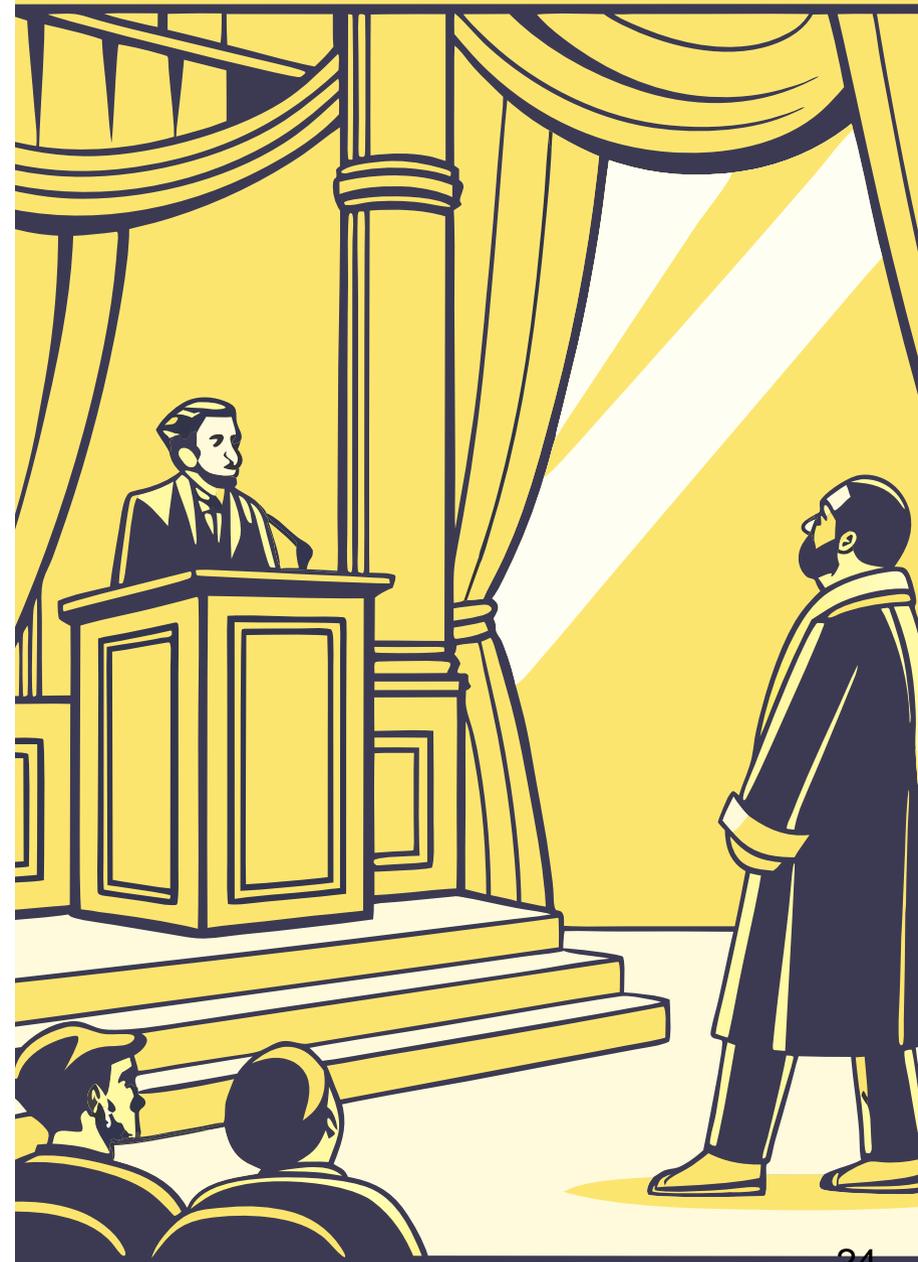
## ADMINISTRATEUR JUDICIAIRE

Désigné par le tribunal, il assiste ou remplace le dirigeant selon les cas. Il analyse la situation économique et propose des solutions de redressement.



## DIRIGEANT D'ENTREPRISE

Selon la procédure, il conserve tout ou partie de ses pouvoirs de gestion. Son implication et sa coopération sont essentielles pour la réussite d'un redressement.



# RÔLE DU TRIBUNAL DE COMMERCE



## AUTORITÉ COMPÉTENTE

Le tribunal de commerce est l'autorité compétente pour ouvrir, suivre et clôturer les procédures collectives.



## POUVOIR DÉCISIONNEL

Il statue sur l'état de cessation des paiements et valide les plans de redressement ou de liquidation.



## NOMINATION DES ORGANES

Il désigne les organes de la procédure nécessaires au bon déroulement du processus.

# À RETENIR

Le tribunal de commerce est le pivot institutionnel de toute procédure collective en France.

# ADMINISTRATEUR JUDICIAIRE ET MANDATAIRE JUDICIAIRE



## ADMINISTRATEUR JUDICIAIRE

Gère l'entreprise pendant la procédure

- Peut proposer des réformes
- Gère les flux de trésorerie
- Supervise la comptabilité



## MANDATAIRE JUDICIAIRE

Représente les créanciers

- Veille à l'apurement du passif
- Défend l'intérêt collectif des créanciers

# COMPARAISON UTILE



## ADMINISTRATEUR JUDICIAIRE

Tourné vers la sauvegarde de l'entreprise

- Gestion de l'entreprise
- Proposition de réformes
- Supervision de la trésorerie



## MANDATAIRE JUDICIAIRE

Tourné vers les intérêts des créanciers

- Représentation des créanciers
- Vérification des créances
- Apurement du passif

L'administrateur est tourné vers la sauvegarde de l'entreprise ; le mandataire vers les intérêts des créanciers.

# À RETENIR

## **DISTINCTION DES RÔLES**

Deux figures essentielles, parfois confondues : l'administrateur agit pour la continuité, le mandataire pour la créance. Leurs missions sont complémentaires mais distinctes dans le processus des procédures collectives.

## **ADMINISTRATEUR JUDICIAIRE**

Sa mission principale est d'assister le débiteur dans sa gestion ou d'assurer seul l'administration de l'entreprise. Il élabore le bilan économique et social, propose des solutions de restructuration et peut formuler un plan de redressement.

## **MANDATAIRE JUDICIAIRE**

Il représente l'intérêt collectif des créanciers et procède à la vérification des créances déclarées. Dans le cadre d'une liquidation, il est chargé de la réalisation des actifs et de la répartition des fonds entre les créanciers selon leur rang.

## **COLLABORATION ESSENTIELLE**

La réussite d'une procédure collective repose sur l'équilibre entre la préservation de l'entreprise (rôle de l'administrateur) et la protection des droits des créanciers (rôle du mandataire). Leur coopération avec le tribunal et le dirigeant est déterminante.

# PLACE DES CRÉANCIERS ET DU DIRIGEANT



## CRÉANCIERS

Ils doivent déclarer leurs créances pour participer aux répartitions.

- Peuvent être regroupés en comités pour faciliter la négociation d'un plan
- Leurs droits sont encadrés par la procédure collective



## DIRIGEANT

Conserve souvent son poste, sauf en cas de faute de gestion avérée.

- Ses décisions sont désormais encadrées par la procédure
- Doit collaborer avec les organes de la procédure

L'équilibre entre les intérêts des créanciers et la continuité de l'entreprise constitue un enjeu central des procédures collectives.

# EXEMPLE PÉDAGOGIQUE

Lors d'un redressement, un dirigeant conserve son pouvoir de signature mais doit soumettre toute décision stratégique à l'administrateur.

Le dirigeant reste aux commandes mais sous supervision judiciaire.



## À RETENIR

Les créanciers prennent une place stratégique, et le dirigeant devient un co-acteur sous contrôle judiciaire.

Les créanciers doivent déclarer leurs créances dans des délais stricts pour préserver leurs droits et peuvent être regroupés en comités selon leur nature.

Le dirigeant conserve généralement ses fonctions mais voit son autonomie limitée par la nécessité d'obtenir des autorisations pour les actes de gestion importants.

La coopération entre les parties prenantes est essentielle pour maximiser les chances de redressement ou optimiser la liquidation des actifs.

L'équilibre entre les intérêts divergents des créanciers et la survie de l'entreprise constitue l'enjeu central des procédures collectives.

# CONCLUSION GÉNÉRALE DU CHAPITRE

Ce premier chapitre a posé les bases essentielles pour comprendre le fonctionnement des procédures collectives en France.

## FONDEMENTS JURIDIQUES

Les bases légales et le cadre réglementaire qui structurent les procédures collectives dans le droit français.

## TYPOLOGIE DES PROCÉDURES

La sauvegarde, le redressement judiciaire et la liquidation judiciaire comme solutions graduées aux difficultés d'entreprise.

## ACTEURS CLÉS

Le tribunal de commerce, l'administrateur judiciaire, le mandataire judiciaire, les créanciers et le dirigeant, dont les interactions déterminent l'issue de la procédure.

Cette vision d'ensemble est indispensable avant d'entrer dans l'analyse détaillée des situations de crise d'entreprise.

# DEUX OUVRAGES DE RÉFÉRENCE EN FRANÇAIS

## OUVRAGE 1

Philippe Roussel Galle, *Droit des entreprises en difficulté*, Éditions Gualino, 2022

## OUVRAGE 2

Gérard Parleani, *Procédures collectives*, Dalloz, 2023

# RÉSUMÉ DES POINTS CLÉS

- Les procédures collectives permettent de traiter les entreprises en difficulté selon un cadre légal précis
- Trois procédures principales existent : sauvegarde, redressement judiciaire, liquidation judiciaire
- Le tribunal de commerce pilote l'ensemble du dispositif
- L'administrateur judiciaire cherche la survie de l'entreprise ; le mandataire défend les créanciers
- Le dirigeant conserve une partie de ses fonctions mais dans un cadre contrôlé
- Ces dispositifs jouent un rôle économique majeur dans la stabilité des marchés

# SOURCES

- Code de commerce, Livre VI
- Ordonnance n° 2021-1193 du 15 septembre 2021
- Doctrine Dalloz et Lefebvre Droit
- Portail public [justice.gouv.fr](https://justice.gouv.fr)
- Revue Lamy Droit des affaires

## **CHAPITRE 2 -**

# **DÉTECTION DES SIGNES DE DIFFICULTÉS D'UNE ENTREPRISE**

# ANALYSE FINANCIÈRE PRÉALABLE

L'analyse financière constitue la première étape pour identifier les difficultés potentielles d'une entreprise. Elle permet d'évaluer la santé économique et d'anticiper les problèmes avant qu'ils ne deviennent critiques.



## COLLECTE DES DONNÉES

Rassemblement des documents comptables et financiers de l'entreprise



## CALCUL DES RATIOS

Analyse des indicateurs de liquidité, solvabilité et rentabilité



## INTERPRÉTATION

Évaluation de la santé financière et identification des signaux d'alerte



## ANTICIPATION

Mise en place de mesures préventives pour éviter les difficultés futures

# ANALYSE DU BILAN ET DES SOLDES INTERMÉDIAIRES DE GESTION



## ANALYSE DU BILAN COMPTABLE

L'analyse du bilan comptable constitue la première alerte pour détecter les difficultés. Un bilan dégradé peut révéler des déséquilibres patrimoniaux (fonds propres insuffisants, dettes élevées, actifs immobilisés trop lourds).



## SOLDES INTERMÉDIAIRES DE GESTION (SIG)

Les soldes intermédiaires de gestion (SIG) permettent d'analyser la performance économique de l'entreprise. Une marge brute en baisse, une valeur ajoutée faible ou un résultat d'exploitation négatif sont autant de signaux de perte de rentabilité.

# EXEMPLE D'ANALYSE FINANCIÈRE

Exemple : Une entreprise de fabrication affiche une baisse constante de sa capacité d'autofinancement sur 3 exercices : cela traduit une érosion de sa rentabilité et un risque de tension de trésorerie.

## EXERCICE 1

Premiers signes de baisse de la capacité d'autofinancement

## EXERCICE 2

Continuation de l'érosion de la rentabilité

## EXERCICE 3

Risque élevé de tension de trésorerie

# POINTS ESSENTIELS DE L'ANALYSE FINANCIÈRE

À retenir : Le bilan et les SIG offrent une lecture synthétique mais puissante de la santé financière. Toute anomalie persistante doit être considérée comme un signal d'alerte.

# INDICATEURS D'ALERTE FINANCIÈRE

Les ratios financiers sont des outils de diagnostic rapides et efficaces. Les principaux sont :

- Le ratio de liquidité générale (actif circulant / passif court terme)
- Le ratio de solvabilité (capitaux propres / total du passif)
- Le besoin en fonds de roulement (BFR) et la trésorerie nette

Un ratio de solvabilité trop faible peut indiquer un endettement excessif. Une liquidité inférieure à 1 montre que l'entreprise ne peut pas faire face à ses dettes à court terme.

# ANALOGIE FINANCIÈRE

Analogie : Une entreprise mal capitalisée et en déséquilibre est comme un bateau avec une coque fissurée : toute tempête (conjoncturelle) risque de le faire couler.

# IMPORTANCE DES RATIOS FINANCIERS

À retenir : Les ratios financiers sont les « signes vitaux » de l'entreprise. Leur dégradation signale un besoin d'intervention.

Les ratios financiers mesurent la performance et la santé d'une organisation, permettant d'évaluer sa situation et d'anticiper les difficultés.

## CATÉGORIES PRINCIPALES DE RATIOS

### RATIOS DE LIQUIDITÉ

Capacité à honorer les engagements à court terme.

- Liquidité générale = Actif circulant / Passif circulant
- Liquidité immédiate = (Actif circulant - Stocks) / Passif circulant

### RATIOS DE RENTABILITÉ

Performance économique et création de valeur.

- ROE = Résultat net / Capitaux propres
- ROA = Résultat d'exploitation / Total actif

### RATIOS DE SOLVABILITÉ

Capacité à faire face aux dettes à long terme.

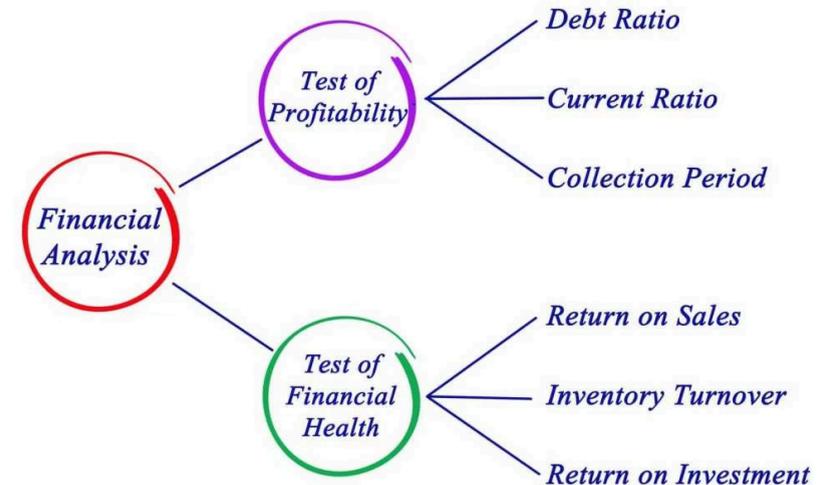
- Taux d'endettement = Dettes totales / Capitaux propres
- Autonomie financière = Capitaux propres / Total du passif

## INTERPRÉTATION DES SIGNAUX D'ALERTE

Principaux signaux d'alerte :

- Liquidité générale < 1 : risque de défaut de paiement à court terme
- Taux d'endettement croissant : dépendance aux financements externes
- Baisse du ROE : diminution de la rentabilité pour les actionnaires

## Financial Analysis



# ANALYSE DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT ET DE LA TRÉSORERIE



## DÉFINITION DU BFR

Le BFR mesure le montant de ressources nécessaires pour financer le cycle d'exploitation de l'entreprise.



## SIGNAUX D'ALERTE

Un BFR élevé et non couvert par une trésorerie suffisante indique des tensions de financement.



## CAUSES POTENTIELLES

Clients qui payent mal, stocks surévalués, délais fournisseurs mal négociés.

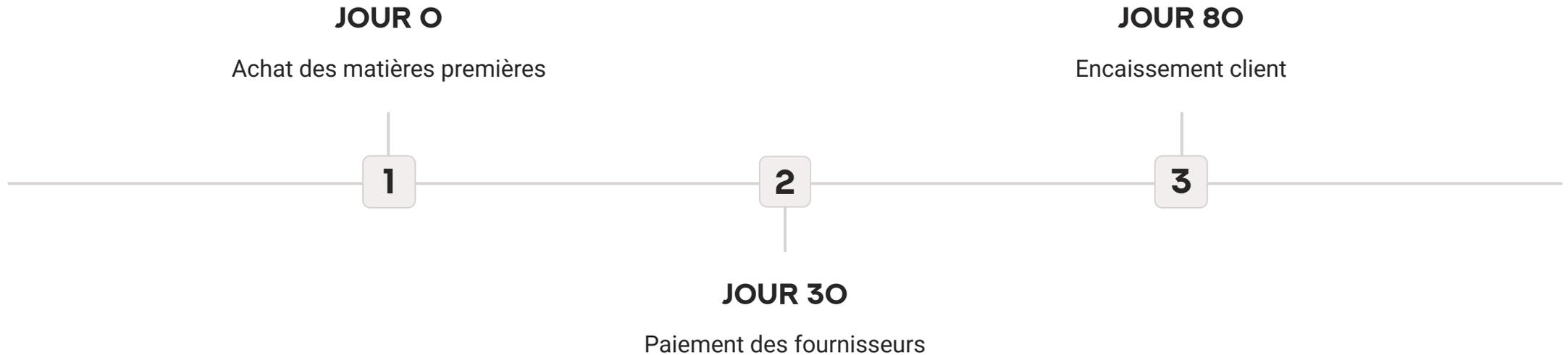


## TRÉSORERIE COMME INDICATEUR FINAL

La trésorerie nette, positive ou négative, est le signal ultime : une trésorerie structurellement négative peut mener rapidement à la cessation de paiements.

# EXEMPLE DE GESTION DU BFR

Un décalage de paiement crée un besoin de financement permanent, particulièrement risqué en période de croissance :



Dans cet exemple, l'entreprise doit financer 50 jours (80 - 30) de décalage de trésorerie.

# POINT CLÉ SUR LE BFR

## À RETENIR

La mauvaise gestion du BFR est l'une des causes majeures de défaillance. Elle doit être suivie régulièrement, même dans les phases de croissance.

# SIGNAUX NON FINANCIERS

Au-delà des indicateurs financiers, plusieurs signaux non chiffrés peuvent révéler des difficultés imminentes ou en cours dans une entreprise.



## RETARDS DE PAIEMENT

Multiplication des relances fournisseurs, renégociations fréquentes d'échéances ou demandes répétées de délais supplémentaires auprès des créanciers.



## CLIMAT SOCIAL DÉGRADÉ

Augmentation de l'absentéisme, turnover élevé, conflits internes récurrents et baisse visible de la qualité des produits ou services.



## PERTE DE CONFIANCE

Rumeurs sur le marché, départ de clients importants, réticence des fournisseurs à livrer sans paiement anticipé, difficultés à recruter.

# RETARDS DE PAIEMENT ET IMPAYÉS

Lorsque l'entreprise commence à connaître des difficultés financières, plusieurs signaux d'alerte liés aux paiements peuvent être identifiés :



## REPORTS D'ÉCHÉANCES

L'entreprise qui reporte régulièrement ses échéances fiscales, sociales ou fournisseurs envoie des signaux clairs de tension financière.



## RELANCES FOURNISSEURS

Les relances récurrentes de la part des fournisseurs constituent des signaux faibles mais particulièrement alarmants sur la santé financière.



## ASSIGNATIONS EN PAIEMENT

Lorsque les fournisseurs passent aux procédures formelles d'assignation en paiement, la situation devient critique et visible pour l'écosystème de l'entreprise.

# IMPORTANCE DES DÉLAIS DE PAIEMENT

## INDICATEUR D'ALERTE

Les retards de paiement sont le thermomètre immédiat du stress de trésorerie. Ils révèlent des tensions financières avant même l'apparition dans les états comptables.

## IMPACT SUR LES PARTENAIRES

Les reports d'échéances répétés détériorent la relation avec les fournisseurs et peuvent entraîner des blocages de livraison ou des conditions moins favorables.

## EFFET BOULE DE NEIGE

Le report des charges sociales et fiscales entraîne des pénalités et peut rapidement mener à une situation de cessation de paiements.

À retenir : Les retards de paiement sont le thermomètre immédiat du stress de trésorerie.

# CONFLITS SOCIAUX, TURNOVER, QUALITÉ DÉGRADÉE



## CONFLITS SOCIAUX

Un climat social détérioré peut être le symptôme de difficultés de fond : retards de salaires, manque de vision stratégique, pressions internes.



## TURNOVER ÉLEVÉ

Les départs fréquents de collaborateurs reflètent souvent un malaise interne et des difficultés économiques sous-jacentes.



## QUALITÉ DÉGRADÉE

Une baisse de qualité des produits ou services est généralement la conséquence indirecte des tensions financières de l'entreprise.

# EXEMPLE DE PROBLÈME SOCIAL

Ce cas illustre comment un problème économique initial peut rapidement dégénérer en crise sociale avec des conséquences opérationnelles sévères pour l'entreprise:



## PERTE DE MARCHÉ

Un sous-traitant automobile perd un marché important qui représentait 30% de son chiffre d'affaires. La direction n'avait pas anticipé cette rupture de contrat et se retrouve sans solution alternative immédiate.



## VAGUE DE DÉMISSIONS

Face à l'incertitude et aux rumeurs de plan social, l'entreprise fait face à de nombreux départs de personnel. Les salariés les plus qualifiés sont les premiers à quitter le navire, fragilisant davantage la structure opérationnelle de l'entreprise.



## IMPACT OPÉRATIONNEL

Avec une équipe réduite et démoralisée, l'entreprise n'honore plus ses délais de livraison pour ses clients restants. La qualité des produits commence également à se dégrader, multipliant les retours et les réclamations.



## SPIRALE NÉGATIVE

Les clients mécontents réduisent leurs commandes ou rompent leurs contrats, aggravant la situation financière. Un climat de méfiance s'installe entre la direction et les salariés, rendant toute tentative de redressement plus difficile.

Cet exemple montre comment un problème initialement économique peut rapidement se transformer en crise sociale, puis opérationnelle, créant une spirale négative difficile à enrayer sans une intervention rapide et coordonnée de la direction.

Le climat social est un indicateur avancé de la santé globale de l'entreprise. Sa dégradation précède souvent l'apparition des difficultés financières dans les états comptables.

## Prévention des conflits

Entre salarié et employeur dans une entreprise artisanale de – de 11 personnes



✓ Désamorcer les tensions – faciliter le dialogue

Une démarche en deux temps



Que vous soyez :  
- Salaré(e) ou  
- Employeur.

1

Vous pouvez saisir gratuitement la CPRIA pour être aidés et conseillés.

2

La CPRIA désignera un binôme paritaire (salaré et employeur) qui pourra proposer des solutions pour rétablir un dialogue social apaisé.

Pour plus d'information et / ou déclencher une action pour trouver une solution :

03 88 10 28 04

La CPRIA,  
Commission Paritaire  
Régionale  
Interprofessionnelle  
de l'Artisanat



www.cpria-grand-est.fr

La CPRIA réunit des représentants d'organisations d'employeurs et de salariés d'entreprises de l'artisanat car il n'y a pas de concertation organisée dans ces entreprises de moins de 11 personnes

# IMPACT DU CLIMAT SOCIAL



## INDICATEUR DE SANTÉ

La qualité sociale est un indicateur non chiffré mais précieux pour évaluer la santé globale de l'entreprise.



## SIGNAL D'ALERTE PRÉCOCE

Le désengagement des salariés précède souvent les déséquilibres financiers et constitue un signal d'alerte précoce.



## IMPACT OPÉRATIONNEL

Un climat social dégradé affecte directement la productivité, la qualité et la capacité d'innovation de l'entreprise.

À retenir : La qualité sociale est un indicateur non chiffré mais précieux. Le désengagement des salariés précède souvent les déséquilibres financiers.

# RUMEURS, PERTE DE CONFIANCE DES PARTENAIRES



## BANQUES

Refus d'accorder un nouveau crédit, signal important d'une perte de confiance dans la capacité de remboursement de l'entreprise.



## FOURNISSEURS

Exigence de paiement comptant, manifestation d'une méfiance quant à la solvabilité future de l'entreprise.



## CLIENTS

Raccourcissement des délais de paiement, révélateur d'une inquiétude sur la pérennité de la relation commerciale.



## MÉDIAS/RÉSEAUX SOCIAUX

Amplification des signaux négatifs, pouvant accélérer la dégradation de l'image et de la confiance envers l'entreprise.

# ANALOGIE SUR LA RÉPUTATION

## L'ENTREPRISE COTÉE

Lorsqu'une entreprise cotée fait l'objet de rumeurs négatives, son action peut chuter rapidement sur les marchés financiers, bien avant que ses résultats financiers ne soient réellement affectés.

## PARALLÈLE AVEC LA PME

De la même façon, une PME peut voir sa réputation se détériorer significativement à cause de rumeurs ou d'une perte de confiance de ses partenaires.

## CONSÉQUENCE CLÉ

Dans les deux cas, la réputation se dégrade bien avant que la trésorerie ne soit affectée, créant un signal d'alerte précoce qu'il convient de surveiller attentivement.

# IMPORTANCE DE LA CONFIANCE



## ACTIF IMMATÉRIEL

La confiance constitue un capital immatériel essentiel pour l'entreprise, difficile à quantifier mais fondamental pour sa pérennité.



## RELATIONS PARTENAIRES

Base des relations avec les clients, fournisseurs, banques et autres parties prenantes, elle conditionne la qualité des échanges commerciaux.



## FRAGILITÉ ACCÉLÉRÉE

Lorsque la confiance est rompue, la situation de l'entreprise se détériore rapidement, compromettant sa stabilité financière et opérationnelle.

À retenir : La confiance est un actif immatériel central. Lorsqu'elle est rompue, la fragilité de l'entreprise s'accélère.

# DIAGNOSTIC GLOBAL D'ALERTE

Le diagnostic global permet d'intégrer l'ensemble des signaux pour établir une vision complète de la situation de l'entreprise et déterminer les actions appropriées.

## COLLECTE DES SIGNAUX

Rassemblement systématique des indicateurs financiers et non financiers qui révèlent les premiers signes de difficulté.

## ÉVALUATION DES RISQUES

Mesure de l'impact potentiel des difficultés sur la pérennité de l'entreprise à court, moyen et long terme.

## ANALYSE INTÉGRÉE

Interprétation croisée des différents signaux pour comprendre les relations de cause à effet entre les problèmes identifiés.

## PLAN D'ACTION

Détermination des mesures correctives prioritaires et élaboration d'une stratégie de redressement adaptée.

# IDENTIFICATION DES CAUSES STRUCTURELLES OU CONJONCTURELLES



## CAUSES STRUCTURELLES

Problèmes fondamentaux liés au fonctionnement même de l'entreprise :

- Modèle économique obsolète
- Surcapacité de production
- Manque de compétitivité

Un diagnostic mal posé conduit à des réponses inefficaces ou inadaptées. Il est donc essentiel de bien distinguer la nature des difficultés pour mettre en place les solutions appropriées.



## CAUSES CONJONCTURELLES

Difficultés temporaires liées à l'environnement externe :

- Crise sanitaire
- Variation du prix des matières premières
- Fluctuations du marché

# EXEMPLE DE DIAGNOSTIC



## SYMPTÔME OBSERVÉ

Entreprise artisanale en perte de chiffre d'affaires depuis 5 ans



## DIAGNOSTIC ERRONÉ

Attribuer uniquement les difficultés à la crise Covid (cause conjoncturelle)



## DIAGNOSTIC CORRECT

Identification d'un problème structurel fondamental : le manque d'innovation

Ce cas illustre l'importance de distinguer les causes structurelles des causes conjoncturelles pour mettre en place les actions correctives appropriées.

# IMPORTANCE DU DIAGNOSTIC

## FONDEMENT

Un diagnostic rigoureux est la pierre angulaire de toute stratégie de redressement efficace.

## OBJECTIVITÉ

L'analyse doit identifier sans complaisance les véritables causes des difficultés.

## ORIENTATION

Le diagnostic détermine directement la pertinence des actions correctives à mettre en œuvre.

À retenir : Une bonne stratégie de sauvetage commence toujours par un diagnostic rigoureux des causes des difficultés.

# ANALYSE DES PARTIES PRENANTES ET DE LEURS RÉACTIONS POSSIBLES

Les partenaires (banques, clients, fournisseurs, salariés) sont impactés et peuvent devenir des acteurs de la crise ou de la solution. Il est crucial d'anticiper leurs attentes, réactions, marges de manœuvre et appuis potentiels.



# COMPARAISON STRATÉGIQUE

Comparaison : Comme dans un jeu d'échecs, chaque partie prenante peut bloquer ou débloquer une issue favorable.



## DIRIGEANTS

Comme le roi aux échecs, ils ont un pouvoir décisif mais limité. Leur engagement est essentiel pour toute stratégie de redressement.



## CLIENTS MAJEURS

À l'image de la tour, ils suivent des trajectoires prévisibles mais puissantes. Leur fidélité ou leur défection peut rapidement changer la donne.



## BANQUES & FINANCEURS

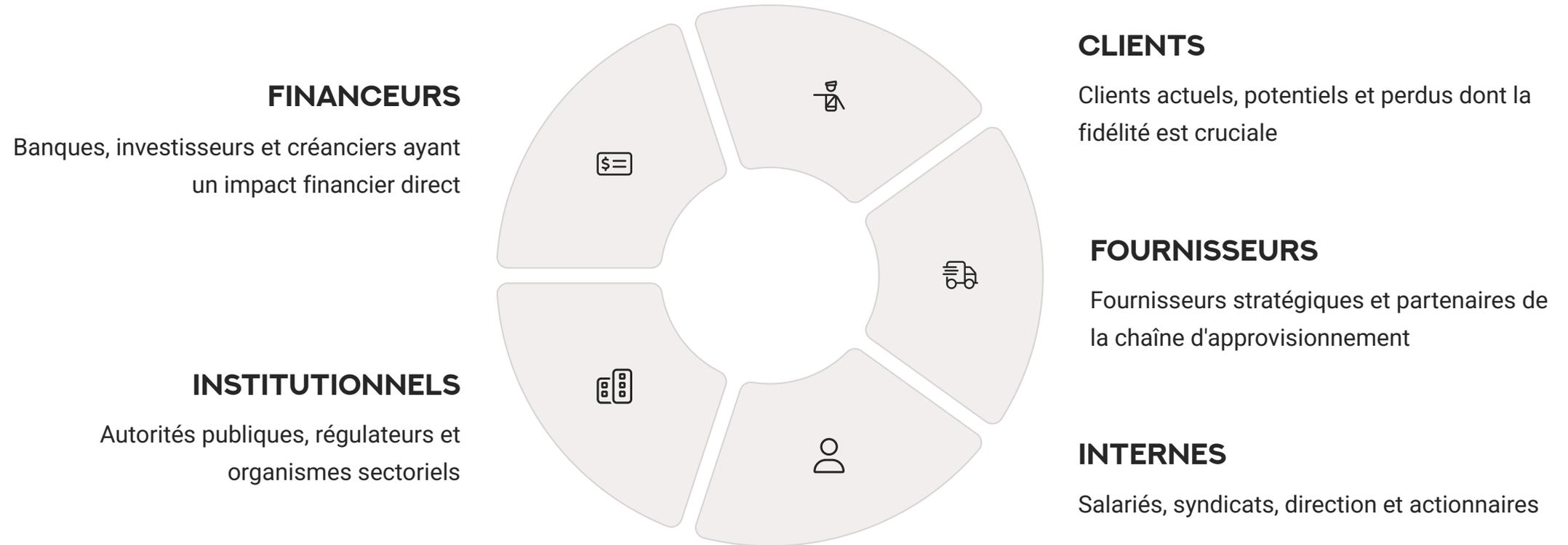
Comme la reine, ils disposent d'une grande liberté d'action et peuvent influencer considérablement l'issue de la situation par leur soutien ou leur retrait.



## SALARIÉS & SYNDICATS

Comme le cavalier, ils peuvent contourner les obstacles et agir de façon parfois inattendue, créant soit des opportunités soit des complications.

# CARTOGRAPHIE DES PARTIES PRENANTES



À retenir : Une cartographie des parties prenantes est une étape clé de tout plan d'alerte ou de retournement.

# OUTILS DE VEILLE ET DISPOSITIFS INTERNES D'ALERTE



## TABLEAUX DE BORD

Les entreprises performantes utilisent des tableaux de bord de trésorerie pour anticiper les problèmes de liquidité.



## COMPTABILITÉ ANALYTIQUE

Outil essentiel permettant d'identifier les activités rentables et celles générant des pertes.



## SYSTÈMES D'ALERTE AUTOMATISÉS

Mise en place d'alertes sur dépassement de seuils critiques, notamment pour la gestion des stocks.



## DISPOSITIFS DE DÉTECTION PRÉCOCE

Certaines entreprises intègrent des systèmes de détection précoce ou des comités d'alerte interne.

Le rôle du contrôle de gestion est central dans cette dynamique de prévention et d'anticipation des difficultés.

# PRÉVENTION DES DIFFICULTÉS



## TABLEAUX DE BORD

Suivi régulier des indicateurs financiers clés pour anticiper les problèmes de trésorerie et de rentabilité.



## SYSTÈMES D'ALERTE

Mise en place de seuils critiques automatisés pour détecter rapidement les anomalies avant qu'elles ne s'aggravent.



## ANALYSE PRÉDICTIVE

Utilisation des données historiques et des tendances pour identifier les risques potentiels à moyen terme.

À retenir : Anticiper vaut mieux que guérir : mettre en place des indicateurs de prévention réduit le risque de défaillance brutale.

# CONCLUSION GÉNÉRALE DU CHAPITRE

Détecter les signes de difficulté d'une entreprise exige une approche globale : il ne suffit pas d'analyser des chiffres isolés, il faut croiser les données financières, les signaux humains et les perceptions externes. La combinaison de ces informations permet un diagnostic pertinent, préalable à toute intervention stratégique.

# OUVRAGES ASSOCIÉS AU CHAPITRE

- Alain Burlaud, *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*, Éditions Economica, 2021
- Laurent Leloup, *Anticiper les difficultés financières de l'entreprise*, Gualino, 2023

# RÉSUMÉ DES POINTS CLÉS

- Le bilan et les SIG sont des outils d'alerte précieuse
- Les ratios financiers (liquidité, solvabilité, BFR) guident l'analyse de la viabilité
- Les signaux sociaux et réputationnels sont aussi importants que les données comptables
- Le diagnostic doit distinguer causes structurelles et conjoncturelles
- Une bonne cartographie des parties prenantes facilite l'anticipation des risques
- Les outils de veille interne sont un levier stratégique de prévention



## SOURCES

- Code de commerce, Livre VI
- Lamy Droit des affaires
- Revue Française de Comptabilité (RFC), 2022-2024
- OEC – Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables
- INSEE – Données sectorielles sur la défaillance d'entreprise

# EXERCICE D'APPLICATION

Encadré exercice – Analyse d'un signal de défaillance

Une PME affiche les données suivantes sur deux années consécutives :

- Ratio de solvabilité : 20 % (année N), 14 % (année N+1)
- Ratio de liquidité générale : 1,2 (année N), 0,8 (année N+1)
- Trésorerie nette : +15 000 € (année N), -45 000 € (année N+1)

Question : L'entreprise montre-t-elle des signes avérés de difficultés ? Justifiez votre réponse à l'aide des indicateurs.

# CORRECTION ATTENDUE

Réponse : Oui.

Justification :

- Le ratio de solvabilité baisse fortement, signe d'un déséquilibre structurel.
- Le ratio de liquidité passe sous 1, indiquant l'incapacité à faire face aux dettes à court terme.
- La trésorerie devient négative, illustrant une tension immédiate sur les paiements. L'ensemble de ces éléments montre un risque élevé de cessation de paiements à court terme.

# **CHAPITRE 3 - DÉROULEMENT DES PRINCIPALES PROCÉDURES COLLECTIVES**

# PROCÉDURE DE SAUVEGARDE

Une procédure préventive visant à faciliter la réorganisation de l'entreprise afin de permettre la poursuite de l'activité économique, le maintien de l'emploi et l'apurement du passif.



## CONDITIONS D'OUVERTURE

Entreprise en difficulté mais non en cessation des paiements

Démarche volontaire du dirigeant

2

## PROCÉDURE JUDICIAIRE

Jugement d'ouverture par le tribunal

Nomination d'un administrateur judiciaire et d'un mandataire



## PÉRIODE D'OBSERVATION

Durée de 6 mois, renouvelable

Diagnostic économique et social

Élaboration du plan de sauvegarde

4

## PLAN DE SAUVEGARDE

Réorganisation juridique et financière

Restructuration de la dette

Perspectives de redressement

Les créanciers sont soumis à la discipline collective : gel des poursuites individuelles et interdiction de paiement des créances antérieures.

# CONDITIONS D'OUVERTURE ET DÉROULEMENT

La procédure de sauvegarde est déclenchée à l'initiative du dirigeant d'une entreprise qui rencontre des difficultés **insurmontables mais non encore en cessation des paiements**. Cette procédure, introduite par la loi du 26 juillet 2005, vise à anticiper la crise.

## INITIATIVE DU DIRIGEANT

Le dirigeant saisit le tribunal de commerce lorsque l'entreprise rencontre des difficultés insurmontables.

## VÉRIFICATION PAR LE TRIBUNAL

Le tribunal de commerce peut alors ouvrir la procédure après vérification de l'état financier de l'entreprise.

## PÉRIODE D'OBSERVATION

Une période d'observation s'ouvre, durant laquelle les dettes sont gelées et un diagnostic est mené.

## EXEMPLE :



### PROBLÈME ANTICIPÉ

Une start-up technologique anticipe des défauts de remboursement de ses emprunts dans six mois.



### ACTION PRÉVENTIVE

Elle saisit le tribunal pour éviter la rupture de confiance avec ses financeurs.

# À RETENIR :



## MESURE PRÉVENTIVE

La sauvegarde est une mesure de prévention.



## CONDITIONS D'OUVERTURE

Elle ne peut être ouverte que si l'entreprise n'est pas encore en cessation des paiements.



## INITIATIVE

La procédure est déclenchée à l'initiative du dirigeant qui anticipe des difficultés insurmontables.

# ÉLABORATION ET HOMOLOGATION DU PLAN DE SAUVEGARDE

## PÉRIODE D'OBSERVATION

Durant la période d'observation (6 mois renouvelable une fois), l'administrateur judiciaire collabore avec le dirigeant.

## ÉLABORATION DU PLAN

Élaboration d'un plan visant à réorganiser l'activité, réduire les coûts, rééchelonner les dettes et préserver les emplois.

## PRÉSENTATION ET HOMOLOGATION

Le plan est présenté au tribunal, qui l'homologue après audition des créanciers et de l'entreprise.

# À RETENIR :

## **VIABILITÉ ÉCONOMIQUE**

Le plan de sauvegarde doit démontrer la viabilité future et la pérennité économique de l'entreprise.

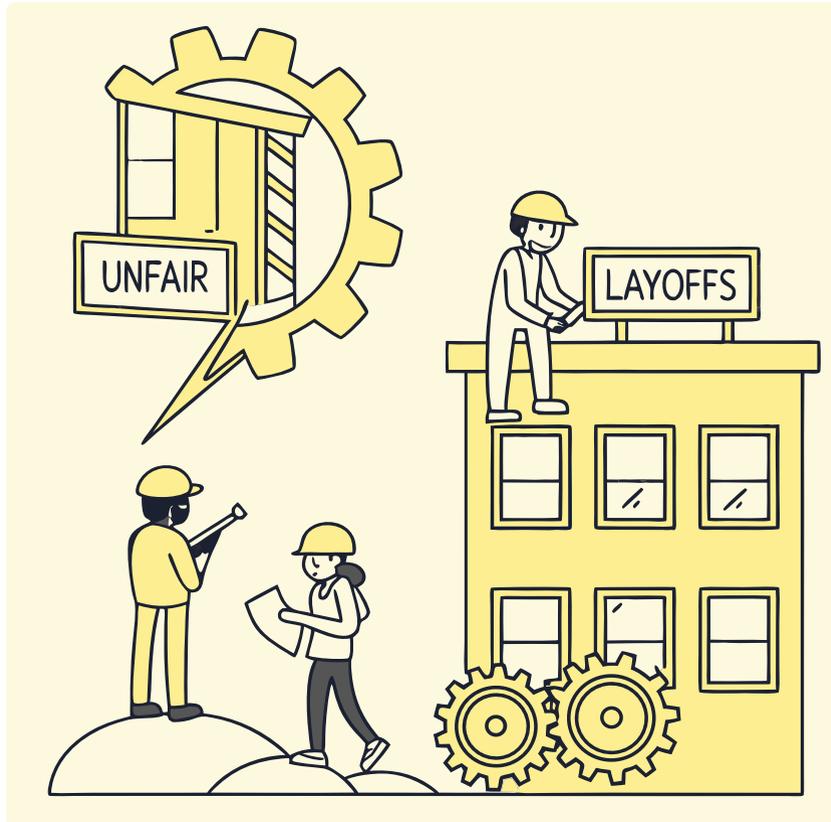
## **NÉGOCIATION AVEC CRÉANCIERS**

Il est élaboré en concertation avec les créanciers qui peuvent proposer des rééchelonnements ou des remises de dettes.

## **VALIDATION JUDICIAIRE**

Le plan est soumis au tribunal qui l'homologue après vérification de sa faisabilité et de son équilibre.

# EFFETS SUR L'ENTREPRISE, LES CRÉANCIERS ET LE DIRIGEANT



## EFFETS SUR L'ENTREPRISE

Pendant la procédure, l'activité peut continuer. Le but est de favoriser le redressement global de l'entreprise.



## EFFETS SUR LES CRÉANCIERS

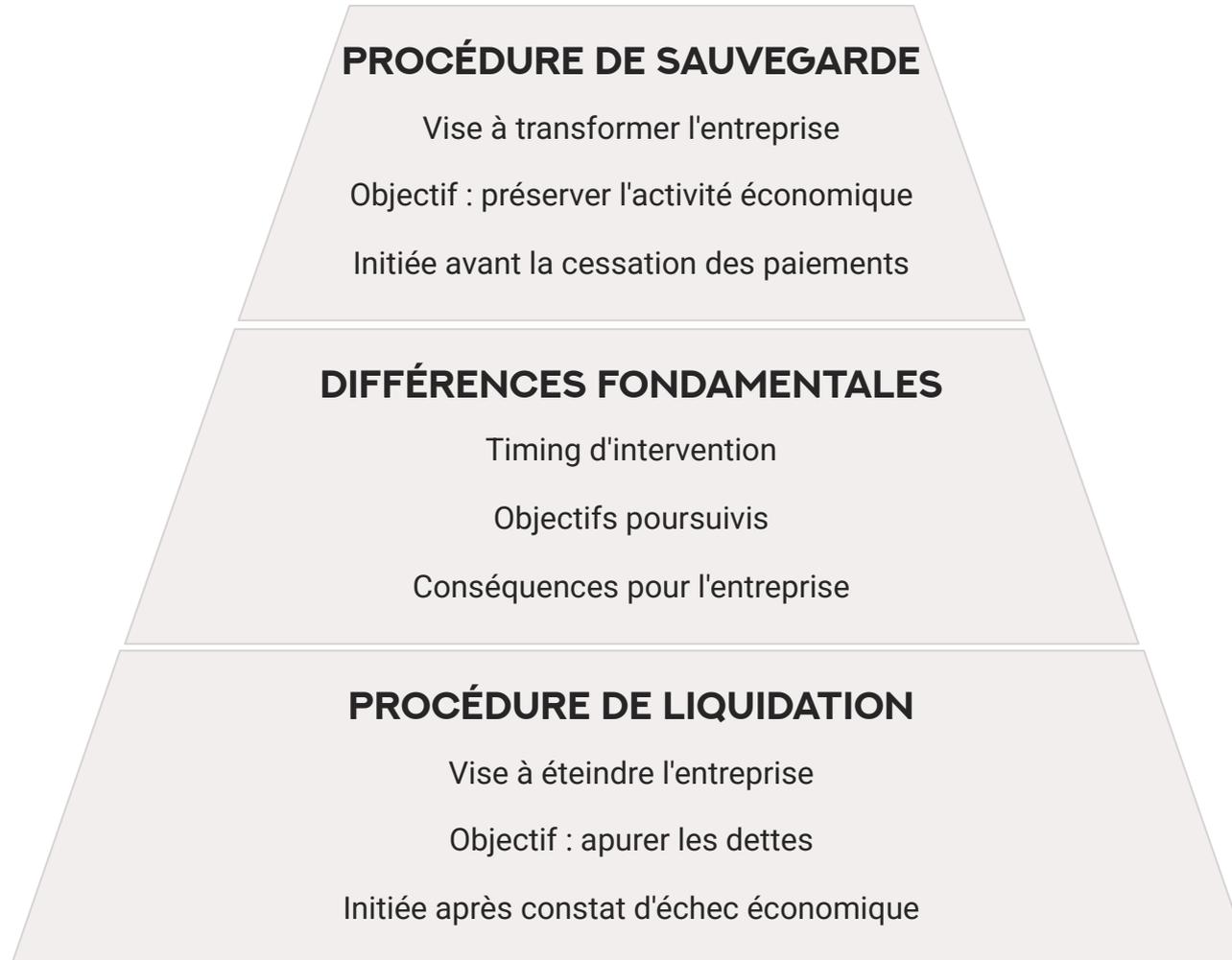
Les poursuites des créanciers sont suspendues. Ils doivent déclarer leurs créances dans un délai strict et peuvent être regroupés en comités si nécessaire.



## EFFETS SUR LE DIRIGEANT

Le dirigeant conserve ses fonctions, sauf en cas de faute manifeste. Les intérêts individuels sont subordonnés à l'intérêt collectif.

# COMPARAISON :



# À RETENIR :

## **PROTECTION TEMPORAIRE**

La procédure de sauvegarde est une bulle de protection temporaire pour réorganiser l'entreprise sans pression des créanciers.

# PROCÉDURE DE REDRESSEMENT JUDICIAIRE

La procédure visant à permettre la poursuite de l'activité, le maintien de l'emploi et l'apurement du passif pour les entreprises en difficulté.

## DÉCLARATION DE CESSATION DES PAIEMENTS

Le dirigeant doit déposer une déclaration au tribunal de commerce dans les 45 jours suivant la cessation des paiements.

## ÉLABORATION DU PLAN DE REDRESSEMENT

Définition des mesures de restructuration, de rééchelonnement des dettes et de réorganisation nécessaires à la survie de l'entreprise.

## PÉRIODE D'OBSERVATION

Phase d'analyse de 6 à 18 mois où un administrateur judiciaire évalue la situation économique et les possibilités de redressement.

## VALIDATION OU CONVERSION

Le tribunal valide le plan de redressement si viable, ou convertit la procédure en liquidation judiciaire en cas d'impossibilité de redressement.

Le redressement judiciaire intervient lorsque l'entreprise est en cessation des paiements mais que son sauvetage reste possible, contrairement à la liquidation judiciaire.

# DÉCLARATION DE CESSATION DES PAIEMENTS



2

3

## ÉTAT DE CESSATION DES PAIEMENTS

L'entreprise ne peut plus faire face à son passif exigible avec son actif disponible.

## OBLIGATION DU DIRIGEANT

Le dirigeant est tenu de déclarer cette situation au greffe du tribunal dans un délai maximal de 45 jours.

## DÉCISION DU TRIBUNAL

Le tribunal statue sur l'ouverture d'un redressement judiciaire, sauf s'il considère qu'une liquidation est plus adaptée.

# À RETENIR :

## **POINT ESSENTIEL**

La cessation des paiements est la condition légale d'entrée en redressement judiciaire.

# PÉRIODE D'OBSERVATION ET DIAGNOSTIC ÉCONOMIQUE

Comme pour la sauvegarde, une période d'observation est ouverte. Elle permet au tribunal et à l'administrateur judiciaire d'analyser les forces et faiblesses de l'entreprise.

## OUVERTURE DE LA PÉRIODE

Décision du tribunal d'ouvrir une période d'observation suite à la déclaration de cessation des paiements.

## ANALYSE APPROFONDIE

L'administrateur judiciaire examine les forces et faiblesses de l'entreprise pour établir un diagnostic économique complet.

## ÉVALUATION DES SOLUTIONS

Détermination si un plan de redressement est envisageable, et dans quelles conditions (cession d'actifs, rééchelonnement des dettes, réduction de la masse salariale, etc.).

# EXEMPLE :

## CONSTAT

Une entreprise industrielle accumule trois trimestres consécutifs de pertes.

## PROCÉDURE

Ouverture d'un redressement judiciaire pour analyser la situation.

## OBJECTIF

Identifier des activités profitables pour recentrer l'activité.

# À RETENIR :

## POINT CLÉ

La période d'observation est une phase critique de stabilisation. Elle conditionne la survie de l'entreprise.

## RÔLE DE L'ADMINISTRATEUR

L'administrateur judiciaire supervise la gestion courante et prépare les solutions de redressement adaptées à la situation spécifique.

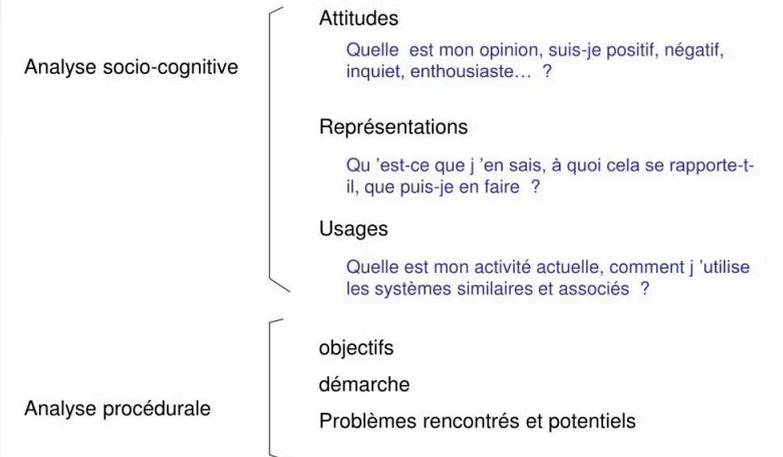
## DURÉE LIMITÉE

La période d'observation dure généralement 6 mois, renouvelable une fois. Le temps est compté pour établir un diagnostic fiable.

## MAINTIEN DE L'ACTIVITÉ

Pendant cette période, l'entreprise poursuit son activité sous protection judiciaire, avec gel des poursuites des créanciers antérieurs.

## Phase d'analyse : 2 dimensions



Cette phase d'analyse approfondie permet d'identifier les dysfonctionnements structurels et de proposer des mesures correctives viables. La qualité du diagnostic conditionne directement les chances de réussite du plan de redressement.

# PLAN DE REDRESSEMENT OU CONVERSION EN LIQUIDATION

À l'issue de l'observation, deux options se présentent :

- Élaboration d'un **plan de redressement** sur une durée maximale de 10 ans
- **Conversion en liquidation judiciaire** si la situation est jugée irrécupérable Le plan de redressement engage l'entreprise à rembourser ses dettes selon un calendrier validé, avec des engagements forts en termes d'emploi et de gouvernance.

# À RETENIR :

## POINT CLÉ

Le redressement judiciaire peut déboucher sur une renaissance ou sur la fin. Le diagnostic et le plan sont donc des leviers stratégiques majeurs.

# PROCÉDURE DE LIQUIDATION JUDICIAIRE

La liquidation judiciaire est la procédure qui met fin à l'activité d'une entreprise insolvable et permet la vente de ses actifs pour rembourser ses créanciers.

## CONDITIONS D'OUVERTURE

La liquidation judiciaire est prononcée lorsque l'entreprise est en cessation des paiements et que son redressement est manifestement impossible.

## RÉALISATION DES ACTIFS

Les biens de l'entreprise sont vendus pour générer des liquidités qui serviront à désintéresser les créanciers selon l'ordre de priorité légal.

## NOMINATION DU LIQUIDATEUR

Le tribunal désigne un liquidateur judiciaire chargé de représenter les créanciers et de procéder aux opérations de liquidation.

## CLÔTURE DE LA PROCÉDURE

La procédure se termine soit par l'apurement du passif, soit par l'insuffisance d'actif, avec des conséquences juridiques pour le dirigeant.

# CONDITIONS D'OUVERTURE ET NOMINATION DU LIQUIDATEUR

## CONSTAT D'IMPOSSIBILITÉ

Lorsque le redressement apparaît impossible, le tribunal ouvre une **liquidation judiciaire**.

## DÉCISION RAPIDE POSSIBLE

Cette décision peut être prise dès la première audience si l'entreprise n'a plus de perspective d'exploitation.

## NOMINATION DU LIQUIDATEUR

Un **liquidateur judiciaire** est nommé. Il a pour mission de mettre fin à l'activité, réaliser l'actif et répartir les fonds entre les créanciers.

# À RETENIR :

## POINT CLÉ

La liquidation est l'ultime étape. Elle entérine la fin de l'entreprise en tant qu'entité économique active.

# RÉALISATION DE L'ACTIF ET APUREMENT DU PASSIF

## VENTE DES ACTIFS

Le liquidateur vend les immobilisations, stocks et créances clients aux enchères ou par cession de gré à gré.

## RUPTURE DES CONTRATS

Les contrats de travail sont automatiquement rompus, sauf en cas de reprise d'une partie d'activité par un tiers.

## REMBOURSEMENT HIÉRARCHISÉ

Le produit de la vente sert à rembourser les créanciers dans un ordre défini : salariés, Trésor public, organismes sociaux, créanciers chirographaires.

# EXEMPLE :

Processus de liquidation d'une société de BTP

1

## SITUATION INITIALE

Société de BTP en cessation de paiements avec redressement impossible



## VENTE DES ACTIFS

Le parc de machines est vendu à un concurrent

3

## IMPACT SOCIAL

Les salariés sont licenciés

4

## INDEMNISATION

Les créanciers sont partiellement indemnisés

# À RETENIR :

## LE RÔLE DU LIQUIDATEUR

Le rôle du liquidateur est à la fois juridique, économique et social. Il clôture une histoire mais peut ouvrir une voie à la reprise.

# CLÔTURE POUR INSUFFISANCE D'ACTIF ET CONSÉQUENCES JURIDIQUES

Lorsque les fonds obtenus sont insuffisants pour couvrir les dettes, le tribunal peut prononcer la **clôture pour insuffisance d'actif**. Dans certains cas, la **faute de gestion** du dirigeant peut être retenue, entraînant des sanctions civiles (interdiction de gérer) ou pénales (banqueroute, escroquerie).



# COMPARAISON :

₣

## SYSTÈME FRANÇAIS

Recherche d'équilibre entre sanction et réhabilitation des entreprises en difficulté

- Priorité à la préservation de l'activité économique
- Mécanismes de seconde chance pour les entrepreneurs
- Protection graduée des différentes parties prenantes



## SYSTÈME AMÉRICAIN (CHAPTER 7)

Approche plus radicale de la liquidation judiciaire

- Liquidation rapide des actifs
- Moins de mécanismes préventifs
- Effacement plus complet des dettes mais stigmatisation plus forte

# À RETENIR :



## **RESPONSABILITÉ PROLONGÉE**

La clôture d'une liquidation ne signifie pas toujours la fin des responsabilités. Le dirigeant reste comptable de sa gestion.



## **CONSÉQUENCES JURIDIQUES**

Des sanctions civiles ou pénales peuvent être appliquées en cas de faute de gestion avérée.



## **VIGILANCE REQUISE**

Même après la fin de l'entreprise, une bonne tenue des documents et justifications des décisions reste essentielle.

# CONCLUSION GÉNÉRALE DU CHAPITRE

Ce chapitre a exposé de manière structurée les trois principales procédures collectives, chacune répondant à une situation spécifique, avec ses règles propres, ses acteurs clés et ses finalités économiques.



## SAUVEGARDE

Procédure préventive pour les entreprises en difficulté mais non en cessation de paiements.



## REDRESSEMENT JUDICIAIRE

Intervention en cas de cessation de paiements pour permettre la poursuite de l'activité et le maintien de l'emploi.



## LIQUIDATION JUDICIAIRE

Solution ultime quand le redressement est manifestement impossible, visant à réaliser les actifs et apurer le passif.

Comprendre leur déroulement permet d'anticiper, d'agir et de conseiller efficacement une entreprise en difficulté.

# OUVRAGES ASSOCIÉS AU CHAPITRE

- Bernard Saintourens, *Les procédures collectives*, Gualino, 2022
- Gérard Delmas, *Gestion juridique des entreprises en difficulté*, Dunod, 2023

# RÉSUMÉ DES POINTS CLÉS

- La sauvegarde vise l'anticipation avant cessation des paiements
- Le redressement judiciaire est ouvert en cas de cessation de paiements avec espoir de survie
- La liquidation judiciaire acte la fin d'activité lorsque le redressement est impossible
- Le tribunal pilote la procédure, assisté par des organes désignés
- Chaque procédure protège temporairement l'entreprise des créanciers
- La responsabilité du dirigeant peut être engagée en fin de liquidation

# SOURCES

- Code de commerce – Livre VI
- Ministère de la Justice – [justice.gouv.fr](https://justice.gouv.fr)
- Bulletin Joly – Entreprises en difficulté
- Conseil national des greffiers des tribunaux de commerce
- Revue LexisNexis Jurisclasseur

# EXERCICE D'APPLICATION

**Encadré exercice – Identifier la procédure adaptée** Une entreprise présente la situation suivante :

- Passif exigible : 250 000 €
- Trésorerie disponible : 45 000 €
- Retards de paiement URSSAF depuis 2 mois
- Le dirigeant estime pouvoir relancer l'activité avec un nouveau contrat signé

**Question :** Quelle procédure collective semble la plus appropriée pour cette entreprise ? Justifiez.

# CORRECTION ATTENDUE

## Réponse attendue : Redressement judiciaire

**Justification** : L'entreprise est en état de cessation des paiements (passif exigible > actif disponible). Toutefois, elle possède encore un potentiel de relance avec un nouveau contrat. La procédure de redressement judiciaire permet de suspendre les poursuites, d'analyser la situation pendant la période d'observation et d'envisager un plan de continuation. La sauvegarde n'est pas possible car l'état de cessation des paiements est déjà atteint. La liquidation serait prématurée au regard des perspectives de reprise.

# **CHAPITRE 4 - CONSÉQUENCES COMPTABLES ET FINANCIÈRES DES PROCÉDURES**

# TRAITEMENT COMPTABLE DES ÉVÉNEMENTS LIÉS AUX PROCÉDURES

Les procédures collectives entraînent des impacts significatifs sur la comptabilité de l'entreprise concernée et de ses partenaires. Le traitement comptable approprié est essentiel pour maintenir une image fidèle de la situation financière.

## PRINCIPES GÉNÉRAUX

Le traitement comptable des événements liés aux procédures collectives doit respecter les principes de prudence, de continuité d'exploitation et de sincérité. Ces principes peuvent être mis à l'épreuve lors des périodes de difficultés financières.

### COMPTABILISATION DES CRÉANCES

Les créances douteuses doivent être identifiées et dépréciées selon leur probabilité de recouvrement. L'ouverture d'une procédure collective chez un débiteur constitue un indice de dépréciation significatif.

### TRAITEMENT DES DETTES

Les dettes doivent être reclassées selon leur exigibilité et leur statut dans la procédure. Les remises de dettes obtenues dans le cadre d'un plan de sauvegarde ou de redressement constituent un produit exceptionnel.

### PROVISIONS SPÉCIFIQUES

Des provisions pour risques et charges doivent être constituées pour anticiper les coûts liés à la restructuration, aux licenciements ou aux pénalités contractuelles.

## IMPACTS SUR LES ÉTATS FINANCIERS

Les procédures collectives affectent l'ensemble des états financiers de l'entreprise, du bilan au compte de résultat, en passant par les annexes qui revêtent une importance particulière pour expliquer la situation.

La communication financière devient également un enjeu majeur, tant pour les entreprises en difficulté que pour leurs partenaires commerciaux qui doivent traduire comptablement leur exposition au risque.

# PASSAGE EN CRÉANCES DOUTEUSES ET DÉPRÉCIATIONS

## IDENTIFICATION DES CRÉANCES À RISQUE

Lorsqu'une entreprise est placée sous procédure collective, ses créances deviennent incertaines et doivent être identifiées dans la comptabilité.

## RECLASSEMENT EN CRÉANCES DOUTEUSES

Le comptable doit alors **passer ces créances en "créances douteuses"** dans les comptes clients, généralement au débit du compte 416.

## ENREGISTREMENT DES DÉPRÉCIATIONS

Une dépréciation peut être enregistrée si la récupération du montant total est compromise. Cette dépréciation reflète une perte probable de valeur de l'actif.

## EXEMPLE :

Une entreprise a une créance de 10 000 € envers un client en redressement judiciaire. Elle estime pouvoir récupérer 4 000 €.

**10 000 €**

### CRÉANCE INITIALE

Montant total dû par le client en redressement  
judiciaire

**4 000 €**

### ESTIMATION DE RÉCUPÉRATION

Montant que l'entreprise estime pouvoir  
récupérer

**6 000 €**

### DÉPRÉCIATION

Montant de la dépréciation à enregistrer dans  
les comptes

L'entreprise enregistre donc une dépréciation de 6 000 € sur cette créance douteuse.

# À RETENIR : CRÉANCES DOUTEUSES

## SINCÉRITÉ DU BILAN

Le passage en créances douteuses protège la sincérité du bilan en tenant compte de l'incertitude de recouvrement.

## COMPTABILISATION

Utilisation du compte 416 "Clients douteux ou litigieux" et constitution de dépréciations pour anticiper les pertes probables.

## PRINCIPE DE PRUDENCE

Application directe du principe comptable de prudence qui impose d'anticiper les pertes potentielles dès qu'elles sont identifiées.

# PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

## DÉFINITION

Les entreprises doivent **constituer des provisions** pour couvrir les risques identifiés mais incertains dans leur montant ou leur échéance.

## EXEMPLES D'APPLICATION

Cela concerne, par exemple, les litiges, les pénalités de rupture de contrat ou les licenciements en masse prévisibles.

## COMPTABILISATION

La provision est enregistrée en charge (compte 687) et en passif (compte 151 ou provisions dédiées).

# ANALOGIE PÉDAGOGIQUE :

Les provisions pour risques et charges peuvent être comparées à un **parapluie financier** qu'une entreprise déploie avant l'arrivée d'un orage.



2

3

## PRÉVOIR L'ORAGE

L'entreprise anticipe un risque futur (licenciements, litige) comme on consulte la météo avant de sortir.

## OUVRIR LE PARAPLUIE

La provision est constituée pour se protéger, bien que la pluie (le coût exact) reste incertaine.

## ÉQUILIBRE PRUDENT

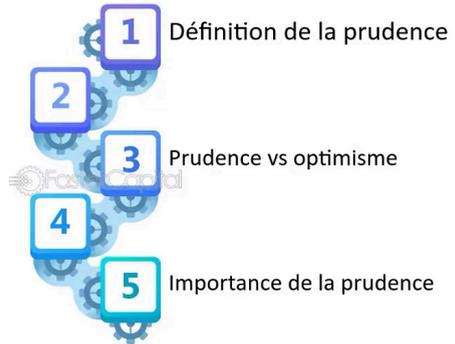
Ni trop petit (risque de se mouiller) ni trop grand (encombrant), la provision doit être estimée avec justesse.

Cette analogie illustre parfaitement le **principe de prudence** : mieux vaut prévoir un moyen de protection avant que la tempête n'arrive, même si on ignore encore sa force exacte ou le moment précis où elle frappera.

## Comprendre la prudence dans la comptabilité

Application de la prudence

Exemples de prudence



## À RETENIR :

### PRINCIPE DE PRUDENCE

La constitution de provisions est un principe de prudence incontournable en période de difficulté économique.

### APPLICATION FINANCIÈRE

Cette pratique comptable permet d'anticiper les risques potentiels et de présenter une image fidèle de la situation financière.

# ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE (IAS 10 / PCG ART. 832-6)

Selon l'article 832-6 du Plan Comptable Général et la norme internationale IAS 10, les événements postérieurs à la clôture de l'exercice mais avant l'établissement des comptes doivent être analysés avec attention. Cette période, dite "d'inventaire", s'étend de la date de clôture jusqu'à la date d'arrêté des comptes par l'organe compétent. Durant cette période, certains événements peuvent avoir une incidence significative sur la fidélité des états financiers.

La comptabilisation ou non de ces événements dépend de leur nature et de leur lien avec la situation existante à la clôture. Deux catégories d'événements sont distinguées :



## ÉVÉNEMENTS AJUSTABLES

Apportent des éléments de preuve sur des conditions existant à la date de clôture

- Décision de justice confirmant un litige en cours avant clôture
- Faillite d'un client confirmant l'irrecouvrabilité d'une créance
- Découverte d'une fraude ou d'erreurs dans les comptes
- Vente d'un stock après clôture à une valeur inférieure

**Traitement comptable** : Ces événements nécessitent un ajustement des comptes de l'exercice clos pour refléter la réalité économique à la date de clôture.



## ÉVÉNEMENTS NON AJUSTABLES

Concernent des faits nouveaux survenus après la clôture

- Ouverture d'une liquidation judiciaire après la clôture
- Acquisition majeure d'une entreprise
- Destruction d'actifs par catastrophe naturelle
- Changements significatifs des taux de change ou des cours boursiers

**Traitement comptable** : Ces événements ne sont pas comptabilisés dans les comptes de l'exercice clos mais font l'objet d'une mention dans l'annexe si leur importance est significative.

L'analyse de ces événements est particulièrement cruciale dans le contexte des procédures collectives, où la chronologie des faits peut avoir des implications juridiques importantes.

## EXEMPLES PRATIQUES

Une entreprise clôture ses comptes au 31/12/N. En février N+1, avant l'arrêté des comptes :

- **Cas ajustable** : Un client important fait l'objet d'une liquidation judiciaire. Si des signes de difficultés existaient déjà au 31/12/N, la créance doit être dépréciée dans les comptes de l'exercice N.
- **Cas non ajustable** : L'entreprise elle-même est placée en redressement judiciaire en février N+1, sans signes avant-coureurs au 31/12/N. Cet événement doit être mentionné dans l'annexe mais n'affecte pas les comptes de N.

## À RETENIR :

**Principe d'image fidèle** : La distinction entre événements ajustables et non ajustables vise à garantir que les états financiers reflètent fidèlement la situation de l'entreprise à la date de clôture.

**Obligation d'information** : Même non comptabilisés, les événements significatifs survenus après la clôture doivent être mentionnés dans l'annexe pour assurer une transparence complète.

**Continuité d'exploitation** : Ces événements peuvent remettre en cause le principe de continuité d'exploitation et nécessiter une présentation adaptée des comptes.

# À RETENIR :



## QUALITÉ DE L'INFORMATION COMPTABLE

La qualité de l'information comptable repose sur la bonne prise en compte des événements postérieurs pertinents.

# INCIDENCES SUR LES ÉTATS FINANCIERS

Les procédures collectives ont des impacts significatifs sur la présentation et l'analyse des états financiers de l'entreprise concernée.



## **BILAN**

Reclassement des dettes selon leur exigibilité, dépréciation d'actifs compromise, et présentation distincte des créances et dettes liées à la procédure.



## **ANNEXE**

Information détaillée sur la procédure en cours, les hypothèses retenues pour l'évaluation des actifs et passifs, et les incertitudes sur la continuité d'exploitation.



## **COMPTE DE RÉSULTAT**

Inscription des charges exceptionnelles liées à la procédure, comptabilisation des abandons de créances et impact des plans de continuation sur les résultats futurs.



## **TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE**

Mise en évidence des flux liés aux opérations de restructuration et présentation distincte des mouvements financiers encadrés par la procédure.

Ces modifications de présentation visent à assurer la transparence et l'image fidèle des comptes malgré la situation exceptionnelle de l'entreprise.

# PARAGRAPHE 1 : COMMUNICATION FINANCIÈRE EN PÉRIODE DE CRISE

Les entreprises en difficulté doivent adopter une communication rigoureuse, transparente et régulière à destination des parties prenantes (banques, fournisseurs, actionnaires).



## **MISE À JOUR DES PRÉVISIONS**

Réviser et communiquer régulièrement les projections financières pour refléter la réalité de la situation de crise.



## **JUSTIFICATION DES CHOIX COMPTABLES**

Expliquer clairement les décisions comptables prises dans le contexte de difficultés, notamment concernant les dépréciations et provisions.



## **EXPLICATION DES MESURES CORRECTIVES**

Détailler les actions mises en œuvre pour rétablir l'équilibre financier et assurer la pérennité de l'entreprise.

# COMPARAISON :



## FRANCE

Cette obligation est encadrée par le PCG et le Code de commerce



## ÉTATS-UNIS

Cette obligation est régie par la SEC (Securities and Exchange Commission)

# À RETENIR :

## **TRANSPARENCE COMPTABLE**

La transparence comptable est un levier de confiance auprès des partenaires financiers en période d'incertitude.

## **COMMUNICATION RÉGULIÈRE**

La diffusion d'informations financières à intervalle régulier permet aux parties prenantes d'évaluer l'évolution de la situation et l'efficacité des mesures correctives.

## **JUSTIFICATION DES CHOIX**

L'explication détaillée des décisions comptables prises dans le contexte de difficultés renforce la crédibilité des états financiers présentés.

## **CONFORMITÉ RÉGLEMENTAIRE**

Le respect strict des obligations d'information financière spécifiques aux entreprises en difficulté constitue une protection juridique face aux risques de mise en cause ultérieure.

# INFORMATION À L'ANNEXE ET IMAGE FIDÈLE

L'annexe des comptes devient un document stratégique. Elle doit détailler :



## OUVERTURE DE LA PROCÉDURE

Information essentielle sur la situation juridique actuelle de l'entreprise



## ENGAGEMENTS HORS BILAN

Détail des obligations contractuelles et potentielles non inscrites au bilan



## PLANS DE REDRESSEMENT ENVISAGÉS

Présentation des stratégies prévues pour le rétablissement financier



## MODALITÉS DE VALORISATION

Méthodes d'évaluation appliquées en cas de perte de continuité d'exploitation

Le principe d'**image fidèle** implique de compléter les comptes avec toutes les informations nécessaires à une juste compréhension.

## À RETENIR :

### RÔLE EXPLICATIF RENFORCÉ

L'annexe devient le reflet explicite des difficultés : elle éclaire les états financiers plus qu'elle ne les complète.

### TRANSPARENCE NÉCESSAIRE

Les détails fournis dans l'annexe permettent de respecter le principe d'image fidèle malgré les circonstances exceptionnelles.

### DOCUMENT STRATÉGIQUE

En période de crise, l'annexe prend une dimension cruciale pour la compréhension de la situation financière réelle.



# CAS D'ARRÊTÉ DE COMPTES EN COURS DE PROCÉDURE

Lorsque l'entreprise est en sauvegarde ou redressement judiciaire, l'arrêt des comptes peut être complexe :

## CONTINUITÉ D'EXPLOITATION

La continuité d'exploitation est incertaine

## TRAITEMENT DES DETTES

Les dettes sont gelées et souvent renégociées

## ÉVALUATION DES ACTIFS

Les actifs peuvent perdre de la valeur

Dans ce cas, l'expert-comptable devra appliquer les principes de prudence, de permanence des méthodes et de prééminence de la réalité économique sur l'apparence juridique.

## EXEMPLE :

Une société en redressement doit présenter un bilan à la clôture.

### **RÉÉVALUATION DES STOCKS**

Elle devra réévaluer ses stocks en tenant compte de leur caractère obsolète.

### **DETTES FOURNISSEURS**

Elle devra provisionner ses dettes fournisseurs contestées.

## À RETENIR :

L'arrêté des comptes en procédure collective nécessite rigueur, transparence et bonne documentation.

# OUTILS D'ANALYSE FINANCIÈRE POST-PROCÉDURE

# TABLEAUX DE FINANCEMENT ET FLUX DE TRÉSORERIE

Les tableaux de financement permettent de **comprendre l'origine et l'utilisation des ressources** durant la période de crise. L'analyse des flux de trésorerie met en évidence la capacité de l'entreprise à générer du cash, à honorer ses dettes et à investir. L'accent est mis sur les flux d'exploitation et les variations du BFR.

## À RETENIR :

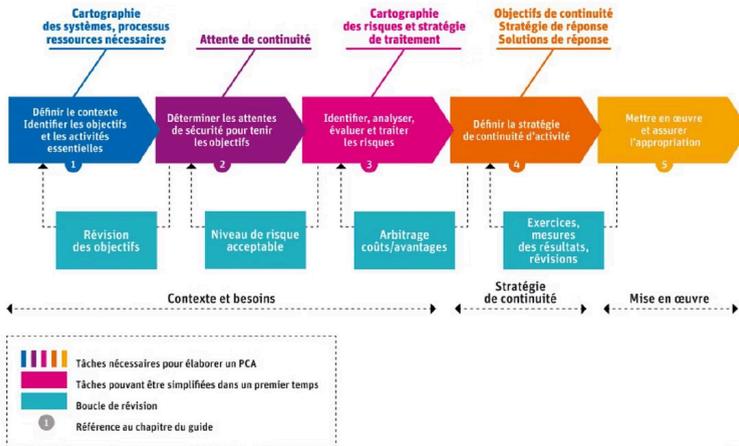
En période post-procédure, le pilotage se fait en cash plus qu'en résultat.

# ANALYSE DES PLANS DE CONTINUATION

Les plans de continuation (issus des redressements ou sauvegardes) doivent être suivis régulièrement à travers des indicateurs de performance. On vérifie :

- Le respect des échéanciers de remboursement
- La rentabilité des activités maintenues
- L'évolution du chiffre d'affaires et de la marge

### DÉMARCHE D'ÉLABORATION D'UN PLAN DE CONTINUITÉ



[Source : Guide pour réaliser un plan de continuité d'activité – Edition 2013 Secrétariat Général de la Défense et de la Sécurité Nationale]

## EXEMPLE PÉDAGOGIQUE :

Une entreprise dont le plan prévoit un remboursement annuel de 100 000 € devra dégager une capacité d'autofinancement suffisante et piloter ses marges avec précision.

## À RETENIR :

Un plan de continuation est un outil dynamique : il doit être testé, suivi, ajusté.

# RÉÉVALUATION DU RISQUE CLIENT ET PROVISIONS POUR CRÉANCES DOUTEUSES

Après une procédure, l'entreprise doit revoir sa politique de crédit client :

- Analyse du risque individuel (score client, historique de paiement)
- Constitution de provisions si nécessaire
- Mise en place de procédures de relance plus strictes

Cela permet d'éviter les impayés, notamment dans les relations B to B.

## COMPARAISON UTILE :

Les grandes entreprises utilisent des logiciels de scoring automatisés, tandis que les PME s'appuient davantage sur l'expertise comptable et la proximité commerciale.

## À RETENIR :

La gestion du poste client est une priorité absolue pour assurer la relance et sécuriser les encaissements.

# CONCLUSION GÉNÉRALE DU CHAPITRE

Ce chapitre a mis en lumière l'importance du traitement comptable rigoureux et de la transparence financière lors d'une procédure collective. De l'enregistrement des pertes à la communication en annexe, en passant par l'analyse des flux, chaque étape est cruciale pour permettre à l'entreprise de reconstruire sa crédibilité et de piloter sa sortie de crise.

# OUVRAGES ASSOCIÉS AU CHAPITRE

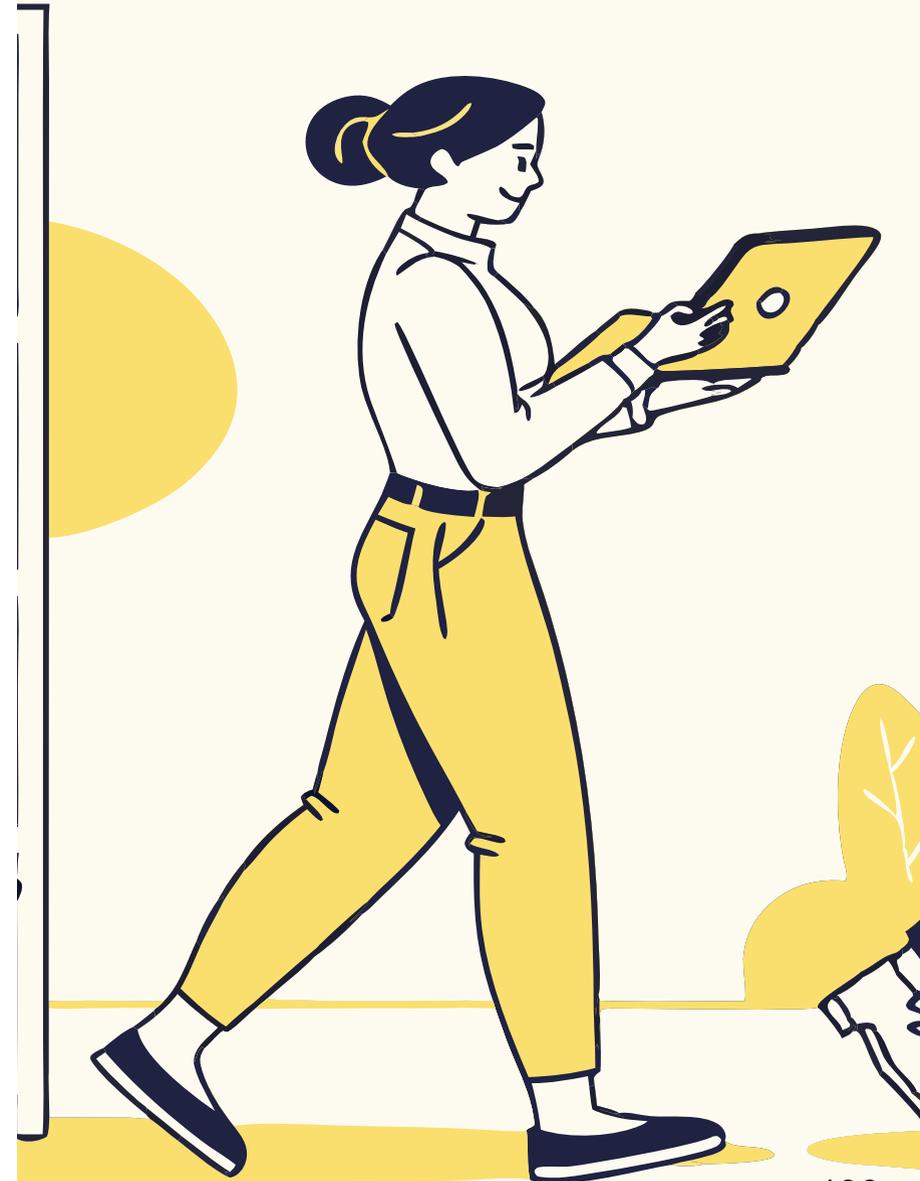
- Alain Burlaud & Bernard Colasse, *Comptabilité financière*, Éditions Economica, 2023
- Jean-Pierre Zanardi, *Comptabilité approfondie*, Gualino, 2022

# RÉSUMÉ DES POINTS CLÉS

- Les créances douteuses et provisions reflètent le principe de prudence comptable
- L'annexe des comptes devient un outil central de communication en cas de crise
- Les événements postérieurs à la clôture doivent être traités selon IAS 10 / PCG
- L'analyse de trésorerie prime sur les résultats en période post-procédure
- Le suivi du plan de continuation nécessite des indicateurs adaptés
- La gestion du risque client est essentielle à la pérennité retrouvée

# SOURCES

- Code de commerce – Livre VI
- Plan Comptable Général 2024 – ANC
- Normes IFRS (IAS 10, IAS 37)
- Conseil supérieur de l'OEC – Bulletin comptable
- Revue Française de Comptabilité – Dossier "Défaillances et traitement comptable"



# EXERCICE D'APPLICATION

**Encadré exercice – Traitement comptable d'une créance douteuse** Une entreprise a une créance client de 12 000 €. Le client vient d'entrer en redressement judiciaire. Elle estime pouvoir récupérer 3 000 €. Question : Quel est le montant de la dépréciation à passer dans les comptes ? Justifiez.

# CORRECTION ATTENDUE

Réponse attendue : 9 000 €

**Justification** : La créance doit être inscrite au compte 416 « Clients douteux ». Dépréciation = Valeur comptable - Valeur probable de recouvrement = 12 000 € - 3 000 € = 9 000 € Cette dépréciation reflète la perte de valeur attendue. Écriture comptable :

- Débit compte 68174 (Dotations aux provisions) : 9 000 €
- Crédit compte 491 (Provisions pour dépréciation des créances) : 9 000 €

# **CHAPITRE 5 - PILOTAGE STRATÉGIQUE ET DÉCISIONS EN SITUATION DE CRISE**

# GOUVERNANCE DE CRISE ET COMMUNICATION

La gouvernance efficace et la communication claire sont les piliers fondamentaux pour traverser une période de turbulence organisationnelle.

1



## GOUVERNANCE STRUCTURÉE

Établir une structure de décision claire avec des rôles et responsabilités bien définis pour réagir rapidement face aux situations critiques.

## COMMUNICATION TRANSPARENTE

Maintenir des canaux de communication ouverts avec toutes les parties prenantes, internes et externes, pour préserver la confiance et la cohésion.

## PRISE DE DÉCISION AGILE

Adopter un processus décisionnel flexible et réactif permettant d'ajuster la stratégie en fonction de l'évolution de la situation.

Une mise en place intelligente de ces éléments permet de transformer les périodes de crise en opportunités d'apprentissage et de renforcement organisationnel.



### **CONSTITUTION DU COMITÉ**

Rassemblement des dirigeants, experts financiers, juristes, contrôleur de gestion et représentants des parties prenantes externes



### **MISSIONS PRINCIPALES**

Pilotage de la continuité d'activité, coordination des décisions urgentes, arbitrage des priorités budgétaires



### **COMMUNICATION DE CRISE**

Élaboration et déploiement d'une stratégie de communication cohérente vers toutes les parties prenantes

## **MISE EN PLACE D'UN COMITÉ DE PILOTAGE**

Face à une situation de crise, la création d'une cellule de gouvernance dédiée devient impérative. Ce comité de pilotage joue un rôle crucial dans la coordination des actions d'urgence et la prise de décisions stratégiques.

# EXEMPLE CONCRET D'UN COMITÉ DE PILOTAGE

## ENTREPRISE AGROALIMENTAIRE EN REDRESSEMENT JUDICIAIRE

Une entreprise du secteur agroalimentaire confrontée à une procédure de redressement judiciaire a constitué un comité de crise composé de :

- Directeur Administratif et Financier
- Cabinet d'avocats spécialisé
- Directeur commercial
- Expert-comptable

Ce comité s'est réuni quotidiennement pour assurer la continuité d'approvisionnement des grandes surfaces, préservant ainsi les relations commerciales essentielles tout en gérant les contraintes juridiques.

# CLÉS DE RÉUSSITE D'UN COMITÉ DE CRISE

## RÉACTIVITÉ

Capacité à prendre des décisions rapides et à s'adapter aux évolutions soudaines de la situation

## STRUCTURE ÉQUILBRÉE

Composition diversifiée incluant expertise financière, juridique et opérationnelle

## ALIGNEMENT STRATÉGIQUE

Harmonisation des décisions opérationnelles avec les contraintes juridiques et financières

Un comité de crise efficace constitue le facteur déterminant pour traverser efficacement une période de turbulence.



# PLAN DE COMMUNICATION INTERNE ET EXTERNE

## 1 COMMUNICATION INTERNE

Transparence et régularité pour éviter les rumeurs et maintenir la mobilisation des équipes. Organisation de points d'information hebdomadaires et mise en place d'une FAQ pour répondre aux inquiétudes des collaborateurs.

## 2 COMMUNICATION EXTERNE

Messages rassurants et cohérents envers les clients, fournisseurs et partenaires bancaires. Élaboration d'arguments précis sur les mesures prises et les perspectives de redressement.

## 3 GESTION MÉDIATIQUE

Discours maîtrisé et préparation aux questions sensibles. Désignation d'un porte-parole unique formé à la communication de crise pour éviter les contradictions.

La formalisation d'un plan de communication dès l'ouverture de la procédure est essentielle pour préserver la confiance de l'écosystème de l'entreprise.

# COMMUNICATION DE CRISE : COMPARAISON INTERNATIONALE

## APPROCHE NORDIQUE

Dans les pays nordiques, la culture d'entreprise valorise :

- Une transparence totale et précoce
- L'information systématique des parties prenantes
- La publication détaillée des difficultés
- L'implication des partenaires dans la recherche de solutions

Cette approche proactive limite souvent l'ampleur des crises et facilite les restructurations.

## APPROCHE FRANÇAISE

En France, on observe traditionnellement :

- Une réticence à communiquer sur les difficultés
- La crainte d'effets autoréalisateurs
- Une communication tardive, souvent après fuite médiatique
- Une évolution progressive vers plus de transparence

Cette tendance évolue positivement, avec une prise de conscience croissante des bénéficiaires d'une communication maîtrisée.



# BÉNÉFICES D'UNE COMMUNICATION STRUCTURÉE

## À RETENIR

Une communication proactive et structurée protège l'image de l'entreprise et favorise l'adhésion aux plans de redressement. Elle contribue à maintenir la confiance des clients, rassurer les fournisseurs stratégiques et conserver l'engagement des équipes, trois éléments déterminants pour la réussite d'un plan de retournement.

# RÉACTIONS DES PARTENAIRES FINANCIERS ET SOCIAUX

## BANQUES

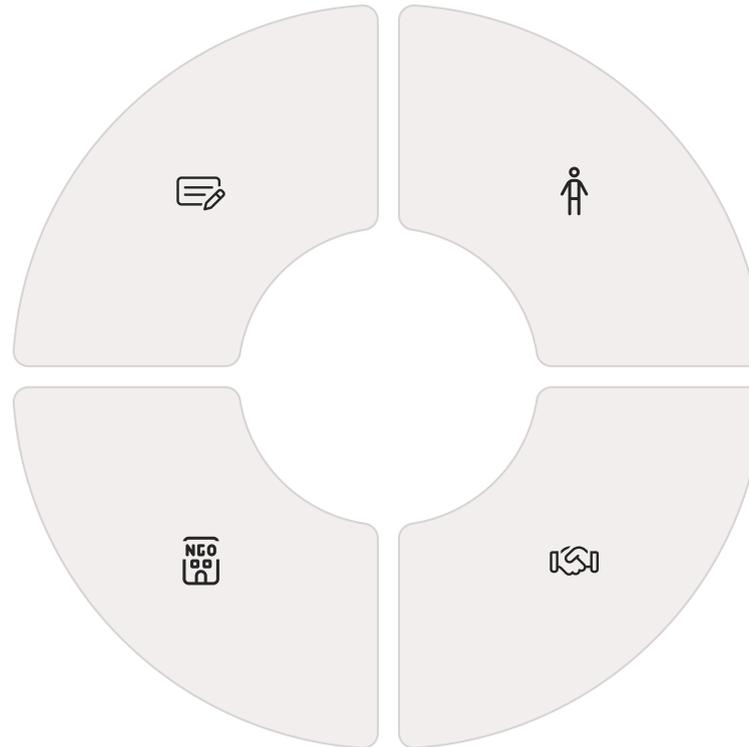
Renégociation des conditions de crédit

- Gel temporaire des échéances
- Restructuration de la dette
- Nouvelles garanties potentielles

## ORGANISMES PUBLICS

Soutien institutionnel

- Étalement des dettes fiscales
- Activation des dispositifs d'aide
- Médiation potentielle



## SALARIÉS

Dialogue social renforcé

- Consultation des représentants
- Transparence sur les mesures
- Implication dans les solutions

## FOURNISSEURS

Négociation sur les délais

- Échéanciers adaptés
- Priorités de paiement
- Maintien des approvisionnements

L'anticipation des réactions de ces partenaires est cruciale pour construire une stratégie de sortie de crise cohérente et viable.

# EXEMPLE DE NÉGOCIATION AVEC UN FOURNISSEUR CLÉ

## CAS PRATIQUE : FOURNISSEUR DE MATIÈRES PREMIÈRES

Dans une entreprise industrielle en procédure de sauvegarde, un fournisseur stratégique de matières premières a accepté :

- Un échelonnement des factures impayées sur 12 mois
- Une réduction temporaire des volumes minimums d'achat
- Le maintien des conditions tarifaires malgré la baisse de volume

**En contrepartie**, l'entreprise s'est engagée à :

- Classer ce fournisseur comme "prioritaire" dans le plan de redressement
- Régler comptant les nouvelles commandes
- Revenir aux volumes initiaux dès le retour à meilleure fortune

# L'IMPORTANCE DE FÉDÉRER LES PARTENAIRES

## À RETENIR

La capacité à fédérer les partenaires autour d'un projet crédible est souvent un facteur différenciant entre échec et redressement. Les entreprises qui parviennent à construire une vision partagée avec leurs parties prenantes multiplient significativement leurs chances de survie et de rebond, transformant parfois la crise en opportunité de renouvellement.

# RESTRUCTURATION ET RETOURNEMENT

La restructuration constitue une étape cruciale dans le processus de retournement, nécessitant des décisions courageuses et une vision claire pour l'avenir de l'entreprise.

# RÉDUCTION DES COÛTS ET RECENTRAGE STRATÉGIQUE



## ARRÊT DES ACTIVITÉS NON RENTABLES

Analyse approfondie de la rentabilité par segment et abandon des activités déficitaires ou à faible marge pour concentrer les ressources sur le cœur de métier le plus performant.



## OPTIMISATION DES STOCKS

Réduction drastique des niveaux de stocks, mise en place de systèmes juste-à-temps et liquidation des stocks dormants pour libérer de la trésorerie immédiatement.



## AJUSTEMENT DE LA MASSE SALARIALE

Révision des effectifs et de l'organisation du travail, avec potentiellement des mesures de chômage partiel, de non-remplacement des départs ou de plans sociaux dans les cas les plus critiques.



## RÉVISION DES CONTRATS EXTERNES

Renégociation systématique des contrats de sous-traitance, de location et de prestations de services pour aligner les engagements financiers avec la nouvelle réalité de l'entreprise.

# EXEMPLE DE RECENTRAGE STRATÉGIQUE

## RESTRUCTURATION D'UNE ENTREPRISE TEXTILE

Face à la concurrence internationale et à l'érosion de ses marges, une entreprise textile française a pris les mesures suivantes :

### ABANDON DES PRODUITS À FAIBLE MARGE

Abandon de la production de lignes basiques à faible marge (- 60% du volume mais seulement - 25% du chiffre d'affaires)

### OPTIMISATION DES RESSOURCES

Réduction de 40% de la surface d'atelier et des coûts fixes associés

### RECENTRAGE SUR LE HAUT DE GAMME

Concentration des investissements sur une gamme haut de gamme à forte valeur ajoutée

### VALORISATION DU PERSONNEL

Requalification d'une partie du personnel vers des postes à plus haute technicité

**Cette transformation a permis de passer d'une marge brute de 12% à 38% en 18 mois.**

# LA RESTRUCTURATION COMME TRANSFORMATION STRATÉGIQUE

## À RETENIR

La restructuration n'est pas un échec, mais une transformation stratégique pour retrouver un cœur d'activité sain. Elle représente souvent une opportunité de recentrage sur les activités à plus forte valeur ajoutée et d'abandon des segments non performants qui diluaient la rentabilité globale de l'entreprise.

# NÉGOCIATION AVEC LES CRÉANCIERS ET LES FOURNISSEURS

## Stratégies de négociation avec les créanciers

Connaissez vos droits

Recueillir des informations

Soyez honnête et transparent



### ANALYSE DU PASSIF

Cartographie détaillée des dettes par créancier, avec hiérarchisation selon l'importance stratégique et l'impact potentiel sur la continuité d'exploitation.

1

2

### ÉLABORATION DES PROPOSITIONS

Conception de scénarios d'étalement (sur 3 à 10 ans), de remise partielle (abandon des pénalités ou intérêts) ou de gel temporaire des remboursements adaptés à chaque catégorie de créanciers.

3

### NÉGOCIATIONS INDIVIDUELLES

Rencontres avec les créanciers principaux, souvent avec l'appui de l'administrateur judiciaire, pour présenter le projet de redressement et obtenir leur adhésion aux mesures proposées.

4

### FORMALISATION DANS LE PLAN

Intégration des accords obtenus dans le plan de continuation soumis au tribunal, avec calendrier précis des échéances et modalités de paiement pour chaque créancier.

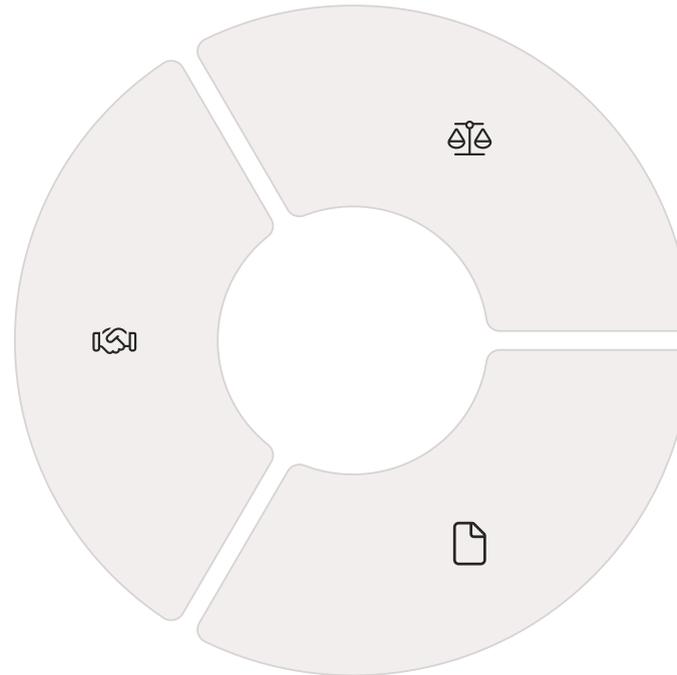
La renégociation du passif constitue l'un des piliers essentiels du retournement, permettant d'alléger la charge financière à court terme pour concentrer les ressources sur la relance opérationnelle.

# LA LOGIQUE DES CRÉANCIERS

## PLAN DE REDRESSEMENT

Remboursement de 60% à 80% sur plusieurs années

Solution négociée préférable pour les créanciers



## ANALYSE COMPARATIVE

Les créanciers évaluent le bénéfice d'un accord négocié par rapport à une procédure de liquidation

## LIQUIDATION

Récupération limitée à 15% à 30% des créances

Option moins favorable pour toutes les parties

## À RETENIR

Les créanciers sont souvent ouverts à des solutions négociées si elles garantissent une part de recouvrement supérieure à celle d'une liquidation. Un plan de redressement bien structuré proposant un remboursement de 60% à 80% sur plusieurs années est généralement préférable à une liquidation qui ne permettrait de récupérer que 15% à 30% de leurs créances.

# REPRISE D'ENTREPRISE ET CESSIION D'ACTIFS

## REPRISE PAR UN TIERS

Acquisition par un investisseur externe, un concurrent ou un fonds de retournement spécialisé. Cette option apporte souvent de nouvelles ressources financières et des synergies industrielles ou commerciales précieuses.

## REPRISE PAR LE DIRIGEANT

Le dirigeant lui-même peut racheter l'entreprise dans le cadre d'un plan de cession, souvent à travers une nouvelle structure. Cette solution préserve la connaissance du métier et la relation client.

## REPRISE PAR LES SALARIÉS

Transformation en Société Coopérative (SCOP) où les salariés deviennent collectivement propriétaires. Cette option maintient l'emploi et peut renforcer l'engagement des équipes dans le redressement.

# EXEMPLE DE REPRISE D'ENTREPRISE

## CAS D'UNE IMPRIMERIE FAMILIALE

Une imprimerie familiale en difficulté financière depuis plusieurs années a été reprise par un groupe de presse régional avec les caractéristiques suivantes :

- Valorisation de l'outil industriel à 60% de sa valeur comptable
- Conservation de 80% des emplois (42 sur 52)
- Maintien de l'activité sur le site historique
- Apport de nouveaux marchés par le repreneur (impression des journaux du groupe)
- Modernisation des équipements avec investissement complémentaire

Cette solution a permis de sauvegarder l'essentiel de l'activité tout en offrant de nouvelles perspectives de développement.

# LA REPRISE COMME SOLUTION DE SAUVEGARDE

Même dans les situations les plus difficiles, la reprise d'entreprise peut constituer une solution viable.

## PRÉSERVATION DU SAVOIR-FAIRE

Conservation de l'expertise et des compétences clés développées au sein de l'entreprise.

## MAINTIEN PARTIEL DE L'EMPLOI

Sauvegarde d'une portion significative des postes, limitant l'impact social de la crise.

## ASSAINISSEMENT FINANCIER

Restructuration de la dette et nouveau départ avec une structure financière viable.

## À RETENIR

La reprise est parfois la seule voie de sauvegarde partielle de l'activité et des emplois. Même si elle implique souvent des compromis douloureux (réduction d'effectifs, abandon de certaines activités), elle permet de préserver l'essentiel du savoir-faire et de donner une seconde chance à l'entreprise dans un cadre financier assaini.

# RÔLE DU CONTRÔLEUR DE GESTION DANS LES ENTREPRISES EN DIFFICULTÉ

Dans un contexte de crise, le contrôleur de gestion devient un acteur central du dispositif de pilotage, adaptant ses outils et méthodes aux exigences particulières de la situation.



## PILOTAGE RENFORCÉ

Mise en place d'indicateurs de pilotage spécifiques à la crise avec suivi quotidien de la trésorerie et des performances opérationnelles critiques.



## ANALYSE D'IMPACT

Évaluation précise des impacts financiers de la crise et modélisation de scénarios de reprise pour orienter les décisions stratégiques.



## COMMUNICATION FINANCIÈRE

Transmission claire des informations critiques aux dirigeants et aux parties prenantes externes pour maintenir la confiance et faciliter les prises de décision.

# SUIVI DES INDICATEURS DE PERFORMANCE EN CONTEXTE DÉGRADÉ

**J-1**

## TRÉSORERIE

Suivi quotidien des entrées et sorties de cash, avec projection à 7 et 30 jours pour anticiper les tensions

**+/-**

## ÉCARTS BUDGÉTAIRES

Analyse hebdomadaire des écarts entre prévisions et réalisations, avec focus sur les postes de dépenses critiques

**%**

## MARGES NETTES

Calcul des marges par activité, client et produit pour identifier les segments à privilégier ou abandonner

**J+**

## DÉLAIS CLIENTS

Monitoring des encours clients et accélération active des recouvrements pour optimiser le BFR

Le contrôleur de gestion devient une véritable sentinelle, capable d'alerter immédiatement sur les dérives et d'orienter les actions correctives prioritaires.

# UNE MISSION TRANSFORMÉE POUR LE CONTRÔLEUR



## DU REPORTING RÉTROSPECTIF

Fonction traditionnelle d'analyse et de reporting financier



## À L'ALERTE PROACTIVE

Détection précoce des risques et proposition de mesures correctives



## VERS L'AIDE À LA DÉCISION

Production rapide d'analyses stratégiques pour le redressement

## À RETENIR

La mission du contrôleur passe de l'analyse à l'alerte : il devient acteur du redressement. Son rôle évolue d'une fonction de reporting rétrospectif vers un rôle proactif d'aide à la décision, d'alerte précoce et de proposition de mesures correctives. Sa capacité à produire rapidement des analyses pertinentes devient un atout stratégique pour l'entreprise en difficulté.

# TABLEAUX DE BORD SPÉCIFIQUES AUX SITUATIONS DE CRISE

## CARACTÉRISTIQUES DES TABLEAUX DE BORD DE CRISE

- **Fréquence accrue** : passage du mensuel au hebdomadaire voire quotidien pour certains indicateurs
- **Focalisation sur le cash** : suivi précis des flux de trésorerie à court terme
- **Visualisation simplifiée** : codes couleurs, alertes visuelles, formats synthétiques
- **Hierarchisation claire** : mise en évidence des indicateurs critiques nécessitant une action immédiate

## PRINCIPAUX INDICATEURS À SUIVRE

- **Flux de cash** : entrées et sorties quotidiennes, solde prévisionnel
- **Stocks critiques** : niveaux des stocks stratégiques et rotation
- **Dépenses prioritaires** : hiérarchisation des paiements à effectuer
- **Indicateurs sociaux** : absentéisme, rotation du personnel, climat social
- **Activité commerciale** : entrées de commandes, taux de conversion, annulations

L'adaptation des outils de pilotage traditionnels est essentielle pour répondre aux exigences spécifiques d'une gestion de crise, où la réactivité prime sur l'exhaustivité.

## Liste de tâches d'un plan de gestion de crise

 Analyse des risques	<b>Décrire les risques</b> et les classer par ordre de probabilité
 Procédures de réponse	<b>Identifier les rôles et les responsabilités</b> de chacun en cas de crise
 Protocole d'activation	<b>Déterminer quand il est nécessaire d'agir</b> en période de crise
 Stratégie de communication	<b>Désigner une personne qui annoncera les informations au public</b> et répondra au feedback
 Contacts d'urgence	<b>Dresser une liste de contacts d'urgence</b> pour accélérer le processus de réponse
 Bilan d'après-crise	<b>Suivre et faire le bilan</b> des réussites et des échecs

# EXEMPLE DE TABLEAU DE BORD DE CRISE

## RESTAURANT EN PROCÉDURE DE SAUVEGARDE

Un restaurant confronté à des difficultés financières a mis en place un tableau de bord hebdomadaire comprenant :

Indicateur	Fréquence	Seuil d'alerte
Taux de remplissage moyen	Quotidien	< 60%
Chiffre d'affaires / couvert	Quotidien	< 28€
Ratio nourriture/CA	Hebdomadaire	> 35%
Trésorerie disponible	Quotidien	< 5.000€
Réservations futures	Hebdomadaire	< 80 couverts

Ce suivi a permis d'ajuster rapidement les approvisionnements, les effectifs en salle et les promotions ciblées pour optimiser la rentabilité.

# L'EFFICACITÉ D'UN TABLEAU DE BORD DE CRISE

## À RETENIR

Un tableau de bord efficace en crise est court, visuel et centré sur l'essentiel. Il privilégie la clarté et l'actionabilité immédiate plutôt que l'exhaustivité. Son objectif principal est d'orienter rapidement l'attention des décideurs vers les zones critiques nécessitant une intervention urgente, tout en mesurant l'efficacité des actions correctrices déjà engagées.

# SCÉNARIOS PROSPECTIFS ET PLANIFICATION FINANCIÈRE AJUSTÉE



Pour chaque scénario, le contrôleur de gestion élabore des projections financières détaillées incluant :

- Prévisions de chiffre d'affaires et de marge par activité
- Évolution du besoin en fonds de roulement
- Simulation de trésorerie à 3, 6 et 12 mois
- Identification des besoins de financement complémentaires
- Planification des investissements minimaux nécessaires

Ces projections permettent d'ajuster le budget prévisionnel et d'anticiper les leviers d'action disponibles selon l'évolution de la situation.

# COMPARAISON AVEC LES BUSINESS PLANS DE CRÉATION

## POINTS COMMUNS

- Nécessité de convaincre des financeurs
- Projection dans un environnement incertain
- Construction de scénarios multiples
- Démonstration de la viabilité économique
- Identification des facteurs clés de succès

## SPÉCIFICITÉS DES SCÉNARIOS DE CRISE

- Horizon temporel plus court (survie immédiate)
- Contraintes plus fortes (dette existante)
- Historique de performances négatives
- Nécessité de ruptures stratégiques
- Prise en compte du passif social et commercial

Comme dans les business plans de création, les scénarios de crise permettent de décider en situation d'incertitude et de rassurer les financeurs sur la viabilité du projet.

# L'IMPORTANCE DES SCÉNARIOS EN CONTEXTE INCERTAIN

## POURQUOI DÉVELOPPER DES SCÉNARIOS?



### ÉCLAIRER LA DÉCISION

Les scénarios permettent d'éclairer la décision, même lorsque l'avenir est incertain.



### CADRE STRUCTURÉ

Ils offrent aux dirigeants un cadre structuré pour envisager différentes évolutions possibles et préparer des réponses adaptées.



### OUTIL STRATÉGIQUE

Plus qu'un exercice de prévision, ils constituent un outil de réflexion stratégique qui permet d'identifier les variables critiques et de définir des seuils de déclenchement pour les plans d'action alternatifs.

## À RETENIR

Les scénarios permettent d'éclairer la décision, même lorsque l'avenir est incertain. Ils offrent aux dirigeants un cadre structuré pour envisager différentes évolutions possibles et préparer des réponses adaptées.

# CONCLUSION GÉNÉRALE DU CHAPITRE

Le pilotage stratégique en situation de crise exige une organisation spécifique, une communication maîtrisée, et une gestion très fine des indicateurs. Le contrôleur de gestion, les dirigeants et les partenaires doivent agir de manière concertée pour préserver les leviers critiques et construire un futur viable.

L'efficacité collective repose sur trois piliers fondamentaux :

- **L'anticipation** des difficultés et des réactions des parties prenantes
- **L'adaptation** des outils et des processus de décision à l'urgence de la situation
- **La clarté** dans la communication et dans la définition des priorités d'action



# OUVRAGES ASSOCIÉS AU CHAPITRE

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES ESSENTIELLES

- **Robert S. Kaplan & David Norton**

*Le pilotage de la performance par le Balanced Scorecard*

Eyrolles, 2022

- **Benoît Pigé**

*Contrôle de gestion stratégique et pilotage en contexte de crise*

Vuibert, 2023

Ces ouvrages approfondissent les concepts présentés dans ce chapitre et proposent des méthodologies éprouvées pour le pilotage en environnement incertain.

# RÉSUMÉ DES POINTS CLÉS

## 1 GOUVERNANCE DE CRISE

La mise en place d'un comité de pilotage dédié et l'élaboration d'une stratégie de communication structurée constituent les fondements d'une gestion de crise efficace.

## 2 RESTRUCTURATION STRATÉGIQUE

Les décisions fortes concernant la réduction des coûts et la redéfinition du périmètre d'activité sont incontournables pour retrouver une structure opérationnelle viable.

## 3 DIALOGUE AVEC LES CRÉANCIERS

La renégociation du passif et l'obtention de l'adhésion des créanciers au plan de redressement sont déterminantes pour la viabilité financière de l'entreprise.

## 4 SOLUTIONS DE REPRISE

Dans certains cas, la cession partielle ou totale de l'entreprise à un repreneur représente la meilleure option pour préserver l'activité et les emplois.

## 5 ADAPTATION DES OUTILS DE PILOTAGE

Le contrôleur de gestion doit transformer ses méthodes et ses indicateurs pour répondre aux exigences spécifiques du suivi en temps réel d'une situation dégradée.

## 6 PLANIFICATION PAR SCÉNARIOS

L'élaboration de scénarios prospectifs permet d'éclairer les décisions dans un contexte d'incertitude et d'anticiper les adaptations nécessaires.

# SOURCES ET RÉFÉRENCES

## CADRES LÉGAUX ET INSTITUTIONNELS

- **Code de commerce – Livre VI**  
Dispositions relatives aux difficultés des entreprises
- **Ordre des Experts-Comptables**  
Guide "Crise et pilotage"
- **Centre national du redressement d'entreprise**  
Études de cas 2022-2024

## PUBLICATIONS PROFESSIONNELLES

- **Harvard Business Review**  
Numéros spéciaux "Business recovery"
- **Revue Française de Contrôle de Gestion (RFCG)**  
Articles spécialisés sur le pilotage en situation dégradée
- **Études sectorielles**  
Rapports sur les restructurations par secteur d'activité

# EXERCICE D'APPLICATION

## CHOIX STRATÉGIQUE EN PÉRIODE DE CRISE

Une PME industrielle confrontée à des difficultés financières présente la situation suivante :

- Une trésorerie négative de 80 000 €
- Un taux de marge brute en chute (de 35% à 18% en 2 ans)
- Un retard fournisseurs moyen de 60 jours

Le dirigeant envisage trois options stratégiques :

1. Vendre une ligne de production déficitaire
2. Demander un nouveau prêt bancaire
3. Augmenter ses prix de vente

**Question** : Quelle serait, selon vous, la décision prioritaire à court terme pour sécuriser la relance ? Justifiez votre réponse.

# CORRECTION DE L'EXERCICE

## RÉPONSE RECOMMANDÉE : OPTION 1

### VENDRE UNE LIGNE DE PRODUCTION DÉFICITAIRE

#### Justification :

- Apport immédiat de liquidités pour soulager la trésorerie négative
- Réduction des charges fixes liées à l'exploitation de cette ligne (personnel, maintenance, énergie)
- Recentrage stratégique sur les activités plus rentables, permettant de redresser le taux de marge global
- Réduction du besoin en fonds de roulement (moins de stocks de matières premières et de produits finis)

La cession d'actifs non performants représente donc la mesure la plus pertinente à court terme dans une logique de retournement, combinant effet immédiat sur la trésorerie et amélioration structurelle de la rentabilité.

## ANALYSE DES AUTRES OPTIONS

### OPTION 2 : NOUVEAU PRÊT BANCAIRE

Cette option ne ferait qu'alourdir l'endettement sans résoudre les problèmes structurels de rentabilité. De plus, la situation financière dégradée rendrait difficile l'obtention d'un financement sans garanties solides.

### OPTION 3 : AUGMENTATION DES PRIX

Dans un contexte de perte de compétitivité, une hausse des prix risquerait d'accélérer la perte de clients, aggravant la situation à court terme, même si cette mesure pourrait être envisagée dans un second temps.

# **CHAPITRE 6 - ÉTUDES DE CAS PRATIQUES ET SIMULATIONS**

# ANALYSE D'UN CAS RÉEL DE REDRESSEMENT JUDICIAIRE

L'analyse d'un cas réel de redressement judiciaire permet de comprendre concrètement les mécanismes et les enjeux de cette procédure collective. Cette approche pédagogique offre une vision pratique des concepts théoriques précédemment étudiés.



## PRÉSENTATION DE LA SITUATION INITIALE

Examen des difficultés financières, des causes de la défaillance et du contexte économique ayant conduit à la procédure de redressement judiciaire.



## DÉCISIONS PRISES ET IMPACTS COMPTABLES

Analyse des mesures adoptées par l'administrateur judiciaire, des conséquences sur la comptabilité et des relations avec les créanciers.



## ÉVALUATION CRITIQUE DU PLAN DE REDRESSEMENT

Étude de l'efficacité des solutions mises en œuvre, des perspectives de redressement et des leçons à tirer pour la prévention des difficultés.

Cette étude de cas servira de base pour les exercices de simulation qui suivront, permettant d'appliquer les connaissances acquises dans un contexte réaliste et de développer une vision stratégique des procédures collectives.

# PRÉSENTATION DE LA SITUATION INITIALE

La présentation de la situation initiale est essentielle pour comprendre le contexte et les difficultés rencontrées par l'entreprise.

## ÉLÉMENTS CLÉS À IDENTIFIER

- Historique de l'entreprise et activité principale
- Structure juridique et organisation interne
- Situation financière détaillée (bilans, comptes de résultat)
- Analyse des causes des difficultés économiques
- Identification des créanciers et montant des dettes

Cette analyse approfondie permet d'établir un diagnostic précis et d'évaluer avec objectivité les possibilités de redressement. Elle constitue le point de départ de toute la procédure et influencera directement les décisions du tribunal.

## DOCUMENTS ESSENTIELS

Pour réaliser cette présentation, plusieurs documents comptables et juridiques doivent être compilés et analysés:

- Les trois derniers bilans et comptes de résultat
- L'état détaillé des créances et des dettes
- Le tableau des effectifs et l'organigramme
- L'inventaire des actifs disponibles

La précision et l'exhaustivité de cette situation initiale conditionnent la pertinence du plan de redressement qui sera proposé ultérieurement.

# MISE EN CONTEXTE

## Mise en contexte :

L'étude de cas proposée concerne l'entreprise fictive "TechnoPrint", spécialisée dans l'impression numérique à Paris. Cette PME de 45 salariés a connu une croissance rapide entre 2018 et 2021, avant de faire face à des difficultés financières en 2022.

## Situation financière :

En 2022, TechnoPrint présente un chiffre d'affaires en baisse de 25 % par rapport à l'année précédente. Les charges fixes restent élevées, notamment en raison de l'investissement dans de nouvelles machines. La trésorerie est tendue, avec des retards de paiement fournisseurs et une augmentation des créances clients impayées.

## Décision :

Face à ces difficultés, le dirigeant déclare l'état de cessation des paiements en septembre 2022. Le tribunal de commerce ouvre une procédure de redressement judiciaire. ([legalstart.fr](https://www.legalstart.fr))

# DÉCISIONS PRISES ET IMPACTS COMPTABLES

Les décisions prises dans le cadre d'un redressement judiciaire ont des impacts significatifs sur la comptabilité de l'entreprise.

## DÉCLARATION DE CESSATION DES PAIEMENTS

Premier acte déclencheur du processus judiciaire.

- Suspension des poursuites individuelles
- Gel des créances antérieures
- Comptabilisation des dettes dans un compte dédié

## PLAN DE REDRESSEMENT

Formalisation des mesures de redressement.

- Rééchelonnement des dettes (impact sur l'actualisation)
- Remises de dettes (produits exceptionnels)
- Restructuration (provisions pour coûts sociaux)

## PÉRIODE D'OBSERVATION

Phase d'analyse approfondie de la situation.

- Établissement d'une situation comptable intermédiaire
- Séparation des opérations antérieures/postérieures au jugement
- Provision pour restructuration éventuelle

## SUIVI COMPTABLE DU PLAN

Traduction des décisions dans les comptes.

- Comptabilisation des échéanciers de paiement
- Suivi distinct des créanciers du plan
- Information en annexe sur le déroulement du plan

# PÉRIODE D'OBSERVATION ET MESURES

## PÉRIODE D'OBSERVATION

Une période d'observation de six mois est mise en place. Un administrateur judiciaire est nommé pour superviser la gestion de l'entreprise. ([legalstart.fr](http://legalstart.fr), [mindsetfinance.fr](http://mindsetfinance.fr))

## MESURES PRISES

- Renégociation des contrats fournisseurs pour obtenir des délais de paiement.
- Réduction des effectifs de 10 % pour diminuer les charges de personnel.
- Mise en place d'un plan de relance commerciale ciblant de nouveaux marchés. ([lebouard-avocats.fr](http://lebouard-avocats.fr), [lemonde.fr](http://lemonde.fr))

## IMPACTS COMPTABLES

- Passage en créances douteuses de certains clients, avec constitution de provisions correspondantes.
- Réévaluation des actifs immobilisés pour refléter leur juste valeur.
- Inscription de provisions pour risques liés aux litiges en cours.

# ÉVALUATION CRITIQUE DU PLAN DE REDRESSEMENT

L'évaluation critique du plan de redressement permet d'identifier les éléments essentiels pour sa réussite.



## **FORCES DU PLAN**

Identification des atouts et mesures positives qui soutiennent la viabilité du plan de redressement et contribuent à la reconstruction financière de l'entreprise.



## **FAIBLESSES À SURVEILLER**

Analyse des points vulnérables et des risques potentiels qui pourraient compromettre l'efficacité du plan et nécessiter des ajustements stratégiques.



## **FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS**

Détermination des éléments critiques et des indicateurs de performance à suivre pour garantir la bonne exécution du plan et la pérennité de l'entreprise.

# PLAN DE REDRESSEMENT ET ANALYSE

## PLAN DE REDRESSEMENT

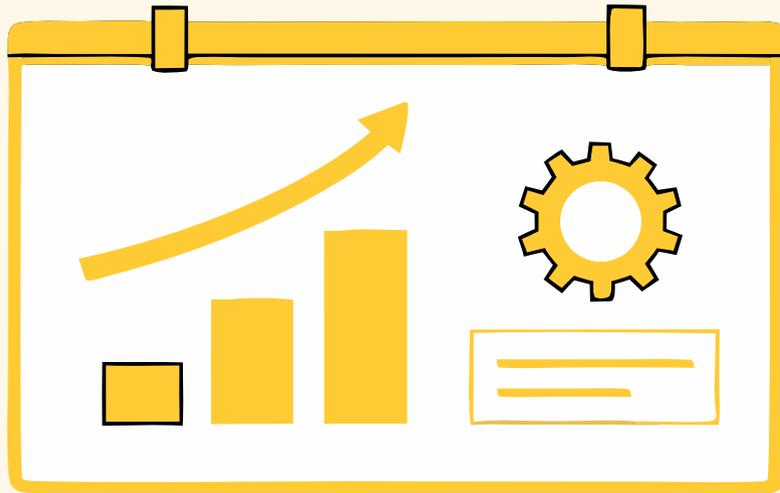
Un plan de redressement sur cinq ans est proposé, incluant un échelonnement des dettes et des objectifs de croissance modérée.

## ANALYSE

Les mesures prises ont permis une stabilisation de la trésorerie et une légère reprise du chiffre d'affaires. Cependant, la dépendance à quelques clients majeurs reste un risque. Le plan repose sur des hypothèses de croissance ambitieuses dans un marché concurrentiel.

## CONCLUSION

Le plan de redressement est accepté par le tribunal, avec une surveillance renforcée des indicateurs financiers. La réussite dépendra de la capacité de l'entreprise à diversifier sa clientèle et à maîtriser ses coûts. ([myreport.fr](https://myreport.fr))



## Business Recovery Plan



# SIMULATION DE PROCÉDURE COLLECTIVE EN GROUPE

La simulation de procédure collective en groupe permet aux étudiants de mettre en pratique leurs connaissances théoriques dans un contexte réaliste.

## PRÉPARATION

Formation des équipes et attribution des rôles (tribunal, entreprise, créanciers).  
Distribution des documents et cas d'étude.

## SIMULATION

Mise en situation avec présentation des arguments, délibérations et négociations entre les différentes parties prenantes.

## ANALYSE ET RETOUR

Évaluation collective des décisions prises, analyse des stratégies et identification des apprentissages clés.

# JEU DE RÔLE : TRIBUNAL, ENTREPRISE, CRÉANCIERS

Le jeu de rôle est un outil pédagogique efficace pour comprendre les interactions entre les différents acteurs d'une procédure collective.

1

## TRIBUNAL

Le tribunal commercial qui prend les décisions concernant l'avenir de l'entreprise et supervise la procédure collective.

2

## ENTREPRISE

L'entreprise en difficulté qui cherche à mettre en place un plan de redressement viable et à poursuivre son activité.



## CRÉANCIERS

Les créanciers qui défendent leurs intérêts et négocient les conditions de remboursement des dettes.

# OBJECTIFS ET DÉROULEMENT

## OBJECTIF PÉDAGOGIQUE

Mettre en pratique les connaissances acquises en simulant une procédure collective.

## DÉROULEMENT

- Répartition des rôles : juge, administrateur judiciaire, dirigeant, créanciers, salariés.
- Présentation d'une entreprise fictive en difficulté.
- Débat sur l'ouverture d'une procédure de sauvegarde ou de redressement judiciaire. ([legalstart.fr](https://www.legalstart.fr))

## RÉSULTAT ATTENDU

Compréhension des enjeux et des interactions entre les différents acteurs d'une procédure collective. ([legalstart.fr](https://www.legalstart.fr))

# CONSTRUCTION D'UN PLAN DE SAUVEGARDE OU DE REDRESSEMENT

La construction d'un plan de sauvegarde ou de redressement est une étape cruciale dans la résolution des difficultés d'une entreprise.

## DIAGNOSTIC FINANCIER

Analyse approfondie de la situation économique et financière de l'entreprise en difficulté.

## NÉGOCIATION AVEC LES CRÉANCIERS

Discussions sur les délais de paiement, les remises de dettes et les garanties offertes.

## ÉLABORATION DU PLAN

Définition des mesures de restructuration et des modalités de règlement du passif.

## VALIDATION JUDICIAIRE

Présentation du plan au tribunal pour homologation et mise en œuvre effective.

# TRAVAIL EN GROUPE ET OBJECTIFS

## TRAVAIL EN GROUPE

Élaboration d'un plan détaillé incluant :

- Analyse des causes des difficultés.
- Mesures correctives proposées.
- Prévisions financières sur trois ans.
- Modalités de communication avec les parties prenantes.

([leblogdudirigeant.com](http://leblogdudirigeant.com))

## OBJECTIF

Développer des compétences en diagnostic financier et en stratégie de redressement.

# PRÉSENTATION ORALE ET ARGUMENTATION

La présentation orale et l'argumentation sont des compétences essentielles pour défendre un plan de redressement devant les parties prenantes.



## **STRUCTURE DE PRÉSENTATION**

Organiser logiquement le contenu avec une introduction claire, un développement structuré et une conclusion convaincante.



## **COMMUNICATION PERSUASIVE**

Utiliser des arguments fondés sur des données concrètes et adapter son discours à l'audience (tribunal, créanciers, salariés).



## **MAÎTRISE DES OBJECTIONS**

Anticiper les questions critiques et préparer des réponses pertinentes pour renforcer la crédibilité du plan proposé.



## **SUPPORTS VISUELS**

Créer des documents synthétiques qui illustrent clairement la viabilité économique du plan de redressement.

# PRÉSENTATION ET ÉVALUATION



## PRÉSENTATION

Chaque groupe présente son plan devant un jury composé des autres étudiants et de l'enseignant.



## CRITÈRES D'ÉVALUATION

- Pertinence de l'analyse.
- Réalisme des mesures proposées.
- Clarté de la présentation.
- Capacité à répondre aux questions et à défendre le plan. ([chatpfe.com](https://www.chatpfe.com))



## BÉNÉFICES PÉDAGOGIQUES

Renforcement des compétences en communication, en travail d'équipe et en prise de décision stratégique.

# ÉVALUATION FINALE ET RETOUR D'EXPÉRIENCE

L'évaluation finale consolide les apprentissages et identifie les axes d'amélioration dans les procédures collectives.

## MÉTHODES D'ÉVALUATION

- Évaluation par les pairs
- Feedback des enseignants sur les plans proposés
- Auto-évaluation par grille de compétences
- Évaluation de l'argumentation et défense du plan

## PROCESSUS DE RETOUR D'EXPÉRIENCE

Le retour d'expérience s'articule autour de trois dimensions :



### ANALYSE RÉFLEXIVE INDIVIDUELLE

Synthèse personnelle des points forts et axes de progression dans la compréhension des mécanismes de redressement judiciaire.



### DÉBRIEFING COLLECTIF

Session d'échange pour confronter les approches, identifier les bonnes pratiques et partager les difficultés rencontrées.



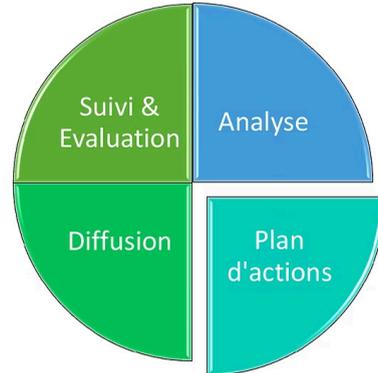
### INTÉGRATION PROFESSIONNELLE

Application des compétences en contexte professionnel réel, avec témoignages d'anciens étudiants et professionnels.

## BÉNÉFICES PÉDAGOGIQUES

Cette phase finale permet de :

- Ancrer les concepts clés
- Développer l'esprit critique face aux crises
- Améliorer la communication stratégique
- Préparer aux situations réelles de redressement



# QCM DE RÉVISION ET CAS D'APPLICATION



## OBJECTIFS D'ÉVALUATION

Les QCM de révision et les cas d'application sont des outils d'évaluation efficaces pour mesurer les connaissances acquises.



## CONTENU DE L'ÉVALUATION

Mesure des compétences théoriques et pratiques en matière de procédures collectives.

# OBJECTIFS ET CONTENU

## OBJECTIF

Évaluer les connaissances acquises sur les procédures collectives.

## CONTENU

- Questions à choix multiples sur les concepts clés.
- Étude de cas nécessitant l'identification de la procédure appropriée et des mesures à prendre.

## EXEMPLE DE QUESTION

Une entreprise présente une trésorerie négative depuis trois mois et des dettes fournisseurs impayées. Quelle procédure est la plus adaptée ?  
([compta-online.com](https://compta-online.com))

# DÉBRIEFING COLLECTIF DES SIMULATIONS

Le débriefing collectif des simulations permet d'analyser les décisions prises et d'en tirer des enseignements.



## ANALYSE DES STRATÉGIES

Examen critique des différentes approches adoptées par chaque groupe lors des simulations et identification des stratégies les plus efficaces.



## RETOUR D'EXPÉRIENCE

Partage des difficultés rencontrées et des solutions trouvées pendant l'exercice de simulation des procédures collectives.



## ENSEIGNEMENTS PRATIQUES

Identification des apprentissages clés et des compétences développées applicables aux situations réelles de redressement judiciaire.

Cette phase de réflexion collective constitue un moment essentiel pour consolider les connaissances théoriques et pratiques acquises durant la simulation.

# OBJECTIFS ET MÉTHODES



## OBJECTIF

Analyser les points forts et les axes d'amélioration des simulations réalisées.



## MÉTHODE

- Discussion en groupe sur les décisions prises.
- Retour d'expérience sur la dynamique de groupe et la gestion du temps.
- Identification des compétences développées.



## RÉSULTAT ATTENDU

Prise de conscience des apprentissages réalisés et des compétences à renforcer.

# AUTO-ÉVALUATION DES COMPÉTENCES ACQUISES

L'auto-évaluation des compétences acquises permet à chaque étudiant de mesurer sa progression et d'identifier ses axes d'amélioration.



## IDENTIFICATION DES COMPÉTENCES

Listez les compétences spécifiques acquises durant le module sur les procédures collectives.



## MESURE DES PROGRÈS

Évaluez votre niveau de maîtrise pour chaque compétence sur une échelle définie.



## AXES D'AMÉLIORATION

Identifiez les domaines nécessitant un approfondissement et établissez un plan d'action personnel.

# OBJECTIFS ET OUTILS

## OBJECTIF

Permettre à chaque étudiant de mesurer sa progression.

## UTILISATION

Identification des points forts et des axes d'amélioration pour orienter les futurs apprentissages.

## OUTIL

Grille d'auto-évaluation portant sur :

- La compréhension des procédures collectives.
- La capacité à analyser une situation financière.
- Les compétences en communication et en travail d'équipe.  
([compta-online.com](https://compta-online.com))

# CONCLUSION GÉNÉRALE SYNTHÉTIQUE

La conclusion générale synthétique permet de faire le bilan des apprentissages réalisés et des compétences développées.



## **SYNTHÈSE DES CONNAISSANCES**

Consolidation des concepts théoriques et pratiques relatifs aux procédures collectives et au redressement judiciaire.



## **APPLICATION PRATIQUE**

Mise en œuvre des compétences acquises à travers des simulations et études de cas réels.



## **RÉFLEXION CRITIQUE**

Développement d'une capacité d'analyse et d'évaluation des situations financières complexes et des stratégies de redressement.

Cette conclusion marque l'aboutissement d'un parcours d'apprentissage rigoureux visant à former des professionnels capables d'intervenir efficacement dans les procédures collectives.



## SYNTHÈSE DU CHAPITRE

Ce chapitre a permis d'appliquer concrètement les connaissances sur les procédures collectives à travers l'analyse d'un cas réel, des simulations en groupe et des évaluations formatives. Les étudiants ont ainsi développé des compétences en diagnostic financier, en élaboration de plans de redressement et en communication stratégique.

# RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1

**"Les procédures collectives : sauvegarde, redressement et liquidation judiciaire"** Auteur : Jean-Pierre Legros Éditeur : Éditions Francis Lefebvre Date de parution : 2023

2

**"Gestion des entreprises en difficulté"** Auteur : Marie-Pierre Blin-Franchomme Éditeur : Éditions Dalloz Date de parution : 2022

# RÉSUMÉ DES POINTS CLÉS

Le résumé des points clés permet de rappeler les concepts essentiels abordés dans ce chapitre.

# POINTS ESSENTIELS À RETENIR

- Les procédures collectives sont des mécanismes juridiques visant à traiter les difficultés financières des entreprises.
- Le redressement judiciaire permet à une entreprise en cessation des paiements de poursuivre son activité tout en apurant son passif.
- L'analyse financière est essentielle pour diagnostiquer les causes des difficultés et élaborer un plan de redressement efficace.
- Les simulations en groupe favorisent l'acquisition de compétences pratiques en gestion de crise.
- L'évaluation finale permet de mesurer les connaissances acquises et d'identifier les axes d'amélioration. ([vauban-avocats.com](http://vauban-avocats.com), [legalstart.fr](http://legalstart.fr), [compta-online.com](http://compta-online.com))

# LISTE DES SOURCES

La liste des sources permet d'identifier les références utilisées pour élaborer ce chapitre.

## OUVRAGES ACADÉMIQUES

- Legros, J-P. (2023). *Les procédures collectives : sauvegarde, redressement et liquidation judiciaire*. Éditions Francis Lefebvre.
- Blin-Franchomme, M-P. (2022). *Gestion des entreprises en difficulté*. Éditions Dalloz.
- Jacquemont, A. & Bordes, T. (2021). *Droit des entreprises en difficulté*. LexisNexis.

## ARTICLES ET REVUES SPÉCIALISÉES

- Revue des procédures collectives (2022). *Numéro spécial : Évolutions jurisprudentielles en matière de redressement judiciaire*. LexisNexis.
- Perochon, F. (2022). "Les nouveaux enjeux des procédures de sauvegarde". *Recueil Dalloz*, n°15, pp. 845-859.
- Roussel Galle, P. (2021). "Analyse comparative des différentes procédures collectives". *Revue de droit bancaire et financier*, n°3.

## RESSOURCES EN LIGNE ET BASES DE DONNÉES

- Vauban Avocats. (2023). *Les procédures collectives : guide pratique*. [vauban-avocats.com](https://www.vauban-avocats.com)
- Legalstart. (2022). *Fiches pratiques : entreprises en difficulté*. [legalstart.fr](https://www.legalstart.fr)
- Compta Online. (2023). *Analyse financière des entreprises en difficulté*. [compta-online.com](https://www.compta-online.com)

# SOURCES DOCUMENTAIRES

- Code de commerce français.
- Site officiel du ministère de la Justice : [www.justice.gouv.fr](http://www.justice.gouv.fr)
- Article "Analyse financière pour les entreprises en difficulté" sur Compta Online.
- Article "Procédures collectives : le guide complet 2025" sur Legalstart.fr. ([compta-online.com](http://compta-online.com), [legalstart.fr](http://legalstart.fr))

# PAGE DE REMERCIEMENT

Nous espérons que ce cours sur les **procédures collectives** pour les entreprises en difficulté vous a fourni les connaissances et compétences nécessaires pour naviguer dans ces situations complexes.

