



Anticiper et gérer les tensions de trésorerie

Guide pour les dirigeants de PME

www.sextant-avocat



A qui s'adresse ce document ?

Vendredi matin.

Le dirigeant ouvre son application bancaire avant même d'arriver au bureau.

Trois relances fournisseurs sont tombées dans la nuit.

Un client important annonce un nouveau retard de paiement.

La banque demande un point de trésorerie pour la semaine suivante.

L'activité continue.

Les équipes travaillent.

Les commandes existent.

Mais une question devient centrale : quelles factures peut-on payer aujourd'hui... et lesquelles faudra-t-il repousser ?

C'est souvent ainsi que commencent les crises de trésorerie.

Ce n'est pas un effondrement brutal, mais **une succession d'arbitrages sous pression.**

À qui s'adresse ce playbook ?

Ce guide est destiné :

- aux dirigeants confrontés à une tension de trésorerie
- aux dirigeants qui souhaitent **anticiper une dégradation financière**
- aux experts-comptables et DAF qui accompagnent une entreprise sous pression
- aux conseils qui doivent structurer une négociation avec les partenaires financiers

Objectifs

Ce document n'est pas un traité théorique.

Ceci est un guide opérationnel.

Il a été conçu pour être lu rapidement, annoté, partagé.



Outil à trois niveaux :

- ❖ **autodiagnostic** pour un dirigeant,
- ❖ **support de travail** pour préparer une mesure de prévention,
- ❖ **base commune** entre le dirigeant, son expert-comptable, son DAF et son conseil.

Le playbook est organisé en séquences courtes :

comprendre les signaux

établir la **photographie** de la situation

prioriser les dettes

protéger l'exploitation

choisir les bons **interlocuteurs**

puis **décider** s'il faut rester en amiable ou basculer vers un traitement judiciaire.

Les 10 réflexes en cas de tension de trésorerie

Introduction

01 — Comprendre les tensions de trésorerie 6
Nature et logique d'apparition d'une crise de trésorerie.

02 — Repérer les signaux faibles 9
Les indicateurs qui annoncent une dégradation financière.

03 — Faire un diagnostic en 48 heures 13
Reprendre la maîtrise de l'information financière.

04 — Construire le tableau de passif 17
Voir clair dans les dettes et hiérarchiser les créanciers.

05 — Bâtir le prévisionnel de trésorerie sur 13 semaines 21
Piloter la trésorerie avec un horizon court.

06 — Arbitrer sans aggraver la situation 24
Les erreurs fréquentes des dirigeants.

07 — Négocier avec les partenaires 27
Banques, fournisseurs et partenaires clés.

08 — Utiliser les bons outils juridiques 30
Les dispositifs de prévention et de traitement.

09 — Déployer une feuille de route sur 30 jours 34
Plan d'action pour reprendre la main.

10 — Contrôler avec les check-lists 37
Eviter les oublis et donner le rythme

Conclusion

11 — Cas pratique 40
Présentation sommaire d'un cas concret.

12 — Annexes et modèles 42
Tableurs, scripts, schémas.

13 — À propos de Sextant Avocat 47
Approche, méthode, écosystème

Introduction

La plupart des entreprises ne disparaissent pas faute d'activité. **Elles trébuchent faute de trésorerie disponible** au moment où les échéances tombent.

Une activité peut rester soutenue, un carnet de commandes peut être correct, la marge brute peut sembler acceptable, et pourtant l'entreprise se retrouver en zone de fragilité si les encaissements se décalent, si les stocks grossissent, si les fournisseurs raccourcissent leur patience ou si un financeur ferme partiellement le robinet.

Cette vérité est souvent mal comprise par les dirigeants.

Tant que l'exploitation continue, tant que les équipes sont au travail, tant que quelques règlements clients entrent, l'idée d'une crise reste abstraite.

Le danger est précisément là : la tension de trésorerie s'installe progressivement, banalise les arbitrages d'urgence et finit par absorber l'énergie du

dirigeant. Celui-ci passe alors d'une logique de pilotage à une logique de réaction.

L'objet de ce playbook est de rompre cette spirale.

Il propose une **méthode pratique pour reprendre la main** : observer les signaux, objectiver la situation, classer les dettes, protéger les fonctions vitales de l'entreprise, organiser la communication avec les partenaires et choisir le bon cadre de traitement.

Le ton du document est volontairement opérationnel. Il doit pouvoir être utilisé dans une vraie situation de tension et non seulement dans un exercice théorique.





SÉXTANT

01 Comprendre les tensions de trésorerie

[← Retour au sommaire](#)

Comprendre ce qu'est une tension de trésorerie

Une tension de trésorerie n'est pas encore, par définition, une situation irrémédiablement compromise.

Elle désigne un moment où les ressources immédiatement disponibles ne permettent plus d'absorber sereinement les sorties à court terme, ou bien ne le permettent qu'au prix d'arbitrages anormaux.

Le dirigeant commence à décaler, à négocier dans l'urgence, à hiérarchiser les paiements sans doctrine claire.

Il faut distinguer plusieurs profils de tension.

- La **tension conjoncturelle** est liée à un événement identifiable : retard massif d'encaissements, sinistre, client majeur défaillant, forte saisonnalité, pic de stock, investissement mal synchronisé.
- La **tension structurelle** est plus profonde : modèle économique sous-performant, charges fixes trop lourdes, marge insuffisante, dépendance bancaire, délais clients durablement excessifs.
- Enfin, il existe une **tension mixte** : une structure déjà fragile qui bascule à l'occasion d'un choc externe.

Cette qualification est essentielle car **les remèdes sont différents.**

Une tension conjoncturelle se traite d'abord par la vitesse d'exécution, la transparence contrôlée et la mobilisation des leviers immédiats. Une tension structurelle appelle un travail plus profond sur l'exploitation, les prix, les coûts, l'organisation ou le périmètre d'activité.

Une tension mixte exige souvent un cadre plus protecteur et une capacité de décision plus ferme.

Les entreprises ne trébuchent pas faute d'activité, mais faute de trésorerie disponible au moment où les échéances se présentent.

Une activité peut rester soutenue, un carnet de commandes peut être correct et la marge brute acceptable, tout en laissant l'entreprise entrer en zone de fragilité si les encaissements se décalent ou si un financeur ferme partiellement le robinet.

Le danger est précisément là : la tension s'installe progressivement et banalise les arbitrages d'urgence.



SEXTANT

02 Repérer les signaux faibles

[← Retour au sommaire](#)

Les signaux faibles à ne pas ignorer

Les crises de trésorerie ne naissent presque jamais sans préavis. Les signes sont souvent visibles plusieurs semaines ou plusieurs mois avant la bascule. Le problème tient au fait qu'ils arrivent par petites touches et que le dirigeant, absorbé par l'opérationnel, les normalise.

Ce qui devait être ponctuel devient progressivement habituel.

Premier signal : le **découvert bancaire** devient permanent. Une ligne qui devait absorber quelques jours de décalage se transforme en mode normal de fonctionnement.

Deuxième signal : les retards **fournisseurs** changent de nature. On ne parle plus d'un paiement exceptionnellement décalé, mais d'une habitude.

Troisième signal : les **charges fiscales ou sociales** deviennent la variable d'ajustement.

Quatrième signal : le dirigeant ne sait plus décrire précisément sa position de **trésorerie à 15 ou 30 jours**.

Cinquième signal : les **partenaires** commencent à poser plus de questions qu'avant.

Un autre signal très révélateur est l'**accélération émotionnelle**.

Lorsque la décision de payer telle facture plutôt qu'une autre change chaque jour, lorsque le dirigeant ouvre son application bancaire plusieurs fois par jour avec une appréhension physique, lorsque les relances deviennent un bruit de fond permanent,

la trésorerie n'est plus un sujet de gestion ordinaire : elle est devenue un sujet de crise.

73 %
des procédures
ouvertes en 2025
sont des
**liquidations
judiciaires**¹

Autrement dit, la difficulté n'est pas traitée suffisamment en amont.

La gestion de crise ne peut plus être improvisée.

L'anticipation implique une réflexion permanente sur la stratégie de l'entreprise et son marché et surtout une **veille sur les signaux faibles de difficultés**.

... qui imposent une **réaction immédiate**

1. Découvert bancaire utilisé en continu.
2. Retards fournisseurs devenus habituels.
3. TVA, URSSAF ou charges reportées.
4. Incapacité à projeter la trésorerie à 30 jours.
5. Dépendance à un ou deux gros encaissements incertains.
6. Relances partenaires plus fréquentes ou plus fermes.
7. Arbitrages de paiement quotidiens et non documentés.
8. Montée du stress décisionnel autour de la banque.



Score d'alerte

Question	Réponse (0/1)	Poids	Score
Découvert utilisé en continu	1	2	2
Dettes sociales/fiscales en retard	1	3	3
Fournisseur critique menacé	1	3	3
Absence de visibilité à 30 jours	0	2	0
Encaissement majeur incertain	0	2	0
Banque plus intrusive	0	1	0
Promesses non tenues	0	2	0
Arbitrages de paiement quotidiens	1	2	2
Score total			10

Lecture

0-4 : tension légère

5-9 : tension sérieuse

10 et + : zone critique

Matrice de risques

Risque d'exploitation, risque social, risque fiscal, risque bancaire, risque contentieux, risque réputationnel, risque de gouvernance : chacun doit être qualifié selon sa probabilité et son impact.

La matrice de risque aide à ne pas surinvestir des sujets bruyants mais secondaires.

Une pratique utile consiste à attribuer une **note de 1 à 5 sur la probabilité et l'impact**, puis à faire ressortir les dix risques majeurs avec propriétaire, action, échéance et statut.

Cette approche rapproche le pilotage de trésorerie d'une vraie discipline de gestion de crise



SEXTANT

03 Faire le diagnostic en 48 heures

[← Retour au sommaire](#)

La première erreur à éviter est de vouloir faire un diagnostic parfait.

En situation tendue, il faut d'abord faire un **diagnostic utile**.

Le bon objectif n'est pas l'exhaustivité comptable immédiate, mais la fiabilité suffisante pour décider.

En quarante-huit heures, un dirigeant doit pouvoir établir une base solide

Jour 1 :

établir la trésorerie réelle, reprendre les comptes bancaires, identifier :

- les décaissements déjà engagés,
- les sorties incompressibles des quinze prochains jours.

Jour 2 :

lister les encaissements réellement probables, non ceux qu'on espère, puis bâtir un premier tableau de passif classé par urgence et par impact opérationnel.

Le diagnostic doit répondre à quelques questions simples :

Quelle est l'autonomie de trésorerie à 7, 15 et 30 jours ?

Quels créanciers peuvent bloquer l'exploitation ?

Quelles dettes génèrent un risque légal ou réputationnel rapide ?

Quel est l'écart entre les encaissements attendus et les décaissements incontournables ?

Et, surtout, quels arbitrages sont déjà en cours sans cadre de décision assumé ?

Dans une situation de tension financière, un prévisionnel unique donne souvent une illusion de maîtrise.

Le pilotage devient plus fiable lorsque la trésorerie est envisagée à travers plusieurs scénarios, chacun correspondant à un niveau d'hypothèse différent.

Cette approche permet au dirigeant et à ses conseils de distinguer ce qui relève :

- du **niveau minimal de sécurité**,
- de la **trajectoire la plus probable**,
- et des **actions de redressement susceptibles d'améliorer la situation**.

La construction de ces scénarios n'est pas un exercice théorique.

Elle sert à **éclairer les décisions, prioriser les actions et anticiper les marges de manœuvre** dans les semaines à venir.

On distingue généralement trois lectures complémentaires de la situation de trésorerie :

Scénario prudent : les encaissements attendus sont ramenés à un niveau conservateur, les dépenses discrétionnaires sont suspendues, aucun financement supplémentaire n'est présumé.

Ce scénario permet de voir le point bas.

Scénario central : il retient les encaissements les plus probables, les accords de paiement en cours de négociation jugés réalistes et les dépenses vitales.

Il sert de base de pilotage hebdomadaire.

Scénario de redressement : il intègre des actions actives, par exemple réduction de stock, acompte client, report négocié, diminution temporaire de certains achats ou révision de prix.

Il ne doit pas être pris pour acquis tant que les actions ne sont pas engagées et tracées.

Dans la pratique, ce diagnostic gagne à être relu avec un conseil extérieur et expérimenté.

Un regard indépendant permet souvent d'identifier des risques ou des options que le dirigeant ne voit plus dans l'urgence.

[Sextant avocat | page de contact](#)



ACTIF	PASSIF
ACTIF IMMOBILISE	CAPITAUX PROPRES
Immobilisations incorporelles	Capitaux propres
Brevets, Concessions, Fonds commercial...	Capital, réserves...
Immobilisations Corporelles	Résultat de l'exercice (Bénéfice ou perte)
Terrains, bâtiments, constructions, outillage...	Report à nouveau (positif ou négatif)
Immobilisations financières	DETTES
Participations, prêts...	Dettes financières : Emprunts, découvert...
ACTIF CIRCULANT	Dettes d'exploitation : auprès des fournisseurs, fiscales et sociales
Stocks : Marchandises, matières premières, produits finis...	Dettes sur les immobilisations
Créances : sur les clients...	Autres dettes
Disponibilités : caisse, banque...	



04 Construire le tableau de passif

Le tableau de passif n'est pas un accessoire administratif.

C'est l'outil central de reprise en main.

Tant que les dettes sont dispersées entre la comptabilité, les boîtes mail, les relevés bancaires, les relances et la mémoire du dirigeant, la décision reste brouillée.

En regroupant les créanciers sur une seule grille, on sort du ressenti pour revenir à la hiérarchisation.

Le tableau doit être **simple**, mais **suffisamment riche** pour être utile.

À minima : nom du créancier, nature de la dette, montant, échéance, niveau de criticité, conséquences d'un non-paiement, interlocuteur, statut de la discussion, proposition de traitement et décision retenue.

Une colonne 'impact exploitation' est particulièrement utile : arrêt de livraison, suspension d'accès, blocage de chantier, risque prud'homal, majorations, contentieux, effet réputationnel.

Ce tableau permet trois choses.

Premièrement, **distinguer ce qui est vital de ce qui est important.**

Deuxièmement, **préparer une négociation** rationnelle.

Troisièmement, **documenter les choix.**

Dans une situation dégradée, il est sain de pouvoir expliquer pourquoi tel paiement a été priorisé et sur quels critères.

Le tableau de passif : *exemple*

Le tableau de passif n'est pas un accessoire administratif.

C'est l'outil central de reprise en main.

Créancier	Nature	Montant	Échéance	Criticité op.	Criticité jur.	Relationnel	Décision
URSSAF	Cotisations	42 500	15/04	Moyenne	Très élevée	À contacter	Échéancier à demander
Fournisseur logiciel métier	Abonnement	3 300	Immédiat	Très élevée	Moyenne	Relance reçue	Paiement prioritaire
Bailleur	Loyer	8 800	05/04	Élevée	Elevée	Pas d'échange	Contacteur sous 48h

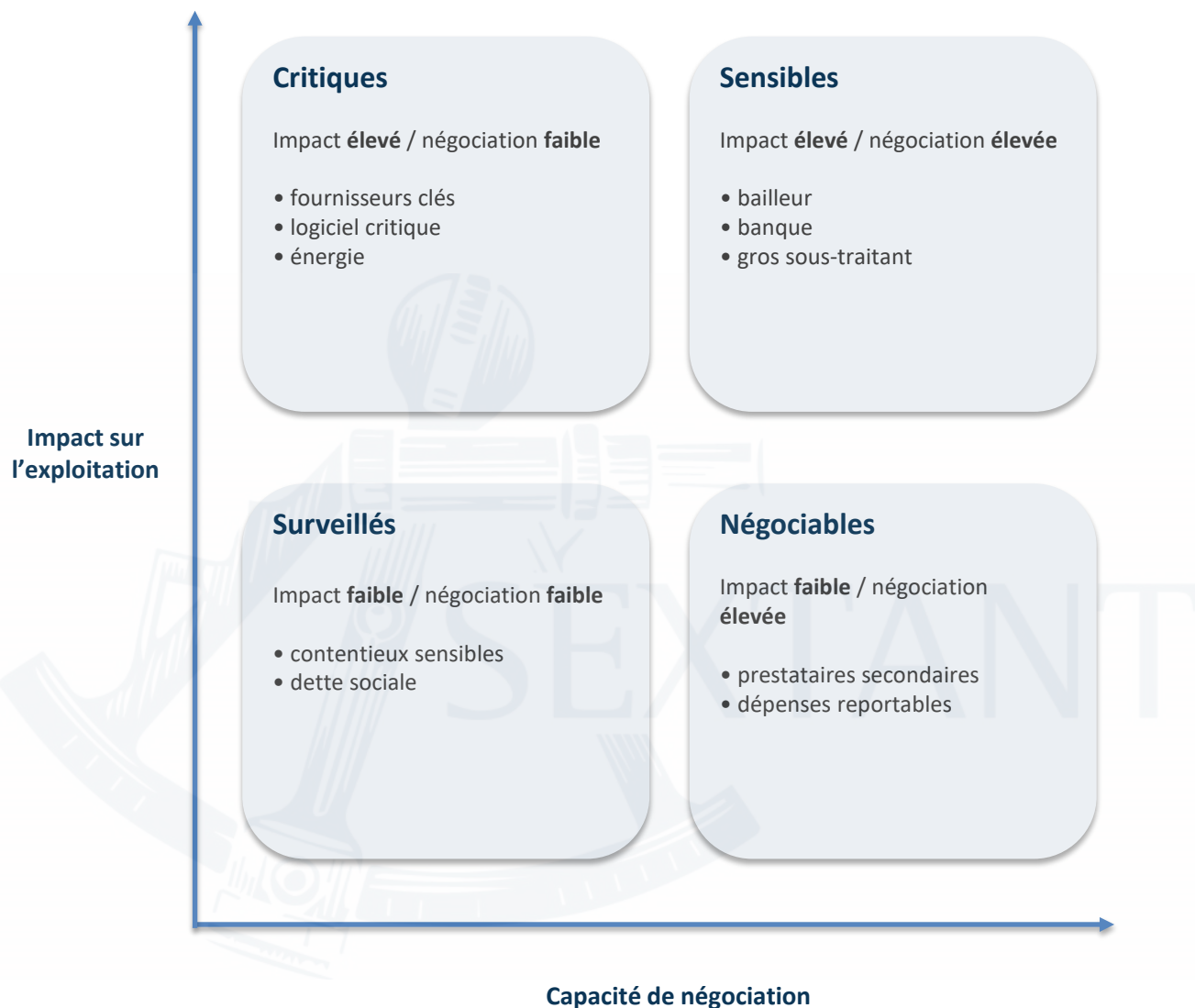
Criticité opérationnelle :

La criticité est mesurée en évaluant l'impact d'un impayé sur la continuité du service ou de la production, sur les coûts potentiels d'indisponibilité de la marchandise ou de la matière première, sur la suspension d'un approvisionnement, sur les risques pour la sécurité...

Criticité juridique :

La criticité est mesurée en évaluant les risques de résiliation d'un contrat (assurance, bail...), d'actions en recouvrement ou d'assignation en redressement judiciaire...

Matrice stratégique des créanciers





SÉXTANT

05 Bâtir le prévisionnel sur 13 semaines

[← Retour au sommaire](#)

Le prévisionnel de trésorerie sur 13 semaines

Un prévisionnel de trésorerie hebdomadaire sur treize semaines constitue le bon horizon pour sortir du pilotage au jour le jour.

Il est **assez court** pour rester crédible, **assez long** pour anticiper les points de rupture et **assez visuel** pour servir de support de discussion avec les partenaires.

Le prévisionnel ne doit pas être trop sophistiqué.

On y suit les encaissements clients, les autres entrées, les salaires, charges sociales, loyers, fournisseurs, fiscalité, remboursements financiers, investissements indispensables, Et tout autre poste significatif.

La clé est la fréquence de mise à jour :

en phase de tension, il doit vivre au minimum chaque semaine, parfois chaque jour sur la première ligne de visibilité.

Il faut accepter qu'un prévisionnel en période de crise est un **document de management avant d'être un document de précision**. Sa valeur vient moins de l'exactitude absolue de chaque case que de la *discipline qu'il impose* : rendre explicites les hypothèses, identifier les trous de financement, tester des scénarios et mesurer l'effet d'une décision avant de l'exécuter.

Règles simples pour des prévisions utiles

- Partir d'un solde de trésorerie réel (J-1)
- Ne retenir que les encaissements réellement probables.
- Mettre à jour à fréquence fixe, au moins chaque semaine.
- Comparer systématiquement prévu / réalisé.
- Créer un scénario prudent et un scénario central.
- Isoler les paiements vitaux de l'exploitation.
- Visualiser les semaines de rupture avant qu'elles n'arrivent.

Exemple simplifié de tableur

Désignation	S1	S2	S3	S4	S5
Encaissements					
Prestations vendues	25 874	23 897	21 589	31 598	30 287
Chiffre d'affaires (Total)	25 874	23 897	21 589	31 598	24 856
Autres encaissements	-	-	-	-	-
Total des encaissements	25 874	23 897	21 589	31 598	24 856
Décaissements					
Immobilisations corporelles	-	-	-	-	-
Immobilisations (Total)	-	-	-	-	-
Achats & fournitures	1 418	2 015	1 358	2 477	2 351
Services extérieurs	6 980	6 980	6 980	6 980	6 980
Charges externes (Total)	8 398	8 995	8 338	9 457	9 331
Impôts et taxes	-	-	-	-	-
Salaires bruts (Salariés)	-	-	-	-	25 631
Charges sociales (Salariés)	-	-	-	-	8 968
Rémunération du dirigeant	-	-	-	-	-
Cotisations TNS	-	-	-	-	-
Autres charges de personnel	-	-	-	-	-
Charges de personnel (Total)	-	-	-	-	37 944
Autres charges	5 682	5 682	5 682	5 682	5 682
Échéance prêt	-	-	-	-	8 540
TVA à payer	-	-	19 875	-	-
Autres décaissements	-	-	-	-	-
Total des décaissements	14 080	14 677	33 895	15 139	61 497
Solde					
Solde initial (réel)	9 870				
Solde hebdo de trésorerie	11 794	9 220	-12 306	16 459	-36 641
Solde cumulé de trésorerie	21 664	30 884	18 578	35 037	-1 604

← Retour au sommaire



SEXTANT

06 Arbitrer sans aggraver la situation

[← Retour au sommaire](#)

Les erreurs qui aggravent la crise

La première erreur est de **payer au hasard**, selon la dernière relance reçue ou la pression émotionnelle du moment.

Cette méthode crée l'illusion de l'action, mais elle détruit la cohérence.

La deuxième erreur est de **masquer la situation trop longtemps** aux interlocuteurs clés.

Une difficulté annoncée tôt se traite souvent mieux qu'une difficulté révélée après accumulation de promesses non tenues

La troisième erreur consiste à **multiplier les petits financements de secours** sans vision globale : avance intragroupe improvisée, crédit court terme onéreux, utilisation non contrôlée des cartes, décalages cumulés de prélèvements.

On gagne parfois quelques jours, mais on perd en lisibilité et on alourdit la structure de sortie.

La quatrième erreur est de continuer à **raisonner comme si le temps arrangeait les choses** et jouait en faveur de l'entreprise.

En matière de trésorerie, l'inaction détériore vite la qualité des options.

Il faut aussi surveiller une erreur plus subtile : confondre confidentialité et isolement. Préserver la réputation de l'entreprise ne signifie pas porter seul toute l'information. Une crise de trésorerie bien gérée suppose, au contraire, de définir un cercle resserré d'information fiable et de travail : dirigeant, finance, comptable, conseil, éventuellement actionnaire ou manager clé.

Les fonctions vitales à protéger

Quand la trésorerie se tend, tout ne peut pas être traité à la fois.

Il faut protéger les fonctions vitales de l'entreprise.

D'abord, la **capacité à produire** ou à délivrer le service.

Ensuite, la **capacité à encaisser**.

Puis la **stabilité sociale** minimale.

Enfin, la **continuité des outils et accès indispensables**

(énergie, informatique, assurance, locaux, mobilité critique...)

Cette logique oblige à **raisonner en chaîne de valeur**.

Un fournisseur au montant modeste peut être en réalité stratégique s'il détient une pièce, un accès, un flux ou un service sans lequel l'activité s'interrompt. À l'inverse, un créancier important en montant peut parfois être négocié sans impact immédiat sur l'exploitation. Le classement ne doit donc pas être purement comptable.

Une **bonne pratique** consiste à attribuer à chaque dette une note double : criticité juridique & criticité opérationnelle. Le croisement des deux évite des erreurs fréquentes, par exemple sous-estimer un bailleur, un fournisseur, un logisticien ou un sous-traitant unique.



SÉXTANT

07 Négocier avec les partenaires

[← Retour au sommaire](#)

Négocier sans perdre la main

Négocier en période de tension ne consiste pas à demander du temps de manière vague.

Une négociation utile repose sur un diagnostic crédible, un interlocuteur identifié, **une proposition concrète et un calendrier**.

Les partenaires acceptent plus facilement un effort lorsqu'ils sentent que la situation est pilotée et que la demande s'inscrit dans un plan.

Le dirigeant doit préparer trois éléments avant tout échange : ce qu'il veut demander, ce qu'il peut offrir en contrepartie et ce qu'il fera si la demande est refusée.

Une demande peut porter sur un échelonnement, un moratoire partiel, une reprise progressive des paiements, un acompte sécurisé, une renonciation provisoire à une pénalité ou une adaptation du rythme de livraison.

La contrepartie peut être un reporting plus fréquent, un ordre de priorité, un engagement sur un calendrier, une garantie limitée ou une transparence renforcée.

Le ton est décisif. Il faut éviter à la fois le déni et le catastrophisme. Dire la vérité utile, sans promettre l'impossible, vaut mieux que tenter de gagner quelques jours par des assurances intenable. Une confiance abîmée coûte souvent plus cher qu'une discussion franche menée tôt.



Lorsque les discussions deviennent structurantes (banque, bailleur, fournisseurs critiques), l'intervention d'un conseil permet de rééquilibrer la relation et d'inscrire la négociation dans une stratégie globale.

[← Retour au sommaire](#)

Les leviers de respiration à court terme

Avant d'envisager des cadres juridiques plus protecteurs ou des procédures formelles, il existe souvent des leviers immédiats qu'il convient d'activer de manière méthodique et disciplinée.

Parmi les plus efficaces figurent :

- ✓ l'accélération des encaissements,
- ✓ la relance ciblée des créances importantes en retard,
- ✓ la mise en place d'acomptes sur les nouvelles commandes,
- ✓ la réduction temporaire des achats non essentiels,
- ✓ l'arrêt ou le report des dépenses discrétionnaires,
- ✓ l'arbitrage des niveaux de stock,
- ✓ la mobilisation de certaines créances lorsque cela reste maîtrisé,
- ✓ ou encore l'ouverture d'un dialogue avec les organismes fiscaux et sociaux pour obtenir des délais.

Pris isolément, chacun de ces leviers peut produire un effet ponctuel sur la trésorerie.

Activés dans une stratégie cohérente, ils peuvent permettre de dégager un véritable espace de respiration.

Mais ces leviers ne deviennent réellement efficaces que s'ils sont choisis et combinés dans une logique d'ensemble.

Une action isolée peut parfois produire l'effet inverse de celui recherché. Accélérer les encaissements en multipliant les remises commerciales importantes peut par exemple dégrader la marge plus vite que la trésorerie ne s'améliore.

De la même manière, réduire brutalement les achats peut soulager la trésorerie à très court terme, mais provoquer quelques semaines plus tard une rupture d'exploitation, une incapacité à honorer des commandes ou une dégradation de la relation avec les fournisseurs stratégiques.

La qualité du pilotage ne tient donc pas à l'activation d'un levier miracle, mais à la capacité à orchestrer plusieurs mesures de façon cohérente.

Il faut également être lucide sur la question de la temporalité.

Tous les leviers n'agissent pas à la même vitesse.

Certains produisent un effet presque immédiat : une relance active de certains débiteurs, un acompte demandé sur une commande importante, ou le report d'une dépense non indispensable peuvent générer rapidement de la liquidité.

D'autres, en revanche, nécessitent plusieurs semaines pour produire leurs effets : la renégociation de conditions fournisseurs, l'optimisation du cycle de facturation ou la réduction progressive des stocks.

Distinguer clairement ces horizons dans le plan d'action permet de comprendre ce qui relève de l'oxygène immédiat et ce qui participe d'un rééquilibrage plus structurel de la situation financière de l'entreprise.



SEXTANT

08 Utiliser les bons outils juridiques

[← Retour au sommaire](#)

Quels outils ? A quel moment ?

Le traitement amiable ou judiciaire d'une tension de trésorerie ne se résume pas à une alternative abstraite.

Chaque outil répond à un moment, à une intensité de difficulté et à un objectif particulier.

Entre la simple négociation bilatérale et l'ouverture d'une procédure collective, il existe des étapes intermédiaires qui peuvent offrir un cadre utile.

Les délais de paiement négociés ou judiciaires, la saisine de la CCSF pour certaines dettes publiques, le mandat ad hoc et la conciliation permettent, selon les cas, de geler la pression, d'organiser des discussions ou d'obtenir un cadre plus ordonné.

Lorsque l'entreprise franchit certains seuils de gravité, l'ouverture d'une procédure collective devient au contraire un outil de protection et non un aveu d'échec.

La valeur d'un conseil expérimenté tient ici à la qualification du bon moment.

**Trop tôt, un outil lourd peut dégrader la confiance.
Trop tard, un outil amiable devient insuffisant.**

Le pilotage consiste à éviter ces deux erreurs temporelles.



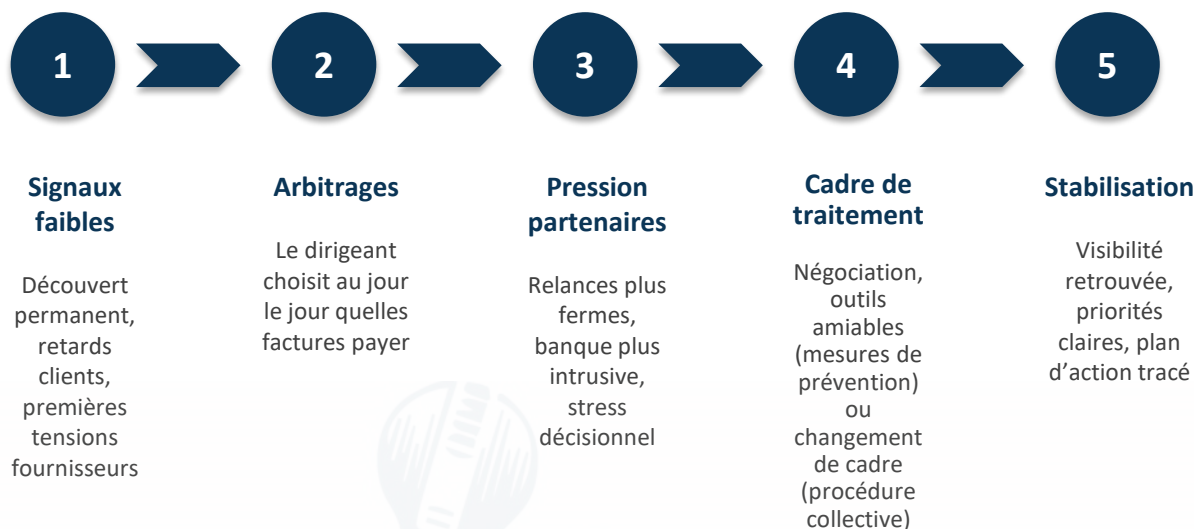
Le seuil de gravité, point de bascule, c'est la cessation des paiements.

Repère de lecture

Outil	Quand y penser	Intérêt principal	Point d'attention
Négociation bilatérale	Tension identifiée tôt	Souplesse et rapidité	Nécessite crédibilité et suivi
CCSF / délais dettes publiques	Poids significatif du public	Respiration ciblée	Préparation du dossier
Mandat ad hoc / conciliation	Besoin d'un cadre amiable structuré	Organisation des discussions	Timing déterminant
Procédure collective	Seuil de gravité franchi	Protection du débiteur	Anticipation indispensable

[← Retour au sommaire](#)

Timeline de gestion de crise



Le rôle de l'avocat est de transformer la réaction en stratégie

Lorsque la pression des partenaires augmente — relances fournisseurs, interrogations de la banque, inquiétudes internes — la difficulté ne relève plus seulement de la trésorerie mais **du cadre de décision**.

Il s'agit alors de **structurer la gestion de la crise** : objectiver la situation financière, organiser les discussions avec les partenaires et déterminer le cadre juridique le plus adapté.

Selon les cas, cela peut passer par une **négociation organisée**, par l'utilisation des **outils amiables de prévention**, ou par l'ouverture d'une **procédure collective** lorsque celle-ci devient indispensable pour protéger l'entreprise.

L'objectif est toujours le même : **restaurer de la visibilité et stabiliser la situation**, afin que le dirigeant retrouve une capacité de pilotage claire et puisse engager un plan d'action cohérent.

Focus sur les outils de prévention

Les dirigeants accompagnés par un conseil disposent d'un avantage décisif : ils peuvent structurer une **solution globale** avant que la situation ne se dégrade.

La prévention ne se limite pas à la gestion de trésorerie. Elle implique une vision transversale :

- Restructuration financière
- Renégociation des financements
- Réorganisation capitalistique
- Entrée d'investisseurs
- Cession partielle ou totale de l'activité

Cette approche est aujourd'hui largement adoptée par les PME et les groupes familiaux et mise en œuvre par les praticiens expérimentés

Pourquoi éviter la cessation des paiements ?

La cessation des paiements entraîne l'ouverture d'une procédure collective, avec des conséquences importantes :

- Publicité et impact réputationnel
- Rigidité du cadre juridique
- Perte partielle de contrôle
- Risques pour le dirigeant (responsabilité, cautions, sanctions)
- Restructuration imposée

À l'inverse, la prévention permet de conserver la maîtrise de la stratégie.

Le mandat ad hoc : une négociation sur mesure

Le mandat ad hoc constitue l'outil le plus souple.

Il permet d'ouvrir un dialogue **confidentiel** avec les banques, les créanciers stratégiques et les partenaires financiers.

Il est particulièrement adapté pour :

- Restructurer la dette ;
- Négocier avec les établissements bancaires ;
- Gérer un conflit d'actionnaires ;
- Organiser une levée de fonds ou un refinancement.

Condition pour l'ouvrir : ne pas être en cessation des paiements.

La conciliation : sécuriser un accord global ou préparer la cession

La conciliation permet d'encadrer un accord confidentiel avec les créanciers et d'obtenir, dans certains cas, de nouveaux financements sécurisés.

Elle est souvent utilisée lorsque :

- Une restructuration structurée est nécessaire ;
- La tension financière devient significative ;
- Les créanciers doivent être coordonnés.

Elle permet aussi de préparer la cession à un repreneur identifié, dans un cadre sécurisé permettant de préserver l'activité le temps de l'opération: c'est le pré-pack cession.

Condition pour l'ouvrir : ne pas être en cessation des paiements depuis plus de 45 jours.

Si la cessation des paiements est caractérisée depuis plus de 45 jours, une **procédure collective**, publiée, doit être ouverte : sauvegarde ou redressement judiciaire.



Déployer une feuille de route sur 30 jours

Sur les trente premiers jours, la priorité est la séquence.

Une crise de trésorerie mal séquencée consomme beaucoup d'énergie pour peu de résultat.

À l'inverse, une feuille de route claire rassure les équipes et améliore la qualité des discussions avec les partenaires.

Semaine 1 :

établir la vérité financière courte, sécuriser les fonctions vitales, construire le tableau de passif, lancer le prévisionnel de trésorerie.

Semaine 2 :

classifier les créanciers, engager les premiers échanges, accélérer les encaissements, décider des dépenses suspendues.

Semaine 3 :

formaliser les accords obtenus, ajuster le prévisionnel, traiter les dettes publiques et mesurer si les leviers amiables suffisent.

Semaine 4 :

consolider, documenter et décider de la suite : poursuite en pilotage resserré, renforcement amiable ou changement de cadre.

Cette feuille de route peut être déclinée en version dirigeant seul avec son conseil, en petite équipe ou en collège dans une entreprise plus structurée.

Dans tous les cas, elle doit comporter un rythme fixe de revue : idéalement une réunion de pilotage trésorerie hebdomadaire avec ordre du jour standardisé.

Gouvernance de crise et communication

Une crise de trésorerie ne se gère pas seulement avec des chiffres. Elle se gère aussi avec une gouvernance de crise. Qui sait quoi ? Qui parle à qui ? Qui valide les paiements ? Qui prépare les hypothèses ? Qui suit les promesses données aux partenaires ? Sans cette mini-organisation, les messages se contredisent et les arbitrages se défont.

Le bon principe est la sobriété.



Il ne s'agit pas de créer une bureaucratie de crise, mais un noyau dur de pilotage. Les décisions de paiement importantes doivent être tracées. Les engagements pris avec les créanciers doivent être centralisés. Les messages internes doivent éviter la rumeur. Les messages externes doivent rester cohérents.

Le dirigeant doit également protéger sa disponibilité mentale. Une tension de trésorerie prolongée entraîne une fatigue décisionnelle réelle. Standardiser certaines revues, confier la préparation des données et s'entourer d'un regard extérieur évite les décisions impulsives.



SEXTANT

10 Contrôler avec les check-lists

[← Retour au sommaire](#)

Check-lists opérationnelles

Les check-lists ne remplacent pas le jugement.

En revanche, elles évitent les oublis et donnent un rythme.

Dans une période où tout semble urgent, elles redonnent une structure minimale.

C'est particulièrement utile pour les dirigeants qui gèrent eux-mêmes une partie de la finance.

On peut distinguer plusieurs check-lists :

- check-list du diagnostic initial,
- check-list des paiements vitaux,
- check-list de préparation des négociations,
- check-list de revue hebdomadaire du prévisionnel,
- check-list de bascule vers un accompagnement renforcé.

L'intérêt d'une check-list n'est pas sa sophistication, mais sa récurrence.

Ces check-lists sont reprises dans un tableur afin que le playbook ne reste pas un document de lecture, mais devienne un outil de travail.

Check-list 1 - Diagnostic initial

- Récupérer tous les relevés bancaires à jour
- Lister les décaissements déjà engagés non encore débités
- Identifier les salaires et charges sociales à venir
- Isoler les fournisseurs critiques pour l'exploitation
- Mesurer les encaissements probables à 7, 15 et 30 jours
- Construire une première hiérarchie des dettes
- Désigner un responsable de mise à jour du tableau de passif
- Préparer une proposition concrète avant d'appeler la banque ou un créancier important.
- Programmer une revue de trésorerie hebdomadaire

Check-list 2 - Avant d'appeler un créancier important

- Connaître le montant exact, l'ancienneté et la date d'échéance
- Avoir une proposition précise à formuler
- Savoir ce que l'on peut tenir sans promettre l'impossible
- Prévoir la contrepartie ou la logique d'information
- Décider qui porte l'appel et qui fait le suivi
- Tracer par écrit l'accord obtenu ou le refus

Conclusion

La qualité d'un dirigeant en période de tension ne se mesure pas à sa capacité à tout porter seul, mais à sa capacité à regarder la situation en face, à **prioriser** sans s'éparpiller, à **parler juste** aux partenaires et à **choisir le bon moment** pour demander de l'aide.

C'est cette discipline que ce playbook veut servir.



Lorsqu'une tension apparaît, le temps devient un facteur décisif.

Une consultation et un diagnostic rapide permettent souvent d'élargir les options disponibles.

A sheet of paper with horizontal dotted lines for writing. The paper has a light blue background and a faint illustration of a sextant. The word "SEXTANT" is written in large, light blue letters across the middle of the page. The bottom right corner of the paper is folded over.

11 Cas pratique

Contexte

Imaginons une PME de services BtoB de vingt salariés. Le chiffre d'affaires est en légère progression, mais deux clients importants paient avec soixante jours de retard réels. La banque tolère encore le découvert, mais commence à demander des éléments plus fréquents.

Diagnostic

Le dirigeant établit sa trésorerie réelle puis classe ses dettes : paie et charges, logiciel critique, loyer, fournisseurs substituables, charges fiscales et autres partenaires.

Il construit un prévisionnel sur treize semaines et isole deux trous de liquidité dans les semaines 3 et 6.

Plan d'action

Il accélère les encaissements sur les gros comptes, demande un échéancier sur certaines dettes, suspend des dépenses discrétionnaires et sécurise le logiciel critique.

Négociation

La discussion avec les partenaires n'est pas menée dans l'urgence mais à partir d'un diagnostic crédible et d'un calendrier. Les demandes sont précises, les promesses tenables et les décisions tracées.

Résultat

L'amélioration reste insuffisante à horizon six semaines, mais la situation devient lisible. La discussion sur un cadre amiable renforcé devient alors pertinente.

Ce qu'il faut retenir

Le point important n'est pas le détail chiffré du cas, mais la logique adoptée : objectiver, classer, protéger, négocier, recalculer. Sans cette discipline, même une entreprise encore sauvable peut glisser rapidement.



12 Annexes et modèles

[← Retour au sommaire](#)

Les annexes proposées ci-après ont vocation à être adaptées. Elles comprennent un modèle de tableau de passif, un canevas de prévisionnel de trésorerie à treize semaines, une feuille de route trente jours, un exemple de classification des dettes par impact, ainsi qu'une trame d'entretien avec les partenaires clés.

Ces annexes ne dispensent pas d'un regard critique. La valeur du dirigeant et de son conseil tient notamment à l'adaptation au secteur, au modèle économique, au poids des dettes publiques, à la concentration des clients, aux relations bancaires et à l'existence ou non d'actionnaires mobilisables.

Un playbook utile est un playbook annoté.

Le fichier Excel joint comprend un tableau de bord, un tableau de passif, un prévisionnel de trésorerie hebdomadaire sur treize semaines, une feuille de route 30 jours et une check-list de crise. Les cellules de saisie sont en bleu, les formules en noir, les contrôles en violet et les alertes visuelles en orange ou rouge léger.

L'usage recommandé consiste à mettre à jour d'abord la feuille Passif, puis le prévisionnel de trésorerie, puis le plan d'action. Le tableau de bord se met ensuite à jour pour donner une vue rapide de la pression de trésorerie.

1. La trésorerie couvre-t-elle 30 jours sans arbitrages anormaux ?

Oui



pilotage renforcé et prévention

Non



construire immédiatement :
un tableau du passif + un prévisionnel sur 13 semaines.

2. Les fonctions vitales sont-elles menacées à moins de 15 jours ?

Oui



priorisation, négociations ciblées, sécurisation des postes critiques.

3. Les leviers immédiats suffisent-ils à combler les ruptures identifiées ?

Oui



poursuivre en mode crise avec revue hebdomadaire.

Non



examiner rapidement l'opportunité d'un cadre amiable renforcé
ou d'un changement de cadre.

Comprendre la situation et poser le diagnostic suppose de se poser les bonnes questions.

L'intervention précoce d'un avocat permet de faciliter la lecture des tensions.

Depuis quand la tension est-elle ressentie ?

Quelle a été la première vraie alerte ?

Quel événement a modifié l'équilibre habituel ?

Quelles dettes ont commencé à être repoussées en premier et pourquoi ?

La banque a-t-elle déjà changé de ton ou de comportement ?

Existe-t-il un client ou un fournisseur dont la relation est devenue décisive ?

Le dirigeant sait-il expliquer sa trésorerie à 7, 15 et 30 jours sans ouvrir dix outils différents ?

Dispose-t-il d'un suivi fiable des créances clients ?

Les marges sur les affaires récentes sont-elles conformes à ce qui était attendu ?

Certains prix de vente sont-ils devenus trop bas au regard de la réalité des coûts ?

Y a-t-il un angle mort humain dans la crise : fatigue du dirigeant, conflit entre associés, DAF absent, comptabilité en retard, équipe commerciale focalisée sur le volume au détriment de l'encaissement ?

Très souvent, la crise de trésorerie révèle aussi un problème de gouvernance ou de qualité de l'information.

Quand utiliser ce playbook ?

Ce document peut être utilisé :

- en prévention, pour structurer la gestion de trésorerie
- lors des premières tensions financières
- comme support de travail entre le dirigeant, son expert-comptable et son conseil

Lecture des indicateurs clés

Le chiffre d'affaires ne suffit pas. Il faut regarder la **vitesse de transformation du chiffre d'affaires en cash**. Une hausse de volume peut dégrader la trésorerie si elle s'accompagne de délais clients plus longs, de marges comprimées ou d'un stock plus important.

Les **indicateurs à surveiller en priorité** sont les suivants : délai moyen de règlement client, ancienneté des impayés, volume de factures échues de plus de 30 jours, dépendance aux dix premiers clients, dettes fiscales et sociales en retard, niveau du découvert utilisé, stock dormant, achats hors budget et part des fournisseurs stratégiques exposés.

Dans une version plus mature du pilotage, on peut ajouter des alertes de type feu tricolore : vert lorsque la semaine de trésorerie reste positive avec marge de sécurité, orange lorsque l'équilibre repose sur un encaissement significatif incertain, rouge lorsque la rupture apparaît sans mesure compensatoire décidée.

Typologie des dettes et traitement conseillé

- Salaires : priorité absolue de continuité sociale et d'exploitation.
- Charges sociales : poste sensible, à documenter très tôt et à traiter de manière encadrée.
- Dettes fiscales : importance de la visibilité et des échanges rapides.
- Bailleur : enjeu opérationnel et réputationnel selon l'activité.
- Fournisseurs critiques : logique de sécurisation immédiate.
- Fournisseurs substituables : davantage de marge de négociation.
- Dette bancaire : analyser non seulement l'échéance, mais aussi les covenants éventuels, les tolérances de découvert, les garanties et la dynamique relationnelle.
- Dette intragroupe : attention au faux sentiment de confort ; elle peut aider, mais ne remplace pas un pilotage robuste.
- Dette contentieuse ou précontentieuse : la question n'est pas seulement de payer ou non, mais de mesurer le risque procédural, la saisissabilité, la publicité potentielle et l'effet domino sur d'autres partenaires.

Comment décider de payer ou non une dette aujourd'hui ?

Question 1 : le non-paiement met-il en danger immédiat la capacité à produire, vendre ou encaisser ?

Question 2 : le non-paiement crée-t-il une exposition juridique ou sociale forte à court terme ?

Question 3 : existe-t-il une alternative temporaire crédible ou un substitut ? Question 4 : ai-je un dialogue structuré avec ce créancier ?

Si la dette est opérationnellement critique, le paiement ou la sécurisation partielle peut être prioritaire même si le montant est modeste.

Si elle n'est pas critique mais juridiquement sensible, un échange rapide et documenté est nécessaire.

Si elle n'est ni critique ni sensible à court terme, elle peut entrer dans un ordre de négociation moins urgent.

La clé est d'éviter la réaction purement émotionnelle. Un créancier très insistant n'est pas nécessairement le plus dangereux ; un créancier silencieux peut au contraire être celui dont la réaction future sera la plus bloquante.



[www.sextant-avocat](http://www.sextant-avocat.com)

13 A propos de SEXTANT Avocat

[← Retour au sommaire](#)



www.sextant-avocat

Donner un cap juridique clair aux dirigeants. situations de crise et de transition.

Sextant accompagne les dirigeants confrontés à des situations sensibles dans la vie de leur entreprise :

- tensions de trésorerie,
- restructurations financières,
- procédures collectives,
- conflits entre associés,
- cessions.

**L'objectif : rendre au dirigeant
sa capacité de décision.**

Prendre contact pour un entretien confidentiel

Une méthode structurée

En relation directe avec le dirigeant :

1. Analyse de la situation et des enjeux
2. Identification des risques et des marges de manœuvre
3. Élaboration d'une stratégie adaptée
4. Mise en œuvre et suivi dans la durée

Un écosystème de partenaires

Experts-comptables et conseils financiers
Contrôleurs de gestion en restructuring
Administrateurs judiciaires
Investisseurs et réseaux de repreneurs
Acteurs institutionnels, banques...

← Retour au sommaire



Me Stéphane CASTELAIN
Avocat

J'exerce avec enthousiasme la profession depuis 2004 et j'ai fondé mon Cabinet dès 2006, toujours centré sur le droit des affaires.

- ❖ Ancien membre du Conseil de l'Ordre des Avocats au Barreau d'Avignon.
 - ❖ Ancien Président délégué de la CARPA
 - ❖ Ancien Président du Centre d'information sur la prévention – CIP de Vaucluse
 - ❖ Ancien membre du Conseil régional de discipline
 - ❖ Administrateur de la CARPA
 - ❖ Formateur Ecole de formation des avocats centre sud (EFACS) – Droit des sociétés – Droit économique
-
- ❖ DESS Droit et Fiscalité de l'entreprise (Institut de Droit des Affaires d'Aix en Provence)
 - ❖ DJCE Diplôme de Juriste Conseil d'Entreprise (Institut de Droit des Affaires d'Aix en Provence)
 - ❖ DECF Etudes Comptables et Financières
 - ❖ DESS CAAE – Business Administration (Institut d'Administration des Entreprises d'Aix en Provence)
 - ❖ MASTER 2 ALED – Administration et Liquidation des Entreprises en Difficultés – parcours type : retournement et insolvabilité des entreprises en difficulté (Université de Toulouse 1 Capitole).
 - ❖ DEA de Théorie – Épistémologie juridique (Faculté de Droit d'Aix en Provence)

Langues de travail : français et anglais.

www.sextant-avocat

← Retour au sommaire

PLAYBOOK
SEXTANT Avocat

Janvier 2026

www.sextant-avocat