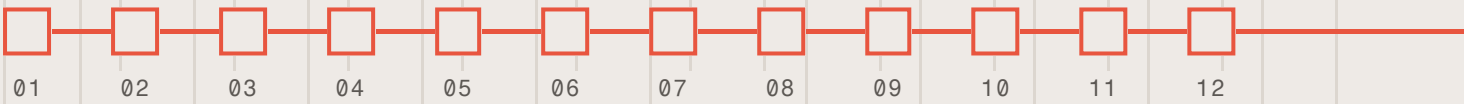
EBOOK GRATUIT · THG CONSEIL LECTURE : 60 MIN

Traverser une crise : les 13 premières semaines

Cinq cas réels, une méthode pas à pas et des outils à remplir pour garder la main, des 48 premières heures au retour au calme



> Une crise se joue rarement le premier jour : elle se joue dans les décisions des 48 premières heures, puis dans la trésorerie des 13 semaines qui suivent. Ce guide vous donne les deux, avec cinq cas réels et des outils à remplir dès lundi.

POUR Dirigeants de PME et d'ETI, associés, directeurs administratifs et financiers

Tudor Hilcu, THG Conseil

Le plan, tenu.

THG

Sommaire

01 **À qui s'adresse ce guide, et comment l'utiliser** . . . 4

Ce guide est écrit pour vous si . . . 5
Pourquoi 13 semaines . . . 5
Ce que vous trouverez . . . 6
Trois précautions . . . 6
Trois façons de lire ce guide . . . 6

02 **L'essentiel en une page** . . . 7

Les 13 semaines en un coup d'œil . . . 8

03 **Cas 1. Maersk et NotPetya (2017) : quand tout s'éteint en même temps** . . . 9

Ce qu'un dirigeant de PME peut faire dès maintenant . . . 11

04 **Cas 2. Knight Capital (2012) : 45 minutes de dérapage, cinq jours pour survivre** . . . 13

LISTE DE CONTRÔLE Avant chaque mise en production, même petite . . . 16
EXERCICE Et chez vous ? . . . 16

05 **Cas 3. Carillion (2018) : le gros client qui payait à 120 jours** . . . 17

LISTE DE CONTRÔLE Les signaux à surveiller chez un gros client . . . 20
LISTE DE CONTRÔLE Vous protéger d'un gros client, avant qu'il ne tombe . . . 20
EXERCICE Et chez vous ? . . . 21

06 **Cas 4. Girondins de Bordeaux (2024 à 2026) : la crise vue par les créanciers** . . . 22

Ce que j'en ai appris . . . 24

07 **Cas 5. 2020 : mon club fermé du jour au lendemain** . . . 26

EXERCICE Et chez vous ? . . . 28

08 **La méthode pas à pas : les 13 semaines** . . . 29

Phase 0 · Heures 0 à 48 : stabiliser . . . 30
Phase 1 · Semaine 1 : voir clair . . . 30
Phase 2 · Semaines 2 à 4 : décider . . . 31
Phase 3 · Semaines 5 à 8 : exécuter . . . 32
Phase 4 · Semaines 9 à 13 : consolider . . . 32

09 **Les outils prêts à l'emploi** . . . 34
Outil 1 · Les 48 premières heures sur une page . . . 35
Outil 2 · Le journal de crise et le point en trois colonnes . . . 36
Outil 3 · La cellule de crise : rôles et rythme . . . 37
Outil 4 · Le relevé des décisions et le plan d'action . . . 38
Outil 5 · Le test des semaines sans recettes . . . 38
Outil 6 · Le plan de trésorerie à 13 semaines, pas à pas . . . 39
Outil 7 · Les leviers de trésorerie, classés par délai et par coût . . . 44
Outil 8 · Quatre messages prêts à adapter . . . 46
Outil 9 · Les procédures et les aides, expliquées simplement . . . 47
Outil 10 · Déclarer une créance, étape par étape . . . 49
Outil 11 · Cyberattaque : les premières heures . . . 50

10 **Autodiagnostic : êtes-vous prêt pour lundi ?** . . . 51
OUTIL Le questionnaire . . . 52
Lire votre score . . . 53

11 **Votre plan d'action à 30, 60 et 90 jours** . . . 54
LISTE DE CONTRÔLE Cette semaine, quoi qu'il arrive . . . 55

12 **Les erreurs fréquentes** . . . 56

Glossaire . . . 58

Pour aller plus loin . . . 60

À propos . . . 62

Notes . . . 63

Ce guide

POUR QUI
Dirigeants de PME et d'ETI, associés, directeurs administratifs et financiers

TEMPS DE LECTURE
60 min

VERSION
1.0

DATE
25 octobre 2026

01

À qui s’adresse ce guide, et comment l’utiliser

01 02 03 04 05 06 07 08 09 10 11 12

DANS CE CHAPITRE

Ce guide est écrit pour vous si 5

Pourquoi 13 semaines 5

Ce que vous trouverez 6

Trois précautions 6

Trois façons de lire ce guide 6

Le 27 juin 2017, un géant du transport maritime perd presque toute son informatique en quelques heures. Son président racontera que la reconstruction a pris dix jours, là où, d'ordinaire, il aurait compté six mois[1]. Cinq ans plus tôt, un courtier américain avait accumulé en 45 minutes des positions de plusieurs milliards de dollars qu'il n'avait jamais voulues, et trouvé cinq jours plus tard les 400 millions de dollars qui lui ont permis de survivre[2,3].

Deux histoires très différentes, et un même constat : ce qui a compté, ce n'est pas le choc. C'est ce que les dirigeants ont décidé dans les heures qui ont suivi, puis dans les semaines d'après.

Si vous lisez ces lignes en pleine crise, vous avez sans doute l'impression que tout arrive en même temps : les appels, les décisions, les chiffres qui manquent, les nuits courtes. C'est normal. Ce guide sert à remettre de l'ordre, une heure, puis une semaine à la fois.

Vous n'êtes pas seul. La Banque de France a compté 70 766 défaillances d'entreprises sur les douze mois à fin août 2026, 19,3 % de plus que la moyenne des années 2010 à 2019[4]. Derrière ce chiffre, des milliers de dirigeants ont traversé les semaines que décrit ce guide.

Ce guide est écrit pour vous si

- vous dirigez une PME ou une ETI, ou vous en êtes associé ou directeur administratif et financier ;
- une crise est là : un gros client qui s'arrête ou ne paie plus, un impayé qui tombe mal, une cyberattaque, une panne, une fermeture imposée, une trésorerie qui se tend ;
- ou tout va bien, et vous voulez savoir, à froid, ce que vous feriez lundi si tout s'arrêtait.

Une crise préparée un jour calme coûte moins cher qu'une crise improvisée. Si vous êtes au calme, c'est le meilleur moment pour lire.

Pourquoi 13 semaines

Treize semaines, c'est un trimestre. C'est assez court pour que vos prévisions restent fiables : vous connaissez vos clients, vos commandes et vos échéances. C'est assez long pour voir arriver la TVA, les échéances d'emprunt, les salaires de trois mois et les gros règlements fournisseurs. C'est aussi l'horizon du plan de trésorerie que tiennent les professionnels du redressement d'entreprise, et un horizon qu'une PME peut tenir seule, avec un tableur.

Les 48 premières heures servent à arrêter l'aggravation et à savoir qui décide. Les 13 semaines servent à revenir à une situation qui se pilote.

Ce que vous trouverez

- **Cinq cas réels**, racontés avec leurs chiffres : Maersk face à une cyberattaque, Knight Capital face à une panne, Carillion et ses quelque 30 000 fournisseurs, sous-traitants et créanciers à court terme, les Girondins de Bordeaux et leurs créanciers, et le club que je dirigeais, fermé du jour au lendemain en 2020.
- **Une méthode en cinq phases**, des 48 premières heures à la semaine 13.
- **Onze outils à remplir** : la page des 48 heures, le journal de crise, la cellule de crise, le relevé des décisions, le test des semaines sans recettes, le plan de trésorerie à 13 semaines expliqué pas à pas avec sa grille, les leviers de trésorerie classés par délai et par coût, des messages prêts à adapter, les procédures expliquées simplement, la déclaration de créance, les premières heures d'une cyberattaque.
- **Un autodiagnostic noté**, un plan d'action à 30, 60 et 90 jours, les erreurs fréquentes et un glossaire.

Trois précautions

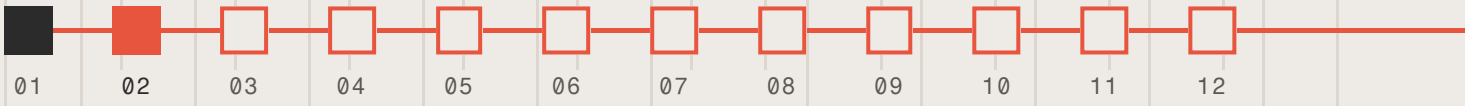
- Les faits et les chiffres des cas viennent de sources publiques : rapports parlementaires, régulateurs, décisions de justice, annonces légales, communiqués officiels, comptes publiés, presse. Ils sont numérotés en fin de guide, avec leur adresse, et ont été consultés les 24 et 25 octobre 2026. Les citations tirées de documents en anglais sont traduites par l'auteur.
- Les exemples chiffrés construits pour les exercices et les calculs portent la mention « Exemple fictif ». Aucun ne décrit une entreprise réelle.
- Ce guide est pédagogique. Il ne remplace ni votre avocat ni votre expert-comptable : les procédures, les délais légaux et toute décision qui touche au droit ou à la comptabilité se traitent avec votre avocat et votre expert-comptable. Les règles citées sont celles affichées par les sites officiels à la date du guide ; vérifiez-les avant d'agir.

Trois façons de lire ce guide

VOTRE SITUATION	PAR OÙ COMMENCER	TEMPS
Vous êtes dans les 48 premières heures	« L'essentiel en une page », puis les outils 1 et 2, le message aux salariés de l'outil 8 et, en cas de cyberattaque, l'outil 11	30 minutes
Vous êtes dans la crise, semaines 1 à 13	La méthode pas à pas, puis les outils 3 à 11 au fil des semaines	une heure, puis dix minutes par jour
Vous êtes au calme	Les cinq cas, l'autodiagnostic, puis le plan à 30, 60 et 90 jours	une soirée

02

L’essentiel en une page



DANS CE CHAPITRE

Les 13 semaines en un coup d’œil 8

Si vous n'avez que cinq minutes, voici ce qu'il faut retenir.

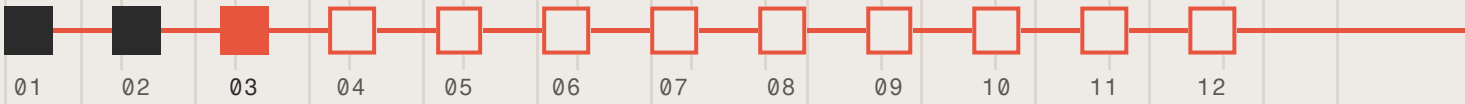
1. **Nommez un décideur, et son remplaçant, dans la première heure.** Écrivez-le, et dites-le à l'équipe.
2. **Une seule voix parle** aux salariés, aux clients, aux fournisseurs et à la banque. Les autres renvoient vers elle.
3. **Arrêtez d'abord ce qui aggrave la situation**, avant de chercher la cause. Un système qui dérape se coupe ; une dépense qui file se gèle.
4. **Écrivez trois colonnes** à chaque point : ce que nous savons, ce que nous ne savons pas, ce que nous faisons d'ici le prochain point.
5. **Regardez la trésorerie à la semaine, pas au mois.** Construisez un plan à 13 semaines dès la première semaine ; une version approximative suffit, à condition de la corriger chaque vendredi.
6. **Le premier chiffre annoncé est rarement le dernier.** Donnez une fourchette, dites comment elle est calculée et quand elle sera mise à jour.
7. **Parlez à votre banque avant qu'elle ne l'apprenne par d'autres**, avec votre plan et une demande précise.
8. **Protégez vos fournisseurs critiques.** Ce sont eux qui vous font tenir.
9. **Surveillez les délais qui ne pardonnent pas** : 72 heures après une cyberattaque (plainte pour être indemnisé par une assurance cyber, notification à la CNIL si des données personnelles sont touchées), 45 jours après la cessation des paiements, 2 mois pour déclarer une créance chez un client en procédure[5,6,7].
10. **Fêtez le retour au-dessus du seuil**, remerciez ceux qui ont tenu, et écrivez ce que vous avez appris pendant que c'est frais.

Les 13 semaines en un coup d'œil

PHASE	QUAND	OBJECTIF	CE QUE VOUS AVEZ À LA FIN
0. Stabiliser	Heures 0 à 48	Arrêter l'aggravation, savoir qui décide	La page des 48 heures remplie, le journal de crise ouvert
1. Voir clair	Semaine 1	Mesurer la trésorerie réelle et l'étendue des dégâts	Le plan de trésorerie version 1, la cellule de crise en place
2. Décider	Semaines 2 à 4	Choisir les leviers, parler aux partenaires, choisir la voie	Un plan d'action chiffré, les messages envoyés
3. Exécuter	Semaines 5 à 8	Faire tenir les décisions, chaque semaine	La revue du vendredi, le relevé des décisions à jour
4. Consolider	Semaines 9 à 13	Revenir à un pilotage normal	Un point bas au-dessus du seuil, un retour d'expérience écrit

03

Cas 1. Maersk et NotPetya (2017) : quand tout s'éteint en même temps



DANS CE CHAPITRE

Ce qu'un dirigeant de PME peut faire dès maintenant 11

Une cyberattaque ne ressemble à aucune autre crise : en quelques heures, l'entreprise perd les outils avec lesquels elle gère d'habitude les crises. Plus de messagerie, plus de fichiers, plus de comptabilité. Le cas de Maersk montre ce qui reste quand tout s'éteint : l'organisation et les personnes.

CHIFFRES CLÉS

10 jours

pour réinstaller 4 000 serveurs, 45 000 PC et 2 500 applications, selon le président du groupe

Source : BleepingComputer, 2018

17 sur 76

terminaux portuaires du groupe paralysés

Source : Wired, 2018

300 M$

d'impact sur les résultats au plus, selon l'estimation d'août 2017 (de 200 à 300 M$)

Source : CNBC, 2017

CAS CONCRET

Maersk face à NotPetya

Contexte. A.P. Møller-Maersk est un conglomérat danois du transport maritime et de la logistique. Selon Wired, il exploitait alors 76 terminaux portuaires et près de 800 navires, soit près d'un cinquième des capacités mondiales de transport maritime[8]. Comme toute entreprise de cette taille, il dépend de son informatique pour tout : les réservations, le chargement des navires, l'entrée des camions dans les ports.

Ce qui s'est passé. Le 27 juin 2017, le logiciel malveillant NotPetya se propage dans le réseau du groupe. D'après Wired, il est entré par un logiciel de comptabilité ukrainien, M.E.Doc, installé sur un seul ordinateur de la filiale en Ukraine. En quelques heures, les postes et les serveurs sont hors d'usage. Dans 17 des 76 terminaux, les portails d'entrée et les grues s'arrêtent, et aucune nouvelle réservation ne peut être prise[8]. Les équipes travaillent alors avec ce qui reste : des documents papier collés sur les conteneurs, des commandes prises par WhatsApp, par messagerie personnelle et sur des tableurs. Un client raconte avoir réservé 500 conteneurs par WhatsApp. Un autre n'a reçu, de toute la première journée, qu'un seul message officiel, difficile à comprendre[8].

La reconstruction s'organise depuis un bureau du groupe à Maidenhead, au Royaume-Uni, transformé en centre d'opérations ouvert jour et nuit, avec jusqu'à 400 salariés de Maersk et 200 consultants. Un obstacle bloque tout : les copies de l'annuaire informatique qui gère les comptes et les accès ont été détruites. Une seule a survécu, dans un bureau au Ghana, parce qu'une coupure de courant l'avait déconnectée du réseau avant l'attaque. Le disque est apporté à Londres par avion, en relais entre deux salariés[8].

En janvier 2018, au Forum économique mondial de Davos, le président de Maersk, Jim Hagemann Snabe, résume : 4 000 serveurs, 45 000 PC et 2 500 applications réinstallés en dix jours, là où il aurait estimé six mois. Selon lui, le volume d'activité n'a baissé que de 20 % : 80 % ont été traités à la main[1]. Wired précise que la remise en état complète des logiciels a demandé près de deux mois[8].

En août 2017, le directeur général, Søren Skou, estimait l'impact de l'attaque sur les résultats entre 200 et 300 millions de dollars, avec des volumes touchés pendant quelques semaines de juillet[9].

Pourquoi. Deux choses font la différence. La première est la vitesse d'organisation : un lieu, des équipes dédiées jour et nuit, une décision claire (tout reconstruire plutôt que réparer machine par machine), du matériel neuf acheté sur place. La seconde est humaine : des équipes qui continuent à servir les clients à la main pendant que l'informatique se reconstruit. Il y a aussi une part de chance : la seule copie qui a sauvé la reprise devait sa survie à une panne de courant, pas à un plan.

Ce que vous pouvez en tirer. Une PME ne réinstallera jamais 45 000 PC. Mais elle a les mêmes points de rupture, à son échelle : une copie de ses données qui ne soit pas branchée au réseau, un mode papier pour continuer à facturer et à livrer, la liste des clients à prévenir dans la journée, et une personne qui leur écrit un message clair. Ce que Maersk a dû improviser, vous pouvez le préparer en une demi-journée.

« Nous avons surmonté le problème grâce à la résilience humaine. »[8]

Jim Hagemann Snabe, président de Maersk, cité par Wired, 2018 (traduit de l'anglais)

Ce qu'un dirigeant de PME peut faire dès maintenant

LISTE DE CONTRÔLE

Préparer votre mode papier

- [ ] Une sauvegarde de vos données qui n'est pas branchée au réseau, et un essai de restauration dans les douze derniers mois
- [ ] La liste imprimée de vos vingt premiers clients et fournisseurs, avec un numéro de téléphone pour chacun
- [ ] Des bons de commande et de livraison sur papier, prêts à photocopier
- [ ] La façon de retrouver vos accès essentiels (banque, messagerie) sans votre ordinateur habituel, rangée en lieu sûr
- [ ] Un message aux clients prêt à partir depuis un autre canal (téléphone, SMS, messagerie de secours)
- [ ] Les numéros de votre prestataire informatique et de votre assureur, sur papier

LA LEÇON

Une attaque informatique se prépare avant l'attaque : une copie hors ligne, un mode papier et une liste de clients à prévenir. Le jour venu, l'organisation compte plus que la technique.

EXERCICE

Et chez vous ?

1. Si tous vos ordinateurs s'éteignaient demain à 9 h, comment factureriez-vous et livreriez-vous ?

2. Où est votre dernière copie de données débranchée du réseau, et de quand date-t-elle ?

3. Qui écrirait aux clients, et par quel canal ?

04

Cas 2. Knight Capital (2012) : 45 minutes de dérapage, cinq jours pour survivre



DANS CE CHAPITRE

LISTE DE CONTRÔLE Avant chaque mise en production, même petite 16

EXERCICE Et chez vous ? 16

Une panne n'a pas besoin d'être spectaculaire pour être grave. Chez Knight Capital, tout part d'un serveur oublié lors d'une mise à jour. Ce cas montre deux choses : ce que coûte l'absence de bouton stop, et ce qu'une direction peut encore sauver ensuite, avec un communiqué le lendemain et un financement bouclé en cinq jours.

CHIFFRES CLÉS

45 minutes

d'ordres erronés envoyés sur le marché

Source : SEC, 2013

97

e-mails d'erreur reçus avant l'ouverture, que l'équipe ne surveillait pas

Source : SEC, 2013

460 M$

de pertes au total, au moins, selon le régulateur

Source : SEC, 2013

400 M$

levés cinq jours plus tard pour survivre

Source : Knight Capital, 2012

CAS CONCRET

Knight Capital, 1er août 2012

Contexte. Knight Capital est un courtier américain. Selon la SEC, le gendarme de la bourse américaine, ses opérations représentaient en 2011 et 2012 environ 10 % des échanges d'actions cotées aux États-Unis[2]. Pour un nouveau programme de la Bourse de New York qui démarre le 1er août 2012, Knight modifie son système automatique d'acheminement des ordres.

Ce qui s'est passé. À partir du 27 juillet, le nouveau code est installé serveur par serveur. Un technicien oublie l'un des huit serveurs. Aucune deuxième personne ne vérifie le déploiement, et aucune procédure écrite ne le demande. Sur ce serveur, un ancien programme, inutilisé depuis des années mais jamais supprimé, se réveille[2]. Dès 8 h 01, 97 e-mails automatiques signalent une erreur avant l'ouverture. Ils n'ont pas été conçus comme des alertes, et l'équipe ne les lit pas d'habitude à leur arrivée[2]. À 9 h 30, le marché ouvre. Pour 212 ordres de clients, le système envoie des millions d'ordres : plus de 4 millions d'exécutions sur 154 actions, plus de 397 millions de titres, en 45 minutes environ. Knight se retrouve avec des positions d'environ 3,5 milliards de dollars à l'achat et 3,15 milliards à la vente, qu'il n'a jamais voulues[2].

Knight n'a pas de procédure de réponse aux incidents. Ses équipes cherchent la cause pendant que le système continue d'envoyer des ordres. Pour corriger, elles désinstallent le nouveau code des sept serveurs où il fonctionnait : le problème s'étend à eux aussi[2].

Le lendemain, 2 août, Knight publie un communiqué : le logiciel est retiré, toutes les positions erronées sont soldées, la perte réalisée avant impôt est d'environ 440 millions de dollars, le capital est sévèrement touché, mais les filiales respectent leurs exigences réglementaires, l'activité reprend à l'ouverture, et la société cherche des solutions de financement[10]. Le 6 août, Knight annonce

400 millions de dollars de financement en capital apportés par six sociétés de Wall Street, sous forme d'actions de préférence convertibles à 1,50 dollar par action[3]. La société survit, mais pas seule : en décembre 2012, elle annonce un rapprochement avec GETCO, l'un de ces investisseurs, qui donne naissance à KCG Holdings le 1er juillet 2013[11, 2]. En octobre 2013, la SEC chiffre la perte à plus de 460 millions de dollars et inflige 12 millions de dollars d'amende[2].

Pourquoi. La SEC relève une chaîne de manques : pas de relecture des déploiements, un vieux code laissé sur les serveurs, des messages d'erreur que l'équipe ne surveillait pas, aucun moyen d'arrêter automatiquement l'envoi d'ordres quand les limites sont dépassées, et aucune procédure pour guider les équipes pendant l'incident[2]. Chaque manque, seul, était gérable. Ensemble, ils ont transformé une erreur de déploiement en accident.

Ce que vous pouvez en tirer. Les 45 premières minutes ont été perdues faute de bouton stop. Les jours suivants, en revanche, ont été tenus : un communiqué factuel dès le lendemain, avec un chiffre, ce qui est réglé et ce qui reste à faire, puis un financement bouclé en cinq jours. Pour une PME, la leçon se traduit simplement : savoir qui peut tout arrêter, et le faire tôt ; faire vérifier toute mise en production par une deuxième personne ; et, si le choc touche la trésorerie, parler aux financeurs dans les 48 heures, avec des chiffres, même provisoires.

ATTENTION

Le premier chiffre est rarement le dernier

Knight annonce environ 440 millions de dollars de perte le 2 août 2012 ; la SEC retiendra plus de 460 millions un an plus tard. Maersk annonce une fourchette de 200 à 300 millions de dollars sept semaines après l'attaque. Annoncez une fourchette, dites comment vous l'avez calculée et quand vous la mettrez à jour : vous garderez la confiance si le chiffre bouge.

De mes missions de chef de projet pour de grands groupes, je garde une règle simple : une mise en production critique se décide avant le jour J, pas pendant. Le jour J, on exécute ce qui a été décidé, y compris le retour arrière.

LISTE DE CONTRÔLE

Avant chaque mise en production, même petite

- [ ] Une deuxième personne vérifie ce qui a été installé, et où
- [ ] Les alertes arrivent chez quelqu'un qui sait quoi en faire, à une heure où il est là
- [ ] Vous savez tout arrêter vite, et qui en a le droit sans demander d'autorisation
- [ ] Le retour arrière est écrit, et il a été essayé
- [ ] L'ancien programme ou l'ancien paramétrage inutile est supprimé, pas seulement mis de côté

LA LEÇON

Dans un incident, la première décision n'est pas de comprendre : c'est d'arrêter ce qui aggrave. Ensuite, dans les 48 heures, un chiffre, un message et un plan de financement.

EXERCICE

Et chez vous ?

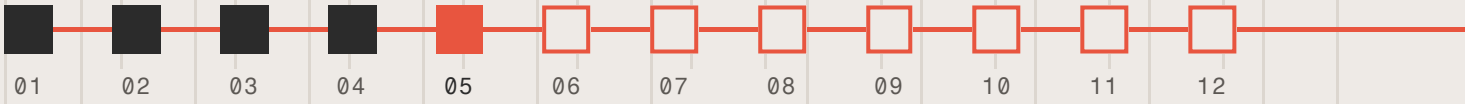
1. Quel système, s'il dérapait, pourrait vous coûter le plus en une heure (commandes, facturation, paiements, production) ?

2. Qui peut l'arrêter, et le sait-il ?

3. Quels financeurs appelleriez-vous dans les 48 heures, et avec quels chiffres ?

05

Cas 3. Carillion (2018) : le gros client qui payait à 120 jours



DANS CE CHAPITRE

LISTE DE CONTRÔLE Les signaux à surveiller chez un gros client 20

LISTE DE CONTRÔLE Vous protéger d'un gros client, avant qu'il ne tombe 20

EXERCICE Et chez vous ? 21

Ce cas se lit du côté des fournisseurs. Quand le groupe britannique Carillion tombe, il doit environ 2 milliards de livres à quelque 30 000 fournisseurs, sous-traitants et autres créanciers à court terme. Si vous réalisez une grosse part de votre chiffre d'affaires avec un seul client, ce chapitre est pour vous. Le côté dirigeant de ce cas, des dividendes versés sans le cash, est raconté dans le guide « Décider d'un investissement, et savoir l'arrêter ».

CHIFFRES CLÉS

120 jours

délai de paiement standard imposé aux fournisseurs

Source : Chambre des communes, 2018

350 M£

de crédit fournisseurs « anticipé » utilisé au moment de la chute

Source : Chambre des communes, 2018

830 000 £

dus à un seul sous-traitant de 200 salariés, selon lui

Source : Chambre des communes, 2018

CAS CONCRET

Carillion et ses fournisseurs, janvier 2018

Contexte. Carillion était un groupe britannique de construction et de services, présent au Royaume-Uni, au Canada et au Moyen-Orient. Il comptait environ 43 000 salariés, dont 19 000 au Royaume-Uni, selon le rapport de deux commissions de la Chambre des communes[12], et environ 420 contrats avec le secteur public britannique au moment de sa chute, selon l'équivalent britannique de la Cour des comptes, le National Audit Office[13].

Ce qui s'est passé. Carillion porte son délai de paiement standard à 120 jours. Un fournisseur peut être payé à 45 jours, à condition de céder sa facture à la banque de Carillion, avec une décote ; Carillion, lui, ne rembourse la banque qu'au terme des 120 jours[14]. Au moment de la chute, cette facilité de paiement « anticipé » représente jusqu'à 500 millions de livres de crédit, utilisés à hauteur d'environ 350 millions. Dans les derniers jours, le groupe étudie même une proposition de ses conseils en restructuration : allonger le délai standard à 126 jours[14]. Selon les députés, les retards de paiement, la contestation systématique des factures et les délais à rallonge étaient la politique de l'entreprise[14].

Le 1er mars 2017, les comptes 2016 paraissent rassurants. Le 10 juillet 2017, un avertissement sur résultats annonce 845 millions de livres de dépréciation sur ses contrats, portés à 1 045 millions en septembre, l'équivalent des bénéfices des sept années précédentes réunis[12]. Le 15 janvier 2018, le groupe entre en liquidation[13]. Il reste 29 millions de livres en caisse, pour un passif de près de 7 milliards, dont environ 2 milliards dus à ses fournisseurs, sous-traitants et autres créanciers à court terme[12]. La grande majorité des fournisseurs restés impayés n'étaient pas assurés : ils rejoignent la longue liste des créanciers qui ont peu de chances de revoir leur argent[14].

La suite se joue chez les sous-traitants. Vaughan Engineering, environ 200 salariés, réalisait les installations électriques et mécaniques de grands bâtiments et travaillait beaucoup avec Carillion depuis dix ans. Il estimait que Carillion lui devait 830 000 livres, une somme qui l'a laissé incapable de faire face à ses propres dettes. Le 28 mars 2018, dix semaines après la liquidation de son client, il demande son placement en administration, une procédure d'insolvabilité britannique. Il présente la chute de Carillion comme la principale cause de la sienne, avec des litiges sur d'autres contrats et un soutien public jugé insuffisant[14].

Pourquoi. Pour les députés britanniques, le modèle d'affaires de Carillion reposait notamment sur l'exploitation de ses fournisseurs[12]. La facilité de paiement anticipé lui ouvrait une ligne de crédit qu'il utilisait pour soutenir un bilan fragile, sans se soucier de celui de ses fournisseurs[14]. Ce crédit, ce sont les fournisseurs qui le portaient.

Ce que vous pouvez en tirer. Un délai de paiement qui s'allonge, une facture contestée pour gagner du temps, un paiement plus rapide « contre une remise » sont des signaux. Ils ne disent pas que le client va tomber ; ils disent que c'est vous qui le financez. Un client qui pèse lourd dans votre chiffre d'affaires mérite d'être suivi comme une ligne de votre propre plan de trésorerie, et d'être couvert avant qu'il ne tombe : acompte, limite d'encours, assurance-crédit.

« Carillion comptait sur ses fournisseurs [...], mais les traitait avec mépris. »[14]

Commissions de la Chambre des communes, rapport sur Carillion, 16 mai 2018 (traduit de l'anglais)

ATTENTION

En France, les délais de paiement ont des limites

Entre professionnels, le délai de paiement est en principe de 30 jours après la réception de la marchandise ou la fin de la prestation. Les parties peuvent convenir d'un délai plus long, sans dépasser 60 jours après l'émission de la facture, ou 45 jours fin de mois si le contrat le prévoit et que ce n'est pas abusif ; certains secteurs ont des délais spécifiques. Un retard ouvre droit, sans relance préalable, à des pénalités au taux prévu par vos conditions générales de vente, qui ne peut pas être inférieur à trois fois le taux d'intérêt légal, et à une indemnité forfaitaire de 40 euros pour frais de recouvrement. Le taux de pénalités que recommande le Code de commerce est le taux de refinancement de la Banque centrale européenne majoré de 10 points, soit 12,40 % pour le second semestre 2026[15]. Vos conditions générales de vente et vos factures doivent mentionner les pénalités et l'indemnité.

LISTE DE CONTRÔLE

Les signaux à surveiller chez un gros client

- [ ] Ses paiements arrivent un peu plus tard, plusieurs mois de suite
- [ ] Il conteste des factures qu'il acceptait sans discuter
- [ ] Il vous propose d'être payé plus vite contre une remise
- [ ] Il change d'interlocuteurs ou de conditions sans prévenir
- [ ] Une annonce le concernant paraît au Bodacc (procédure, cession, changement de dirigeant)
- [ ] Ses comptes publiés montrent une trésorerie qui baisse et une dette qui monte
- [ ] Il continue de distribuer de l'argent à ses actionnaires alors que son activité recule

Les protections ci-dessous se mettent en place avant le problème, et se rédigent avec votre avocat et votre expert-comptable.

LISTE DE CONTRÔLE

Vous protéger d'un gros client, avant qu'il ne tombe

- [ ] Un acompte à la commande, prévu dans vos conditions générales de vente
- [ ] Une limite d'encours par client : au-delà, vous ne livrez plus sans paiement
- [ ] Une assurance-crédit pour vos plus gros clients, à étudier avec votre assureur
- [ ] Une clause de réserve de propriété dans vos conditions générales de vente, si vous vendez des marchandises
- [ ] Les pénalités de retard et l'indemnité de 40 euros écrites sur vos factures
- [ ] En cas de retard de paiement d'un client régulier, le Médiateur des entreprises : un service gratuit, rapide et confidentiel, saisi en ligne, pour des litiges en général supérieurs à 1 500 euros[16]

LA LEÇON

Un client qui vous paie de plus en plus tard est en train d'emprunter votre trésorerie. Suivez vos gros clients comme vous suivez votre banque : chaque semaine.

EXERCICE

Et chez vous ?

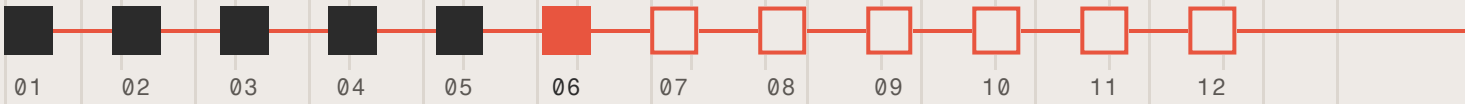
1. Quelle part de votre chiffre d'affaires réalisent vos trois premiers clients ?

2. Si le premier cessait de payer demain, au bout de combien de semaines votre trésorerie passerait-elle sous votre seuil de sécurité ?

3. Quel est le délai réel de paiement de chacun, comparé à celui du contrat ?

06

Cas 4. Girondins de Bordeaux (2024 à 2026) : la crise vue par les créanciers



DANS CE CHAPITRE

Ce que j'en ai appris 24

Quand un client entre en procédure collective, la crise change de camp : elle arrive chez ses fournisseurs. Le cas des Girondins de Bordeaux montre ce que vit un créancier, du gel des paiements au vote du plan, et pourquoi la vigilance ne s'arrête pas au jugement.

CHIFFRES CLÉS

26 M€

de dette prévue par le plan, contre 94 M€ avant

Source : AFP, 2025

15 classes

de créanciers appelées à voter le plan

Source : AFP, 2025

10,6 M€

versés par le repreneur potentiel, mais après l'audition en appel

Source : Tribunal administratif de Paris, 2026

CAS CONCRET

Le FC Girondins de Bordeaux et ses créanciers

Contexte. Le FC Girondins de Bordeaux est un club de football historique. À l'été 2024, sa situation financière ne lui permet plus de continuer en l'état, et c'est le tribunal qui prend la main sur le calendrier.

Ce qui s'est passé. Le 30 juillet 2024, le tribunal de commerce de Bordeaux place le club en redressement judiciaire, ce qui évite la liquidation. Ses dettes, gelées, avoisinent alors 90 millions d'euros ; la période d'observation de six mois peut être renouvelée ; le club perd son statut professionnel[17]. Le 29 octobre 2024, le tribunal l'autorise à poursuivre son activité jusqu'à fin janvier et valide le financement d'un plan de sauvegarde de l'emploi qui doit aboutir au licenciement de 82 personnes[18].

Pour les créanciers, la procédure suit des étapes précises. Leurs créances nées avant le jugement sont gelées : le club ne peut plus les payer, et eux ne peuvent plus le poursuivre. Ils doivent déclarer leur créance au mandataire judiciaire. Puis vient le plan. En juin 2025, selon l'AFP, le projet prévoit de ramener la dette de 94 à 26 millions d'euros, remboursables sur dix ans. Les quelque 400 créanciers appelés à voter sont répartis en 15 classes, selon leur rang et leurs intérêts économiques. Selon le club, le plan obtient l'accord de créanciers représentant environ 70 % des dettes, soit 10 classes sur 15. Trois clubs créanciers, Amiens, Guingamp et Lille, contestent la classe dans laquelle ils ont été placés[19]. Le 24 juin 2025, le tribunal arrête le plan de redressement du club, sur dix ans[20], ainsi que celui de sa société mère[21]. Selon le cabinet d'avocats qui a accompagné le club, ce mécanisme de classes a permis de restructurer un passif de plus de 150 millions d'euros sur ce périmètre[21].

L'histoire ne s'arrête pas là. Le 30 juin 2026, la direction nationale du contrôle de gestion (DNCG), l'organe de la Fédération française de football qui contrôle les finances des clubs, estime que le club n'a présenté aucune garantie permettant d'assurer sa participation aux compétitions nationales de la saison 2026-2027, et l'en exclut. La commission d'appel confirme l'exclusion le 15 juillet ; le

14 août, le conciliateur du Comité national olympique et sportif français propose de s'en tenir à cette décision. Entre-temps, le 31 juillet, une structure du repreneur potentiel, Sparta Capital, a versé 10,6 millions d'euros sur un compte séquestre, après l'audition en appel. Le 21 août 2026, le juge des référés du tribunal administratif de Paris rejette les demandes de suspension du club et de Sparta Capital : pour lui, le conciliateur et la fédération pouvaient refuser par principe tout élément postérieur à cette audition. L'exclusion reste en vigueur. Devant le juge, le club soutenait que cette exclusion l'obligerait à se déclarer en cessation des paiements[22].

Le 11 septembre 2026, le Bodacc publie un jugement du 25 août 2026[20] qui homologue un accord de conciliation du club : l'existence de l'accord devient publique, pas son contenu[23]. Lors de notre dernière vérification, le 25 octobre 2026, le Bodacc ne publiait ni résolution du plan ni liquidation judiciaire du club[20]. L'affaire est en cours (situation au 25 octobre 2026).

Pourquoi. Dans une procédure collective, les créanciers ne choisissent pas le calendrier. Ils subissent le gel des paiements, puis votent sur un plan qui peut réduire et étaler ce qui leur est dû. Ceux qui ont déclaré leur créance à temps participent à la procédure ; une créance déclarée hors délai ne sera pas payée, sauf relevé de forclusion[7]. Et un plan arrêté par le tribunal ne vaut pas guérison : il se paie année après année, et il peut être remis en cause si le débiteur ne tient pas ses engagements.

Ce que vous pouvez en tirer. Si un client entre en procédure, trois réflexes : repérer au Bodacc la date de publication du jugement et le nom du mandataire, déclarer votre créance dans les deux mois avec toutes ses pièces, et revoir aussitôt votre plan de trésorerie en considérant cette créance comme perdue sur les 13 semaines à venir. Ensuite, continuez à suivre ce client : un plan sur dix ans est une promesse, pas un encaissement. Et si c'est vous qui êtes en crise, retenez l'autre leçon de ce cas : une date limite reste une date limite. Un financement apporté après la date, même important, peut ne plus compter.

Ce que j'en ai appris

J'ai moi aussi fait le travail sans être payé, plusieurs fois, avec des particuliers comme avec des professionnels. Le travail est fait, la facture part, et le paiement n'arrive jamais. Pour récupérer mon dû, j'ai lancé toute la procédure, avec des avocats. Rien n'a abouti. Et si le client finit en liquidation, le fournisseur sans garantie passe après les salariés et les créanciers privilégiés ou garantis : il récupère ce qui reste[7].

J'ai changé ma façon de travailler : des contrats clients mieux préparés et mieux encadrés, d'autres méthodes pour sécuriser mes paiements, d'autres profils de clients. Ces factures, je ne les ai jamais encaissées. La leçon, si.

ATTENTION

Le délai qui ne pardonne pas

Vous avez 2 mois à compter de la publication du jugement d'ouverture au Bodacc pour déclarer votre créance au mandataire judiciaire (ou au liquidateur), 4 mois si votre entreprise n'est pas située en métropole. Passé ce délai, vous ne pouvez plus être payé, sauf si le retard ne vient pas de vous : il faut alors demander un relevé de forclusion au juge-commissaire, dans les 6 mois qui suivent la publication[7]. La marche à suivre est détaillée dans l'outil 10.

LA LEÇON

Quand un client entre en procédure, votre créance ne se défend pas seule : elle se déclare, dans les deux mois, avec ses preuves. Et le plan qui suit est une promesse à suivre, pas un paiement.

EXERCICE

Et chez vous ?

1. Qui, dans votre entreprise, surveille le Bodacc pour vos dix premiers clients ?

2. Où sont rangées les pièces (bons de commande, factures, bons de livraison, relances) qui prouveraient chacune de vos créances ?

3. Quelle part de vos encaissements des 13 prochaines semaines dépend d'un seul client ?

07

Cas 5. 2020 : mon club fermé du jour au lendemain



DANS CE CHAPITRE

EXERCICE Et chez vous ? 28

Les quatre premiers cas sont publics et documentés. Celui-ci est le mien. Il n'a ni rapport parlementaire ni régulateur, mais il dit ce que vit un dirigeant de petite entreprise quand l'État ferme son activité du jour au lendemain.

CHIFFRES CLÉS

1 mois

de fermeture prévue au départ par l'arrêté du 14 mars 2020

Source : Légifrance

70 %

des clients partis à la réouverture

Source : récit de l'auteur

6 ans

à la tête du club, de 2015 à 2021

Source : récit de l'auteur

CAS CONCRET

Un club de coaching privé, Paris, 2020

Contexte. De 2015 à 2021, j'ai été associé gérant d'un club de coaching privé en électrostimulation, dans le 16e arrondissement de Paris, avec une petite équipe de coachs. Un club rentable, avec la paie à verser chaque mois et une trésorerie qu'on regarde de près.

Ce qui s'est passé. Le 14 mars 2020, un arrêté interdit à de nombreux établissements d'accueillir du public, dont les établissements sportifs couverts, d'abord jusqu'au 15 avril 2020[24]. L'annonce de la fermeture m'a pris de court. Plutôt que de subir, j'ai préparé la fermeture : la transition avec mes coachs, les aides de l'État, les aides pour le loyer, le suivi des finances. Pour garder le lien avec les clients, j'ai proposé des vidéos et d'autres moyens de s'entraîner à la maison. Pour d'autres abonnés, nous avons suspendu l'abonnement. À la réouverture, 70 % des clients étaient partis. Il a fallu tout reconstruire : la communication, le marketing digital, les événements pour redonner vie au club. Le club a tenu.

Pourquoi. Deux choses ont décidé de la suite : la trésorerie, suivie de près dès la fermeture, et le lien avec les clients, gardé même quand il n'y avait plus rien à leur vendre. La réouverture a été une deuxième épreuve. Une crise ne s'arrête pas le jour où l'on rouvre.

Ce que vous pouvez en tirer. Une fermeture imposée ne prévient pas. La seule préparation possible se fait avant : connaître vos charges incompressibles, savoir combien de semaines votre trésorerie couvre sans aucune recette, et avoir déjà réfléchi à ce que vous voulez garder si tout s'arrête : l'équipe, le lien avec les clients, le local. Le jour venu, ces réponses font gagner les premiers jours, ceux où tout se décide.

Le calcul des semaines sans recettes prend vingt minutes ; il est expliqué pas à pas dans l'outil 5.

LA LEÇON

Quand l'activité s'arrête, la trésorerie et le lien avec les clients décident de la suite. Mieux vaut savoir à froid combien de semaines vous tiendriez sans recettes.

EXERCICE

Et chez vous ?

1. Combien de semaines votre trésorerie tiendrait-elle sans aucune recette ?

2. Quelles charges pourriez-vous suspendre ou étaler dès la première semaine, et avec qui faudrait-il en parler ?

3. Par quel canal garderiez-vous le lien avec vos clients si vous ne pouviez plus les recevoir ?

08

La méthode pas à pas : les 13 semaines



DANS CE CHAPITRE

Phase 0 · Heures 0 à 48 : stabiliser 30

Phase 1 · Semaine 1 : voir clair 30

Phase 2 · Semaines 2 à 4 : décider 31

Phase 3 · Semaines 5 à 8 : exécuter 32

Phase 4 · Semaines 9 à 13 : consolider 32

Les cinq cas ont un point commun : ceux qui s'en sont sortis ont remis de l'ordre vite, puis ont tenu un rythme. La méthode qui suit découpe les 13 semaines en cinq phases. Pour chacune : l'objectif, les actions dans l'ordre, ce que vous devez avoir à la fin, et le piège le plus fréquent. Les outils cités sont au chapitre suivant.

Phase 0 · Heures 0 à 48 : stabiliser

Objectif. Arrêter ce qui aggrave la situation, et savoir qui décide.

1. **Mettez les personnes en sécurité, puis arrêtez ce qui aggrave.** Couper un système, isoler un réseau, suspendre une commande, geler une dépense. Knight Capital a perdu 45 minutes à chercher la cause pendant que le système continuait d'envoyer des ordres.
2. **Nommez le décideur et son remplaçant.** Écrivez-le sur la page des 48 heures (outil 1), et dites-le à l'équipe.
3. **Ouvrez le journal de crise** (outil 2). Une ligne par fait et par décision, avec l'heure. Ce journal vous servira pour la banque, l'assureur, les conseils, et peut-être le tribunal.
4. **Écrivez trois colonnes** (outil 2) : ce que nous savons, ce que nous ne savons pas, ce que nous faisons d'ici le prochain point. Fixez l'heure du prochain point.
5. **Prévenez vos conseils** : avocat, expert-comptable, assureur, et, selon la crise, votre prestataire informatique.
6. **Repérez les délais courts.** Après une cyberattaque, la plainte doit être déposée dans les 72 heures pour être indemnisé par une assurance cyber, et la CNIL doit être notifiée dans les 72 heures si des données personnelles ont pu être touchées[5, 25]. L'outil 11 détaille les premières heures.
7. **Envoyez un premier message interne**, court et factuel, avant que les rumeurs ne le fassent à votre place (outil 8).
8. **Notez le solde réel de tous vos comptes bancaires**, et listez les sorties prévues dans les quatorze jours : salaires, charges, TVA, loyers, échéances d'emprunt, fournisseurs.

À la fin. La page des 48 heures remplie, le journal ouvert, un premier message parti, le solde du jour connu.

Le piège. Chercher la cause avant d'avoir arrêté l'hémorragie. La cause attendra quelques heures ; les dégâts, non.

Phase 1 · Semaine 1 : voir clair

Objectif. Mesurer la trésorerie réelle et l'étendue des dégâts.

1. **Installez la cellule de crise** : trois à six personnes, un point de 15 minutes à heure fixe chaque jour, un relevé des décisions (outils 3 et 4).
2. **Construisez la version 1 du plan de trésorerie à 13 semaines** (outil 6). Approximative, elle suffit. Marquez le point bas et la première semaine qui passe sous votre seuil de sécurité.
3. **Listez vos dépendances** : les clients qui pèsent plus d'un dixième de votre chiffre d'affaires, les fournisseurs sans lesquels vous vous arrêtez, les contrats dont une échéance tombe dans les 13 semaines.
4. **Envoyez les premiers messages externes** : clients clés, fournisseurs critiques, banque (outil 8). Une seule voix, les mêmes faits pour tous.
5. **Gelez les dépenses non essentielles** : au-delà d'un montant que vous fixez, chaque sortie passe par le décideur.

À la fin. Le plan de trésorerie version 1, la cellule de crise en place, la liste des dépendances.

Le piège. Attendre un plan parfait. Une version approximative qu'on corrige chaque semaine vaut mieux qu'une version exacte dans un mois.

Phase 2 · Semaines 2 à 4 : décider

Objectif. Choisir les leviers, parler aux partenaires, choisir la voie.

1. **Chiffrez chaque levier** dans le tableau « Vos leviers » de l'outil 7 : le montant, la semaine où il joue, son coût, qui décide. Reportez-les dans une version 2 du plan de trésorerie et regardez si le point bas repasse au-dessus du seuil.
2. **Rencontrez votre banque** avec le plan, ses hypothèses écrites, les mesures déjà prises et une demande précise : un montant, une forme, une durée.
3. **Choisissez la voie, avec votre avocat et votre expert-comptable**, selon l'écart qui reste à combler : négociation directe avec vos créanciers, étalement des dettes fiscales et sociales, médiation du crédit, procédure amiable confidentielle (mandat ad hoc, conciliation) ou procédure collective (outil 9). Gardez en tête la règle des 45 jours : une entreprise en cessation des paiements doit demander l'ouverture d'une procédure au plus tard 45 jours après, et la conciliation reste possible tant que cette cessation date de moins de 45 jours[6, 23].
4. **Décidez ce que vous protégez** : les salaires, les fournisseurs critiques, les clients clés, les compétences dont vous aurez besoin pour repartir.
5. **Écrivez le plan d'action** dans le relevé des décisions (outil 4) : une ligne par action, un responsable, une date, un effet attendu sur la trésorerie.

À la fin. Un plan d'action chiffré, le plan de trésorerie version 2 avec les leviers, la voie choisie avec vos conseils.

Le piège. Payer d'abord ceux qui appellent le plus fort. Payer un créancier plutôt qu'un autre au mauvais moment peut aussi se retourner contre vous : en cas de procédure, certains actes passés pendant la « période suspecte », comme le paiement d'une facture avant son échéance, sont annulés[6]. Parlez-en à votre avocat avant de trancher.

Phase 3 · Semaines 5 à 8 : exécuter

Objectif. Faire tenir les décisions, chaque semaine.

1. **Revue de trésorerie chaque vendredi** : remplacez la prévision de la semaine écoulée par le réel, expliquez chaque écart important, ajoutez une semaine au bout. Le plan reste à 13 semaines.
2. **Adaptez le rythme de la cellule** : chaque jour tant que la situation bouge, puis deux ou trois fois par semaine quand elle se stabilise.
3. **Commencez chaque point par les actions en retard.** Une action sans responsable ou sans date n'existe pas.
4. **Tenez la communication** : un point écrit chaque semaine aux salariés, la banque informée des écarts avant qu'elle ne les découvre.
5. **Ménagez les personnes, vous compris.** Organisez des relais, protégez les nuits. Si la charge devient trop lourde, vous n'êtes pas seul : le Portail du rebond des entrepreneurs réunit des associations qui apportent un soutien moral et pratique aux dirigeants en difficulté[26], et le réseau Apesa propose une aide psychologique gratuite, qui comprend notamment cinq séances avec un psychologue[27].

À la fin. Un plan tenu, des écarts expliqués, une équipe qui sait où elle va.

Le piège. Relâcher le rythme dès la première bonne semaine. Une bonne semaine est une donnée, pas une tendance.

Phase 4 · Semaines 9 à 13 : consolider

Objectif. Revenir à un pilotage normal, et en sortir plus solide.

1. **Fixez vos critères de sortie.** Par exemple : un point bas au-dessus du seuil sur les 13 semaines à venir, quatre vendredis de suite, et plus aucune échéance en retard.
2. **Revenez au pilotage courant** : une revue mensuelle du plan, et chaque lundi deux chiffres, le solde de tous vos comptes et vos cinq plus gros retards clients.
3. **Faites le retour d'expérience** : une heure, trois questions. Qu'est-ce qui a marché ? Qu'est-ce qui a manqué ? Que changeons-nous ? Mettez à jour la page des 48 heures avec les réponses.
4. **Remerciez** l'équipe, les clients qui sont restés, les fournisseurs qui ont patienté, le banquier qui a suivi. Le jour où le solde repasse durablement au-dessus du seuil, dites-le à toute l'équipe et fêtez-

le : elle l'a mérité, et elle s'en souviendra la prochaine fois.

5. **Traitez les causes** : un client trop lourd dans le chiffre d'affaires, des contrats sans pénalités de retard, des sauvegardes jamais testées, un dirigeant qui portait tout seul.

À la fin. Un retour d'expérience écrit, une page des 48 heures à jour, une liste de chantiers de prévention avec des dates.

Le piège. Tourner la page trop vite. Ce que vous avez appris s'oublie en quelques mois si personne ne l'écrit.

09

Les outils prêts à l'emploi



DANS CE CHAPITRE

Outil 1 · Les 48 premières heures sur une page 35

Outil 2 · Le journal de crise et le point en trois colonnes 36

Outil 3 · La cellule de crise : rôles et rythme 37

Outil 4 · Le relevé des décisions et le plan d'action 38

Outil 5 · Le test des semaines sans recettes 38

Outil 6 · Le plan de trésorerie à 13 semaines, pas à pas 39

et 5 autres entrées : voir le sommaire

Onze outils, dans l'ordre où vous en aurez besoin. Imprimez-les, remplissez-les à la main ou recopiez-les dans votre tableur. Les modules gratuits « La crise sur une page » et « La trésorerie sous contrôle », et le modèle Excel du plan de trésorerie à 13 semaines, en donnent des versions prêtes à remplir sur thgconseil.fr/ressources.

OUTIL

Outil 1 · Les 48 premières heures sur une page

Remplissez cette page un jour calme. Imprimez-la : une copie dans un tiroir, une dans votre téléphone. Relisez-la une fois par an avec votre équipe.

RUBRIQUE	À REMPLIR
Qui décide (nom, téléphone)	_____
Son remplaçant, s'il est injoignable	_____
Qui parle aux salariés, aux clients, aux fournisseurs et à la banque (une seule personne)	_____
Son remplaçant pour parler	_____
Première action, et qui la fait	_____
Deuxième action, et qui la fait	_____
Troisième action, et qui la fait	_____
Qui peut arrêter un système ou une activité qui dérape	_____
Avocat	_____
Expert-comptable	_____
Assureur et numéro de contrat	_____
Banquier	_____
Prestataire informatique	_____
Lieu de repli si les locaux sont inaccessibles	_____
Trésorerie mobilisable, et à quelle date (outil 5)	_____
Seuil de sécurité	_____
Semaines sans recettes, sans mesures	_____
Semaines sans recettes, avec les mesures de la première semaine	_____

Le déroulé, heure par heure. Cochez au fur et à mesure. L'heure 0 est le moment où vous apprenez la crise.

QUAND	À FAIRE	FAIT
Heure 0 à 2	Mettre les personnes en sécurité ; arrêter ce qui aggrave ; nommer le décideur ; ouvrir le journal (outil 2)	☐
Heure 2 à 12	Écrire ce qu'on sait et ce qu'on ignore ; prévenir avocat, expert-comptable, assureur ; repérer les délais de 72 heures ; premier message interne	☐
Heure 12 à 24	Solde réel de tous les comptes ; sorties des 14 jours ; premier message aux clients et fournisseurs critiques	☐
Heure 24 à 48	Appel à la banque ; plan de trésorerie version 0 ; gel des dépenses non essentielles ; point écrit à l'équipe	☐

OUTIL

Outil 2 · Le journal de crise et le point en trois colonnes

Le journal s'ouvre dès la première heure : une ligne par fait et par décision, avec l'heure. Il vous servira pour la banque, l'assureur, vos conseils, et peut-être le tribunal.

HEURE	FAIT OU DÉCISION	QUI	SUITE À DONNER

À chaque point, remplissez les trois colonnes, puis fixez l'heure du prochain point.

CE QUE NOUS SAVONS	CE QUE NOUS NE SAVONS PAS	CE QUE NOUS FAISONS D'ICI LE PROCHAIN POINT

Prochain point (jour, heure) : _____

OUTIL

Outil 3 · La cellule de crise : rôles et rythme

Une cellule de crise n'est pas une réunion de plus : c'est un petit groupe qui décide vite, et qui écrit ce qu'il décide. Trois à six personnes. Dans une petite entreprise, une même personne peut tenir deux rôles.

RÔLE	CE QU'IL FAIT	NOM	REMPLAÇANT
Décideur	Tranche, arbitre les sorties d'argent, valide les messages	____	_____
Pilote de la cellule	Tient l'horloge, le journal et le relevé des décisions, relance les actions en retard	____	_____
Trésorerie	Tient le plan à 13 semaines, prépare les arbitrages de paiement	____	_____
Opérations	Maintient le service aux clients, même en mode dégradé	____	_____
Porte-parole	Seule voix vers les salariés, les clients, les fournisseurs, la banque	____	_____
Ressources humaines	Salariés, représentants du personnel, organisation des relais	____	_____
Conseils extérieurs	Avocat, expert-comptable, assureur, prestataire informatique, appelés selon le sujet	____	_____

Le rythme conseillé : un point toutes les quatre heures pendant les 48 premières heures si la situation bouge vite, puis un point de 15 minutes chaque jour à heure fixe, puis deux ou trois par semaine quand la situation se stabilise, et toujours la revue de trésorerie du vendredi.

L'ordre du jour d'un point de 15 minutes :

1. Les faits nouveaux depuis le dernier point (3 minutes).
2. La trésorerie : le solde du jour, les encaissements attendus, les sorties à arbitrer (3 minutes).
3. Les actions en retard, et pourquoi (3 minutes).
4. Les décisions à prendre maintenant (5 minutes).
5. Qui dit quoi, à qui, avant le prochain point (1 minute).

OUTIL

Outil 4 · Le relevé des décisions et le plan d’action

Une ligne par décision ou par action. Relisez les lignes en retard au début de chaque point. Ce relevé sert aussi de plan d’action : la colonne trésorerie dit ce que chaque action doit rapporter, et quand. Il vous protège enfin : il montre, plus tard, ce que vous saviez et ce que vous avez fait.

DATE	DÉCISION OU ACTION, ET POURQUOI	QUI	ÉCHÉANCE	EFFET SUR LA TRÉSORERIE (MONTANT, SEMAINE)	STATUT

OUTIL

Outil 5 · Le test des semaines sans recettes

Vingt minutes, une calculatrice, vos derniers relevés bancaires. La question : si toutes vos recettes s’arrêtaient lundi, combien de semaines tiendriez-vous ?

Étape 1. Additionnez le solde de tous vos comptes bancaires et les lignes de crédit confirmées par écrit que vous n’utilisez pas encore.

Étape 2. Retirez les dettes déjà nées que vous devrez payer dans les quatre semaines, même sans recettes : la TVA due sur vos ventes passées, les factures fournisseurs déjà reçues, les cotisations du mois écoulé. Le résultat est votre trésorerie mobilisable.

Étape 3. Listez vos sorties incompressibles d’un mois : salaires et charges sociales, loyer, échéances d’emprunt, assurances, abonnements et fournisseurs indispensables.

Étape 4. Divisez ce total mensuel par 4,33 (le nombre moyen de semaines dans un mois) : vous obtenez vos sorties incompressibles par semaine.

Étape 5. Divisez la trésorerie mobilisable par les sorties hebdomadaires : c’est votre nombre de semaines sans recettes. Faites aussi le calcul sans les lignes de crédit : une banque peut revoir ses lignes quand la situation se dégrade.

Exemple fictif :

LIGNE	MONTANT
Solde de tous les comptes	85 000 €
Lignes de crédit confirmées par écrit, non utilisées	15 000 €
Dettes déjà nées à payer dans les quatre semaines (TVA due, factures fournisseurs reçues, cotisations du mois écoulé)	-20 000 €
Trésorerie mobilisable	80 000 €
Salaires et charges sociales, par mois	38 000 €
Loyer, par mois	6 500 €
Échéances d'emprunt, par mois	3 200 €
Assurances et abonnements indispensables, par mois	1 300 €
Sorties incompressibles, par mois	49 000 €
Sorties incompressibles, par semaine (49 000 / 4,33)	environ 11 300 €
Semaines sans recettes (80 000 / 11 300)	un peu plus de 7 semaines
Semaines sans recettes sans les lignes de crédit (65 000 / 11 300)	un peu moins de 6 semaines

Étape 6. Refaites le calcul avec les mesures que vous prendriez dès la première semaine : activité partielle, report de loyer négocié, étalement d'échéances. La différence entre les deux résultats, c'est le temps que vos décisions vous font gagner. Notez les deux résultats sur la page des 48 heures (outil 1).

OUTIL

Outil 6 · Le plan de trésorerie à 13 semaines, pas à pas

C'est l'outil central des 13 semaines. Il se monte en une demi-journée et se met à jour en une heure chaque vendredi.

1. **Partez du solde réel de tous vos comptes bancaires, ce lundi.** Le solde de la banque, pas celui de la comptabilité. C'est la seule ligne du plan qui ne soit pas une prévision.
2. **Placez les encaissements semaine par semaine, à la date où chaque client paie vraiment**, pas à l'échéance de la facture. Une ligne par client important, une ligne pour les autres. Une créance sur un client en procédure ne compte pas : elle est gelée.

3. **Placez les décaissements**, du plus obligatoire au plus discutable : salaires, charges sociales, TVA et impôts, loyers, emprunts, fournisseurs critiques, autres fournisseurs, investissements. Le jour où il faudra choisir, l'ordre sera déjà fait.
4. **Calculez le flux net de chaque semaine** (encaissements moins décaissements) et le solde de fin de semaine (solde de début plus flux net).
5. **Fixez votre seuil de sécurité**, le montant sous lequel vous ne voulez pas descendre, avec votre expert-comptable si besoin. Repérez le point bas et la première semaine sous le seuil.
6. **Chiffrez les leviers** (outil 7) et faites une deuxième version avec eux. Si le point bas repasse au-dessus du seuil, vous avez un plan. Sinon, l'écart qui reste est la somme à trouver, et elle oriente le choix de la voie avec vos conseils.
7. **Chaque vendredi**, remplacez la prévision de la semaine écoulée par le réel, expliquez les écarts, ajoutez une semaine au bout.

Votre plan, semaines 1 à 7. Votre seuil de sécurité : _____

LIGNE	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7
Solde de début							
Client 1							
Client 2							
Client 3							
Autres clients							
Total des encaissements							
Salaires							
Charges sociales							
TVA et impôts							
Loyers							
Emprunts							
Fournisseurs critiques							
Autres fournisseurs							
Investissements							
Total des décaissements							
Flux net							

LIGNE	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7
Solde de fin							
Écart au seuil							

Votre plan, semaines 8 à 13 :

LIGNE	S8	S9	S10	S11	S12	S13
Solde de début						
Client 1						
Client 2						
Client 3						
Autres clients						
Total des encaissements						
Salaires						
Charges sociales						
TVA et impôts						
Loyers						
Emprunts						
Fournisseurs critiques						
Autres fournisseurs						
Investissements						
Total des décaissements						
Flux net						
Solde de fin						
Écart au seuil						

Le modèle Excel du plan de trésorerie à 13 semaines, sur thgconseil.fr/ressources, fait les calculs à votre place.

Un exemple complet, chiffre par chiffre

Exemple fictif. Une PME de services de quinze salariés vient de perdre son premier client, placé en redressement judiciaire. Les factures qu'il lui doit sont gelées et ne figurent pas dans le plan. Ses encaissements baissent. Solde réel de tous les comptes au départ : 140 000 €. Seuil de sécurité choisi avec l'expert-comptable : 50 000 €. Ses sorties courantes sont d'environ 38 000 € par semaine. S'y ajoutent une échéance d'emprunt de 9 000 € en semaines 2, 6 et 10, environ 23 000 € de TVA en semaines 3, 7 et 11, et 78 000 € de salaires et de charges sociales en semaines 4, 8 et 12, dont 25 000 € de cotisations patronales.

SEMAINE	ENCAISSEMENTS	DÉCAISSEMENTS	FLUX NET	SOLDE DE FIN
1	62 000 €	40 000 €	+22 000 €	162 000 €
2	58 000 €	47 000 €	+11 000 €	173 000 €
3	45 000 €	61 000 €	-16 000 €	157 000 €
4	52 000 €	116 000 €	-64 000 €	93 000 €
5	47 000 €	38 000 €	+9 000 €	102 000 €
6	44 000 €	49 000 €	-5 000 €	97 000 €
7	40 000 €	61 000 €	-21 000 €	76 000 €
8	50 000 €	116 000 €	-66 000 €	10 000 €
9	53 000 €	38 000 €	+15 000 €	25 000 €
10	46 000 €	49 000 €	-3 000 €	22 000 €
11	42 000 €	61 000 €	-19 000 €	3 000 €
12	51 000 €	116 000 €	-65 000 €	-62 000 €
13	55 000 €	38 000 €	+17 000 €	-45 000 €

Ce que montre le plan. Fin de mois, tout paraît encore correct : 93 000 € après les salaires de la semaine 4. Mais la semaine 8 passe sous le seuil (10 000 €), et la semaine 12 dans le rouge (-62 000 €). Il faut 40 000 € de plus avant la semaine 8, et 112 000 € au total avant la semaine 12 (50 000 € de seuil moins -62 000 € de solde). La première date compte autant que le montant : vous n'avez pas onze semaines devant vous, mais sept. Ces deux chiffres guident toutes les décisions des semaines 2 à 4.

Les leviers retenus, chiffrés et placés dans le temps (Exemple fictif) :

LEVIER	EFFET SUR LA TRÉSORERIE	SEMAINES
Relance des cinq plus gros retards clients	+35 000 € encaissés (15 000, 12 000, 8 000)	3, 4 et 5
Vente d'un stock dormant	+20 000 €	7
Délai de paiement accordé par l'Urssaf sur les cotisations patronales	25 000 € de sorties en moins à chaque fois	8 et 12
Mensualités de ce délai	4 500 € de sorties en plus à chaque fois	10 et 13
Report de deux échéances d'emprunt accordé par la banque	9 000 € de sorties en moins à chaque fois	6 et 10
Effet total sur les 13 semaines	+114 000 €	

Le plan, version 2. Avec ces leviers, le solde de chaque semaine devient :

SEMAINE	SOLDE VERSION 1	EFFET DES LEVIERS DANS LA SEMAINE	EFFET CUMULÉ	SOLDE VERSION 2	AU-DESSUS DU SEUIL ?
1	162 000 €	0 €	0 €	162 000 €	oui
2	173 000 €	0 €	0 €	173 000 €	oui
3	157 000 €	+15 000 €	+15 000 €	172 000 €	oui
4	93 000 €	+12 000 €	+27 000 €	120 000 €	oui
5	102 000 €	+8 000 €	+35 000 €	137 000 €	oui
6	97 000 €	+9 000 €	+44 000 €	141 000 €	oui
7	76 000 €	+20 000 €	+64 000 €	140 000 €	oui
8	10 000 €	+25 000 €	+89 000 €	99 000 €	oui
9	25 000 €	0 €	+89 000 €	114 000 €	oui
10	22 000 €	+4 500 €	+93 500 €	115 500 €	oui
11	3 000 €	0 €	+93 500 €	96 500 €	oui
12	-62 000 €	+25 000 €	+118 500 €	56 500 €	oui, de peu
13	-45 000 €	-4 500 €	+114 000 €	69 000 €	oui

Le point bas, en semaine 12, est à 56 500 € : au-dessus du seuil, mais de peu. Le plan tient, à condition que chaque levier se réalise. C'est pour cela qu'on le revoit chaque vendredi, et qu'on prépare dès maintenant un levier de réserve (par exemple un échéancier négocié avec un fournisseur) au cas où l'un d'eux tarderait.

OUTIL

Outil 7 · Les leviers de trésorerie, classés par délai et par coût

Commencez par les leviers rapides et peu coûteux, gardez les plus lourds pour l'écart qui reste. Les délais sont des ordres de grandeur, à vérifier dans votre situation avec vos conseils. Le coût est indiqué sans montant : il dépend de votre dossier.

LEVIER	DÉLAI POUR VOIR L'ARGENT	COÛT	AVEC QUI	POINT D'ATTENTION
Facturer tout ce qui peut l'être (travaux terminés, acomptes prévus au contrat)	quelques jours	aucun	votre équipe	un levier facile à oublier dans l'urgence
Relancer les plus gros retards clients, à date fixe	quelques jours	faible	vous, vos commerciaux	la loi prévoit des pénalités et une indemnité de 40 € ; relancez poliment, sans menacer d'abord
Geler les dépenses non essentielles	immédiat	aucun	le décideur	ne coupez pas les fournisseurs critiques
Décaler un achat ou un investissement non engagé	immédiat	faible	le décideur	vérifiez ce qui est déjà signé
Échéancier négocié avec un fournisseur	une à deux semaines	la relation	vous	écrivez l'accord, et tenez-le
Délai de paiement Urssaf	réponse sous 15 jours	majorations, remise possible si le plan est respecté	l'Urssaf	DSN déposée et part salariale payée ; 12 mois au plus[28]

LEVIER	DÉLAI POUR VOIR L'ARGENT	COÛT	AVEC QUI	POINT D'ATTENTION
Étalement des dettes fiscales et sociales (CCSF)	quelques semaines	faible	la direction départementale des finances publiques, votre expert-comptable	démarche confidentielle ; selon une fiche de 2019, il faut être à jour de la part salariale, du prélèvement à la source et de vos déclarations : conditions à confirmer auprès de la DDFiP de votre département[29, 28]
Report d'échéances d'emprunt	quelques semaines	intérêts	votre banque	demandez-le avec votre plan à 13 semaines
Mobilisation de créances (affacturage, cession de créances professionnelles)	une à quatre semaines	commissions et intérêts	banque ou société d'affacturage	ne finance que des factures sur des clients solides
Vente de stock dormant	deux à six semaines	décote	vos commerciaux	gardez le stock dont vous aurez besoin pour repartir
Activité partielle	après autorisation de l'administration	vous indemnisez les salariés et percevez une allocation, dans la limite de 1 000 heures par an et par salarié	l'administration du travail	motifs prévus par la loi ; avis du CSE à partir de 50 salariés[30]
Médiation du crédit, si la banque bloque	la banque a cinq jours pour revoir sa position	gratuit	la Banque de France	les lignes de financement sont maintenues pendant la médiation[31]
Apport des associés (compte courant, capital)	quelques semaines	dette envers les associés, ou dilution	associés, avocat, expert-comptable	à documenter par écrit
Cession d'un actif non stratégique	un à trois mois	décote possible	avocat	attention aux actes passés en période de difficulté

LEVIER	DÉLAI POUR VOIR L'ARGENT	COÛT	AVEC QUI	POINT D'ATTENTION
Nouveau financement bancaire	un à trois mois	intérêts, garanties	votre banque	rarement obtenu au dernier moment : demandez tôt
Procédure amiable (mandat ad hoc, conciliation)	plusieurs semaines à cinq mois	honoraires du mandataire ou du conciliateur	tribunal, avocat, expert-comptable	confidentielle ; à envisager tôt (outil 9)

Vos leviers. Une ligne par levier retenu. Reportez ensuite chaque montant, à sa semaine, dans la version 2 de votre plan (outil 6).

LEVIER	MONTANT	SEMAINE	COÛT	QUI DÉCIDE	DEMANDÉ LE	ACCORDÉ (OUI, NON, EN ATTENTE)

OUTIL

Outil 8 · Quatre messages prêts à adapter

Remplacez les crochets. Relisez chaque message avec une question : est-ce que je promets quelque chose que mon plan de trésorerie ne permet pas de tenir ? Si oui, retirez-le. Ne mentionnez jamais une procédure amiable en cours (mandat ad hoc, conciliation) : elle est confidentielle. Faites relire par votre avocat tout message qui touche à une procédure.

Aux salariés. « Bonjour à toutes et à tous. Depuis [jour, heure], nous faisons face à [le fait, en une phrase]. Ce que nous savons : [deux ou trois faits]. Ce que nous ne savons pas encore : [ce qui reste à établir]. Ce que nous avons décidé : [les décisions]. Ce que nous vous demandons : [les consignes concrètes, et vers qui renvoyer toute question venant de l'extérieur]. [Les salaires de ce mois seront versés à la date habituelle : à écrire seulement si votre plan le permet.] Prochain point : [jour, heure]. Pour toute question : [nom]. [Signature du dirigeant] »

Aux clients. « Madame, Monsieur, [le fait, en une phrase]. Ce qui change pour vous : [délais, service maintenu, service suspendu]. Ce qui ne change pas : [vos engagements tenus]. Votre contact pendant cette période : [nom, téléphone]. Nous reviendrons vers vous le [date] avec un point précis. [Signature] »

Aux fournisseurs critiques. « Madame, Monsieur, nous traversons [le fait, en une phrase] et nous voulons continuer à travailler avec vous. Voici ce que nous vous proposons : [paiement des nouvelles commandes à la livraison, échéancier pour les factures en cours, calendrier]. Pour en parler : [nom, téléphone], avant le [date]. [Signature] »

À la banque. « Madame, Monsieur, je souhaite vous rencontrer cette semaine. Je vous joins notre plan de trésorerie à 13 semaines, ses hypothèses, les mesures déjà prises et notre demande : [montant, forme, durée]. Je préfère que vous l'appreniez de moi, avec des chiffres, plutôt que par un incident de paiement. [Signature] »

OUTIL

Outil 9 · Les procédures et les aides, expliquées simplement

Ce tableau sert à préparer la conversation avec votre avocat et votre expert-comptable, pas à choisir seul. La notion clé est la cessation des paiements : l'entreprise ne peut plus faire face à ses dettes exigibles avec sa trésorerie et ses réserves de crédit. Dès qu'elle est constatée, le dirigeant a 45 jours pour la déclarer au tribunal[6]. Depuis le 1er janvier 2025, dans douze villes (dont Paris, Lyon, Marseille, Nanterre et Versailles), ces procédures relèvent d'un tribunal des activités économiques[32].

DISPOSITIF	POUR QUELLE SITUATION	DURÉE	PUBLICITÉ	CE QU'IL PERMET
Rendez-vous de prévention avec le président du tribunal	difficultés naissantes	un entretien	gratuit, anonyme et confidentiel[33]	faire le point et être orienté
Mandat ad hoc	difficultés, sans cessation des paiements	aucune durée maximale ; en pratique 3 mois renouvelables	confidentiel, payant[32]	négocier avec vos créanciers, aidé d'un mandataire désigné par le tribunal
Conciliation	sans cessation des paiements, ou depuis moins de 45 jours	4 mois, prolongeables d'un mois	confidentielle, sauf si l'accord est homologué[23]	un accord amiable avec vos principaux créanciers ; si l'accord est homologué, ceux qui y apportent de l'argent frais sont payés avant les autres créanciers, après les salaires et les frais de justice, si une procédure suit ; l'homologation rend publique l'existence de l'accord, pas son contenu

DISPOSITIF	POUR QUELLE SITUATION	DURÉE	PUBLICITÉ	CE QU'IL PERMET
Sauvegarde	difficultés que l'entreprise ne peut surmonter seule, sans cessation des paiements	observation de 6 mois, renouvelable une fois	publique (Bodacc)[34]	gel des dettes antérieures, arrêt des poursuites, plan jusqu'à 10 ans ; les salaires restent à votre charge
Redressement judiciaire	cessation des paiements, demande dans les 45 jours	observation jusqu'à 18 mois	publique[35]	gel des dettes, plan de continuation jusqu'à 10 ans ou cession ; l'AGS prend le relais si l'entreprise ne peut plus payer les salaires
Liquidation judiciaire	cessation des paiements, redressement manifestement impossible	jusqu'à la clôture de la procédure	publique[36]	fin de l'activité, vente des biens, paiement des créanciers selon leur rang
Étalement des dettes fiscales et sociales (CCSF)	dettes fiscales et sociales	selon le plan accordé	confidentiel	un plan d'étalement unique pour les impôts et les cotisations ; selon une fiche de 2019, un dossier complet suspend les poursuites jusqu'à la réunion de la commission, dans la limite de deux mois : à confirmer auprès de la DDFiP de votre département[29, 28]
Délai de paiement Urssaf	cotisations	12 mois au plus	démarche directe auprès de l'Urssaf	un étalement, accordé sous conditions[28]
Médiation du crédit	blocage avec une banque ou un assureur-crédit	quelques semaines	gratuite et confidentielle[31]	rouvrir la discussion, garder ses lignes de financement pendant la médiation

ATTENTION

Deux règles à connaître avant toute décision

Retarder volontairement la déclaration de cessation des paiements au-delà de 45 jours peut valoir au dirigeant une interdiction de gérer. Et entre la date de cessation des paiements et le jugement, une « période suspecte » de 18 mois au plus permet d'annuler certains actes, comme le paiement d'une facture qui n'était pas encore échue[6]. Ces deux règles se discutent avec votre avocat et votre expert-comptable, tôt, quand vous avez encore le choix entre plusieurs voies.

OUTIL

Outil 10 · Déclarer une créance, étape par étape

Pour le cas où c'est votre client qui entre en procédure. Le nom du mandataire judiciaire, ou du liquidateur, figure dans l'annonce publiée au Bodacc[7].

ÉTAPE	DÉLAI	FAIT
Repérer la publication du jugement au Bodacc et le nom du mandataire	dès l'ouverture	____
Rassembler les pièces : factures, bons de commande, bons de livraison, contrat, relances	semaine 1	____
Calculer le montant dû au jour du jugement, avec les échéances à venir et les intérêts éventuels	semaine 1	____
Si vous avez vendu des marchandises avec une clause de réserve de propriété : les revendiquer, avec votre avocat	dans les 3 mois après la publication du jugement d'ouverture[37]	____
Envoyer la déclaration au mandataire (ou au liquidateur) par lettre recommandée avec accusé de réception, avec un bordereau des pièces	dans les 2 mois après la publication au Bodacc (4 mois hors métropole)	____
Vérifier l'accusé de réception du mandataire	15 jours	____
Si un contrat est en cours : demander par mise en demeure à l'administrateur s'il le poursuit	réponse sous un mois, sinon résiliation	____
Suivre l'état des créances déposé au greffe et annoncé au Bodacc ; le contester si besoin	dans le mois qui suit la publication de cet état	____
Si le délai est dépassé sans faute de votre part : requête en relevé de forclusion au juge-commissaire	6 mois après la publication	____

La déclaration indique le montant dû, les sommes à échoir et leurs dates, le mode de calcul des intérêts, le tribunal saisi s'il y a un litige, et les garanties dont la créance est assortie. Si votre créance

est garantie par une sûreté publiée ou par un contrat publié (un crédit-bail, par exemple), le délai de 2 mois court à partir de l'avertissement personnel que vous envoie le mandataire. Il n'existe pas de déclaration en ligne : un formulaire type est proposé par Entreprendre Service Public[7,38].

OUTIL

Outil 11 · Cyberattaque : les premières heures

Les consignes de la plateforme publique d'assistance aux victimes, Cybermalveillance.gouv.fr, résumées dans l'ordre[5]. Imprimez cette liste : le jour venu, votre ordinateur ne sera peut-être pas disponible.

ACTION	FAIT
Couper l'accès à Internet du réseau attaqué	____
Débrancher du réseau (câble, Wi-Fi) les machines touchées, et les sauvegardes encore connectées	____
Ne pas éteindre les machines touchées, pour garder les preuves (sauf chiffrement en cours : mise en veille prolongée)	____
Ne pas rallumer les machines éteintes épargnées	____
Alerter votre prestataire informatique ; activer votre plan de continuité s'il existe	____
Ne pas payer la rançon	____
Conserver les preuves : journaux, message de rançon, quelques fichiers chiffrés	____
Porter plainte avant de réinstaller ; dans les 72 heures si vous avez une assurance cyber	____
Déclarer le sinistre à votre assureur	____
Notifier la CNIL dans les 72 heures si des données personnelles ont pu être touchées	____
Prévenir clients et partenaires concernés, avec un message validé (outil 8)	____

La règle des 72 heures pour la plainte vient de la loi du 24 janvier 2023, qui conditionne l'indemnisation par une assurance cyber à un dépôt de plainte dans ce délai[5]. Celle de la CNIL vient de l'article 33 du règlement européen sur la protection des données : si vous ne pouvez pas tout fournir dans ce délai, une notification initiale peut être complétée ensuite[25].

10

Autodiagnostic : êtes-vous prêt pour lundi ?



DANS CE CHAPITRE

OUTIL Le questionnaire 52

Lire votre score 53

Treize questions, dix minutes. Répondez pour votre entreprise telle qu'elle est aujourd'hui, pas telle que vous aimeriez qu'elle soit. Comptez 0, 1 ou 2 points par question.

OUTIL

Le questionnaire

Entourez votre réponse, puis reportez les points dans la dernière colonne.

N°	QUESTION	0 POINT	1 POINT	2 POINTS	VOS POINTS
1	Savez-vous combien de semaines votre trésorerie tiendrait sans aucune recette ?	non	à peu près	oui, calculé il y a moins de trois mois	_____
2	Avez-vous un plan de trésorerie à la semaine ?	non	oui, mis à jour de temps en temps	oui, mis à jour au moins tous les quinze jours	_____
3	Connaissez-vous la part de vos trois premiers clients dans votre chiffre d'affaires, et ce que vous feriez si le premier s'arrêtait ?	non	la part seulement	la part et un plan	_____
4	Vos fournisseurs critiques sont-ils listés, avec une solution de remplacement ?	non	listés	listés, avec une solution pour chacun	_____
5	Qui décide si vous êtes injoignable ?	personne de désigné	quelqu'un, sans que ce soit écrit	une personne nommée, informée, et c'est écrit	_____
6	Une seule personne est-elle désignée pour parler aux salariés, aux clients et à la banque en cas de crise ?	non	on verrait le jour venu	oui, désignée à l'avance	_____
7	Les numéros utiles (avocat, expert-comptable, assureur, banquier, prestataire informatique) sont-ils imprimés quelque part ?	non	dans un téléphone seulement	sur papier et dans un téléphone	_____
8	Avez-vous une sauvegarde de vos données débranchée du réseau, et l'avez-vous restaurée pour essayer ?	non	une sauvegarde, jamais essayée	oui, essayée dans les douze derniers mois	_____
9	Savez-vous arrêter vite un système ou une activité qui dérape, et qui en a le droit ?	non	en théorie	oui, et la personne le sait	_____
10	Votre banquier vous a-t-il vu cette année en dehors d'une demande de crédit ?	non	par téléphone	oui, une rencontre avec vos chiffres	_____

N°	QUESTION	0 POINT	1 POINT	2 POINTS	VOS POINTS
11	Connaissez-vous la règle des 45 jours et la différence entre mandat ad hoc, conciliation et sauvegarde ?	non	j'en ai entendu parler	oui, et j'en ai parlé avec mon expert-comptable	_____
12	Surveillez-vous la santé de vos gros clients (retards qui s'allongent, annonces au Bodacc) ?	non	quand un problème apparaît	oui, de façon régulière	_____
13	Savez-vous ce que couvrent vos assurances (perte d'exploitation, cyberattaque, fermeture administrative) et dans quel délai déclarer un sinistre ?	non	en partie	oui, relu avec l'assureur depuis moins d'un an	_____

Votre total : _____ / 26

Lire votre score

De 0 à 9 : la crise vous trouverait à découvert. Ce n'est pas un jugement : c'est souvent faute de temps, pas faute de sérieux. Commencez cette semaine par trois gestes : le test des semaines sans recettes (outil 5), la page des 48 heures (outil 1) et la liste de vos trois premiers clients avec leur part du chiffre d'affaires. Deux heures en tout.

De 10 à 18 : les bases sont là, les trous aussi. Repérez les questions à 0 point : ce sont elles qui coûteraient le plus cher le jour venu. Le plan à 30, 60 et 90 jours du chapitre suivant les traite dans l'ordre.

De 19 à 26 : vous êtes bien préparé. Gardez le rythme : relisez la page des 48 heures une fois par an, faites un exercice d'une heure avec votre équipe, et vérifiez que votre plan de trésorerie est vraiment tenu chaque semaine, pas seulement qu'il existe.

Quel que soit votre total, une question à 0 point parmi les questions 1, 2, 5 et 8 passe en priorité cette semaine.

Notez votre score avec la date. Refaites le questionnaire dans trois mois : c'est le chemin parcouru qui compte.

11

Votre plan d'action à 30, 60 et 90 jours



DANS CE CHAPITRE

LISTE DE CONTRÔLE Cette semaine, quoi qu'il arrive 55

Deux colonnes, selon votre situation. Si vous êtes au calme, suivez la première. Si la crise est là, suivez la seconde, qui reprend les phases de la méthode.

PÉRIODE	VOUS ÊTES AU CALME	VOUS ÊTES DANS LA CRISE
Jours 1 à 7	Faire le test des semaines sans recettes ; remplir la page des 48 heures ; noter le score de l'autodiagnostic	Phase 0 puis phase 1 : décideur nommé, journal, cellule de crise, plan de trésorerie version 1, premiers messages
Jours 8 à 30	Monter le plan de trésorerie à 13 semaines ; lister clients et fournisseurs critiques ; imprimer les numéros utiles ; vérifier vos conditions générales de vente (délais, pénalités, indemnité de 40 €)	Phase 2 : leviers chiffrés, rencontre avec la banque, voie choisie avec votre avocat et votre expert-comptable, plan d'action écrit
Jours 31 à 60	Tester la restauration d'une sauvegarde ; écrire votre mode papier ; rencontrer votre banquier avec vos chiffres ; faire relire vos contrats clients par votre avocat ; relire avec votre assureur ce que couvrent vos contrats (perte d'exploitation, cyberattaque, fermeture administrative) et les délais de déclaration	Phase 3 : revue de trésorerie chaque vendredi, actions en retard traitées en premier, point écrit hebdomadaire aux salariés, relais organisés
Jours 61 à 90	Faire un exercice d'une heure avec l'équipe sur un scénario (perte du premier client, cyberattaque, fermeture) ; mettre à jour la page des 48 heures ; refaire l'autodiagnostic	Phase 4 : critères de sortie vérifiés, retour au pilotage courant, retour d'expérience écrit, remerciements, chantiers de prévention datés

LISTE DE CONTRÔLE

Cette semaine, quoi qu'il arrive

- [ ] Noter le solde réel de tous vos comptes lundi matin
- [ ] Lister vos dix plus gros encaissements attendus, avec la date à laquelle chaque client paie vraiment
- [ ] Repérer sur les 13 prochaines semaines les dates des salaires, de la TVA et des échéances d'emprunt
- [ ] Écrire le nom de la personne qui décide si vous êtes injoignable
- [ ] Imprimer la page des 48 heures, même incomplète

Vous savez déjà, pour l'essentiel, ce qu'il faudrait faire. Ce plan sert à l'écrire, à le dater, et à vous y tenir.

12

Les erreurs fréquentes



Les plus courantes sont le revers des règles de « L'essentiel en une page » : chercher la cause avant d'arrêter l'aggravation, laisser plusieurs voix parler, regarder la trésorerie au mois, couper les fournisseurs critiques, cacher la situation à la banque, laisser filer les 45 jours ou le délai de déclaration de créance. Cinq autres reviennent dans les cas de ce guide.

1. **Croire qu'un plan arrêté par le tribunal clôt le risque.** Les Girondins ont obtenu leur plan en juin 2025 ; un an plus tard, le club était exclu des compétitions nationales. Un plan se paie année après année, et se surveille de même.
2. **Apporter la solution après la date limite.** Chez les Girondins, 10,6 millions d'euros ont été versés après l'audition en appel ; pour le juge, le conciliateur et la fédération pouvaient refuser par principe tout élément postérieur à cette audition[22]. Notez chaque date limite dans le journal de crise, et travaillez à rebours.
3. **Distribuer le cash qu'on ne génère pas.** Dividendes, rachats, investissements de prestige : selon les députés britanniques, Carillion augmentait son dividende chaque année, quoi qu'il arrive[12].
4. **Réinstaller avant d'avoir porté plainte.** Après une cyberattaque, les preuves disparaissent avec la réinstallation, et l'indemnisation par l'assurance cyber suppose une plainte dans les 72 heures[5].
5. **Tout porter seul.** Une cellule de crise, même de trois personnes, décide mieux qu'un dirigeant épuisé. Organisez des relais, et acceptez d'être aidé.

Glossaire

Actif disponible. La trésorerie et les réserves de crédit de l'entreprise : par exemple un chèque de banque émis à son profit, même pas encore encaissé, les aides supplémentaires accordées par les établissements financiers, les liquidités apportées par un dirigeant ou un associé, et les avances en compte courant des associés qui ne sont ni bloquées ni réclamées. Les biens mobiliers et immobiliers de l'entreprise n'en font pas partie[6].

Administrateur judiciaire. Professionnel désigné par le tribunal dans une sauvegarde ou un redressement, pour surveiller ou assister le dirigeant. En sauvegarde, sa désignation est obligatoire quand l'entreprise a au moins 20 salariés et plus de 3 millions d'euros de chiffre d'affaires hors taxes[34].

AGS. Le régime de garantie des salaires. Il paie les salaires qu'une entreprise en redressement ou en liquidation ne peut plus verser ; il ne les prend pas en charge en sauvegarde[34,35].

Bodacc. Bulletin officiel des annonces civiles et commerciales, sur bodacc.fr. Les jugements d'ouverture des procédures collectives y sont publiés ; c'est la date de cette publication qui lance le délai de déclaration des créances[7].

Cellule de crise. Le petit groupe qui décide pendant la crise, à heure fixe, et qui écrit ce qu'il décide.

Cessation des paiements. Situation où l'entreprise ne peut plus faire face à ses dettes exigibles avec son actif disponible. Le dirigeant a 45 jours pour la déclarer au tribunal[6].

Classes de parties affectées. Groupes de créanciers constitués selon leur rang et leurs intérêts économiques, qui votent sur le projet de plan dans une sauvegarde ou un redressement. Elles sont obligatoires au-delà de certains seuils de taille[34].

Conciliation. Procédure amiable et confidentielle, conduite par un conciliateur désigné par le tribunal, pour trouver un accord avec les principaux créanciers. Possible sans cessation des paiements ou si elle date de moins de 45 jours ; 5 mois au plus[23].

Déclaration de créance. Démarche du créancier auprès du mandataire judiciaire ou du liquidateur, dans les 2 mois de la publication du jugement au Bodacc, pour faire reconnaître ce qui lui est dû[7].

Journal de crise. Le registre, heure par heure, des faits et des décisions. Il sert à décider, puis à rendre compte.

Mandat ad hoc. Procédure amiable et confidentielle, sans durée maximale, où un mandataire désigné par le tribunal aide le dirigeant à négocier avec ses créanciers. Réservée aux entreprises qui ne sont pas en cessation des paiements[32].

Mandataire judiciaire. Professionnel désigné par le tribunal qui représente les créanciers, reçoit leurs déclarations de créance et vérifie le passif[3][4].

Passif exigible. Les dettes arrivées à échéance, certaines et chiffrées, que les créanciers peuvent réclamer tout de suite, et pour lesquelles aucun délai n'a été accordé[6].

Période d'observation. Le temps, après l'ouverture d'une sauvegarde ou d'un redressement, pendant lequel l'activité continue et le plan se prépare.

Période suspecte. La période, de 18 mois au plus, entre la date de cessation des paiements fixée par le tribunal et le jugement d'ouverture. Certains actes passés pendant cette période peuvent être annulés[6].

Plan de trésorerie à 13 semaines. Le tableau, semaine par semaine, des encaissements, des décaissements et du solde sur un trimestre glissant, mis à jour chaque semaine.

Point bas. Le solde le plus faible du plan de trésorerie sur la période. C'est lui qu'on compare au seuil de sécurité.

Relevé de forclusion. Demande faite au juge-commissaire, dans les 6 mois de la publication du jugement, par un créancier qui n'a pas pu déclarer sa créance à temps sans que ce soit de son fait[7].

Seuil de sécurité. Le solde de trésorerie sous lequel vous ne voulez pas descendre. Vous le fixez vous-même, avec votre expert-comptable si besoin.

Pour aller plus loin

Les documents gratuits de THG Conseil

Tous sont en libre-service, sans inscription, sur https://thgconseil.fr/ressources.

- **La crise sur une page** : un classeur Excel, un guide pas à pas et une fiche à imprimer pour préparer les 48 premières heures, repérer vos fournisseurs critiques, surveiller dix signaux d'alerte et tenir le journal de crise. https://thgconseil.fr/ressources/modules/crise-sur-une-page
- **La trésorerie sous contrôle** : la règle du lundi (deux chiffres chaque semaine, le solde de tous vos comptes et vos cinq plus gros retards clients), les relances facture par facture et des modèles de relance. https://thgconseil.fr/ressources/modules/tresorerie-sous-controle
- **Le plan de trésorerie à 13 semaines**, en modèle Excel prêt à remplir. https://thgconseil.fr/ressources/modeles/plan-de-tresorerie-13-semaines
- **L'article « Plan de trésorerie à 13 semaines : le construire et le tenir »**. https://thgconseil.fr/ressources/articles/plan-de-tresorerie-13-semaines
- **La grille des 12 signaux d'alerte**, pour repérer une difficulté avant qu'elle ne devienne une crise. https://thgconseil.fr/ressources/12-signaux-d-alerte
- **Le tableau de bord du dirigeant en période de crise**, en PDF. https://thgconseil.fr/docs/tableau-de-bord-dirigeant-crise.pdf
- **L'article « Comité de direction : sept règles pour qu'il décide vraiment »**, utile pour faire tourner une cellule de crise. https://thgconseil.fr/ressources/articles/comite-de-direction-qui-decide
- **L'accompagnement « Traverser une crise »** : ce que je fais, comment, et ce que je ne fais pas. https://thgconseil.fr/accompagnements/traverser-une-crise
- **Le diagnostic express** : quatre questions, deux minutes, rien n'est envoyé ni enregistré. https://thgconseil.fr/contact#diagnostic

Les sites officiels

- Entreprendre Service Public, rubrique « Difficultés financières » : les procédures, les formulaires et le simulateur du tribunal compétent. https://entreprendre.service-public.gouv.fr/vosdroits/N31925
- Cybermalveillance.gouv.fr, la plateforme publique d'assistance aux victimes : la fiche réflexe « Rançongiciel » et la mise en relation avec des prestataires de proximité. https://www.cybermalveillance.gouv.fr/tous-nos-contenus/fiches-reflexes/rancongiciels-ransomwares

- La médiation du crédit de la Banque de France, en cas de blocage avec une banque ou un assureur-crédit. https://mediateur-credit.banque-france.fr/
- Le Médiateur des entreprises, pour un litige avec un client ou un fournisseur, retards de paiement compris. https://entreprendre.service-public.gouv.fr/vosdroits/F38216
- La CNIL, pour notifier une violation de données personnelles. https://www.cnil.fr/fr/notifier-une-violation-de-donnees-personnelles
- Le Bodacc, pour suivre les procédures ouvertes chez vos clients. https://www.bodacc.fr
- « Aide psychologique et accompagnement des chefs d'entreprise en souffrance », la fiche officielle qui présente le réseau Apesa et renvoie vers le Portail du rebond des entrepreneurs. https://entreprendre.service-public.gouv.fr/vosdroits/F38501

À propos

Je m'appelle Tudor Hilcu. J'ai fondé THG Conseil en 2022 pour accompagner les dirigeants de PME et d'ETI qui veulent se développer, traverser une crise ou reprendre la main sur leurs projets.

De 2015 à 2021, j'ai dirigé un club de sport premium à Paris. J'y ai appris la paie à verser chaque mois et la trésorerie qu'on regarde de près. En 2020, il a fallu fermer du jour au lendemain sur décision de l'État, et le club a tenu. Depuis 2018, je suis aussi PMO, chef de projet et directeur de programme pour quatre grands groupes : TotalEnergies, The Walt Disney Company, GRDF et Monoprix. Je suis certifié PMP, PRINCE2 Agile et ITIL 4.

En dehors de mes missions pour de grands groupes, j'ai accompagné ponctuellement des dirigeants et des structures hors de l'informatique : conseil, accompagnement, développement, audit, optimisation, gestion de crise, gouvernance. En tout, une cinquantaine d'entreprises, dans l'audiovisuel, le BTP, l'énergie, l'e-commerce et des groupes multibranches. Selon le secteur et la cible, ces missions ont donné des gains de 30 % à 140 % (selon le client, en marge, en coûts, en chiffre d'affaires, en productivité, en économies ou en efficacité), et des économies de plusieurs centaines de milliers à plusieurs millions d'euros. Ce sont des résultats passés : ils ne préjugent pas des vôtres.

Dans une crise, je monte la cellule de crise, j'installe le plan de trésorerie à 13 semaines et je le revois avec vous chaque semaine, je construis le plan de retournement levier par levier, et je prépare les dossiers et la communication avec votre avocat et votre expert-comptable. Je ne suis ni avocat, ni expert-comptable, ni administrateur judiciaire, ni mandataire judiciaire. Je n'apporte pas de financement, et je ne promets pas de sauver une entreprise : je m'engage sur un pilotage sérieux, des chiffres fiables et un plan tenu.

Parlons de votre situation

Le premier échange est offert. Il se fait par téléphone, il est confidentiel, et il a lieu sous 48 heures. En urgence, l'échange et le contrat d'intervention se font sous 2 heures.

- Téléphone : 06 74 86 88 70
- E-mail : contact@thgconseil.fr
- Contact : https://thgconseil.fr/contact
- Documents en libre-service : https://thgconseil.fr/ressources

Notes

CHAPITRE 1 · À QUI S'ADRESSE CE GUIDE, ET COMMENT L'UTILISER

1 Catalin Cimpanu, « Maersk Reinstalled 45,000 PCs and 4,000 Servers to Recover From NotPetya Attack », BleepingComputer, 25 janvier 2018, https://www.bleepingcomputer.com/news/security/maersk-reinstalled-45-000-pcs-and-4-000-servers-to-recover-from-notpetya-attack/ (consulté le 24/10/2026)

2 U.S. Securities and Exchange Commission, ordonnance administrative n° 34-70694, In the Matter of Knight Capital Americas LLC, 16 octobre 2013, https://www.sec.gov/litigation/admin/2013/34-70694.pdf (consulté le 24/10/2026, revérifié le 25/10/2026)

3 Knight Capital Group, communiqué « Knight Capital Group Completes $400 Million Equity Financing Agreement », 6 août 2012, formulaire 8-K, pièce 99.1, https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/0001060749/000119312512338098/d392396dex991.htm (consulté le 24/10/2026)

4 Banque de France, « Défaillances d'entreprises, 2026-08 », mis en ligne le 9 octobre 2026, https://www.banque-france.fr/fr/statistiques/entreprises/defaillances-dentreprises-2026-08 (consulté le 25/10/2026)

CHAPITRE 2 · L'ESSENTIEL EN UNE PAGE

5 Cybermalveillance.gouv.fr, « Rançongiciel ou ransomware : que faire si votre organisation est victime d'une attaque ? », publié le 3 juin 2025, mis à jour le 7 mai 2026, https://www.cybermalveillance.gouv.fr/tous-nos-contenus/fiches-reflexes/rancongiciels-ransomwares (consulté le 24/10/2026)

6 Entreprendre Service Public (Direction de l'information légale et administrative, ministère de la Justice), « Déclaration de cessation des paiements (dépôt de bilan) », page vérifiée le 1er janvier 2025, https://entreprendre.service-public.gouv.fr/vosdroits/F22352 (consulté le 24/10/2026, revérifié le 25/10/2026)

7 Entreprendre Service Public, « Déclarer ses créances envers un partenaire commercial en procédure collective », page vérifiée le 8 octobre 2026, https://entreprendre.service-public.gouv.fr/vosdroits/F22359 (consulté le 24/10/2026)

CHAPITRE 3 · CAS 1. MAERSK ET NOTPETYA (2017) : QUAND TOUT S'ÉTEINT EN MÊME TEMPS

8 Andy Greenberg, « The Untold Story of NotPetya, the Most Devastating Cyberattack in History », Wired, 21 août 2018, https://www.wired.com/story/notpetya-cyberattack-ukraine-russia-code-crashed-the-world/ (consulté le 24/10/2026, revérifié le 25/10/2026)

9 Jordan Novet, « Shipping company Maersk says June cyberattack could cost it up to $300 million », CNBC, 16 août 2017, https://www.cnbc.com/2017/08/16/maersk-says-notpetya-cyberattack-could-cost-300-million.html (consulté le 24/10/2026)

CHAPITRE 4 · CAS 2. KNIGHT CAPITAL (2012) : 45 MINUTES DE DÉRAPAGE, CINQ JOURS POUR SURVIVRE

10 Knight Capital Group, communiqué « Knight Capital Group provides update regarding August 1st disruption to routing in NYSE-listed securities », 2 août 2012, formulaire 8-K déposé auprès de la SEC, pièce 99.1, https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1060749/000119312512332176/d391111dex991.htm (consulté le 24/10/2026)

11 Knight Capital Group et GETCO Holding Company, communiqué « Knight Capital Group and GETCO Holding Company Agree to Merge », 19 décembre 2012, formulaire 8-K, pièce 99.1, https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/0001060749/000089882212000673/ex991.htm (consulté le 24/10/2026)

CHAPITRE 5 · CAS 3. CARILLION (2018) : LE GROS CLIENT QUI PAYAIT À 120 JOURS

12 Chambre des communes, commissions Business, Energy and Industrial Strategy et Work and Pensions, Carillion, rapport HC 769, résumé, 16 mai 2018, https://publications.parliament.uk/pa/cm201719/cmselect/cmworpen/769/76903.htm ; texte intégral en PDF : https://publications.parliament.uk/pa/cm201719/cmselect/cmworpen/769/769.pdf (consulté le 24/10/2026, revérifié le 25/10/2026)

13 National Audit Office, Investigation into the government's handling of the collapse of Carillion, HC 1002, résumé, 7 juin 2018, https://www.nao.org.uk/wp-content/uploads/2018/06/Investigation-into-the-governments-handling-of-the-collapse-of-Carillion-Summary.pdf (consulté le 24/10/2026)

14 Chambre des communes, même rapport HC 769, chapitre 1 « Carillion plc », paragraphes 40 à 43 et encadré 2 « Vaughan Engineering », 16 mai 2018, https://publications.parliament.uk/pa/cm201719/cmselect/cmworpen/769/76905.htm ; texte intégral en PDF : https://publications.parliament.uk/pa/cm201719/cmselect/cmworpen/769/769.pdf (consulté le 24/10/2026, revérifié le 25/10/2026)

15 Entreprendre Service Public (Dila, ministère chargé de l'économie), « Délais de paiement entre professionnels et pénalités de retard », page vérifiée le 7 août 2026, https://entreprendre.service-public.gouv.fr/vosdroits/F23211 (consulté le 24/10/2026, revérifié le 25/10/2026)

16 Entreprendre Service Public, « Prévenir et résoudre les litiges commerciaux grâce au Médiateur des entreprises », page vérifiée le 27 novembre 2024, https://entreprendre.service-public.gouv.fr/vosdroits/F38216 (consulté le 25/10/2026)

CHAPITRE 6 · CAS 4. GIRONDINS DE BORDEAUX (2024 À 2026) : LA CRISE VUE PAR LES CRÉANCIERS

17 Le Journal des Entreprises, « Les Girondins de Bordeaux en redressement judiciaire », 30 juillet 2024, https://www.lejournaldesentreprises.com/breve/les-girondins-de-bordeaux-en-redressement-judiciaire-2101380 (consulté le 24/10/2026)

18 Le Journal des Entreprises, « Les Girondins de Bordeaux échappent à la liquidation judiciaire », 31 octobre 2024, https://www.lejournaldesentreprises.com/breve/les-girondins-de-bordeaux-echappent-la-liquidation-judiciaire-2106566 (consulté le 24/10/2026)

19 Flashscore avec l'AFP, « L'avenir des Girondins tranché le 24 juin, après l'étude de recours », 13 juin 2025, https://fr.soccerway.com/actualites/l-avenir-des-girondins-tranche-le-24-juin-apres-l-etude-de-recours/z3n5KvIM (consulté le 24/10/2026, revérifié le 25/10/2026)

20 Bodacc, annonces du FC Girondins de Bordeaux (RCS Bordeaux 383 872 892) : n° 3668 du 6 juillet 2025, jugement du 24 juin 2025 arrêtant le plan de redressement, d'une durée de 10 ans, https://www.bodacc.fr/pages/annonces-commerciales-detail/?q.id=id:A202501283668 ; n° 2604 du 11 septembre 2026, jugement du 25 août 2026 d'homologation de l'accord intervenu dans la procédure de conciliation, https://www.bodacc.fr/pages/annonces-commerciales-detail/?q.id=id:A202601742604 ; recherche de toutes les annonces de ce numéro dans les données ouvertes du Bodacc, publiées jusqu'au 25 octobre 2026, https://bodacc-datadila.opendatasoft.com (consulté le 25/10/2026)

21 Le Monde du Droit, « August Debouzy accompagne le FC Girondins de Bordeaux dans l'adoption de son plan de continuation », 27 juin 2025, https://www.lemondedudroit.fr/deals/99674-august-debouzy-accompagne-fc-girondinsdebordeaux-adoption-plandecontinuation.html (consulté le 24/10/2026)

22 Tribunal administratif de Paris, juges des référés, ordonnance n° 2625445 et 2625571 du 21 août 2026, SA Football Club des Girondins de Bordeaux et société Sparta Capital, https://paris.tribunal-administratif.fr/content/download/241153/document/2625445-2625571.pdf (consulté le 25/10/2026)

23 Entreprendre Service Public, « Procédure de conciliation », page vérifiée le 9 octobre 2026, https://entreprendre.service-public.gouv.fr/vosdroits/F22295 (consulté le 24/10/2026, revérifié le 25/10/2026)

CHAPITRE 7 · CAS 5. 2020 : MON CLUB FERMÉ DU JOUR AU LENDEMAIN

24 Arrêté du 14 mars 2020 portant diverses mesures relatives à la lutte contre la propagation du virus covid-19, Journal officiel n° 0064 du 15 mars 2020, texte n° 16, Légifrance, https://www.legifrance.gouv.fr/eli/arrete/2020/3/14/SSAZ2007749A/jo/texte (consulté le 24/10/2026)

CHAPITRE 8 · LA MÉTHODE PAS À PAS : LES 13 SEMAINES

25 CNIL, « Notifier une violation de données personnelles », https://www.cnil.fr/fr/notifier-une-violation-de-donnees-personnelles (consulté le 24/10/2026)

26 Entreprendre Service Public, « Prévention et traitement des difficultés : quels sont les acteurs clés ? », page vérifiée le 28 août 2026, https://entreprendre.service-public.gouv.fr/vosdroits/F38679 (consulté le 24/10/2026, revérifié le 25/10/2026)

27 Entreprendre Service Public, « Aide psychologique et accompagnement des chefs d'entreprise en souffrance », page vérifiée le 21 juillet 2026, https://entreprendre.service-public.gouv.fr/vosdroits/F38501 (consulté le 25/10/2026)

CHAPITRE 9 · LES OUTILS PRÊTS À L'EMPLOI

28 Bpifrance Création, « Difficultés pour le règlement des échéances de cotisations sociales », juin 2026, https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/prevenir-traiter-difficultes/prevention-difficultes/difficultes-reglement-echeances (consulté le 24/10/2026, revérifié le 25/10/2026)

29 Préfecture des Landes et Direction départementale des finances publiques des Landes, fiche « Le soutien aux entreprises en difficultés : la Commission des chefs de services financiers peut vous aider », mai 2019, https://www.landes.gouv.fr/contenu/telechargement/23607/205080/file/20190520-fiche_dispositif_ccsf.pdf (consulté le 24/10/2026 ; les pages nationales d'impots.gouv.fr et de justice.fr sur la CCSF étaient en maintenance le 25/10/2026 : conditions à confirmer auprès de la DDFiP de votre département)

30 Entreprendre Service Public (Dila, ministère chargé du travail), « Chômage partiel ou technique (activité partielle) : démarches de l'employeur », page vérifiée le 13 août 2026, https://entreprendre.service-public.gouv.fr/vosdroits/F23503 (consulté le 24/10/2026)

31 Banque de France, « Saisir la médiation du crédit », https://mediateur-credit.banque-france.fr/ (consulté le 24/10/2026)

32 Entreprendre Service Public, « Mandat ad hoc », page vérifiée le 6 octobre 2026, https://entreprendre.service-public.gouv.fr/vosdroits/F22290 (consulté le 24/10/2026)

33 Entreprendre Service Public, « Rendez-vous « prévention » avec le président du tribunal », page vérifiée le 17 juin 2026, https://entreprendre.service-public.gouv.fr/vosdroits/F38108 (consulté le 24/10/2026)

34 Entreprendre Service Public, « Procédure de sauvegarde d'une société », page vérifiée le 1er janvier 2025, https://entreprendre.service-public.gouv.fr/vosdroits/F22311 (consulté le 24/10/2026)

35 Entreprendre Service Public, « Redressement judiciaire d'une société », page vérifiée le 1er janvier 2025, https://entreprendre.service-public.gouv.fr/vosdroits/F37434 (consulté le 24/10/2026)

36 Entreprendre Service Public, « Liquidation judiciaire d'une société », page vérifiée le 1er janvier 2025, https://entreprendre.service-public.gouv.fr/vosdroits/F37436 (consulté le 24/10/2026)

37 Code de commerce, article L624-9, version en vigueur depuis le 15 février 2009, Légifrance, https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000019984033 (consulté le 25/10/2026)

38 Entreprendre Service Public, « Quel est le sort des contrats en cours lors de l'ouverture d'une procédure collective ? », page vérifiée le 25 septembre 2026, https://entreprendre.service-public.gouv.fr/vosdroits/F37839 (consulté le 24/10/2026)

Le plan, tenu.

THG Conseil accompagne les dirigeants de PME et d'ETI : piloter les projets, se développer, traverser une crise.

Premier échange offert, par téléphone, et confidentiel, sous 48 h.

En urgence : échange et contrat d'intervention sous 2 h.

TÉLÉPHONE	06 74 86 88 70
E-MAIL	contact@thgconseil.fr
CONTACT	thgconseil.fr/contact
RESSOURCES	thgconseil.fr/ressources

Traverser une crise : les 13 premières semaines, version 1.0, 25 octobre 2026. Tudor Hilcu, THG Conseil.
THG CONSEIL, SARL à associé unique au capital de 5 000 €, RCS Paris 920 867 967.