Entreprise en difficulté

Ne pas traverser la crise seul : les chiffres, l'équipe et la parole du dirigeant, en même temps.

POUR QUI
Les dirigeants de TPE et de PME, et ceux qui les épaulent : associé, expert-comptable, réseau d'accompagnement.

QUAND
Dès les premiers signaux, et au plus tard le jour où une urgence tombe.

CE QUI EN SORT
Une carte des urgences, un ordre des appels, un registre des engagements, une équipe informée.

Les signaux qui doivent alerter

- ☐ Capitaux propres inférieurs à la moitié du capital
- ☐ Dettes fiscales ou sociales échues, échéancier non tenu
- ☐ Découvert réduit ou dénoncé, incident bancaire
- ☐ Client majeur perdu, gros impayé
- ☐ Salaires ou fournisseur essentiel difficiles à payer
- ☐ Assignation, saisie, convocation du tribunal
- ☐ Un dirigeant qui n'en peut plus

La règle des 45 jours

En cessation des paiements, le dirigeant doit demander l'ouverture d'une procédure au plus tard dans les 45 jours, sauf s'il a demandé une conciliation dans ce délai (Code de commerce, art. L631-4).

Ne laissez pas courir ce délai : parlez-en à un avocat ou au président du tribunal. Plus on s'y prend tôt, plus il existe de solutions amiables et confidentielles.

1 Les sept premiers jours

JOUR	À FAIRE	JOUR	À FAIRE
J1	Réunir relevés bancaires, dernières liasses, échéancier, courriers des créanciers.	J5	Parler à l'équipe : ce qu'on sait, ce qu'on fait, ce qui la protège.
J2	Dresser la carte des urgences à 15, 45 et 90 jours (au verso).	J6	Nommer un tiers garant et ouvrir le registre des engagements.
J3	Fixer l'ordre des appels : qui, quand, pour demander quoi.	J7	Faire un bilan écrit, et décider de la suite.
J4	Préparer la première conversation difficile, en cinq temps.	Puis	Chaque semaine, relire le registre avec le tiers garant.

2 Le balancier : deux poids

	TROP DE POIDS	PLUS DE POIDS
Chiffres	**Le tableur qui rassure** : on refait les prévisions, on ne décide rien.	**Le pilotage à l'aveugle** : les échéances arrivent par courrier.
Personnes	**La crise en procès** : on cherche un coupable.	**Le « tout va bien »** : le dirigeant porte seul, l'équipe devine.

3 Trois garants, trois engagements

Les garants, nommés par écrit : celui qui accompagne ; le dirigeant ; un tiers garant du cadre, que l'équipe peut aller voir (associé, successeur, salarié désigné, réseau).

Les engagements : un registre daté et signé (qui décide, qui en répond, pour quand) ; aucune sanction pour une difficulté signalée de bonne foi, sans préjudice des obligations légales.

4 La séance d'équipe, pour tous

Les masques de la crise. *« Que voit-on de la crise, que personne ne dit ? »* Chacun montre, sans parler, ce qui l'inquiète.

Carte et lignée. *« Où l'argent entre-t-il, où se perd-il, et qui a décidé quoi ? »* Du devis à l'encaissement.

Tous les salariés, sans distinction de fonction · volontariat · des fonctions, jamais des personnes · aucune décision individuelle tirée de la séance · le dirigeant n'anime pas · le CSE garde tous ses droits.

5 Parler aux créanciers

Pas de clé, pas de promesse : savoir qui décide avant de proposer. **Pas de facture, pas d'annonce** : dire ce que coûte chaque mesure. **Pas de compteur, pas de victoire** : annoncer l'indicateur.

En cinq temps : 1. le constat (la dette exacte, la trésorerie à treize semaines) · 2. la décision (« douze mensualités ») · 3. les moyens (ce qui finance chaque mensualité) · 4. la preuve (un point écrit chaque mois) · 5. la limite (ce qui dépend d'un client en retard).

La Lettre · Prestations — Jean-Cyrille Merle-Remond, entrepreneur individuel · contact@la-lettre-marseille.com · 07 68 70 13 91
Libre d'usage sur le terrain, en citant la source ; la méthode complète et ses supports restent protégés. Ne remplace ni une formation, ni l'avis d'un professionnel.
Octobre 2026.

6 La carte des urgences

15 jours, 45 jours, 90 jours : du plus proche au plus lointain.

HORIZON	ÉCHÉANCE	CRÉANCIER	MONTANT	DATE LIMITE	QUI DÉCIDE	ACTION, ET QUI APPELLE	FAIT

7 Qui appeler

VOTRE SITUATION	L'INTERLOCUTEUR	CE QU'IL PEUT FAIRE
Un premier avis, sans engagement	Le CIP de votre département (cip-national.fr)	Un entretien gratuit, confidentiel et anonyme avec un ancien juge, un avocat, un expert-comptable.
La continuité est menacée	Le président du tribunal de commerce ou, à Marseille, du tribunal des activités économiques	Un entretien de prévention ; à votre demande, un mandataire ad hoc ou une conciliation.
Dettes fiscales et sociales	La CCSF (commission des chefs des services financiers)	Un plan d'étalement, de façon confidentielle.
La banque refuse ou dénonce un crédit	La Médiation du crédit (Banque de France)	Une médiation gratuite et confidentielle.
Un client ne paie pas, un fournisseur bloque	Le Médiateur des entreprises	Une médiation gratuite et confidentielle.
Comptes, actes, représentation	Votre expert-comptable, un avocat	Valider les comptes, rédiger les actes, vous représenter.

Si vous n'en pouvez plus. L'épuisement du dirigeant fait partie de la crise. Le dispositif APESA met des psychologues à la disposition des entrepreneurs en souffrance. Si des idées suicidaires vous traversent : **3114**, gratuit, 24 heures sur 24.

8 Le registre des engagements

N°	DATE	ENGAGEMENT, ÉCART OU DÉCISION	QUI DÉCIDE	QUI EN RÉPOND	ÉCHÉANCE	STATUT
1						
2						
3						
4						
5						

Statut : inscrit · en cours · tenu · corrigé · abandonné (avec la raison). Les modèles complets, anonymisés, sont sur la page : tableau de bord financier, plan de crise et de redressement, lettre de mission tripartite. Cette fiche ne remplace ni l'expert-comptable, ni l'avocat.

Libre d'usage sur le terrain, en citant la source ; la méthode complète et ses supports restent protégés. Ne remplace ni une formation, ni l'avis d'un professionnel. Octobre 2026.

La page complète et les modèles