



PLAYBOOK

Le Playbook Alerte & Rebond

Stabiliser l'information, protéger la liquidité et choisir une voie gouvernée avant que la crise décide à votre place.

LANGUE

FR

STATUT

RELEASE CANDIDATE

EVIDENCE CUTOFF

24 September 2026

REFERENCE

P08

Le Playbook Alerte & Rebond

À qui s'adresse ce playbook

Ce playbook s'adresse au dirigeant, à l'actionnaire, au conseil ou au financeur confronté à des signaux de fragilité : tension de trésorerie persistante, échéances non couvertes, perte d'un client majeur, rupture fournisseur, litige significatif, dette fiscale/sociale, baisse brutale de marge ou dépendance à un financement devenu incertain.

Il ne remplace ni le diagnostic d'un professionnel du restructuring ni les procédures prévues par le droit applicable. Sous OHADA, les procédures de prévention et de traitement des difficultés sont organisées par l'AUPC, qui distingue notamment des mécanismes préventifs avant cessation des paiements et des procédures judiciaires après cessation des paiements. Le premier objectif est donc de **qualifier la situation assez tôt pour ne pas confondre une difficulté gérable avec une situation juridique qui impose une autre voie.**

Résultat attendu

À la fin du parcours, l'entreprise doit disposer de :

- une photographie datée de la liquidité et des échéances ;
- une liste des risques qui peuvent accélérer la crise ;
- un registre des décisions urgentes ;
- une cartographie des parties prenantes ;
- un dossier documentaire minimal ;
- une décision d'orientation : remédiation interne, négociation financière, professionnel spécialisé, procédure préventive, cession d'actifs, transmission ou autre voie juridiquement validée.

Ce que le playbook ne doit jamais devenir

Pas de score magique. Un indicateur de difficulté peut déclencher une revue ; il ne diagnostique pas juridiquement la cessation des paiements.

Pas de vente précipitée d'actifs. Une cession peut aggraver la situation si elle détruit la capacité opérationnelle, viole des sûretés, désavantage certaines parties ou contourne une procédure applicable.

Pas de confidentialité absolue promise. Certaines procédures, obligations ou notifications peuvent imposer des formalités. Le niveau de confidentialité doit être qualifié, pas supposé.

Parcours de référence

SIGNAL → TRIAGE → LIQUIDITÉ → OPTIONS → PROFESSIONNEL / PROCÉDURE → PLAN → EXÉCUTION → PREUVE

Gate 1 — Stabiliser l'information en 48–72 heures

Objectif : empêcher la crise informationnelle de dépasser la crise financière.

Inputs : trésorerie disponible, relevés bancaires, échéances 13 semaines, créances clients, dettes fournisseurs, salaires, fiscal/social, dette financière, litiges, assurances, actifs critiques.

Actions : 1. geler les versions de données ; 2. nommer un propriétaire du cash report ; 3. distinguer cash confirmé, cash attendu et cash conditionnel ; 4. identifier les paiements critiques pour la continuité ; 5. journaliser les décisions exceptionnelles.

Gate : aucune option stratégique ne doit être présentée au conseil tant que les chiffres de liquidité ne sont pas datés et rapprochés des banques.

Gate 2 — Construire un cash bridge de 13 semaines

La prévision ne sert pas à produire un chiffre exact ; elle sert à repérer **la date et la cause de rupture**.

Le tableau doit isoler : encaissements clients, salaires, fournisseurs critiques, fiscal/social, intérêts, principal, capex indispensable, paiements exceptionnels et solde minimum d'exploitation.

Stop condition : si des obligations exigibles ne peuvent pas être honorées et que la qualification juridique devient déterminante, escalade immédiate vers le conseil compétent.

Gate 3 — Identifier ce qui peut encore être contrôlé

Classer les leviers en quatre familles :

Levier	Exemple	Preuve attendue	Risque
Cash	recouvrement, négociation fournisseur	plan daté, propriétaire	détérioration relation commerciale
Coûts	gel capex non critique, dépenses discrétionnaires	budget révisé	sous-investissement

Levier	Exemple	Preuve attendue	Risque
Financement	waiver, moratoire, dette additionnelle	term sheet / accord	coût, sûretés, subordination
Portefeuille	actif non stratégique, transmission partielle	titre, valeur, consentements	vente précipitée / perte capacité

Gate 4 — Qualifier les parties prenantes

Le registre doit distinguer : banques, actionnaires, salariés clés, clients majeurs, fournisseurs critiques, administrations, bailleurs, assureurs, conseils et potentiels acquéreurs.

Pour chacune : exposition, pouvoir de blocage, information disponible, prochaine décision, propriétaire de la relation.

Gate 5 — Choisir une voie, pas une accumulation d’initiatives

Options possibles, selon faits et droit applicable :

- remédiation opérationnelle ;
- négociation bilatérale avec financeurs ;
- recherche de nouvel argent ;
- cession d’actifs non essentiels ;
- recherche d’un investisseur ou repreneur ;
- mécanisme préventif OHADA lorsque les conditions sont réunies ;
- procédure judiciaire lorsque la situation l’exige.

Le playbook **n’attribue pas lui-même le statut juridique** de l’entreprise. Cette conclusion appartient au conseil compétent et, le cas échéant, aux organes prévus par la loi.

Gate 6 — Ouvrir un dossier de crise gouverné

Le dossier minimal comprend : comptes et management accounts, situation bancaire, dette et sûretés, aged receivables/payables, contrats critiques, masse salariale, litiges, fiscal/social, actifs, licences/permis, board minutes pertinentes et hypothèses du plan.

Chaque document porte une date, une source, un propriétaire et un statut : VERIFIED , MANAGEMENT_ASSERTION , CONTRADICTORY , MISSING , PROFESSIONAL_REVIEW_REQUIRED .

Gate 7 — Si des actifs doivent être cédés

Avant toute mise sur le marché : confirmer propriété, sûretés, restrictions contractuelles, autorisations, état physique, valeur de référence documentée, impact sur l’exploitation et cadre procédural éventuel.

Dans DealPME, le chemin P18 reste gouverné : l’attribution d’un actif appartient au propriétaire / organe compétent et les flux bancaires ou mécanismes conditionnels restent sous les gates applicables.

Gate 8 — Gouverner la communication

Créer trois cercles :

1. **need-to-know interne** ;

2. **professionnels / financeurs autorisés ;**

3. **contreparties externes qualifiées.**

Aucune publication ouverte ne doit révéler une procédure ou une difficulté confidentielle lorsque le cadre impose un traitement restreint.

Tableau de décision

Situation	Première action	Escalade
tension cash mais obligations couvertes	cash war-room + plan 13 semaines	CFO / turnaround adviser si persistant
covenant ou échéance à risque	modéliser breach et options	banque + conseil
conflit sur la capacité de paiement	préserver preuve, ne pas conclure seul	avocat / professionnel insolvabilité
actif non stratégique identifiable	vérifier titre, sûretés, dépendances	conseil + financeur si sûreté
acquéreur potentiel en approche	qualification + NDA + disclosure graduelle	M&A / juridique
cessation des paiements potentielle	stop des arbitrages improvisés	conseil OHADA immédiatement

Indicateurs de pilotage

- semaines de liquidité ;
- encaissements vs prévision ;
- fournisseurs critiques sécurisés ;
- nombre d'obligations à risque ;
- actions de remédiation closes ;
- décisions avec preuve complète ;
- temps jusqu'à orientation professionnelle.

Mapping DealPME

P17 organise le diagnostic, la confidentialité et l'orientation. P18 peut structurer un dossier d'actifs sous conditions. P13 peut mobiliser un expert scoped. P12 protège les documents. P24 conserve le résultat déclaré. DealPME n'est ni tribunal, ni administrateur judiciaire, ni conseil en insolvabilité.

Sources et limites

Le droit applicable dépend des faits, du pays et du statut de l'entreprise. L'AUPC OHADA doit être lu avec les règles nationales pertinentes et l'avis d'un professionnel habilité. Le présent playbook vise la préparation et la traçabilité des décisions, pas la qualification juridique de la situation.

Outil de travail — 13 Week Cash Bridge

Imprimez ou complétez ce tableau pendant le processus. Les champs vides sont intentionnels : ils doivent être renseignés à partir de preuves ou de décisions propres au dossier.

Ligne 1

Week	W1
Opening cash	
Receipts	
Payroll	
Critical suppliers	
Tax/social	
Debt service	
Essential CAPEX	
Other	
Closing cash	

Ligne 2

Week	W2
Opening cash	
Receipts	
Payroll	
Critical suppliers	
Tax/social	
Debt service	
Essential CAPEX	
Other	
Closing cash	

Ligne 3

Week	W3
Opening cash	
Receipts	

Payroll	
Critical suppliers	
Tax/social	
Debt service	
Essential CAPEX	
Other	
Closing cash	

Ligne 4

Week	W4
Opening cash	
Receipts	
Payroll	
Critical suppliers	
Tax/social	
Debt service	
Essential CAPEX	
Other	
Closing cash	

Ligne 5

Week	W5
Opening cash	
Receipts	
Payroll	
Critical suppliers	
Tax/social	
Debt service	
Essential CAPEX	
Other	
Closing cash	

Ligne 6

Week	W6
Opening cash	
Receipts	
Payroll	
Critical suppliers	
Tax/social	
Debt service	
Essential CAPEX	
Other	
Closing cash	

Ligne 7

Week	W7
Opening cash	
Receipts	
Payroll	
Critical suppliers	
Tax/social	
Debt service	
Essential CAPEX	
Other	
Closing cash	

Ligne 8

Week	W8
Opening cash	
Receipts	
Payroll	
Critical suppliers	
Tax/social	
Debt service	
Essential CAPEX	

Other	
Closing cash	

Ligne 9

Week	W9
Opening cash	
Receipts	
Payroll	
Critical suppliers	
Tax/social	
Debt service	
Essential CAPEX	
Other	
Closing cash	

Ligne 10

Week	W10
Opening cash	
Receipts	
Payroll	
Critical suppliers	
Tax/social	
Debt service	
Essential CAPEX	
Other	
Closing cash	

Ligne 11

Week	W11
Opening cash	
Receipts	
Payroll	
Critical suppliers	

Tax/social	
Debt service	
Essential CAPEX	
Other	
Closing cash	

Ligne 12

Week	W12
Opening cash	
Receipts	
Payroll	
Critical suppliers	
Tax/social	
Debt service	
Essential CAPEX	
Other	
Closing cash	

Ligne 13

Week	W13
Opening cash	
Receipts	
Payroll	
Critical suppliers	
Tax/social	
Debt service	
Essential CAPEX	
Other	
Closing cash	

Outil de travail — Decision Register

Imprimez ou complétez ce tableau pendant le processus. Les champs vides sont intentionnels : ils doivent être renseignés à partir de preuves ou de décisions propres au dossier.

Decision	Date	Owner	Evidence	Alternative considered	Professional review	Outcome
----------	------	-------	----------	------------------------	---------------------	---------

Outil de travail — Stakeholder Map

Imprimez ou complétez ce tableau pendant le processus. Les champs vides sont intentionnels : ils doivent être renseignés à partir de preuves ou de décisions propres au dossier.

Stakeholder	Exposure	Blocking power	Information shared	Next decision	Owner
Bank / lender					
Key customer					
Critical supplier					
Employees / key managers					

Sources, méthodologie et limites

Les sources ci-dessous soutiennent les règles, méthodes ou éléments de contexte utilisés dans ce playbook. Elles ne transforment pas le document en avis juridique, fiscal, financier, de valorisation ou d'investissement.

Acte uniforme portant organisation des procédures collectives d'apurement du passif

Éditeur: OHADA · Niveau: Tier 1

Utilisation: Official OHADA framework for preventive and collective proceedings, including conciliation, règlement préventif, redressement judiciaire and liquidation des biens.

<https://www.ohada.org/procedures-collectives-dapurement-du-passif/>

DealPME governed product baseline - Core Build Pack and P04-P25 process reference

Éditeur: DealPME · Niveau: Governed internal source

Utilisation: Product rules for disclosure, qualification, VDR, diligence, closing, Deal-Ready, partner boundaries and human decision ownership.

Source interne gouvernée / Governed internal source