

« PME/PMI : ne subissez pas la crise, pilotez-la ! »

Le mot du jour : “Agir, c’est déjà rebondir”

La France traverse une période de tension inédite : inflation persistante, incertitude politique, fiscalité mouvante, ralentissement du carnet de commandes. Les dirigeants de PME et PMI de moins de 100 salariés, en première ligne, réagissent souvent de la même manière : **on gèle tout.**

- On reporte les embauches.
- On diffère les investissements.
- On attend de voir.

! Mais attendre n’est pas une stratégie.

Car pendant que certains se figent, d’autres **préparent leur rebond.**

POUR MEMOIRE : Je vous ai fait un article hier sur la préparation des scénarios de rebond

Et c’est dans ces moments d’incertitude que se creusent les écarts entre ceux qui subiront la crise... et ceux qui la traverseront renforcés.

Aujourd’hui, la question n’est pas « combien vais-je perdre ? »

Mais « comment puis-je préserver ma trésorerie et mes marges tout en gardant mes équipes mobilisées ? »

La clé : piloter la trésorerie comme un actif stratégique

La trésorerie n’est pas un simple solde de banque : c’est votre oxygène vital.

Face à la baisse potentielle des ventes, chaque dirigeant devrait **évaluer la résistance de sa trésorerie** : combien de semaines ou de mois peut-il tenir si les clients ralentissent leurs paiements ou si les volumes chutent de 20 % ?

Les PME ne mourront pas de la crise, mais de l’immobilisme.

C’est dans ces moments d’incertitude que naissent les leaders capables de dire à leurs équipes : « On garde le cap. On pilote. On avance. »

MON CONSEIL : C'est le moment d'établir un “stress test de trésorerie”.

MINI-TEST : « Êtes-vous prêt à encaisser un ralentissement client ? »
(Répondez honnêtement à chaque question – 1 point par “Oui”.)

1. Tableau de trésorerie à jour

Avez-vous un tableau prévisionnel de trésorerie mis à jour chaque semaine (avec encaissements/décaissements prévus) ?

2. Délai moyen de règlement clients

Connaissez-vous votre DSO réel (en jours) et son évolution sur les 3 derniers mois ?

3. Dépendance clients

Avez-vous plus de 3 clients représentant ensemble plus de 50 % de votre chiffre d'affaires ?

4. Scénario “-20 % de ventes”

Savez-vous combien de semaines de trésorerie il vous resterait si vos ventes baissaient de 20 % ?

5. Réserve de sécurité

Disposez-vous d'une ligne de crédit ou d'un matelas de trésorerie mobilisable sous 48 h ?

6. Investissements différables

Avez-vous identifié les dépenses non essentielles qui pourraient être suspendues sans freiner l'activité cœur ?

7. Plan de rebond

Avez-vous un plan d'action commercial prêt à activer (prospection, offres flash, partenariats) pour relancer le flux client ?

Interprétation de votre résultat :

- **6 à 7 “Oui”** → Votre PME est agile et résiliente : vous êtes en position d'attaque.
- **3 à 5 “Oui”** → Vous êtes vigilant mais vulnérable : mettez à jour votre plan de trésorerie dès cette semaine.
- **0 à 2 “Oui”** → Vous pilotez à vue : réagissez vite. Votre priorité absolue est la visibilité financière.
-

PLAN D' ACTIONS

A) SI VOUS ÊTES DANS LA ZONE 3 À 5 : “VIGILANCE RENFORCÉE”

Vous n’êtes pas en danger immédiat, mais votre trésorerie peut s’assécher vite si le marché ralentit encore.

L’objectif : reprendre le contrôle semaine après semaine.

1. Passez en pilotage glissant à 13 semaines

Créez (ou actualisez) un tableau de trésorerie **prévisionnel sur 13 semaines** — un horizon suffisant pour voir venir les tensions.

Colonnes = semaines / Lignes = encaissements et décaissements.

Mettez à jour **chaque vendredi** : factures clients, fournisseurs, salaires, charges.

2. Priorisez les encaissements

- Relancez **tous les clients à +30 jours**, poliment mais fermement.
- Offrez une **remise pour paiement anticipé** sur les gros volumes si cela sécurise le cash.
- Utilisez l’**affacturage sélectif** si nécessaire (sur 1 ou 2 clients majeurs seulement).

3. Étalez vos décaissements

- Renégociez les **échéances fournisseurs ou loyers**.
- Voyez avec votre **banquier ou expert-comptable** pour lisser les charges sociales ou fiscales sur 3 à 6 mois.
- Mettez à jour votre plan d’investissement : tout ce qui ne génère pas de flux court terme peut attendre.

4. Préparez des scénarios

Simulez 3 hypothèses :

- Activité stable,
- -10 %,
- -20 %.

Le but : savoir à quel moment vous passez sous le seuil de sécurité.

B) SI VOUS ÊTES DANS LA ZONE 0 À 2 : “URGENCE TRÉSORERIE”

Là, on ne parle plus d’anticipation mais de **survie contrôlée**. Le mot clé : **respiration financière**.

1. Stoppez immédiatement tout ce qui n’est pas vital

Reportez tout ce qui ne touche pas au cœur d’activité :
pub non ciblée, investissements matériels, formations internes non urgentes, abonnements secondaires.

2. Passez en mode cash journalier

- Suivez **votre solde de trésorerie chaque matin** (via banque ou Excel).
- Notez chaque mouvement à venir (encaissement / décaissement).
- Visualisez la **courbe de cash disponible** à 30 jours.

3. Cherchez de l’air

- Contactez **votre banque** avant d’être à découvert pour négocier un crédit court terme (PGE résiduel, facilité de caisse, affacturage).
- Sollicitez **BPI France** : garantie de trésorerie ou médiation du crédit.
- Activez **vos réseaux** (comptables, conseillers, chambres consulaires) — ils connaissent souvent des dispositifs régionaux méconnus.

4. Vendez du stock dormant

Chaque euro immobilisé en stock est un euro qui ne travaille pas.
Organisez une **opération “cash immédiat”** : vente flash, destockage, lot promotionnel, remise B2B.

5. Communiquez en interne

Rien n’est pire que le silence. Expliquez calmement la situation à vos collaborateurs : **“On pilote. On ajuste. On traverse ensemble.”**
Cette transparence crée la confiance — et la confiance soutient l’énergie collective.

Le conseil du jour LB2AD

“La trésorerie n’est pas une donnée comptable, c’est une **discipline quotidienne**.”

Celui qui la suit de près reste libre d’agir ; celui qui la subit devient prisonnier de ses délais.

Je vous ai établi un fichier « excel » à titre d’exemple pour vous permettre de suivre votre trésorerie et établir les scénarios

N'hésitez pas à vous l'approprier. Simple et efficace vous aurez une lisibilité rapide de votre trésorerie, son maintien ou son affaissement.

Ce que fait le fichier

- **Entrées** (en bleu) : trésorerie de départ, CA mensuel, marge brute, frais fixes, DSO/DPO, lignes mobilisables.
- **Tableau de bord** :
 - Marge brute mensuelle (base, -10 %, -20 %)
 - **Cash net opérationnel / mois**
 - **Cash mobilisable immédiat** (trésorerie + ligne + réserve)
 - **Runway (mois avant rupture)** + statut ( >3m /  1–3m /  <1m)
- **Prévision 13 semaines** : cumul de cash hebdo pour Base, **-10 %** et **-20 %** (automatique).
- **Actions** : plan de leviers (relances, affacturage, étalement charges, destockage...).

Laurent BRUHL
lb2ad.conseil@gmail.com