

# INTERVIEW

Parole d'expert

## Guillaume Masseron, June Partners : “Anticipation, flexibilité et pilotage de l'activité et de la trésorerie sont indispensables dans un environnement mouvant”

Les entreprises disposent de multiples leviers opérationnels et financiers à activer pour faire face à l'incertitude économique actuelle, témoigne l'associé du cabinet de conseil June Partners

CHARLES ANSABÈRE  
EN COLLABORATION AVEC JUNE PARTNERS

**Quels conseils donneriez-vous aux entreprises pour composer avec l'incertitude actuelle ?**

Les événements récents démontrent à quel point l'imbrication des économies mondiales place les entreprises à risque face à des événements géopolitiques, économiques voire environnementaux qu'elles ne maîtrisent pas. Leur quotidien n'est aujourd'hui plus prévisible et cette situation

**Pour être tout à fait efficace, la réactivité des entreprises doit être doublée d'une certaine flexibilité, en particulier sur l'outil de production.**

devient en quelque sorte la norme. Face à la complexité rencontrée au quotidien par leurs dirigeants, ces derniers doivent faire preuve d'agilité et anticiper le plus possible ce qui peut affecter leur plan de marche. Être capable de réagir sans délai à des événements déstabilisateurs



© Samuel Dhote

Les entreprises doivent s'appuyer sur des outils de prévision évolutifs : un budget d'exploitation ou des prévisions de trésorerie doivent être flexibles.

implique notamment de disposer d'indicateurs fiables, pertinents et disponibles rapidement pour prendre des décisions adaptées à l'évolution de la situation. En outre, les entreprises doivent s'appuyer sur des outils de prévision évolutifs : un budget d'exploitation ou des prévisions de trésorerie doivent être flexibles, soit en structurant un

cas de base que l'on peut ajuster en modulant tel ou tel paramètre, soit en établissant plusieurs scénarios. C'est à cette condition qu'elles pourront faire des arbitrages et mesurer les sensibilités aux prix, aux volumes, aux cycles d'approvisionnement, aux conditions de paiement... et composer avec un environnement très fluctuant.

**Est-ce suffisant pour parer à toute éventualité ?**

Pour être tout à fait efficace, la réactivité des entreprises doit être doublée d'une certaine flexibilité, en particulier sur l'outil de production. Actuellement, il est essentiel d'être en mesure de faire varier ses capacités de production, à la hausse comme à la baisse, en ayant par exemple recours au travail intérimaire ou à l'annualisation du temps de travail. En outre, cela suppose d'avoir un outil de prévision du plan industriel et commercial (PIC) le plus fin possible, en évitant de bâtir ses prévisions uniquement sur l'analyse et l'extrapolation des données historiques : se rapprocher des donneurs d'ordres permettra ici d'être parfaitement au fait de leurs besoins, tout en sécurisant la relation client en jouant la carte de la proximité. Idem sur la partie approvisionnements, où il peut s'avérer utile d'anticiper un “plan B” en cas de difficultés émanant d'un fournisseur ! Enfin, les entreprises doivent s'atteler à améliorer leur BFR en optimisant la gestion des stocks et des flux : évaluer le “stock tampon”

ou de sécurité pour savoir s'il correspond aux besoins du moment, examiner la pertinence d'avoir un entrepôt global ou plutôt plusieurs entrepôts décentralisés, sont par exemple des axes de réflexion pour définir, au cas par cas, la meilleure option.

**Quid des aspects de financement ?**

Il est essentiel de vérifier la performance du contrôle de gestion pour disposer d'un suivi des marges efficace et identifier les facteurs de risque, notamment si les négociations tarifaires avec les clients sont limitées... Mais plus globalement, il faut disposer d'une structure de financement qui permette de pallier les aléas rencontrés, en mettant en place des lignes de financement flexibles – telles que des revolving credit facilities (RCF), proposées par les banques aux entreprises en bonne santé, ou des solutions d'affacturage, qui viendront réduire le coût du portage du BFR. En période d'incertitude, la gestion de la trésorerie ne doit surtout pas devenir une contrainte supplémentaire pesant sur l'exploitation, quelle que soit la taille de l'entreprise.■