

Parole d'expert

## Fabrice Keller et Guillaume Masseron, June Partners: "Bâtir un plan d'action pour faire face à l'inflation"

En période inflationniste, seule une parfaite connaissance de la structure de coûts de l'entreprise peut permettre aux dirigeants de définir les priorités, expliquent les associés du cabinet de conseil opérationnel et financier

CHARLES ANSABÈRE,  
EN COLLABORATION AVEC  
JUNE PARTNERS

**Comment les entreprises doivent-elles selon vous réagir face à une inflation durable ?**

**Guillaume Masseron:** Les conditions macroéconomiques actuelles doivent absolument les conduire à s'intéresser de près aux répercussions de l'inflation sur leur structure de coûts, et ce même si elles ont pu récemment bénéficier d'un



"L'analyse de la structure de coûts est essentielle pour permettre à l'entreprise d'ajuster en temps réels ses propres prix de vente."

**"Les entreprises doivent être en mesure d'évaluer les conséquences de l'inflation sur leur dispositif productif et de les apprécier en temps réel"**

repli du prix des matières premières. Quels que soient leur secteur d'activité et leur taille, nous constatons que les entreprises doivent être en mesure d'évaluer les conséquences de ce phénomène sur leur dispositif productif et de les apprécier en temps réel.

Il s'agit là d'une question extrêmement complexe, pour laquelle les dirigeants de PME et ETI ne disposent généralement pas d'outils de suivi – et ce d'autant que l'on n'a pas connu une inflation aussi forte depuis des décennies. Pour l'appréhender correctement, il leur faut absolument examiner la dynamique d'évolution de leurs coûts tout aussi bien en amont, grâce à une fine connaissance de leurs systèmes d'approvisionnement, qu'en aval, pour moduler au plus juste

la tarification applicable à leurs clients en évaluant l'élasticité-prix de ces derniers.

**Fabrice Keller:** Face à l'importance de l'inflation, l'analyse de la structure de coûts est essentielle pour permettre à l'entreprise d'ajuster en temps réels ses propres prix de vente pour éviter que l'inflation n'impacte directement ses marges. Une fois la structure de coûts définie précisément, cela peut donner lieu à plusieurs types de recommandations. Il peut parfois être

souhaitable de procéder à des arbitrages entre différents fournisseurs, pour privilégier ceux qui peuvent garantir un tarif à moyen terme. Dans le même esprit, une "chasse aux coûts" peut être un levier sur lequel agir, qu'il s'agisse de rationaliser les frais généraux ou de traquer les dépenses superflues. Chaque cas appelle à un ensemble de réponses adaptées...

**On parle aussi du lien entre inflation et politique de stockage. Comment s'articule-t-il ?**

**Fabrice Keller:** Il s'agit d'un sujet qui peut s'avérer épineux dans certains secteurs d'activité potentiellement en proie à des ruptures d'approvisionnement. Pour ceux-ci, la nécessité de stocker va s'imposer... si tant est que l'entreprise dispose de la trésorerie nécessaire pour couvrir ce "sur-stock". Dans certaines circonstances, disposer d'une trésorerie suffisante peut également permettre d'investir dans des stocks (dont la valeur va augmenter au gré de l'inflation) afin de réaliser des marges plus importantes. Cela étant, en règle générale, nous

recommandons d'essayer de produire au plus près de ce que l'entreprise est en capacité de vendre, et d'adapter la supply chain afin de réduire l'impact du BFR. Pour ce faire, il est impératif de mettre à profit la data disponible en établissant les bons indicateurs.

**Encore faut-il adapter aussi la structure de financement...**

**Guillaume Masseron:** La hausse du BFR impose en effet de mener des actions pour limiter celui-ci. Outre les actions sur les stocks, on peut envisager de gérer au mieux son recouvrement clients et, plus généralement, d'adapter ses financements à son nouveau niveau d'activité de BFR (crédits de campagne, lignes d'affacturage, etc.). La période actuelle, avec ses taux d'inflation élevés et inhabituels, impose aux dirigeants de se remettre en question de façon assez radicale. Mais comme il serait illusoire de tenter d'actionner de front tous les leviers disponibles, seule une parfaite connaissance de la structure de coûts de leur entreprise peut leur permettre de définir les priorités et de bâtir un plan d'action. ■