



Jean-Marc DELAVILLE, est Directeur administratif et financier de **PUNCH POWERGLIDE** spécialiste de la conception et la fabrication de boîtes de vitesse automatiques, avec 1 000 collaborateurs et un site en France a répondu à **Damien RISO**, Directeur associé d'**ABV-Group**, Nous vous livrons ci-après les points clé de cet interview et remercions Jean-Marc d'avoir ainsi partager l'expérience de son entreprise.

Quels enseignements tirez-vous de cette crise pour l'avenir ? Question n°6 de l'édition 2022 du Baromètre des DAF

DR : Jean-Marc, que pensez-vous des trois enseignements plébiscités par les DAF ?

JMD : Je suis complètement en phase avec le podium des réponses. Concernant l'enseignement n°1 « accélérer la digitalisation », les entreprises savaient qu'elles devaient avancer sur d'autres modes d'organisation et sur d'autres façons de travailler tels que l'automatisation, la réduction des traitements manuels et le télétravail. La crise de la Covid-19 a permis d'accélérer de bonnes idées qui n'avaient pas été mises en œuvre. Au niveau de la finance, nous avons développé l'EDI, par exemple.

Pour l'enseignement n°2 « accélérer la transformation pour adapter le modèle économique », dans notre cas, il s'agit d'une démarche de diversification du portefeuille clients et du portefeuille produits. L'actualité de notre organisation et d'un marché automobile en pleine mutation nécessitait une adaptation. La crise de la Covid-19 a créé un effet d'accélérateur à certains égards.

S'agissant de l'enseignement n°3 « repenser l'organisation opérationnelle », quand nous avons eu une baisse de production, nous avons signé un accord de modulation pour avoir un effet amortisseur. Pour garder nos autres collaborateurs opérationnels, nous avons mis en place le télétravail. Dans la fonction finance, nous avons vu et voyons encore des possibilités de télétravail que nous n'avions jamais envisagées, peut-être parce que nous nous interdisions de penser autrement. La crise de la Covid-19 a libéré les champs du possible.

DR : vous semblez surpris par l'avant dernière place de « s'impliquer dans la RSE »

JMD : Effectivement, pour nous, la RSE est un point fort, y compris pour nos clients qui nous demandent de plus en plus de mesurer des performances extra financières avec des indicateurs environnementaux, sociaux, de consommation énergétique, de conception de produits en minimisant l'impact des déchets et en maximisant le recyclage pour une entreprise durable, etc. Nous avons identifié les thèmes environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) importants et pertinents pour notre activité. Nous avons travaillé le reporting RSE. Nos CAC certifient la Déclaration de Performance Extra-financière (DPEF) que nous publions. Dans mon métier de DAF la RSE a pris une place importante.

DR : en mai 2022 l'avenir n'est possiblement plus le même qu'en janvier 2022 au moment de la réalisation de l'enquête du Baromètre des DAF. Aujourd'hui, quels commentaires souhaiteriez-vous ajouter sur les enseignements de la crise de la Covid-19 pour l'avenir ?

JMD : Je voudrais ajouter deux commentaires sur la situation que les entreprises et leurs DAF ont à gérer ensemble.

D'abord, nous sommes entrés dans une période de gestion de crises successives. La crise de la Covid-19 a été suivie de « la crise » provoquée par le conflit entre l'Ukraine et la Russie. Personne ne pouvait anticiper dans son plan d'affaires les conséquences sur les coûts dues aux pénuries et aux volatilités engendrées. A tel point que beaucoup d'entre nous ont révisé ou multiplié les plans d'affaires depuis. Le délai entre deux crises se réduit. Les sociétés qui vont s'en sortir sont celles qui vont pouvoir absorber ces chocs de plus en plus fréquents.

Enfin, il y a la spécificité de la « crise » actuelle. Autant nous pouvions avoir une baisse d'activité d'un mois sur l'autre lors de la précédente crise, autant aujourd'hui la variation se fait dans des délais bien plus courts. Nos propres clients peuvent être mis à l'arrêt de production du jour au lendemain par manque de composants, nous obligeant à suspendre notre activité pour eux alors que nous avons les moyens de produire.

Dans les deux cas, la situation nouvelle nécessite une plus grande flexibilité et agilité pour s'adapter encore plus rapidement. Au niveau de la fonction finance, nous sommes toujours dans l'amélioration continue et l'amélioration de la performance financière, notamment par la maîtrise et la réduction des coûts.

DR : En conclusion, deux crises se succèdent rapidement. Les actions de digitalisation et de transformation du modèle économique menées depuis 2020 ont visé et permis d'adapter les organisations de votre entreprise aux conditions des deux crises. Aujourd'hui, c'est la rapidité dans la succession des crises et le risque d'une superposition éventuelle de crises qui vous préoccupent. Et plus que jamais, la capacité d'adaptation s'appuie sur un suivi très fin des interventions sur les coûts.

« Le délai entre deux crises se réduit.

Les sociétés qui vont s'en sortir sont celles qui vont pouvoir absorber ces chocs de plus en plus fréquents. »

