

Entretien avec Patrick de Cambourg, CEO et Chairman du cabinet «Où serions-nous aujourd'hui»

Le Chairman et CEO de Mazars évoque pour «Trends-Tendances» les recettes qui permettent à son cabinet d'audit et de conseil de tenir la dragée haute aux «Big Four», et aborde quelques sujets d'actualité propres à la profession. | Propos recueillis par Jean-Marc Damry, à Paris

Comme BDO, Mazars est sans conteste aujourd'hui devenu une des alternatives les plus courues aux classiques *Big Four* (PWC, Ernst & Young, Deloitte et KPMG) dans le domaine de l'audit et du conseil. Ce statut de *challenger*, Mazars le doit en grande partie à Patrick de Cambourg et à la volonté indéfectible de ce dernier de voir le cabinet fondé à Rouen par son mentor — Robert Mazars — continuer à se développer sur le modèle qui fait depuis toujours son succès. Et effectivement, d'un modeste cabinet régional comptant quelques collaborateurs à peine, sous la houlette de ce diplômé de Sciences-Po, Mazars s'est en effet progressivement mué, en l'espace d'un quart de siècle environ, en une organisation dotée d'environ 680 associés et 12.500 collaborateurs répartis dans 56 pays à travers le monde! Plus habitué aux coulisses du pouvoir qu'à la lumière des médias, Patrick de Cambourg fait ici une exception pour *Trends-Tendances*, le temps d'un entretien à bâtons rompus, programmé — de longue date — entre un déjeuner réunissant le gratin parisien des affaires autour de la secrétaire d'Etat au commerce extérieur et une *conference call* avec New York d'où devait tomber la nouvelle du jour, sinon de l'année: l'accord final des associés de Weiser pour entrer dans la structure Mazars...

TRENDS-TENDANCES. Un des traits de Mazars tiendrait au fait que le «goodwill» des partenaires n'est jamais valorisé, ni à l'arrivée ni au départ...

PATRICK DE CAMBOURG. C'est effectivement là un des éléments clés de notre référentiel. Ce principe remonte en fait à 1974, moment où Robert Mazars nous a transmis, à tous points de vue, la responsabilité de son cabinet. Il nous avait à l'époque cédé ses affaires sans la moindre contrepartie financière pour une raison toute simple: il partait de l'idée que le cabinet s'était développé grâce aux talents des équipes, et qu'il n'y avait par conséquent pas de raison de voir les associés y aller de leur poche pour exploiter leurs propres talents. Nous ne nous sommes depuis lors jamais démarqués de cette manière de voir les choses...

Autant on peut trouver la formule séduisante pour des jeunes recrues, autant on peut s'étonner de voir des gens «bien en place» renoncer à monnayer leur propre cabinet contre argent sonnante

et trébuchant ou contre des titres de l'entité qu'ils rejoignent. Comment expliquez-vous qu'autant de personnes aient fait ce choix a priori atypique?

Le côté «dépatrimonialisé» de notre structure peut étonner mais quand on examine la situation de plus près, on prend effectivement la vraie mesure du principe que nous avons instauré chez nous. Vous savez, un *goodwill*, ce n'est jamais qu'une estimation des produits futurs. Si on paie aujourd'hui un *goodwill*, il faudra demain trouver de quoi l'amortir. Et comme les règles sont ainsi faites qu'il faut amortir tout *goodwill* en 10 ans, cela pèserait *de facto* sur les bénéfices à se partager durant les 10 années à venir. Vous rendez-vous compte de l'importance des sommes dont on se priverait ainsi? Bref, chez Mazars, vous l'avez compris, nous nous partageons des bénéfices qui ne sont pas grevés de charges d'amortissements de *goodwill*! Sur le long terme, croyez-moi, la dynamique des flux est financièrement bien plus intéressante que la valorisation du *goodwill*. A côté de cela, comme vous le soulignez dans votre question, notre modèle permet à de très nombreux jeunes de mettre le pied à l'étrier et de leur dire *Allez-y!*

Patrick de Cambourg

● Diplômé de Sciences-Po, licencié ès lettres, diplômé d'études supérieures de droit public et privé, expert-comptable.

● Entre chez Mazars en 1974, y devient associé en 1978, *senior partner* en 1983.

● Fusionne Mazars avec Guérand Viala en 1995.

● CEO et *chairman* de Mazars depuis 1995.

● Auteur de *Entreprise: responsabilité et confiance, 12 dirigeants témoignent* (éd. Economica); *Le capital immatériel* (éd. Maxima) et *Le bénéfice dans l'entreprise* (éd. Delmas).

Grandir est une chose, s'internationaliser en est une autre. Comment y êtes-vous arrivé, à partir d'une identité française quand, dans le même temps, le marché mondial est essentiellement dominé par des intérêts américains?

Si les cabinets américains occupent aujourd'hui une telle place sur le marché de l'audit et du conseil, ils le doivent avant tout au fait qu'ils ont pu se développer en accompagnant dans leur croissance nombre d'entreprises industrielles qui, elles-mêmes, pouvaient travailler à l'échelle du marché nord-américain, quand ce n'était pas à une large échelle internationale. Le contexte de l'après-Deuxième Guerre mondiale les y a d'ailleurs beaucoup aidés. Bref, chez Mazars, nous avions vite fait le constat qu'on ne pourrait pas créer une véritable structure internationale en ne nous appuyant que sur la seule base d'un marché national

d'audit Mazars

sans les normes IFRS ?

de 50 millions d'habitants. La logique à suivre était donc celle de l'Union (*Ndlr: européenne*). Aussi, après notre fusion avec le cabinet français Guérard Viala avons-nous axé notre stratégie de développement non au départ d'une démarche purement franco-française mais à partir d'une véritable culture européenne continentale. Nous avons ainsi posé un premier geste fort, au milieu des années 1990, en installant à Bruxelles le siège de notre structure faitière. Nous étions alors 1.800 au sein de Mazars. Aujourd'hui, nous sommes 12.500. C'est dire si notre projet a jusqu'ici été fédérateur...

Mazars, qui comptait quelques collaborateurs à peine, s'est mué, en 25 ans, en une organisation dotée d'environ 680 associés et 12.500 collaborateurs répartis dans 56 pays à travers le monde.

Comment avez-vous pu pérenniser les hautes valeurs morales développées à l'époque par Robert Mazars ?

Au moment où Robert Mazars a cédé son cabinet à ses associés, je me suis attaché à rédiger une charte. C'était probablement là un réflexe lié à ma formation à Sciences-Po... Cette charte a un fil conducteur: la démocratie participative. Aujourd'hui, tous les associés sont coopérateurs de la structure faitière basée à Bruxelles et personne, je dis bien personne, ne pèse en termes de voix plus de 0,62% de l'ensemble! Il n'y a donc aucun acteur dominant au sein de la structure et nous jouons véritablement la carte de la multiculturalité et de la tolérance. Cette manière de fonctionner a séduit bien au-delà des frontières européennes. Je pense ainsi notamment à nos partenaires indiens, brésiliens, égyptiens, indonésiens ou sud-africains. Sans compter les ►



tout derniers en date : les Américains... Je ne peux pas m'empêcher non plus de souligner une autre de nos particularités : la transparence. Elle va chez nous jusqu'à la publication de nos comptes consolidés à l'échelle mondiale, présentés selon les normes IFRS et audités par deux réviseurs externes à notre réseau (Ndlr: dont le Belge André Killesse, de BDO). A ma connaissance, nous sommes les seuls du secteur à agir de la sorte. Et même si cet exercice peut être difficile, contraignant et coûteux, il nous paraissait en tout cas naturel d'être transparents sur nous-mêmes alors que nous sommes nous-mêmes acteurs de la transparence!

Vous venez d'évoquer les normes comptables IFRS. Elles ont fait couler beaucoup d'encre à l'occasion de la crise financière. Quel regard jetez-vous sur elles ?

On peut critiquer les normes comptables internationales — l'euro aussi — mais, comme pour l'euro, où serions-nous aujourd'hui sans ces normes ? Assurément, en moins bonne position ! Cela étant, être satisfait de l'orientation n'interdit cependant pas d'être mesuré sur un certain nombre d'aspects, notamment par rapport à la gouvernance du normalisateur. Outre le fait que ce normalisateur comptable est une fondation, sa relation avec la «souveraineté» est compliquée, ne serait-ce déjà qu'en raison des nombreuses cultures qui s'affrontent. Je crois aussi qu'il faut être attentif au fait que les marchés sont volatils, parfois illiquides, et que le risque de contrepartie existe. J'observe en tout cas que les entreprises qui réussissent dans la durée ont des facteurs de mesure de la performance qui ne se limitent pas au court terme. Il faut donc faire attention, d'un point de vue global, à ne pas créer des normes qui soient déconnectées de la vie des entreprises. Comme d'autres, Mazars a plaidé pour une modération du principe de la *fair value*. On voit en effet que la «marchéisation» de tout a conduit à des instruments du type *subprimes* où, à la limite, on ne voyait même plus où était le risque ! En période de croissance, on a peut-être là un accélérateur de profits par rapport aux normes qui privilégient le principe de prudence. Et cela alimente une mécanique qui *booste* les profits théoriques.

Ces profits n'ont pas nécessairement été théoriques...

Vous avez raison mais, bien souvent, ceux qui ont reçu du cash l'ont en général replacé en produits identiques, alimentant par là-même la bulle... Cela étant, je crois qu'il y a vraiment matière

à se pencher sur la question de «la valeur» et la manière de la partager. Quand des investisseurs veulent dégager des rendements de 20% alors que, au mieux, l'économie croît de 3%, cela devient effectivement un problème d'appropriation de la valeur. En disant cela, je ne tiens pas des propos révolutionnaires mais comme responsable d'une association d'audit, j'estime qu'on passerait à côté d'un devoir sociétal en ne nous penchant pas sur de telles considérations, bref, si notre activité ne devait dans les faits

que se limiter à traiter des questions seulement techniques. Je ne crois pas à la technique sans finalité et sans éthique !



«Sous l'angle géopolitique, on verra arriver sur le marché de l'audit et du conseil des acteurs issus des pays émergents, avec des ambitions globales.»

Comment vous positionnez-vous par rapport aux questions d'indépendance ?

Le marché français se singularise par le *joint-audit*, c'est-à-dire le contrôle des comptes par un collège de commissaires de cabinets différents. Nous avons aussi le principe de rotation après six ans. Cela procure beaucoup d'avantages et limite forcément les risques de proximité entre contrôleurs et contrôlés. A côté de cela, il me faut aussi parler des questions de «conseils» en lien avec les missions d'audit. Je veux être très clair là-dessus : il y a *de facto* un dialogue entre l'auditeur et l'audité et, dans ce cadre, il est clair que des conseils peuvent être prodigués. La limite à ne pas franchir est celle qui consisterait à empiéter sur les tâches régaliennes du management, même s'il le demandait expressément !

Comment voyez-vous l'avenir du marché de l'audit et du conseil ?

J'ai le sentiment que les entreprises souhaiteraient qu'il y ait plus d'acteurs sur le marché. On a assisté ces dernières années à des phénomènes de concentration d'importance. Cela n'est pas bon pour l'innovation et la fluidité du marché. En Europe, la génération des acteurs locaux de taille modeste a des questions de succession à régler. Côté tarifaire, c'est indéniable, on perçoit sur le marché une certaine pression à la baisse. Sous l'angle géopolitique, on verra arriver sur le marché des acteurs issus des pays émergents, avec des ambitions globales. Les Chinois se sont d'ailleurs explicitement engagés dans cette voie. Il faut donc s'attendre à voir les dominos bouger ! Cela étant, c'est toujours en période difficile que l'on fait le plus de découvertes. Chez nous, la crise nous a amenés à nous poser encore plus de questions et, si je puis m'exprimer de la sorte, c'est très bien ainsi... ■