

direction financière



★ LA PERSONNALITÉ DE LA SEMAINE

STÉPHANE LHOPITEAU, DIRECTEUR FINANCIER, AREVA

Dans le cadre de la refonte globale de sa gouvernance, Areva est allé chercher hors du groupe son nouveau directeur financier pour remplacer Pierre Aubouin. Il s'agit de Stéphane Lhopiteau, qui était jusqu'ici directeur de la performance chez Thales. Son premier chantier est de taille : dresser un état des lieux financiers du groupe nucléaire public en bonne intelligence avec les syndicats. ■

70 %

DES ENTREPRISES FRANÇAISES peinent à recruter les talents dont leur direction financière a besoin, selon le baromètre « DAF & Leaders financiers » réalisé par Michael Page.



Comment choisir son commissaire aux comptes

AUDIT LÉGAL // Prix de l'offre, compréhension du business, qualité du réseau, équipe cohérente et compétente... Autant de critères à considérer pour ne pas se tromper dans le choix de son auditeur légal.

Vincent Bouquet
vbouquet@lesechos.fr

Tous les six ans, pour les entreprises, revient la même obligation : choisir son collège de commissaires aux comptes. Une décision engageante pour toute société qui confiera à ces nouveaux partenaires la lourde tâche d'auditer et de certifier ses comptes. Bernard Mirailles, Christophe Eouzan et Xavier Jégard, respectivement directeur comptable du Groupe La

Poste, d'Orange et d'Eramet, dévoilent leur méthode pour ne pas se tromper. Quant à leurs choix, ils les rendront publics dans les prochaines semaines.

Procéder à un appel d'offres
Si, de l'avis des trois professionnels, ce processus – ouvert dans leur cas aux seuls Big Four (Deloitte, EY, KPMG, PwC) et au cabinet Mazars – est « lourd et chronophage tant pour les cabinets que pour les acteurs internes de l'entreprise », les avantages semblent l'emporter sur cet inconvénient. « L'appel d'offres oblige les cabinets à formuler des offres de qualité et permet à l'entreprise de comparer leurs différentes propositions », explique Christophe Eouzan. Un challenge financier et intellectuel pour les cabinets, qui permet également aux entreprises de « réfléchir à leurs propres processus de revue et d'organisation de l'audit », assure Xavier Jégard.

Exiger une fine compréhension du business
Outre l'expertise technique indispensable à tout commissaire aux comptes, une bonne compréhension de l'activité de l'entreprise avec laquelle il travaille est indispensable. « Nos commissaires aux comptes doivent, par exemple, être capables de gérer le long terme, précise Xavier Jégard. Notre cœur de métier nous oblige à



EXPERTISE
De haut en bas, Christophe Eouzan, Bernard Mirailles et Xavier Jégard, respectivement directeur comptable du Groupe La Poste, d'Orange et d'Eramet, nous livrent leur conseils pour évaluer les offres des cabinets d'audit. Photos DR



avoir des perspectives qui courent parfois sur vingt ou trente ans. » Du côté du Groupe La Poste, Bernard Mirailles demande à son collège de commissaires aux comptes de « comprendre les enjeux de La Poste, mais aussi de La Banque Postale, dont les comptes répondent à des spécificités en termes de normes et de réglementation ». Polyvalence, valeur ajoutée et adaptabilité sont les trois maîtres mots.

S'assurer de l'homogénéité qualitative du réseau
Alors que Mazars est un groupe français intégré présent à l'international et qu'EY se pose en seul Big Four à structure mondiale centralisée, les autres mastodontes sont organisés en réseaux internationaux de différents bureaux. Si disposer d'un réseau international peut constituer un atout, il peut également se révéler discriminant à l'heure du choix. « L'associé signataire doit avoir un certain poids et une expérience importante au sein du cabinet d'audit, note Bernard Mirailles. Il est inconcevable qu'il se réfugie derrière sa direction technique pour chaque prise de décision. » Et Xavier Jégard d'ajouter : « Nous avons parfois constaté des divergences d'appréciation entre la tête de réseau et les bureaux locaux. Or il faut que l'ensemble du réseau soit sur une seule et même ligne dans l'application des normes et des positions retenues. Sinon, cela ne fonctionne pas. »

Apprécier le ratio associés-juniors
Après la sélection des écrits, vient l'heure des oraux pour les cabinets sélectionnés en « short list ». Une étape déterminante pour apprécier la qualité relationnelle du collège de commissaires aux comptes. « L'oral permet de s'assurer du bon équilibre de l'équipe de chaque candidat et de l'aptitude du signataire proposé à mener l'audit », assure Christophe Eouzan. En jeu notamment : la répartition de la charge de travail au sein de l'équipe. « Nous voulons nous assurer qu'il existe un vrai équilibre entre associés, managers, seniors et juniors et que la prestation soit rendue par une équipe homogène d'auditeurs et non par les seuls juniors », prévient Bernard Mirailles. Un esprit d'équipe qui doit s'accompagner d'une certaine stabilité dans sa composition : « Nous nous engageons avant tout avec des personnes. Il est donc essentiel que les associés responsables, voire les principaux managers, s'engagent sur toute la durée du mandat », conclut Xavier Jégard.

DES CHIFFRES ET DES LETTRES



RENÉ RICOL ET OLIVIER PAGEZY
Respectivement président-fondateur et associé gérant de Ricol Lasteyrie Corporate Finance

Combattre la déflation

Le plan de rachat de dettes publiques annoncé par la Banque centrale européenne (BCE) le 22 janvier dernier est une bonne nouvelle pour les marchés financiers, mais également pour tous les acteurs de l'économie, car la déflation menace dans la zone euro et elle doit être combattue. La déflation est pernicieuse dans la mesure où elle modifie en profondeur le comportement des agents économiques, conduisant à des reports d'achats et d'investissements. Elle est également négative pour l'emploi en raison de la résistance à la baisse des salaires et de la perte de compétitivité des entreprises. Il ne saurait avoir de « bonne déflation » qui viendrait corriger une période de forte augmentation de l'endettement et des gains de productivité, comme on a pu l'observer dans certains cycles de l'économie américaine. De même, la longue période de déflation qu'a connue le Japon ces vingt-cinq dernières années n'a pas eu la succès escompté. Mais la lutte contre la déflation ne peut se résumer à des politiques monétaires non conventionnelles dites de « Quantitative Easing ». Il faut rappeler que la BCE a déjà fait beaucoup pour relancer le crédit et l'inflation dans la zone euro, et les résultats sont déjà tangibles. Si cette politique d'injection massive de liquidités a incontestablement réussi à ranimer l'économie aux Etats-Unis et au Royaume-Uni, où l'effet de richesse est plus sensible, elle doit s'accompagner de réformes structurelles notamment sur le marché du travail. La BCE ne pourra à elle seule résoudre tous les problèmes de la zone euro, qui portent autant sur l'offre que sur la demande. Trop attendre de l'action de la BCE est donc un pari à haut risque qui promet des lendemains difficiles. Le combat contre la déflation est d'abord une affaire de réformes en profondeur pour augmenter la croissance potentielle de notre économie. ■

ILS ONT BOUGÉ

Philippe Doray prend la direction administrative et financière d'Oeneo // Antoine Weckx devient partner au bureau parisien d'Oliver Wyman // Mathieu Fabre assure la direction financière du groupe Barbara Bui. En partenariat avec Nominat.fr

3 QUESTIONS À... DENIS LESPRIT

Président de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes



« Le commissaire aux comptes est un GPS »

Propos recueillis par Muriel Jasar et Vincent Bouquet

Nouveau président de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes (CNCC), élu le 5 février dernier dès le premier tour avec 64 % des voix, Denis Lesprit fait le point sur les chantiers qui l'attendent au cours des deux années à venir.

Comment comptez-vous appliquer la réforme européenne de l'audit ?
Après la loi de sécurité financière en 2003 et la loi de modernisation de l'économie en 2008, l'exercice professionnel des commissaires aux comptes va en effet être bouleversé par une troisième réforme venant cette fois de Bruxelles. Cette dernière devra être mise en œuvre dans un souci d'homogénéité de l'audit en Europe. Je souhaite à cet égard préserver l'unité de la profession en France, pour ne pas concentrer notre exercice professionnel qui est le plus déconcentré d'Europe avec près de 13.500 commissaires aux comptes. Dans tous les cas, dans deux ans, au terme de mon mandat, la profession de commissaire aux comptes sera sensiblement différente de ce qu'elle est aujourd'hui.

Se tournera-t-elle davantage vers sa mission d'accompagnement des entreprises ?
Pour les dirigeants des 180.000 entreprises qui sont tenues de voir leurs comptes certifiés par un commissaire aux comptes, nous sommes un GPS qui les aide au quotidien, notamment dans la prévention de leurs risques. Nous devons réfléchir à un « contrat de progrès » qui mette en lumière notre rôle indépendant, empreint d'une déontologie très forte, sans compromis sur la stricte séparation entre audit et conseil. De même, nous allons également songer à la création d'un label qui donnerait un véritable sens et une valeur ajoutée affirmées aux comptes certifiés.

Dans un contexte de nécessaire renouvellement de la profession, comment garantir son attractivité ?
Nous devons attirer les jeunes qui passent par la filière comptabilité-contrôle-audit (CCA) en rappelant que le diplôme d'expertise comptable conduit aussi au métier de commissaire aux comptes. Sur ce sujet d'ailleurs, toute réforme qui viendrait à remettre en cause notre proximité avec l'expertise comptable est à proscrire. J'y serai particulièrement vigilant. ■

À NOTER
Pour permettre aux directeurs comptables du CAC 40 et du SBF 120 de profiter de leurs retours d'expérience respectifs, l'Association des directeurs de comptabilité & de gestion (APDC) a créé le groupe de travail « Comment », où chacun explique sa démarche de sélection.

GDF SUEZ
EnergiesFrance

ÊTRE UTILE AUX HOMMES

L'énergie est notre avenir, économisons-la !

Profitez de notre expertise en gaz naturel et électricité avec des solutions adaptées à vos besoins.

Rendez-vous sur www.gdfsuez-energiesfrance.fr