



HAL
open science

Quand la France découvre l'audit : entretien avec Edouard Salustro

Edouard Salustro, Francis Pavé

► **To cite this version:**

Edouard Salustro, Francis Pavé. Quand la France découvre l'audit : entretien avec Edouard Salustro. Gérer et Comprendre. Annales des Mines, 2005, 82, pp.79 - 91. hal-03462193

HAL Id: hal-03462193

<https://sciencespo.hal.science/hal-03462193>

Submitted on 1 Dec 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

QUAND LA FRANCE DÉCOUVRE L'AUDIT

TÉMOIGNAGE

Entretien avec Édouard Salustro

En 1964, Édouard Salustro fonde un cabinet d'expertise-comptable qui deviendra l'un des plus importants cabinets franco-français. Très impliqué dans les institutions de sa profession, il sera, de 1979 à 1982, le président de l'Ordre des experts-comptables. À travers cet entretien, c'est l'histoire récente de la profession comptable française que l'on découvre. À la fin des Trente Glorieuses, dans un contexte juridique et économique nouveau, émerge un nouveau métier, celui d'auditeur. De nouveaux acteurs apparaissent alors : les « big » anglo-saxons, qui dominent aujourd'hui la scène comptable. Seuls quelques cabinets, comme ceux d'Édouard Salustro et de Robert Mazars feront front.



ENTRETIEN MENÉ ET MIS EN FORME PAR
Bernard COLASSE, PARIS IX DAUPHINE, DRM-CREFIGE
et **Francis PAVÉ**, CSO-ENPC

© Ludovic/REA

Gérer & Comprendre (G & C) *Comment devient-on expert-comptable dans les années 50? Comment l'êtes-vous devenu?*

Édouard Salustro (E.S.) Probablement comme pas mal de gens avec une totale absence de vocation et une incompréhension très grande de ce qu'est la vie. Mes parents étaient des gens modestes qui n'avaient aucune idée de ce que pouvait faire un garçon comme moi, d'autant que je n'avais aucune vocation particulière pour les études. J'avais suivi ce qu'on appelle maintenant un cycle court, c'est-à-dire que j'avais brillamment réussi mon certificat d'études complémentaires (ce diplôme n'existe plus) et que j'avais intégré le lycée Turgot pour me confronter aux épreuves du brevet d'études commerciales, premier et deuxième degrés. Une fois ce niveau extraordinaire, transcendant, atteint, se posait la question de savoir ce que j'allais faire.

Après le brevet, j'avais travaillé pendant quelques mois à la « Société des pétroles », probablement une filiale de Total (qui n'existait pas encore à l'époque). Là, j'avais gagné mes premiers six ou sept mille francs (anciens!). Ce qui m'avait permis d'acheter, avec mes camarades, des cravates bigarrées et une tente de camping, pour deux ! J'avais dix-sept ans...

LE HASARD D'UNE STATION DE MÉTRO

La famille s'est demandé ce que j'allais faire. Ma tante maternelle (j'avais perdu ma mère) a dit « *J'ai de l'ambition pour lui, il peut aller plus loin* ». Ce à quoi mon père a répondu « *Laissez-le gagner sa vie; il la gagne maintenant. Ce qui compte, c'est qu'un enfant gagne sa vie!* »

À l'époque, mon salaire était à peu près en ligne avec celui des garçons du même âge dans mon quartier – j'habitais les Grandes Carrières, dans le XVIII^e arrondissement – et tout le monde acquiesçait. Mais l'ambition qui tenaillait ma tante était telle que mon père – il était peu lettré – a été obligé de chercher quelque chose qui satisfasse les ambitions de sa belle-sœur.

Sur la ligne de métro qui passait près de chez nous, il y avait la station « République » et, tout près, une école, l'École Supérieure de Commerce de Paris, l'ESCP. Ma tante a dit à mon père « *Puisque la ligne conduit jusque-là, Paul, il faudrait faire quelque chose pour que le gosse y aille* ».

Le gosse, lui, il ne voulait plus du tout faire d'études... Mais son père revint un soir avec des informations « *Voilà, ça se passe comme ça il y a un concours, il faut qu'il se prépare, c'est en septembre* ». Je n'étais pas bachelier, bien sûr, je ne l'ai jamais été. À l'époque, beaucoup de gens n'étaient pas bacheliers parce que, dans certains milieux, on ignorait ce qu'étaient les études secondaires.

En juillet, mon père est donc allé voir le directeur de

l'ESCP qui l'a informé du déroulement d'un concours en septembre. Les vacances sont passées là-dessus et je suis allé passer le concours. Je n'ai affronté que la première journée, je n'y suis pas retourné la seconde. La première journée... il y avait deux épreuves qui m'étaient favorables l'espagnol et le français – je suis bilingue en espagnol, ma mère étant espagnole. Je suis arrivé là-bas et suis tombé sur des auteurs classiques dont j'ignorais l'existence. J'ai fait, je crois, une demi-page d'espagnol et je suis reparti. En français, le sujet portait sur la querelle des Anciens et des Modernes. N'ayant pas fait de secondaire, j'ignorais qu'il y en eut une... Je suis donc parti.

Mais cela m'a causé un traumatisme tel que j'ai attrapé une espèce de bronchite et suis tombé malade. Ma famille s'est dit « *Il ne faut pas pousser un gosse quand il ne veut pas aller à l'école!* » Moyennant quoi, après une période de rémission, puis de guérison, mon père a recommencé à réfléchir à mon avenir « *Ce n'est pas tout ça mais, ma belle-sœur est tenace et elle veut absolument qu'il y retourne!* ».

On lui a dit « *Vous savez, votre fils a eu tort de venir sans se préparer ça se prépare un concours!* » Il y avait un concours pour les bacheliers et un concours pour les non-bacheliers. Et il y avait aussi une prépa.

Je suis rentré dans la prépa en question; il n'y avait que des recalés du bac. Moi, tout novice, qui n'étais recalé de rien du tout, je me trouvais avec des gens qui, bien que recalés du bac, employaient des termes, des mots, des formules, des phrases qui m'arrivaient comme des copeaux d'or, ça tombait de partout...

Au bout d'un an de cette préparation, je passe donc à nouveau le concours et, cette fois, je suis reçu parmi les premiers, dans la catégorie des non-bacheliers! Ils ne devaient vraiment pas être très forts, ces types... Franchement, de vous à moi, je n'ai pas de mépris pour eux mais j'ai quand même une arrière-pensée sur les gens qui ont eu la chance de pouvoir étudier...

Bref, je rentre dans cette école et puis, finalement, là encore, il y a deux courants les types venant du « concours bachelier » et les autres. Je suis classé dans les premiers, mais dans les premiers du second courant. Finalement, tout le monde se mélange dans le grand amphithéâtre et je commence ma scolarité.

Ma vie a basculé à ce moment-là, complètement. Je me suis dit « *Tiens, c'est amusant, ça m'intéresse!* » Mais je continuais à avoir une vie sociale très intense, plus qu'universitaire, et je ne fichais rien à l'école. Mais, par contre, je m'amusais beaucoup et les choses se passaient bien.

À l'époque, les écoles de commerce étaient très différentes de ce qu'elles sont devenues. Il y avait un examen de passage à la fin de chaque année et, en fin de troisième année, l'examen de sortie. Les types bossaient comme des fous! Ce n'est pas ce que je constate maintenant.

En deuxième année, il y avait un stage de trois mois en entreprise. Mes proches s'interrogeaient « *Il faut*

trouver quelqu'un; c'est quoi un stage? ». Maintenant, je sais ce qu'est un stage c'est un moment où le garçon va dans une entreprise et où l'on vérifie ce qu'il fait. Il emmerde tout le monde! Il pose des questions et il fait un mémoire à la fin de ces trois mois.

PAUL CAUJOLLE, UN ARIÉGEOIS FORMIDABLE

Comment trouver un stage? Pour des gens modestes, ce n'était pas, et ce n'est toujours pas, évident. Mes parents étaient bottiers. Le hasard a voulu que mon oncle chausse Paul Caujolle, le président-fondateur de l'Ordre (1) des experts-comptables. Ils sont allés le voir c'était un Ariégeois formidable, avec des yeux bleus et un de ces accents rocaillieux « *Qu'est-ce qu'il veut faire, le petit? Il veut faire un stage en entreprise? On va demander à Fougeray!* ». Fougeray était expert-comptable et commissaire aux comptes; un nom connu à l'époque. Comme il s'occupait de l'imprimerie Lang, c'est là que j'ai atterri.

G & C *En quoi consistait ce stage?*

E.S. Je n'ai fait que de la technique. J'y ai découvert les trois procédés d'imprimerie (offset, typo et héliographe). Le dimanche soir, j'allais voir la préparation de l'hebdomadaire qui devait sortir pour le lendemain... Cela m'a passionné, et j'ai fait un rapport acceptable.

G & C *Vous terminez donc vos études à l'ESCP.*

E.S. Oui, et j'en suis sorti dans de bonnes conditions. En troisième année, j'avais rangé mes gaules et je m'étais mis à travailler sérieusement. Et quand on travaille, en général, les résultats ne se font pas attendre. On a tout de suite une montée en puissance. J'ai finalement terminé sur les chapeaux de roue, ce qui m'a laissé un goût de revenez-y. Mais je n'aurais certainement pas choisi la comptabilité et l'expertise, si j'avais su ce que c'était. C'est comme ça, mais il ne faut jamais rien regretter, dans la vie...

Après, les obligations militaires sont arrivées. C'était l'époque de la guerre de Corée, de la guerre d'Indochine. On avait besoin de monde! Nouvelle expérience je découvre les EOR, dans l'artillerie, une arme savante, dirigée par des Polytechniciens. Autre culture, autre situation...

J'ai pris les six mois de classe d'artillerie très au sérieux. Il y avait beaucoup de trigonométrie, de mathématiques, de choses comme ça, et j'ai bossé.

Ces études à l'armée ne m'ont pas été inutiles pour la suite. J'ai eu un classement de sortie qui n'était pas terrible trois cent cinquantième sur six cent cinquante – on était mille deux cents au départ, mais on en a gardé que six cent cinquante, parce qu'il n'y avait pas assez

de places. Mon classement ne m'a pas laissé le choix j'ai pris la garnison qui s'imposait Sousse, puis Sfax, dans le sud tunisien.

Paul Caujolle prenait constamment de mes nouvelles, il m'écrivait même. Quand je suis rentré, il m'a pris en charge... Ma première "grande mission" (*sic*), ça a été de tenir la comptabilité du restaurant Lucas Carton. Pourquoi? Parce que Paul Caujolle y avait table ouverte, tous les midis. Et puis celle du restaurant La Pérouse que fréquentait le Général de Gaulle.

UNE SUCCESSION D'ÉVÉNEMENTS SUR LESQUELS JE N'AI EU AUCUNE PRISE...

Le matin, j'allais au La Pérouse, l'après-midi, au Lucas Carton. Nul besoin de sortir d'une grande école pour satisfaire aux exigences qui m'incombaient. Il suffisait que Paul Caujolle m'ait envoyé là pour que je m'y conforme. C'était une période où la personnalité des gens qui prenaient votre destin en charge n'était pas discutée. Pas d'esprit critique cela n'existait pas! La concertation, on ne savait pas ce que c'était. C'est étonnant, rétrospectivement...

G & C *C'était du parrainage...*

E.S. Même pas! C'était du patriarcat... Il m'envoie donc là pendant trois mois et les vacances arrivent. Je commence à me dire « *C'est idiot, ça, j'ai fait des études et je suis en train de me taper des mains courantes à longueur de journée, le matin dans un hôtel, l'après-midi dans un restaurant, certes prestigieux tous les deux, mais enfin...* »

Puis, un beau jour, Paul Caujolle, encore lui, dit « *Il faut qu'il fasse autre chose!* » Il m'a alors envoyé chez Gaston Thibault, un grand professionnel de la place (2). Mais Gaston Thibault n'a pas pu me prendre, parce que je n'avais pas assez d'expérience. Et je me suis retrouvé chez Jules Piquet, un expert-comptable, docteur en droit... À l'époque, c'était quelque chose d'être docteur en droit, de plus lauréat de l'Institut... Il était aussi sorti major d'HEC un type original.

G & C *C'était la formation d'un Pierre Garnier (3).*

E.S. Exactement. Je suis resté là-dedans deux ans en partageant mon temps entre des courses les plus inattendues et un énorme rapport sur l'état du *Petit Parisien* de sa création jusqu'à la Libération de Paris, journal publié sous l'Occupation et remplacé par Le Parisien Libéré. Enfin, n'importe quoi sauf de la comptabilité. Jusqu'au jour où je me suis souvenu qu'il existait une association des anciens de l'ESCP qui collectait des offres d'emplois. À cette époque, on vous proposait plusieurs jobs à la fois. Il y avait plé-

(1) L'Ordre des experts-comptables a été créé deux fois la première fois, par une loi (n° 468) du 3 avril 1942, annulée à la Libération; la seconde fois, par une Ordonnance (n° 45-2138), du 19 septembre 1945, qui reprenait le contenu de la loi précédente. Paul Caujolle en fut le Président, de 1943 à 1945 inclus.

(2) Il a été président du Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-comptables de février 1964 à février 1967.

(3) Un professionnel réputé de l'après-guerre, professeur et auteur d'ouvrages d'enseignement, également ancien d'HEC et docteur en droit.

thore. J'ai choisi le plus à ma portée, à ce moment j'allais me marier. J'ai donc intégré la Compagnie des Freins et Signaux Westinghouse, avec le titre pompeux de chef du service facturation et de... responsable du carnet de commandes. Je passe là-dessus parce que cela n'a aucun intérêt.

Heureusement, un jour, je reçois un pneumatique de Gaston Thibault – je n'avais pas le téléphone (le téléphone, ce n'était pas si répandu). Gaston Thibault avait été mon professeur en troisième année à l'ESCP et m'avait apprécié; il me dit «*J'ai su que vous étiez candidat à une place, j'ai téléphoné à Paul Caujolle qui m'a dit que...*». Et je suis ainsi rentré chez Gaston Thibault, en 57. Là, j'ai fait mon stage d'expertise et je suis, du coup, entré dans la profession.

Mon entrée dans le métier est donc le résultat d'une succession d'événements sur lesquels je n'ai eu aucune prise. À cette époque-là, il était peu courant que les jeunes aient une idée précise de ce qu'ils voulaient faire... J'avais fréquenté une école. Cela me suffisait. J'avais rempli mes engagements vis-à-vis de mes parents mais je n'avais pas un seul instant imaginé que je puisse faire ce qu'on appelle maintenant une carrière et réussir socialement. Non! Dans le milieu qui était le mien et qui l'est resté, intérieurement, c'est quelque chose qui était absolument inattendu. On ne savait pas ce qu'était la réussite. Par contre, on avait le sens de ce qui était honorable.

LA FRANCE ÉTAIT, EST ET RESTE UNE NATION FISCALE

G & C *Vous commencez donc à faire de la comptabilité?*

E.S. Oui, de la comptabilité et pas mal de fiscalité... Les stages de l'époque, même les plus brillants, même les plus structurés, étaient fortement marqués par la fiscalité. La France était, est et reste, bien que les choses aient évidemment évolué, une nation fiscale, plus que comptable et économique... De plus, mon patron – à l'époque, un maître de stage était un patron – était un immense judiciaire et, par conséquent, il mariait le judiciaire et le fiscal, ce qui excluait largement l'économique. Il avait cependant des compétences financières non négligeables, il était également commissaire aux comptes et assurait ses fonctions avec beaucoup de sérieux et de rigueur, avant même la réforme de 1966 (j'ai travaillé chez lui de 1957 à 1962).

G & C *Quelle était la caractéristique principale de vos missions?*

E.S. La fiscalité, comme je vous l'ai dit, en était l'élément dominant, qu'il s'agisse de l'établissement des bilans ou de l'audit (on n'appelait d'ailleurs pas ça de l'audit, on parlait de vérification – même pas de

contrôle! – des comptes). Et la partie judiciaire financière représentait aussi une part non négligeable de notre activité.

À mesure que Thibault m'a fait confiance, j'ai accédé à des missions plus importantes. Par exemple, j'ai fait partie de l'équipe de contrôle d'IBM. À l'époque, IBM était une firme qui comptait en France. Je m'occupais également d'Esso, d'Helena Rubinstein et d'autres entreprises de ce type. Mais j'étais surtout en contact avec l'entreprise moyenne-petite. Parce qu'avec les très grandes entreprises, comme IBM, un stagiaire avait des contacts relativement limités. Seul le maître de stage rencontrait l'autorité supérieure.

G & C *À l'époque, que demandaient les PME à leur expert-comptable? Quel type de relations entretenaient-elles avec lui?*

E.S. La relation était très patrimoniale, entretenue avec le patron et la famille. Même lorsque l'on intervenait pour un groupe relativement important. Le groupe Joullié, par exemple, un groupe pharmaceutique qui a été repris par Synthélabo-Sanofi, demandait à Gaston Thibault une prestation complète les budgets, leur suivi, le bilan, les questions fiscales patrimoniales... Tout!

G & C *Il sous-traitait complètement la gestion?*

E.S. Oui, Monsieur Joullié sous-traitait tout. C'était de l'externalisation avant la lettre.

G & C *Quand vous dites qu'il demandait les budgets, ça veut dire que c'est le cabinet Thibault qui faisait les budgets de l'entreprise?*

E.S. Exactement. C'est lui qui les faisait et les actualisait tous les mois. Un stagiaire était affecté à ce travail. Il ne faisait pas que ça, mais une partie non négligeable de son temps était consacrée au suivi des budgets du groupe. C'était un groupe dans lequel j'intervenais également.

G & C *Est-ce que ça veut dire qu'à l'époque les PME souffraient d'un manque de personnel qualifié?*

E.S. Totalemment. La plupart des entreprises françaises, moyennes et petites, demandaient tout à leur expert-comptable ou à leur comptable agréé... Les comptables agréés étaient majoritaires sept mille comptables agréés, pour deux mille experts-comptables. Aujourd'hui, les comptables agréés ont disparu et l'Ordre compte dix-sept mille membres. Ce qui n'est encore pas assez.

Les gens se déchargeaient entièrement sur leur expert-comptable ou leur comptable agréé! Un de mes amis, aujourd'hui retiré, me racontait l'histoire d'un de ses clients, un artiste-peintre un peu baroque, qui, un jour, lui a balancé une enveloppe contenant des pièces justificatives avec cette inscription dédaigneuse «*Mais qu'est-ce?*».

Thibault avait décidé, une fois pour toutes, de refuser sa collaboration à toute entreprise qui ne disposerait pas d'un embryon de service comptable. Mais ce travail de base, peu de professionnels le refusaient, parce qu'il était relativement bien payé et permettait de

créer des « usines comptables ». C'est ce qui nous a détournés de missions plus évolutives.

Globalement, la France souffrait d'énormes faiblesses de compétences, même dans les grandes entreprises. On appelait à l'époque grandes entreprises celles qui dépassaient cinq cents personnes...

G & C *Ces entreprises-là manquaient, elles aussi, de compétences ?*

E.S. Elles manquaient de compétences au niveau le plus élevé. Il n'y avait absolument pas de professionnels capables d'établir correctement des documents financiers. Les analyses n'existaient pas, les commentaires n'existaient pas... Il fallait voir la pauvreté des informations qui étaient produites par les entreprises, même les plus grandes!

Il n'y avait pas de doctrine comptable, en France. Certes, nous disposions d'un plan comptable qui faisait les beaux jours de certains membres de l'enseignement technique. C'était un moyen pédagogique facile et aussi une possibilité de faire des bouquins à bon compte...

Tout ça a pesé extrêmement lourd sur la profession il n'y avait pas d'approche économique et financière. D'autre part, l'équipement des entreprises faisait que, sans que le mot existe, elles externalisaient quasiment tout. Au point que certains cabinets comptables avaient tout chez eux et que les entreprises n'avaient rien chez elles. C'était extraordinaire!

G & C *Vous avez finalement quitté le cabinet Thibault...*

E.S. Oui. Je voulais être libre! Quand j'ai commencé à manifester cette velléité, mais qui était une réelle volonté, Thibault a pensé « *Ce n'est pas la peine d'insister, il vaut mieux le laisser faire et le garder dans mon sillage...* »; et, très astucieusement, il m'a dit « *Salustro, vous y arriverez, vous réussirez. Votre beau-père est président de la Fédération de la lingerie, votre cousin est ceci... Mais ne prenez jamais un client s'il n'a pas un minimum de structure comptable. Refusez de faire ce que le client devrait faire lui-même* ». Il ajouta « *Bien sûr, je vous confierai de belles missions qui occuperont vos disponibilités* ».

C'était un conseil très intéressé mais qui ne manquait pas d'intelligence.

G & C *Et vous, vous allez suivre ce conseil et refuser cette stratégie des cabinets comptables qui, finalement, consistait à prendre tout ce qui se présentait.*

ÉLEVER LE DÉBAT, REGARDER VERS LE CIEL,
SURTOUT NE PAS RESTER DANS LES SOUTES...

E.S. J'ai suivi le conseil. J'ai refusé les clients qui n'avaient pas un minimum d'infrastructure comptable. Je les repassais à des amis. J'avais fait un stage de qualité. Il fallait donc le capitaliser, c'est-à-dire élever le débat, regarder vers le ciel, il ne fallait surtout ne

pas rester dans les soutes. S'attarder là, c'était forcément gâcher sa carrière. Gagner certes beaucoup d'argent, mais au détriment de l'essentiel.

G & C *Vous aviez le sentiment qu'on pouvait faire carrière dans l'expertise-comptable ?*

E.S. Oui, d'une certaine façon. Mais, dans l'expertise, la notion de carrière apparaît, à mon avis, après mai 1968, au début des années 70. Les causes de cette apparition sont diverses. Il y a eu d'abord eu plusieurs textes législatifs ou réglementaires très importants la loi du 10 juillet 1965, qui a réformé profondément notre fiscalité; la loi sur les sociétés du 24 juillet 1966, qui a obligé les sociétés anonymes à avoir au moins un commissaire aux comptes et le décret du 12 août 1969, relatif à l'organisation de la profession et au statut professionnel des commissaires aux comptes de sociétés. On attendait ça depuis des années, rappelez-vous ce que disait la loi du 24 juillet 1867 (4) sur le commissaire rien! Les ordonnances de 1967 sur l'épargne ont également eu une certaine importance pour la profession. Tout cela, et en particulier l'introduction par la loi du 24 juillet 1966 de la certification, allait provoquer une secousse. On allait quitter les livres de comptes, on entraînait dans une phase nouvelle, et cela va d'ailleurs attirer l'attention des stratèges anglo-saxons qui vont se dire « *C'est sur ce pays-là qu'il faut miser, il va y avoir un développement de la demande de prestations...* »

LES ANGLO-SAXONS FONT UN COUP DE MARKETING, COMME AVEC LES JEANS...

La notion de carrière apparaît à partir du moment où les Anglo-Saxons arrivent et nous mettent l'eau à la bouche. Finalement, ils nous font un coup de marketing comme avec les jeans. Ils se mettent à parler d'audit – l'audit, c'est comme les jeans – on présente l'audit partout, on fait un congrès sur l'audit – on appelle ça la révision pour ne choquer personne – et, peu à peu, on dérive vers l'audit et puis on dit maintenant, on fait de l'audit.

Qui fait de l'audit? Évidemment, les gens disent « *Nous, on fait de l'audit* » et on leur dit « *Mais non, ce n'est pas ça...* » Et c'est comme ça qu'est née la notion de firme, la notion de groupe, la notion d'équipe, etc.

G & C *Vous situez tout ce changement à la fin des années 60 ?*

E.S. Oui. Et puis, il y a eu un autre événement, plus ponctuel celui-là c'est l'OPE, en 1969, de BSN sur Saint-Gobain.

(4) Cette loi a institué le commissaire dans les sociétés anonymes mais sans fixer de conditions d'indépendance ou de compétence; si bien que le commissaire (usuellement appelé « commissaire de surveillance » ou « censeur ») pouvait être choisi parmi les actionnaires, les parents des dirigeants ou encore les salariés de la société.

G & C *Ça change le monde des entreprises? Et celui de l'expertise?*

E.S. Ça change d'abord le monde des entreprises. C'est un coup de «booster»! C'est le signal des grandes manœuvres de restructuration. Le monde de l'expertise va bouger sous l'influence des textes évoqués précédemment, mais avec un temps de décalage. La profession change. Son statut change. De nouvelles élections sont organisées. Elles sont gagnées par les poujadistes. Les élections professionnelles de 70 ont été extraordinaires! Malheureusement, je n'ai pas gardé les tracts de l'époque, mais Jean Sigaut (5), qui était le principal opposant aux institutions en place, a fait une campagne extrêmement violente et introduit la politique pour la première fois dans des élections professionnelles. C'est à ce moment-là que tout bascule.

G & C *Aussi bien dans la profession que du côté entreprises.*

E.S. Que du côté entreprises! Le Conseil supérieur de l'Ordre, la seule organisation digne de ce nom à ce moment-là, organise «Les mercredis de la comptabilité», une grande manifestation de l'époque où l'on faisait monter à la tribune des directeurs financiers qui avaient cet immense mérite et cette vertu rare de savoir établir des comptes consolidés...

Les gens qui étaient capables de parler de consolidation se comptaient sur les doigts de la main. Il y avait Robert Mazars, François-Maurice Richard, ils étaient trois ou quatre en tout. Personne ne savait ce que c'était. En 1970-1971, je ne saurais pas le dire avec précision mais, à mon avis, il n'y avait pas dix entreprises françaises qui consolidaient.

G & C *Est-ce que cela veut dire que le phénomène «groupe» s'accroît dans l'économie française, que les groupes de sociétés deviennent de plus en plus importants?*

E.S. L'événement important, c'est quand même l'avènement de la V^e République et la fin de la guerre d'Algérie. Parce qu'une fois la guerre d'Algérie terminée, une fois les troubles extérieurs à la France maîtrisés, on se concentre vers l'intérieur, on se tourne vers l'économie et on manifeste à cet égard une certaine ambition. Les premières grandes opérations économiques de restructuration datent de cette époque. De grandes entités sont créées, notamment dans le secteur bancaire.

G & C *Ce sont les pouvoirs publics qui sont moteurs?*

E.S. Oui, comme souvent en France. Toutes les

banques nationalisées changent et on fusionne des établissements financiers qui deviennent plus importants, quoique minuscules à l'échelle d'aujourd'hui, mais nous sommes en 1965-1966.

UNE ÉCONOMIE ADMINISTRÉE, MAIS AVEC INTELLIGENCE...

Tout ça peut se faire parce que le pouvoir en place est assuré d'une relative stabilité; les élections de novembre 1962 donnent cinq ans de répit au pouvoir en place. Il faut parler politique parce qu'à défaut, on n'a rien compris! La France a été un pays d'économie administrée, mais une économie administrée avec intelligence.

Michel Debré a été ministre de l'Économie et des Finances, il a remplacé Giscard d'Estaing en janvier 1966 quand de Gaulle, une fois réélu, a constitué un nouveau gouvernement, Pompidou ayant été renouvelé dans ses fonctions. On connaît l'ambition réformatrice de Michel Debré, forcée!

G & C *C'est donc l'État qui réforme l'économie. Le privé va suivre?*

E.S. Pas tout de suite. Il a fallu que les réformes juridiques et institutionnelles commencent à s'appliquer. Donc, il y a eu un léger décalage mais les choses se mettent à bouger dans le privé à la fin des années 60. L'OPA spectaculaire de BSN sur Saint-Gobain en témoigne. Le mouvement est confirmé au début des années 70. Moi, j'ai fait mon premier commissariat aux apports (6), à titre personnel, en 1972-1973...

G & C *Revenons à la profession. Elle fait sa petite révolution, si on a bien compris, au début des années 70, avec l'apparition de gens comme Sigaut. Mais comment accompagne-t-elle cette modernisation des entreprises?*

E.S. Elle ne l'accompagne pas, justement... C'est la partie la plus rétrograde, la plus conservatrice qui tient les leviers de commande. La profession se divise en deux à ce moment-là la partie relativement ouverte – je dis bien relativement – va se loger dans l'Ordre et l'utilise comme levier; la partie conservatrice utilise la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (7). Et les deux institutions se livrent une guerre sans merci. La Compagnie nouvellement créée voulant exister, l'Ordre lui contestant cette ambition. Tout cela va durer, avec des hauts et des bas, jusqu'en 1981. À cette époque, je présidais le Conseil supérieur

(5) Jean Sigaut (1915-1986) sera président du Conseil Régional des Experts-Comptables de Paris puis, de février 1975 à février 1979, président de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes.

(6) Il s'agit d'une mission particulière du commissaire aux comptes, sans lien avec l'audit légal lors d'une création de société, d'une fusion, d'une augmentation de capital, d'un apport partiel d'actif... Il peut se voir charger d'apprécier la valeur des apports et des avantages liés à ces opérations. Ce type de mission va beaucoup se développer dans les années 70, avec la re-structuration de l'économie française.

(7) Tous les professionnels qui font du commissariat doivent être inscrits à la Compagnie et se trouvent assujettis à sa déontologie en principe, dans chaque ressort de Cour d'Appel existe une compagnie régionale regroupant tous les commissaires aux comptes et toutes les sociétés de commissaires inscrits dans le ressort; existe également une Compagnie nationale, animée par un Conseil supérieur, qui regroupe tous les commissaires inscrits sur les listes régionales.

de l'Ordre et j'en ai profité pour lever l'interdiction faite à la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes de bénéficier d'une représentation internationale. En prévision du Congrès Mondial qui se tiendra l'année suivante à Mexico, j'ouvre les portes. Le président de la Compagnie et moi-même signons un accord largement couvert par la presse.

Pour en revenir aux entreprises, la grande période du Commissariat aux apports commence vraiment à partir de 75. C'est à partir de là que quelques-uns d'entre nous sont sollicités et, à un moment donné, j'ai dit à l'un de mes successeurs *« Je crois qu'il va falloir abandonner le côté traditionnel de notre métier pour aller vers tout ce qui concerne les rapprochements, les restructurations »*. J'exagérais un peu, il n'y avait pas encore de quoi faire vivre les gens parce que tout cela était ponctuel mais c'est à ce moment-là, c'est-à-dire après 1975, que je situe l'accélération du processus de restructuration.

G & C *Il y a donc un clivage de la profession entre l'Ordre et la Compagnie. Quel est le jeu des nouveaux cabinets anglo-saxons? Vous avez dit qu'ils s'implantent dans les années 70 autour de la notion d'audit qu'ils vont promouvoir; est-ce qu'ils prennent des parts de marché? À quelles entreprises s'adressent-ils?*

E.S. Pendant une première période, ils se heurtent à un protectionnisme exacerbé, mais ils n'ont pas les deux pieds dans le même sabot... Ils vont savoir utiliser une tolérance d'exercice en France figurant dans l'Ordonnance de 1945 qui recréait l'Ordre. Cette tolérance d'exercice, qui avait été durement négociée, était offerte aux établissements représentant des firmes internationales, à condition qu'elles se limitent au suivi des filiales étrangères en France. Évidemment, ils vont utiliser ce texte au maximum mais il avait ses limites. Jusqu'au moment où quelqu'un leur souffle que le mieux serait de recruter des nationaux, de les former très vite afin qu'ils obtiennent le diplôme et de créer ensuite, avec ces gens-là, des sociétés bien françaises.

L'« ANGLO-SAXONNISME » DÉFERLE SUR LA FRANCE

Et les huit grands (ils étaient huit à l'époque, les « Big Eight ») créent des filiales françaises, mais avec des noms de fantaisie... Par exemple, Peat Marwick s'appelle Continental Audit, Deloitte répond au nom de Parex... Inattendu! Ces gens-là progressent et développent une vraie stratégie. Malgré la concurrence qui les oppose les uns aux autres, se crée entre eux une solidarité face à cette forme de protectionnisme, probablement inefficace mais qui, sur le moment, porte ses fruits. Ils se réunissent régulièrement, ils se concertent et, rapidement, ils deviennent attractifs aux yeux des diplômés issus des grandes écoles.

Ces diplômés trouvent dans ces firmes ce qu'ils n'auraient pas trouvé ailleurs; et ils découvrent dans une profession, l'audit, un débouché totalement nouveau. C'est encore le coup des *jeans*, du marketing...

G & C *Leur présence n'a-t-elle pas été un aiguillon pour la profession?*

E.S. Oui, pour certains, mais peu nombreux seule une dizaine de cabinets a commencé à réagir... Mazars a été l'un des premiers, je l'ai suivi. Nous avons profité de cette vague, nous étions attirés par ce qu'ils faisaient. Alors nous avons fait prendre à nos cabinets les virages nécessaires.

G & C *Sigaut était contre la modernisation?*

E.S. Oui! Il représentait la réaction, mais il le faisait avec une certaine habileté. Il savait que, pour diriger, il faut s'appuyer sur les peurs et les passions. Il avait donc pris en ligne de mire les représentants des cabinets anglo-saxons et, surtout, la Fiduciaire de France, pour la plus grande joie des cabinets modestes que ce mastodonte inquiétait. Une firme de la France profonde; partout où il y avait un bureau de poste, il y avait un bureau de la Fiduciaire de France... C'était ça, la Fiduciaire de France! La Fiduciaire de la France boutiquière et rurale des années cinquante.

Sigaut s'était inventé l'adversaire idéal. Il utilisait une argumentation et des procédés discutables, contestables même, mais qui fonctionnaient à merveille. Il dénonçait la détention de 49 % du capital par les familles des fondateurs. Chose inédite, il avait publié les comptes de la Fiduciaire et se répandait sur ses résultats « fabuleux » et sa trésorerie florissante *« Tout cela a été distraité des efforts de ceux qui triment, ça vous appartient »*. Bien sûr, je simplifie, trente-cinq ans après, mais sa propagande se résumait à de tels raisonnements. Électoralement, c'était fabuleux! Il faisait des scores de maréchal et emportait systématiquement toutes les élections.

Donc, la Fiduciaire de France se faisait toute petite. Les cabinets internationaux quant à eux, se cantonnaient dans une apparente modestie, espérant que Sigaut les épargnerait. Pas du tout! Il les attaquait de plus en plus *« Ils viennent à cause de la nouvelle loi. Cette nouvelle loi, il ne faut pas la comprendre comme eux la comprennent. La certification, ce n'est pas de l'audit; la certification c'est le résultat d'un contrôle comptable en fin d'année »*. C'était ça son idée et ça marchait.

G & C *Il réduisait l'audit à la certification, à ce qu'il savait faire!*

E.S. Oui. Parce qu'il savait que les gens le suivraient. Il avait le sentiment qu'il avait raison il sentait que l'anglo-saxonnisme allait déferler sur la France et que, quelque part, c'était la fin d'une certaine pratique. Avec l'adoption par l'Union Européenne des normes comptables internationales, on retrouve un peu le même phénomène et les mêmes craintes.

Finalement, il avait convaincu la majorité des professionnels qu'il était le grand défenseur des petits, des

faibles, des opprimés. Et il y avait cette Fiduciaire de France, omniprésente...

G & C *L'adversaire idéal...*

E.S. Oui, c'était un adversaire clair, incontournable, adossé à une culture patrimoniale! Alors que le *partnership* anglo-saxon, dépatrimonialisé, était beaucoup plus difficile à attaquer.

G & C *Pendant ce temps, vous et des gens comme Mazars, vous examiniez un peu ce que faisaient justement les Anglo-saxons.*

POUR UN CABINET, LE RECRUTEMENT EST L'ÉLÉMENT ESSENTIEL DE L'AVENIR

E.S. À dire vrai, j'aurais pu me trouver aussi bien chez Sigaut que chez Mazars. Franchement, je n'avais pas d'idées très arrêtées parce que, encore une fois, je n'avais pas encore fait de choix professionnel. Mais il a bien fallu, à un moment donné que je me décide; la raison l'a emporté.

Je trouvais les types de la Fiduciaire de France pondérés et, somme toute, assez reposants. Finalement, j'ai pris parti, non pas pour eux, mais contre Sigaut qui était agressif en me disant «*Mais où nous emmène ce type?*»

J'ai commencé alors à m'intéresser à toutes ces questions d'audit qui étaient stimulantes, excitantes même; on parlait d'autre chose que de comptabilité et le monde des grandes entreprises s'ouvrait à nous.

Qui dit grandes entreprises dit rencontre avec des dirigeants mais aussi, du fait des missions qu'elles offrent, possibilité de recrutement plus importante. Or, pour un cabinet, le recrutement est l'élément essentiel de l'avenir, du succès, de la réussite. Sans un bon recrutement, point de réussite. On ne peut pas vivre avec des gens banals toute la journée, ce n'est pas possible!

G & C *Vous voyiez donc les jeunes partir vers les grands cabinets. Comment fait-on pour les appâter? Comment ça se passe, concrètement?*

E.S. On commence par approcher le corps enseignant, vous connaissez ça... On cible les meilleurs professeurs, les plus brillants, les plus persuasifs, les plus convaincants, ceux qui savent parler des problèmes de l'heure. On ouvre la vision qu'on peut avoir de la comptabilité, on lui donne des connotations plus politiques, plus entrepreneuriales. On fait valoir aussi son côté international, ce qui plaît aux jeunes. C'est le moment où les frontières s'ouvrent, on a voté oui au référendum de 1972 sur l'entrée du Royaume-Uni, on commence à parler de l'abaissement des frontières... Tout cela provoque un choc et un intérêt que les cabinets d'audit savent utiliser.

G & C *Eux, ils travaillent à l'international avec des grandes entreprises, c'est séduisant. Ce sont les élèves des écoles de commerce qui sont approchés?*

E.S. Oui. Et aussi des écoles d'ingénieurs. Si les consultants vont dans les écoles d'ingénieurs, les auditeurs y vont un peu moins. En vertu du principe de spécialisation de l'époque, qui a cessé maintenant, les auditeurs vont vers le financier, les consultants vers le technique et les juristes vers les facultés de droit.

Mais ce qui est déterminant, c'est que les cabinets anglo-saxons pressentent l'extraordinaire besoin qui va se manifester en termes d'effectifs. Compte tenu du poids de la réglementation, du cloisonnement de la France, on ne peut pas faire grand-chose. Il faut jouer la carte des nationaux, des autochtones, et la jouer vite. Par conséquent, on va avoir besoin d'un recrutement massif, mais sur place.

ANDERSEN ÉTAIT L'ARCHÉTYPE LE PLUS ACHEVÉ DES GRANDS CABINETS ANGLO-SAXONS

On ne peut pas, pour le moment, faire venir des associés de l'étranger. D'ailleurs, dès que les Français acquièrent une certaine notoriété, une certaine autorité dans la firme, ils entrent en compétition avec les associés venant d'Outre-Atlantique et, surtout, du Royaume-Uni. Là, il y a très rapidement conflit avec les Français.

Finalement, ça se règle, et on confie des responsabilités aux Français... Le premier Français qui acquiert une réelle autorité est Guy Barbier qui crée Guy Barbier & Associés et devient le représentant d'Arthur Andersen. Andersen était l'archétype le plus achevé des cabinets anglo-saxons, le seul qui n'ait pas fait de croissance externe. Il a disparu, et c'est dommage. Quoi qu'il en soit, dans les années soixante-dix et suivantes, son prestige est immense. Il attire à lui de très bons éléments, d'excellents professionnels.

G & C *À propos du conflit entre les Anglo-saxons et les Français, à l'intérieur des cabinets, quel était l'enjeu? La doctrine?*

E.S. Non. Le pouvoir, seulement le pouvoir. Les Français sont entièrement acquis à la doctrine, parce qu'ils savent qu'elle est un viatique fantastique. Mais il arrive un moment où il y a le partage des fruits de l'expansion et les Anglais entendent décider du bonus, des promotions, des cooptations. Les Français disent non nous déciderons des bonus, nous déciderons des évaluations, nous déciderons des cooptations.

G & C *Finalement, ces jeunes Français étaient assez bien formés puisqu'ils arrivent à faire front?*

E.S. Très bien formés!

G & C *Est-ce qu'ils avaient une formation traditionnelle ou est-ce que c'était leur formation «grandes écoles» qui leur donnait un avantage?*

E.S. La formation «grandes écoles» est certes utile, mais on a en mémoire des exemples de réussite exceptionnelle de gens qui n'ont pas suivi la filière «grandes écoles». Pourquoi? Parce que, dès que les gens ont été

recrutés, après une sélection sévère, ils passent dans le « moule » de la formation.

G & C *En interne?*

E.S. Oui, on les envoie à l'étranger pour un mois d'immersion où toutes les nationalités se confrontent. Si un cabinet français va dans un amphithéâtre et dit « *Je vous envoie à Gennevilliers, à Courbevoie, au Kremlin-Bicêtre...* » et qu'ensuite, derrière, un anglo-saxon dit « *Je vous envoie à Chicago, à Ségovie...* », il n'y a pas photo! À un moment donné, j'avais comme argument « *Venez chez nous, vous pratiquerez les méthodes des cabinets anglo-saxons au contact de gens qui, précisément, sont issus de ces cabinets. Au surplus, vous ne travaillerez pas dans des filiales de groupes étrangers mais au sein d'entreprises françaises, ce qui vous donnera l'occasion d'approcher leurs dirigeants* ».

Cet argument a fonctionné jusqu'au jour – et c'est un événement – où un grand cabinet a basculé dans le périmètre d'Andersen; c'était Frinault, qui avait le plus beau portefeuille d'entreprises françaises. Ce premier basculement en a entraîné d'autres, par effet dominos. Tout a basculé, à ce moment-là.

Avec intelligence, les grands cabinets internationaux ont su attendre. Ils ont su balayer la place. Ils se sont renseignés sur l'âge des titulaires de portefeuilles, sur leurs ayant droit éventuels. Tout cela a été étudié.

G & C *Ils ont fait du ramassage. Mais, pendant ce temps-là, vous, comment faites-vous évoluer votre cabinet, dans les années 70?*

E.S. Dans les années 70, un événement se produit la mise en place de la COB. Chatenet en est le premier président, il avait été ministre de l'Intérieur du général de Gaulle. Il a géré les grands problèmes et a laissé le soin de mettre en place la COB à un type absolument extraordinaire Jean-Jacques Burgard. En fait, c'est lui, le vrai créateur de la COB.

Et que fait Burgard? Il projette son regard sur le paysage français et se dit « *Je ne vois, s'agissant du commissariat aux comptes, que des quinquagénaires, des sexagénaires, des septuagénaires, des octogénaires et des nonagénaires...* ». Une anecdote, à ce sujet le commissaire aux comptes du grand Marcel Dassault, âgé de quatre-vingt ans à l'époque, promenait allégrement ses quatre-vingt-dix ans et faisait la leçon à son illustre client. Extraordinaire!

Finalement, Burgard se dit « *On va mettre un terme à ça, on va faire des « short lists ». On va prendre une dizaine de quadras, plus un ou deux quinquas, comme Mazars et, à chaque fois qu'une assemblée renouvellera les commissaires aux comptes, on dira "Votre assemblée est souveraine, mais on vous suggère de prendre au moins l'un des commissaires aux comptes figurant sur cette liste"* ».

J'étais sur cette liste, parmi une dizaine d'autres confrères. Nous avons fait des apports dans des domaines qui aujourd'hui paraîtraient complètement rustiques mais qui, à l'époque, étaient tout à fait nouveaux.

Dans le courant de l'année 1974, j'ai été nommé dans plusieurs sociétés cotées. C'était un retournement! La population des entreprises françaises s'est retrouvée avec un nouveau corps de contrôle. Le changement a été rapide et on le doit à Jean-Jacques Burgard.

G & C *Vous avez profité d'une opportunité, mais vous aviez également une action doctrinale.*

MAZARS A ÉTÉ LE GÉNIE

DE LA VIE PROFESSIONNELLE FRANÇAISE

E.S. En même temps, fut créé au sein de l'Ordre, à l'initiative de Robert Mazars et de Gaston Thibault, ce fameux Comité permanent des diligences normales (CPDN) (8) qui, en l'absence d'un véritable organisme de normalisation, entretenait la réflexion doctrinale... Parce qu'à cette époque, le Conseil national de la comptabilité, l'organisme officiel de normalisation, ne faisait pas grand chose en matière doctrinale, c'était une espèce d'annexe austère du Ministère des Finances.

G & C *L'Ordre ne faisait pas grand-chose non plus...*

E.S. C'est vrai, et la création du CPDN va donc lui donner une vitalité doctrinale nouvelle et le laver de son péché originel. L'Ordre avait été créé en 1942 et validé en 1945, premièrement pour prolonger les services des contrôles fiscaux et, deuxièmement, pour préparer le contrôle des profits illicites. Sa culture était singulièrement marquée par ça la recherche des pratiques douteuses et la préparation des sanctions. Le CPDN va en quelque sorte réhabiliter et légitimer une institution qui essayait de ne pas se limiter à la fiscalité.

Par conséquent, ce comité permanent élabore à l'initiative de Mazars une série de recommandations, de « standards ». Mazars était immense. Je crois qu'il n'y a pas eu depuis de professionnel d'un tel talent. Il a été le génie comptable, au sens large du terme, de la vie professionnelle française.

Il faut rappeler que le CPDN a été créé en 1965, mais que certains dirigeants de l'Ordre, et en particulier Sigaut, s'y sont d'abord opposés. Sigaut s'y est opposé parce qu'il craignait que le CPDN ne crée des normes comptables et que cela ne favorise l'audit. Parce que, sans référentiel comptable, il n'y a pas d'audit possible. L'audit, c'est quoi, en définitive? Ce n'est que vérifier que les comptes ont été établis conformément à un référentiel.

Et, à partir du moment où le CPDN a fonctionné et créé un référentiel de qualité de niveau international, l'audit a trouvé sa place. C'est ce qui a permis à des

(8) Ce comité, créé au sein de l'Ordre, aura pour mission d'élaborer les recommandations doctrinales de celui-ci à l'intention de ses membres; il sera remplacé ultérieurement par le Comité professionnel de doctrine comptable (CPDC).

Colloque de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes. Discours de Dominique Perben, ministre de la Justice, 11 septembre 2003

cabinets comme celui de Mazars ou le mien de faire la différence... Mazars m'a d'ailleurs encouragé; la dizaine d'années de différence d'âge qui nous séparent fait que Mazars a toujours eu à mon égard un rôle extrêmement encourageant, d'orientation, d'inspiration; intellectuellement, il m'a protégé de toutes les tentations.

Finalement, je bénéficie, là encore, d'une autre rencontre, et c'est là où s'opère mon choix. Je me trouve bien dans ma peau, c'est formidable, les gens que je recrute viennent parce que, dans mon cabinet, ce *background* existe; à partir de là, la chevauchée commence.

G & C *Le Comité permanent des diligences normales était très inspiré de ce qui se faisait de aux États-Unis?*

E.S. Oui, Mazars avait proposé ça à la suite d'une mission d'étude de productivité, qui avait été organisée, mais bien longtemps avant, au début des années 50! Il en avait ramené l'idée d'un comité de doctrine comptable qu'il avait tenté de vendre sans succès à plusieurs présidents de l'Ordre. Jusqu'au moment où un président hors du commun, François-Maurice Richard, lui dit «*Je vous l'accorde*».

G & C *Et donc, Mazars crée ce CPDN...*

E.S. Oui et grâce à lui, l'Ordre va enfin faire de la doctrine et s'éloigner de ce qu'on appelle le plan de compte. On va accorder de l'importance à la compré-

hension économique, financière, voire sociologique des phénomènes et privilégier l'analyse, aux dépens de l'enregistrement.

Nous n'avions pas de cadre conceptuel mais, implicitement, on travaillait autour d'un cadre conceptuel. On réfléchissait en amont de la pratique, sur des sujets comme les contrats à long terme, le crédit-bail, des tas de choses de ce genre, qui n'étaient pas traitées jusqu'alors.

Mazars, le premier, tirant profit de son expérience américaine et de la culture anglo-saxonne qu'il avait acquise à titre personnel, a une approche conceptuelle des problèmes. Il examine un problème et, après, il le traite. Par exemple, les restructurations est-ce que ce sont des restructurations d'ordre interne, externe? Si c'est d'ordre interne, comment fait-on? Quelle est la valeur? À quelle valeur traite-t-on des restructurations?

G & C *Votre arrivée à la tête de l'Ordre, en février 1979, vous a permis de consolider cette œuvre de rénovation doctrinale?*

E.S. Je le pense. Je gagne les élections en 1978. J'ai été candidat parce qu'il fallait que quelqu'un le soit, ça n'a pas été drôle. Ce n'était pas ma vocation, mais j'ai compris que personne n'accomplirait la tâche comme je le souhaitais.

J'ai utilisé un événement particulier. Sigaut avait

© Bruno Barbey/MAGNUM PHOTOS

L'OPE, en 1969, de BSN sur Saint-Gobain change le monde des entreprises. C'est le signal des grandes manœuvres de restructuration.- Antoine Riboud, président du groupe BSN.

démissionné violemment pour mettre le Conseil supérieur, qui avait fait des conneries, en difficulté. Il a d'ailleurs magnifiquement réussi. Toute la population était pour lui et il y a donc eu un renouvellement de tout le Conseil régional de Paris et du Conseil supérieur de l'Ordre. Là, je me suis dit « *S'il l'emporte, on est foutu. Tous les progrès accomplis vont être balayés.* » J'ai fait ce qu'il fallait faire. Cela m'a pris du temps, mais on a gagné ces élections et Sigaut a disparu ; il est parti et ça a été le point de départ d'une nouvelle époque.

G & C *Quelles ont été vos principales réalisations, en tant que Président de l'Ordre ?*

E.S. Je dirais que j'ai pris trois ou quatre grandes initiatives et ce, je tiens à le préciser, en relation avec la COB d'abord, qui a été un appui très important, ensuite avec Robert Mazars, qui a été un appui non négligeable et puis, curieusement, en relation avec un directeur général des impôts, Philippe Rouvillois.

Ma première initiative a été, paradoxalement, de dissoudre le CPDN pour le réformer. Pourquoi ? Tout simplement, parce qu'au fil du temps, ses effectifs avaient beaucoup augmenté et certains de ses membres étaient peu actifs. Par ailleurs, et plus fondamentalement, il traitait de deux catégories de problèmes assez distincts, ceux des sociétés cotées et ceux des sociétés non cotées.

Je l'ai donc réformé avec l'aide de Mazars, qui avait d'abord protesté puis accepté. J'ai renouvelé ses membres et je l'ai divisé en deux sections, avec deux présidents, l'une pour les sociétés cotées, que j'ai confiée à Mazars, et l'autre pour les petites et moyennes entreprises, que j'ai confiée à André Henrot. J'ai branché celle des petites et moyennes entreprises sur des recommandations relatives à l'établissement des comptes annuels et c'est de là qu'est née la pratique des lettres de mission (9) et celle des programmes de travail (10) qui n'existaient pas les gens faisaient n'importe quoi.

La deuxième initiative vient du fait que je trouvais que le manque de crédibilité de la profession venait de ce que nous n'étions pas contrôlés. Nous n'étions pas du tout régulés et c'est la raison pour laquelle, au début des années 80-81, j'ai créé l'Association française pour le développement de l'audit (AFDA), dont on parle encore. Cela a provoqué un choc absolument considérable dans la profession. Parce que, pour la première fois, les gens qui voulaient appartenir à la

(9) La lettre de mission confirme l'acceptation par l'auditeur de la mission qui lui est confiée par son client et en précise l'objectif et l'étendue.

(10) Accord écrit entre le commissaire aux comptes et les dirigeants de l'entreprise contrôlée sur les travaux qui seront effectués par le commissaire ainsi que sur le montant prévisionnel de ses honoraires.

liste de la COB devaient accepter que leur cabinet soit audité par d'autres, accepter une *peer review*, et même une *peer review* à ciel ouvert, devant un représentant de la COB... Cela m'a valu beaucoup de sarcasmes et je n'ai jamais pu, après ça, me représenter à une élection. Mais il fallait le faire et ouvrir ainsi la voie à l'autorégulation.

G & C Pourquoi la Compagnie a-t-elle créé l'Examen Annuel d'Activité (11)?

En réaction contre l'AFDA, parce qu'ils se sont dit, à tort, que j'étais en train de créer un institut qui allait concurrencer la Compagnie (qui ne faisait rien) et ils se sont précipités pour faire ça. De l'autorégulation, on est passé aujourd'hui, avec la création par la loi de sécurité financière du Haut Conseil du Commissariat aux Comptes (12), à la régulation partagée. Tout est parti de là! Je vous assure que la création de l'AFDA a été un événement. Quand j'allais à New York, on m'en parlait, on me disait «Alors, qu'est-ce que cela va devenir? Est-ce que vous allez accepter mon cabinet?»

Ma troisième grande initiative a été la création d'une fédération francophone, parce que je croyais dans la francophonie. J'ai aussi créé un comité d'orientation et de stratégie que je voulais faire adouber au moyen d'un arrêté administratif, qui m'a été promis mais qu'on ne m'a pas accordé. Si on me l'avait accordé, c'eût été une avancée extraordinaire.

G & C Vous venez de nous dire que l'une de vos initiatives a consisté à distinguer au sein du CPDN deux sections une section des entreprises cotées et une section des PME. Est-ce que cela procédait chez vous de l'idée que nous avons affaire, là, à deux mondes très différents? Comment se distinguaient ces deux mondes?

E.S. Oui, deux mondes très différents et qui ne demandaient pas la même chose à leurs experts. Quand je retourne dans la France profonde, je trouve qu'il existe entre l'expert-comptable et son client une relation différente de celle que l'on a avec les grands dirigeants. C'est vraiment deux milieux différents, à tous points de vue! Totalement différents! Je me vois mal passer mes vacances avec mes clients... Je ne me vois pas dans la peau de cet ancien président de l'Ordre, patron d'un cabinet de trente ou quarante personnes, qui invite ses clients pour le baptême de ses petits-enfants et le cinquantième anniversaire de son mariage...

G & C C'est là l'expert-comptable d'un capitalisme patrimonial; vous, vous accompagniez la financiarisation des entreprises françaises.

E.S. Oui! Il y a une financiarisation et nous avons adapté nos missions à cette financiarisation. Cela dit,

les entreprises françaises sont encore, en matière de financiarisation, très loin du compte, par rapport à leurs homologues britanniques, américaines, ou même hollandaises, mais pas allemandes. La France n'a pas perdu sa fibre patrimoniale. Vous avez de belles réussites patrimoniales les Gattaz, les Mulliez, les Wendel....

L'OPE DE BSN SUR SAINT-GOBAIN UN COUP SENSATIONNEL

G & C Tout à l'heure, vous avez parlé de l'OPE de BSN sur Saint-Gobain, en 1968. Ce fut effectivement un coup de tonnerre dans le monde des entreprises françaises. Est-ce qu'on peut dire, rétrospectivement, que cette OPE, finalement, a signé la crise d'adolescence ou l'accession à la maturité des entreprises?

E.S. Certainement. Antoine Riboud était bien conseillé. Je ne sais plus quelle était la banque qui l'avait aidé. Mais il a fait un coup absolument sensationnel. Avant, personne ne connaissait BSN. Il a eu l'intuition que cette attaque, qui était à mon avis difficilement gagnable, donnerait à sa boutique une autre dimension, la mettrait à la hauteur de son adversaire... C'est comme quand Mitterrand s'est présenté contre de Gaulle, il s'est dit «Je vais atteindre sa stature! L'autre va me donner sa stature!» À chaque fois que vous vous mesurez à quelqu'un sans être trop ridicule, vous avez des chances d'accéder à son niveau. C'est classique, c'est vieux comme le monde, ce truc-là.

Permettez-moi de vous raconter une histoire. J'ai assisté à quasiment toutes les assemblées extraordinaires de Riboud comme commissaire à la fusion. Pour faire accepter une opération difficile à ses actionnaires, il s'y prenait presque toujours de la même façon, il disait «Rappelez-vous, mes chers amis, rappelez-vous de ce que nous avons vécu, cette aventure fantastique de 1969! Rappelez-vous, qu'est-ce que nous étions en 69? nous en étions au verre plat! Quand je vous ai dit que le verre plat, il fallait en faire des bocaux, vous m'avez suivi. Et une fois les bocaux prêts, ils étaient vides et il fallait les remplir avec de la confiture, avec du yaourt et j'ai dit faisons de l'agroalimentaire!» C'était fabuleux, son truc!

Mais son coup n'était possible que dans une France débarrassée, libérée d'un certain nombre de problèmes qui pesaient sur son économie, sur sa vie politique, par la V^e République.

(11) Contrôle de qualité auquel sont soumis les commissaires aux comptes des sociétés cotées; ce contrôle est sous la responsabilité d'un comité dont les membres sont désignés par la Compagnie.

(12) Organisme indépendant créé par la loi de sécurité financière du 1^{er} août 2003, le H3C surveille et coordonne le contrôle légal en France; il supervise la profession de commissaire aux comptes sans se substituer à la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes.

S'IL Y A UN DOMAINE OU LA FRANCE A LOUPÉ SON COUP EN EUROPE, C'EST LE DOMAINE COMPTABLE

G & C *Peut-on parler un peu du présent et aborder la grande question actuelle, celle de l'harmonisation comptable internationale. On s'est fait un peu acculer dans un dispositif qui nous est étranger, intellectuellement parlant, dans lequel un certain nombre d'enjeux ne sont pas les nôtres. Comment est-on arrivé dans cette nasse? Quel est le processus qui fait qu'on se retrouve dans une situation comme celle-ci, où la normalisation se fait en dehors de toute autorité ou institution? Quelle est votre position?*

E.S. Ce n'est pas en dehors de toute autorité. Elle va se faire à partir d'une influence non pas étrangère, mais plutôt internationale, disons anglo-saxonne... Je vous dis en deux mots ce qui se passe.

On parle beaucoup de l'Europe en ce moment, on a raison, on n'en a pas parlé assez avant. L'Europe est quand même une extraordinaire réussite française. La France est restée une grande puissance à travers l'Europe. Mais il y a un domaine où la France, qui a été une inspiratrice de l'Europe dans de nombreux domaines, a loupé son coup c'est le domaine comptable. Faire une directive, ça prend dix ans. Pour la modifier ou la changer, il faut autant de temps que pour la faire, compte tenu de la réactivité indispensable.

L'Europe a été incapable de gérer l'harmonisation. Alors qu'est-ce qu'elle a fait? Elle a rendu les armes et sous-traité. Il y a des secteurs de l'activité économique et financière, dont la comptabilité, qui nous ont complètement échappé parce que nous, Français, étions absents!

Seul un type comme Mazars pouvait doter la France d'une véritable capacité doctrinale et apporter cette capacité à l'Europe. Finalement, c'est le Conseil National de la Comptabilité (CNC) (13) qui s'est chargé de tout ça... C'est d'ailleurs son rôle, et il le remplit de façon satisfaisante.

G & C *On parle des Trente Glorieuses de l'économie. Est-ce qu'on peut parler des Trente Glorieuses de la comptabilité?*

E.S. Oui et non la chose comptable est beaucoup plus connue qu'elle ne l'était, c'est incontestable, mais elle garde un côté ringard.

Il n'y a d'ailleurs plus de comptables au sens strict; à partir des années 70, les gens attirés par les choses comptables viennent d'horizons divers juristes, économistes, ingénieurs...

DE L'AVENIR DE LA PROFESSION COMPTABLE CHANNEL 1 OU CHANNEL 2?

G & C *Dernière question comment voyez-vous l'avenir de la profession comptable?*

E.S. La loi de sécurité financière est un autre événement, qui la bouleverse à nouveau; elle n'en est pas très consciente, d'ailleurs. Cette loi, en obligeant les cabinets importants comme celui que j'avais créé et dirigé, à se séparer des activités qui ne sont pas comptables, à mon avis, crée un changement important qui fait que les plus intelligents d'entre nous auront à choisir entre ce qu'on appelle le channel 1 et le channel 2.

Le channel ou la stratégie 1, c'est le maintien au sein du secteur réglementé, le fameux commissariat aux comptes. Ceux qui vont rester dans le secteur réglementé, pour des raisons multiples – parce que les types ne peuvent pas faire autrement, car ils y sont engagés depuis des années, parce qu'ils ont peur d'aller dans le secteur non réglementé qui est beaucoup plus exposé, parce qu'il faut renouveler les contrats plus souvent, parce qu'il faut compter sur la valeur acquise... – vont voir leur activité diminuer parce qu'ils vont devoir abandonner les activités de conseil. Les grands groupes vont faire appel à d'autres cabinets, pour le conseil.

Par conséquent, vous allez avoir un débat et une réflexion stratégique des grands cabinets, ou des cabinets qui agissent dans le réglementé, ça va être un moment difficile.

Ceux qui ne pourront pas, qui refuseront ou qui tourneront le dos aux activités dites réglementées, vont se trouver dans le secteur non réglementé, le channel 2, avec la difficulté de bénéficier de contrats suffisamment lourds pour vivre, pour recruter, animer et former des gens. S'ils y parviennent, cela sera une grande réussite. S'ils n'y parviennent pas, ils disparaîtront ou ils devront se consacrer à des prestations de niveau plus bas.

La redistribution des cartes va être assez douloureuse. Et le fait que tout cela se déroule à l'échelon international, pour une partie de la profession, ne va pas arranger les choses.

G & C *Cela va contribuer à cliver davantage la profession?*

E.S. Terriblement. Par ailleurs, cela va poser des problèmes de recrutement. Tous ceux qui disaient dans les années 70 « Venez travailler avec nous, c'est formidable! » vont avoir du mal à se faire entendre. Comment vont-ils faire? Quand ils vont aller voir des professeurs pour savoir s'ils ont des élèves ou des étudiants intéressés, ils vont devoir faire montre de trésors d'imagination pour attirer les types... Ça vous intéresserait, vous, d'être greffier?

(13) Le CNC est l'organisme qui, en France, élabore les normes comptables; placé sous la tutelle du Ministre de l'Économie, il est composé de représentants des divers acteurs économiques concernés par la normalisation comptable.