

MAZARS : UN MODÈLE ORIGINAL

Interview de Patrick De Cambourg

Vous présentez Mazars comme différent des autres cabinets ; sur quels points ?

Patrick De Cambourg : Notre organisation comme nos orientations stratégiques nous différencient fortement.

Notre modèle d'organisation est effectivement unique ; l'option prise par Mazars en 1995 a été de constituer un *partnership* international intégré, *partnership* au sens plein du terme dans lequel nous avons notamment complètement dépatrimonialisé - il n'y a chez Mazars ni *goodwill*, ni système de retraite - nous fondons notre développement sur la gestion des talents et sur des valeurs communes sans transactions complexes entre générations.

Nous sommes les seuls à avoir une structure complètement intégrée et déployée au niveau international.

Si l'on examine les organisations internationales, on peut les classer en 5 catégories :

- le mode « carnet d'adresses » ; il répond aux besoins de cabinets qui peuvent mettre en relation leurs clients avec des correspondants étrangers dont ils communiquent les coordonnées sans autre forme de contrôle,

- le mode « alliance » ; il s'agit d'un groupement de firmes indépendantes sans exclusivité territoriale, géré par une structure centrale légère avec une gouvernance commune limitée. Le groupement est fondé sur la volonté de s'épauler, d'échanger les meilleures pratiques de chacun et de partager des idées. La qualité globale dépend essentiellement du processus de sélection des cabinets dont les critères sont :

- l'engagement international,
- la politique RH de chaque firme,
- l'excellence technique,
- un *risk management* très structuré,
- une dynamique forte.

C'est le cas de l'organisation Praxity, dont nous sommes un membre fondateur, et qui vient en complément des services que propose aux marchés notre *partnership* intégré. Mazars est le membre le

plus important de Praxity qui compte également 8 cabinets Nord Américains qui sont pour l'essentiel parmi les tout premiers de leur région respective ; le plus important d'entre eux est 8^{ème} sur le marché nord américain.

- les réseaux que j'appellerais « à réalité minimale ». Ces réseaux visent à faire émerger des marques communes. Ils comportent une clause d'exclusivité territoriale et ont des *directory* assez épais. Ils se présentent comme « réseaux » en vue de conduire des audits transnationaux, mais la substance de ces organisations est très variable en fait.

- les grands réseaux internationaux à substance relativement forte ; ils ont été fondés par le regroupement de cabinets nationaux ; ils disposent d'une légitimité historique incontestable ; ils gèrent des flux internationaux importants ; ils s'appuient sur l'unicité et la notoriété de la marque ; ils assurent un niveau de partage technique important.

- enfin, la firme intégrée internationale, dont Mazars est depuis 13 ans une illustration que je crois unique. Notre *partnership* est fondé sur une sélection forte des associés, des règles communes de vie associative, une gouvernance de l'exécutif forte, un partage des risques et des résultats. Nous construisons une citoyenneté Mazars fondé sur le respect de la diversité culturelle au niveau international et le développement constant d'une culture professionnelle transfrontalière.

LPC : L'autre différence est votre orientation stratégique...

Patrick De Cambourg : Effectivement, le choix de Mazars est de traiter la communauté des entreprises dans son ensemble sur le principe que tout client, quelle que soit sa taille, est en droit d'attendre la même qualité et surtout un suivi personnalisé, ce que permet notre structure intégrée. Ainsi, un client Mazars a un interlocuteur qui l'accompagne sur les cinq continents et permet une réactivité optimale et une qualité de services identiques quels que soient le territoire ou le métier couvert.

Côté segment de marché, il est vrai qu'en France l'accent avait été mis sur les services aux grands comptes, aux EIP. Sur ce marché, les acteurs sont bien connus, ils sont peu nombreux, le métier est bien balisé. Nous avons la conviction qu'il est nécessaire de poursuivre le renforcement des offres de services aux Eip, mais également de davantage ouvrir à la concurrence ce segment de marché. Le nombre d'acteurs globaux est trop restreint aujourd'hui et son élargissement serait un vrai plus pour les entreprises comme pour leurs parties prenantes.

Mais vous ne servez pas que des EIP ?

Patrick De Cambourg : Non, et nous souhaitons renforcer notre offre de services à destination des entreprises que nous nommons « OMB » : (Owner Managers Businesses) qui correspond aux entreprises dans lesquelles le contrôle et le management sont mêlés : il s'agit de relativement grandes entreprises en Allemagne et de Pme en France.

Les prestations apportées à ces entreprises sont considérables et nécessitent une qualité technique et relationnelle très importante.

L'approche pour ce type d'entreprises est différente par rapport aux EIP même si certaines disciplines telles que le juridique et le fiscal sont communes.

Il faut y consacrer des investissements de manière très significative, notamment techniques, pour proposer des services sur mesure de haut niveau et à forte valeur ajoutée. C'est que nous faisons actuellement.

Que pensez vous de la position de la profession par rapport à la crise que nous connaissons ?

Patrick De Cambourg : La crise que nous connaissons est due à hauteur de 60 % à la financiarisation de l'économie et à 40% aux moyens de contrôle et d'audit. Un vaste chantier de réflexion est ouvert pour aller plus loin dans la démarche de la transparence de l'information financière et de la relation entre les entreprises et la société.

Il y a une attente forte par rapport aux auditeurs, un « expectation gap » entre l'apport des auditeurs et l'attente des entreprises.



Patrick De Cambourg

L'apport de notre profession aux EIP pourrait comprendre plusieurs volets :

- une contribution à la réflexion sur la financiarisation de l'économie (par exemple le mythe des 15 % de rentabilité) et à la normalisation comptable qui a accompagné son expression,
- de l'innovation dans le domaine de l'audit et de la gouvernance d'entreprise
- une confiance à restaurer.

A ce niveau, les discussions en cours sur une ouverture du capital des sociétés d'audit à des non professionnels sont essentielles. Une telle décision serait contre-productive, car elle conduirait les cabinets à une recherche de rentabilité à court terme qui ne pourrait être que préjudiciable à l'esprit de service et d'intérêt public qui doit animer les acteurs de notre profession.

En terme de transparence, Mazars est le premier groupe d'audit à publier un rapport annuel. Pourquoi ce choix ?

Patrick De Cambourg : Effectivement, nous venons de publier notre 4^{ème} rapport de annuel ; ce rapport va bien au-delà des exigences du rapport de transparence mis en place récemment suite à l'application de la 8^{ème} directive européenne. C'est un rapport annuel qui présente nos comptes consolidés au niveau mondial, en normes IFRS et co-audités. Nous avons choisi de nous soumettre aux mêmes exigences que celles de nos clients cotés. Lorsque nous sommes auditeurs d'une entreprise, nous avons une mission d'intérêt public envers les marchés ; nous pensons donc que la profession doit s'efforcer d'appliquer les mêmes exigences de transparence que celles demandées aux entreprises. Et en période de crise, où on remarque un manque de confiance flagrant envers les acteurs économiques et financiers, cela nous paraît un enjeu majeur.