



Favoriser une nouvelle gouvernance

Subordination et indépendance : principes de gouvernance

Le Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables a organisé le mercredi 15 décembre 2011 au Palais Brongniart, dans le cadre du Salon Lexposia, deux tables rondes sur la thématique

« Favoriser une nouvelle gouvernance »,

la première intitulée « Subordination et indépendance : principes de gouvernance »,

la seconde « Parité et performance : dynamique de gouvernance »

Subordination et indépendance : principes de gouvernance

Cette première table ronde était organisée en partenariat entre le CSOEC, la CNCC, l'IFA, la DFCG et l'Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières.

Avec la participation de



Philippe Audouin, vice-président exécutif de l'Association nationale des Directeurs Financiers et de Contrôle de Gestion (DFCG),



Agnès Bricard, présidente du Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables (CSOEC),



Alain Grosman, président de la Commission Déontologie de l'Institut Français des Administrateurs (IFA),



Jean-Louis Mullenbach, président délégué de l'Observatoire de la Qualité Comptable,



William Nahum, président de l'Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières.



Yves Nicolas, vice-président du bureau de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (CNCC),



Michel Prada, président du Conseil de normalisation des comptes publics (CNOCP)



Jean-Luc Sauvage, médiateur délégué du Crédit et médiateur délégué des Relations industrielles, représentant René Ricol, ancien médiateur national du Crédit et actuellement Commissaire Général à l'Investissement.

Après quelques propos introductifs prononcés par Agnès Bricard, présidente du Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables, c'est Michel Prada, président du Conseil de normalisation des comptes publics, qui a ouvert la table ronde par une analyse des pratiques des grandes entreprises et des enjeux en matière de gouvernance.

Michel PRADA, président du Conseil de normalisation des comptes publics (CNOCP)

« Madame la Présidente, je vous remercie de me donner l'occasion de m'exprimer devant vous sur la gouvernance, sujet ancien qui présente de multiples facettes et qui est au fond la problématique de la bonne relation entre la gouvernance de l'entreprise et l'indépendance de ceux qui y participent.

« Il ne saurait être question de me lancer dans une description juridiquement détaillée de cette problématique. Je me contenterai d'essayer d'en trouver les principaux ressorts.

« La gouvernance, c'est un sujet que j'ai eu à connaître quand j'étais régulateur de marché à la COB, puis à l'Autorité des Marchés Financiers. Je l'ai ensuite approfondi dans mes activités postérieures qui étaient non exécutives, et en particulier à la présidence de l'International Valuation Standards Council qui s'occupe des standards d'évaluation et qui se pose la question du code d'éthique des experts indépendants.

« De la problématique de l'administrateur indépendant à celle du contrôle interne en passant par celle du commissariat aux comptes ou de l'expertise indépendante, on voit bien comment se caractérise le sujet qui est le nôtre aujourd'hui.

« Pour camper le décor, il me semble que l'on peut en fait distinguer deux catégories de situations qui relèvent sans doute d'une analyse fonctionnelle un peu différente.

« La première catégorie de situations, dans une analyse un peu théorique, relève de la théorie de l'agence, en ce sens qu'elle est le fait d'individus qui travaillent pour le compte de quelqu'un à l'intérieur d'une structure (l'administrateur pour le compte de l'actionnaire) et sont confrontés essentiellement à la question du conflit d'intérêt dans leurs différentes fonctions. C'est probablement la situation la plus analysée depuis longtemps, à la fois par les théoriciens, par les régulateurs et les organisations professionnelles.

« La seconde catégorie de situations, qui est sans doute davantage au cœur de la réflexion d'aujourd'hui, relève plus de la théorie du management et de la façon dont s'organisent les relations entre partenaires qui composent une entreprise, qui ont entre eux des relations de nature hiérarchique et technique. Cette catégorie pose la question de l'indépendance de jugement de l'individu et du professionnel dans le dispositif auquel il appartient et qu'il sert.

« Je dirai un mot rapide d'abord sur l'indépendance et la théorie de l'agence pour revenir ensuite sur le sujet de l'indépendance dans le système de management.

« C'est probablement la théorie de l'agence qui a été la plus étudiée. C'est celle aussi sur laquelle se penchent avec le plus d'attention les régulateurs. C'est elle qui, depuis de nombreuses années maintenant, a conduit à travailler sur les questions des administrateurs indépendants, de l'organisation des conseils d'administration, de l'audit externe et de l'expertise indépendante.

« Au fond, les questions principales ici sont celles des conflits d'intérêt et de la manière dont on peut les traiter.

« Il existe sur le sujet de nombreuses règles, parfois même des lois, des guides de référence, des référentiels nationaux ou internationaux. Vous avez peut-être vu que l'Autorité des Marchés Financiers a publié hier un nouveau rapport sur la gouvernance des sociétés cotées, dans lequel elle analyse la manière dont une centaine d'entre elles, qu'elle a examinées de près, mettent en œuvre ces dispositifs. Je n'insisterai pas sur ce rapport.

« Ce qui me frappe dans cette problématique, c'est que l'on a éprouvé le besoin, et probablement était-ce indispensable, d'essayer par des dispositifs plus ou moins contraignants de caractériser les situations afin de pouvoir décider par référence au guide, au cadrage général. Ceci présente un avantage et un inconvénient.

« L'avantage de ce système, c'est que, comme la nature humaine est faible, lorsqu'on a des référentiels et que l'on a la possibilité de s'appuyer dessus, il est plus facile de prendre des décisions difficiles et de régler les problèmes de conflits d'intérêt en disant : "Ecoutez, je suis désolé, vous ne pouvez pas faire ceci, vous ne pouvez pas faire cela, parce que c'est interdit par le guide de l'Association française des entreprises privées, parce que c'est interdit par le guide du MEDEF, par MiddleNext, par l'Autorité des Marchés Financiers, etc.".

« Je ne vais pas renier ce à quoi j'ai participé quand j'étais dans mes fonctions précédentes. Je dis simplement que ceci ne suffit pas. Que non seulement ceci ne suffit pas, mais que ceci peut parfois avoir des effets pervers, en ce sens que, comme dans beaucoup d'autres domaines, les logiques processuelles, qui sont le moyen de mettre en œuvre des principes relativement clairs et relativement simples, ont parfois des conséquences inattendues ou ne permettent pas de voir certaines situations difficiles.

« Dans cette matière et bien qu'on ait analysé les cas dans lesquels les problématiques de conflits d'intérêt pouvaient se poser, on voit bien qu'on peut manquer de repères. De vrais conflits d'intérêts peuvent ne pas figurer sur la liste dressée internationalement ou nationalement. Inversement, quelquefois, on peut aller un peu loin pour des raisons théoriquement bien fondées mais avec des effets pervers. Un exemple, et je n'engage que moi puisque je suis retraité et que je n'ai plus de responsabilités exécutives : je ne suis pas absolument certain que le fait d'avoir été administrateur d'une société pendant très longtemps mette en cause l'indépendance. On peut se poser la question de savoir s'il n'y a pas une limite et si parfois les cadencements ne posent pas

problème. C'est une question qui se pose également aujourd'hui pour les commissaires aux comptes. J'aurai une position certainement plus sévère à cet égard que pour les administrateurs.

« On voit bien que la question de la limite du référentiel, à la fois en relief et en creux, se pose pour traiter cette question du conflit d'intérêt. C'est au fond le problème de l'apparence par rapport à la réalité.

« J'en viens au problème de l'indépendance par rapport au management. La question est ici différente. Au fond, c'est là aussi un sujet assez ancien, mais probablement moins bien analysé, sauf peut-être dans la fonction publique. Cette question se pose par rapport à un individu. Toute personne qui fait partie d'une équipe, qui se trouve dans une hiérarchie, qui doit servir un projet et qui peut se trouver dans certaines circonstances en situation de conflit par rapport à ceux qui la dirigent ou pour lesquels elle travaille, a son savoir-faire, son éthique personnelle et, éventuellement, son éthique professionnelle. Cette considération peut aussi toucher les prestataires extérieurs qui se trouvent dans la même situation, dans une relation client – fournisseur un peu complexe. Cette question de l'indépendance se pose aux métiers ici représentés et que j'ai un peu approchés, de la même façon qu'aux métiers du contrôle interne, qu'aux juristes d'entreprise, qu'à toutes ces personnes qui ont à traiter des questions de conformité, de *compliance*, comme on dit, par rapport à un cadrage général.

« La façon dont le sujet est traité varie beaucoup selon les cultures et sans doute, dans notre pays, y avons-nous moins travaillé. Les pays anglo-saxons y ont pas mal travaillé, mais parfois dans des directions qui me troublent quelque peu. Prenons un exemple : on sait qu'aujourd'hui, aux États-Unis, la technique du "whistleblowing" est non seulement tolérée, mais très encouragée. Elle repose sur la nécessité pour le collaborateur d'aller dénoncer les faits qui lui paraissent poser problème. Cette pratique évoque chez nous, à tort ou à raison, des souvenirs un peu ambigus. Quand j'étais enfant, j'ai appris une comptine qui disait "rapporteur à la maison, qui reçoit des coups de bâtons ; rapporteur à la Mairie, qui reçoit des coups de fusil". C'était juste après la Guerre... Nous avons culturellement, ici, une sensibilité à ces sujets différente de celle de nos partenaires anglo-saxons.

« Comment résoudre le problème ? J'ai eu à l'affronter sur un sujet très précis, il y a quelques mois : celui du juriste d'entreprise et de l'éventualité de renforcer sa position et son indépendance à l'intérieur de l'équipe en lui reconnaissant la qualité d'avocat. Alors qu'il était inscrit au barreau avant de rentrer dans l'entreprise, l'avocat perd son statut en rejoignant l'entreprise comme salarié. Je pensais qu'il était possible d'être un salarié loyal, obéissant, intégré à une équipe, tout en continuant d'appartenir à la profession d'avocat et à respecter les obligations professionnelles de ce métier pour mieux fonctionner dans un univers éventuellement difficile. Il ne me paraît pas idiot de permettre à un juriste d'entreprise de faire référence à un code d'éthique qui s'impose à lui, qui

comporte un corpus commun de données, qu'il soit ou non avocat plaissant.

« Quand on regarde le corpus des règles morales qui s'applique aux avocats, il est sans doute applicable au juriste interne, sauf peut-être dans le cadre du sujet très compliqué de la relation avec le client et du secret professionnel, que nous n'allons pas traiter ici.

« Je pense que la question se pose de la même manière à d'autres professions que les juristes, et particulièrement aux experts-comptables. Aujourd'hui, il y a un Ordre des Experts-Comptables avec un Tableau. Tout expert-comptable qui intègre une entreprise sort automatiquement du Tableau qui recense les experts-comptables, pour devenir comptable d'entreprise. Or, si cette profession a un corpus doctrinal, je ne vois pas pourquoi, dans le cadre de l'entreprise, l'expert-comptable ne pourrait pas se comporter selon le même référentiel que lorsqu'il est indépendant, et dire le cas échéant à son patron ou à ses correspondants "écoutez, je suis désolé, mais cela, ce n'est pas possible. Je suis expert-comptable, je ne peux pas le faire, cela ne respecte pas la charte de mon métier".

Je pense que la référence à un corpus doctrinal, fût-il extérieur à l'entreprise, contribue à renforcer la nécessaire indépendance du professionnel. Il ne faut pas, bien entendu, que cette indépendance ait un effet pervers, qu'elle vienne faire exploser l'unité de commandement, la cohérence du système. Il ne faut pas non plus que les professionnels s'appuient sur leur soi-disant indépendance pour travailler contre l'entreprise. Quand on n'est pas d'accord avec une structure, avec sa politique, avec sa stratégie, on s'en va. La question de l'indépendance est toujours une question très difficile, une question limite. On la connaît très bien dans la fonction publique. Des textes anciens la régissent et traitent notamment la question de savoir ce que vous faites par rapport à un ordre illégal, etc.

« Il faut travailler dans cette direction pour renforcer la possibilité que chacun doit avoir de respecter la conformité sans s'exposer, ce qui est important pour le bon fonctionnement des entreprises et l'honnêteté dans les affaires.

« Bien entendu, j'en mesure les risques et ceci doit être tout à fait encadré. Il n'est pas question de multiplier les contrôles externes sur la gestion interne de l'entreprise par les ordres ou les organisations professionnelles. Les entreprises et le MEDEF étaient à juste titre inquiets, dans le dossier du juriste d'entreprise que j'ai évoqué, de ne plus pouvoir rien faire sans demander l'autorisation ou se soumettre au contrôle du barreau auquel le juriste est inscrit. Il n'en est rien bien entendu, c'est dans des cas extrêmes que la problématique de la déontologie va se poser et que peut-être l'autorité professionnelle sera appelée à donner son avis. En tous cas, c'est ma conception des choses.

« Pour ma part, je crois sincèrement que, dans les deux cas, le premier, celui du conflit d'intérêt dans la relation d'agence, et le second, celui de la problématique du management interne, la

référence à des dispositifs déontologiques, ordinaires, est un moyen de consolider, d'encadrer des situations potentiellement difficiles. Si j'avais le choix, idéalement, je mettrais ces dispositions de côté et je rêverais d'une situation dans laquelle les individus auraient, à la fois, l'intelligence des situations, le sens moral et le courage. Si vous réunissez ces trois ingrédients chez un individu, point n'est besoin de code et tout fonctionne bien. Malheureusement, il s'agit là d'un idéal. Peut-être le verrons-nous dans un autre monde !

« Dans la réalité, ici et maintenant, si vous avez l'intelligence des situations, du courage, mais pas de sens moral, vous pouvez faire un brillant mafieux. Si vous avez du sens moral et du courage, mais pas l'intelligence des situations, vous pouvez être relativement créateur de risques pour votre entreprise. Et si vous êtes très intelligent, que vous avez beaucoup de sens moral, mais que vous n'avez aucun courage, votre capacité managériale sera limitée.

« Appuyons-nous donc quand même sur des dispositifs qui permettent de compenser la naturelle faiblesse de l'homme.

« Merci. »

Jean-Louis MULLENBACH, président délégué de l'Observatoire de la Qualité Comptable

« Merci à Michel Prada qui, peut-être le savez-vous, vient d'être nommé président des *Trustees* de l'IASB. Son exposé introductif nous a fait toucher du doigt la problématique de la relation entre la gouvernance de l'entreprise et l'indépendance des personnes participant à cette gouvernance.

« Aujourd'hui, nous fêtons un anniversaire, celui du scandale Enron qui remonte à dix ans et qui est l'illustration de ce qu'il ne faut pas faire, malgré l'affichage d'une gouvernance apparemment exemplaire. De temps en temps, il faut un scandale pour faire bouger les choses, mais ces mouvements ne sont pas sans danger par l'effet de balancier qu'ils peuvent provoquer. La loi Sarbanes-Oxley qui a suivi a été d'une utilité extrêmement contestable. Certes, la mise en œuvre de cette loi a fait beaucoup travailler les cabinets d'audit, on ne s'en plaindra pas, et ces travaux ont permis d'améliorer les processus dans les entreprises, mais le président Prada nous l'a bien dit, il y a un équilibre à trouver. On le voit bien en ce moment avec les normes prudentielles Bâle 3 et Solvabilité 2 qui sont en cours de finalisation. Précédemment, très peu de capital était exigé des établissements financiers ; aujourd'hui, il en est demandé trois fois plus. On nous avait dit que ces mesures s'appliqueraient en 2019, puis 2017 et aujourd'hui, en ce qui concerne les normes de Bâle 2, cinq doivent être appliquées d'ici fin juin 2012. La problématique est identique avec les Etats : après une fuite en avant de leur endettement, nous vivons une fuite en arrière avec l'obligation qui leur est faite de retrouver un équilibre budgétaire rapidement. Grand est le risque de provoquer une austérité synchronisée dangereuse : quand on compare le rapport Dettes sur PIB, il n'y a pas que le numérateur, il y a aussi le dénominateur ; si le PIB baisse, le ratio peut se

détériorer.

« En première partie de table ronde, nous allons échanger sur la chaîne de sécurité de l'information financière, indispensable au bon fonctionnement de nos sociétés démocratiques. Cette chaîne comprend les entreprises et leurs conseils, les contrôleurs et les régulateurs. Alors, interrogeons-nous : quel est le maillon le plus faible ? Peut-être celui des entreprises dès lors que l'information est produite et communiquée par l'entreprise.

« Je donne la parole à Philippe Audouin. »

Philippe AUDOUIN, vice-président exécutif de l'Association nationale des Directeurs Financiers et de Contrôle de Gestion (DFCG)

« Alors le maillon faible va témoigner... Je voudrais d'abord dire que la gouvernance, même si c'est un peu une tarte à la crème que de le dire aujourd'hui, est quelque chose d'absolument essentiel. A la fois comme facteur de confiance - on voit bien dans la crise actuelle l'importance du facteur confiance dans l'évolution des marchés et dans l'économie - et sur un plan très microéconomique, en ce sens qu'elle peut aider une entreprise à progresser. J'y reviendrai tout à l'heure au travers d'une illustration très concrète.

« Comme le disait très bien le président Prada il y a un instant, la situation idéale, c'est effectivement d'avoir l'intelligence des situations, le sens moral, la déontologie, le courage. Si on a toutes ces qualités, on n'a plus besoin de gouvernance.

« Mais si tel n'est pas le cas, si, à un moment donné, une personne dans l'entreprise peut se trouver confrontée à une situation à la fois de tentation et d'opportunité parce que le cadre de l'entreprise ou celui de la gouvernance n'est pas adapté, à ce moment-là, on peut effectivement déboucher sur des dysfonctionnements.

« Pour les éviter, il faut construire une gouvernance adaptée, qui doit s'appuyer sur de nombreux dispositifs dont le contrôle interne et l'audit interne, ainsi que sur l'administration de l'entreprise et notamment le comité d'audit, qui n'est qu'une brique, mais une brique importante dans la gouvernance de l'entreprise.

« Il me faut aussi rappeler que le conseil d'administration a la responsabilité d'arrêter les comptes de l'entreprise. Cette fonction est évidemment un élément capital dans le processus de production de l'information financière. Le conseil a aussi une responsabilité, depuis la loi de décembre 2008 qui en a clarifié les dispositions, dans la présentation des comptes. Mais l'élément essentiel, c'est l'arrêté des comptes. Ces comptes sont aujourd'hui de plus en plus complexes. Je me félicite à ce propos de ce qu'une personne de l'intelligence et de la sagesse de Michel Prada ait été nommée à la tête des *Trustees* de l'IASB : cette nomination aidera peut-être à davantage de bon sens dans les normes comptables, et il y en a besoin. Par une sélection appropriée des administrateurs qui

doivent être indépendants, mais également compétents dans les domaines comptable et financier, le comité d'audit peut contribuer à une meilleure analyse, à une meilleure appropriation des données, ce qui est le challenge de la direction financière, et ce qui aboutira *in fine* à une meilleure qualité des comptes.

« Le second élément qui participe à la sécurité est la responsabilité du comité d'audit dans le suivi des risques de l'entreprise. C'est également un élément important de confiance.

« La présence d'un comité d'audit peut être de nature à rassurer les *stakeholders* de l'entreprise. J'emploie sciemment le terme *stakeholders* parce que, dans les entreprises non cotées, il y a aussi des actionnaires qui ne font pas l'objet de la même considération que dans les entreprises cotées, ainsi que des personnes qui ont parfois besoin d'être rassurées sur l'entreprise (des banquiers, des fournisseurs, des clients) pour lesquelles la présence d'un comité d'audit peut être un facteur important de confiance dans la bonne qualité de la préparation et du traitement de l'information comptable. Ensuite, dans certaines situations un peu compliquées que le président Prada évoquait tout à l'heure lorsqu'il parlait de déontologie dans l'entreprise, le comité d'audit peut être une aide, un relais, pour la direction financière de l'entreprise lorsqu'une question de cette nature se pose.

« Je disais tout à l'heure que la gouvernance pouvait être un facteur de progrès pour l'entreprise et je vous avais promis une illustration, que voici. Je discutais récemment avec le président d'une entreprise de services cotée, de taille intermédiaire mais assez importante néanmoins, qui avait fait une acquisition et qui n'avait pas à l'époque de comité d'audit. Il lui fallait intégrer cette acquisition. Un certain nombre d'ajustements ont été faits dans ce cadre et ce président a eu la surprise de constater que ces ajustements avaient conduit à déprécier les *goodwills* qui avaient été calculés au moment de l'acquisition, ce qui l'a amené à afficher un résultat en perte, à son grand désagrément, d'autant que ce résultat en perte lui a fait perdre un contrat important avec une grande banque française qui n'a pas souhaité prendre le risque de le confier à une entreprise dont la santé financière pouvait être remise en question.

« C'est un exemple très concret de l'impact absolument déterminant dans le développement de l'entreprise d'une mauvaise anticipation et d'une méconnaissance des contraintes comptables.

« Dernier point, le président Prada faisait référence au rapport de l'AMF du 13 décembre. Dans ce rapport, l'AMF a analysé la situation de 90 entreprises, certaines appartenant au CAC 40, d'autres pas. Sur ces 90 entreprises, 100% des entreprises du CAC 40 ont un comité d'audit, ce qui est, je dirais, la moindre des choses ! Mais sur le total de l'échantillon, seulement 85% ont un comité d'audit, ce qui veut dire qu'en dehors du CAC 40, le pourcentage d'entreprises n'ayant pas de comité d'audit est encore relativement important et qu'il y a encore des progrès à faire. »

Michel PRADA

« Juste un commentaire. Je suis complètement d'accord avec ce que vient de dire Philippe Audoin qui m'a donné deux idées. La première est que, dans cette problématique, il ne faut jamais oublier la responsabilité des dirigeants. On a parfois le sentiment que tout ceci est fait contre eux dans une relation de méfiance à leur égard et qu'il faut mettre en place des dispositifs pour les contrer, en quelque sorte. Ce qui me frappe, c'est la logique des dirigeants qui se sentent au contraire confortés par les dispositifs qui leur garantissent l'efficacité, la compétence et la loyauté de leurs collaborateurs. Dans le cas que vous avez cité, il est évident que, si les dispositifs avaient été mis en place, vous n'auriez pas eu l'opportunité de donner cet exemple.

« A l'opposé, je le dis, mais n'y reviendrai pas, il y a une problématique de risques qui est celle de la déresponsabilisation des institutions existantes. Je suis convaincu qu'il est important que les conseils d'administration ne se considèrent pas dégagés de leurs prérogatives dès lors qu'un comité s'en occupe. La mise en place de comités d'audit ou d'autres dispositifs a une certaine logique, un certain sens. Mais il ne faut pas perdre de vue leur objectif qui est de sécuriser, de consolider, d'améliorer la gestion. Il n'est pas de segmenter la responsabilité du conseil et de se débarrasser des questions difficiles ou des questions qui fâchent. »

Jean-Louis MULLENBACH

« Michel Prada me fournit le lien avec l'intervenant suivant, Alain Grosmann, président du comité Ethique de l'Institut Français des Administrateurs, qui va traiter du conseil d'administration, de son rôle et de sa responsabilité collective, même si des comités spécialisés préparent ses décisions. »

Alain GROSMANN, président de la commission Déontologie de l'Institut Français des Administrateurs (IFA)

« Je commencerai par évoquer le concept d'administrateur indépendant qui joue un rôle de plus en plus grand dans les conseils. Je ne vous apprendrai pas que le concept est d'origine anglo-saxonne. Il a été introduit en France par le rapport Viénot qui a ensuite été suivi par le rapport Bouton, puis par le rapport de l'AFEP et du MEDEF. Depuis 2003, année de sa création, l'IFA a essayé d'adapter, de pousser et de renforcer l'introduction d'administrateurs indépendants dans les conseils d'administration. Ces recommandations sont entrées progressivement en application, mais il y a eu des controverses et des réactions émanant notamment de certains membres éminents de l'AFEP ou du MEDEF, estimant que l'administrateur indépendant n'était pas forcément compétent. Cette opposition ne me paraît pas avoir lieu d'être.

« L'administrateur indépendant ne bénéficie pas d'une définition juridique et donc chacun y va de

sa propre définition. Dans son vade-mecum de l'administrateur, l'IFA dit que l'administrateur doit être libre de toute contrainte extérieure susceptible d'altérer son indépendance de jugement ou de le placer dans une situation de conflit d'intérêts. Ces sources de contraintes sont multiples, la direction générale, les actionnaires, parfois aussi les parties prenantes. Il y a un certain nombre de conditions à satisfaire, ce n'est pas ici le lieu d'en dresser une liste exhaustive. Il ne s'agit pas de satisfaire tous les critères.

« Les critères formels sont listés dans le rapport AFEP-MEDEF. Je rappelle brièvement qu'il ne faut pas avoir de relation salariale avec l'entreprise, ni une fonction dirigeante, pas de liens capitalistiques ou de mandats croisés, pas de relations d'affaires, pas de lien familial ou personnel. Concernant la durée du mandat, le rapport Bouton parle d'une limite de 12 ans, mais un certain nombre de sociétés jugent qu'au contraire plus un administrateur reste en place, plus il est indépendant, ce qui est peut paraître paradoxal. En Angleterre, la limitation est de 10 ans et la plupart des pays ont instauré une limite. Je pense que logiquement, il n'est pas malsain d'avoir une limite sans que ce soit un critère absolu. Les critères que je viens d'évoquer sont les critères formels mais ils ne sont pas suffisants. S'y ajoutent un certain nombre de critères beaucoup plus subjectifs, ceux du comportement, du courage de l'administrateur, de sa force de caractère, de sa résistance aux pressions. Analysons l'exemple du comité d'audit. J'ai assisté personnellement à un comité d'audit dans une grande société où le directeur financier a fait une présentation magnifique mais extrêmement complexe de mécanismes comptables, de financements envisagés, de classification, de bilans... Visiblement, aucun des administrateurs indépendants qui siégeaient au comité d'audit ne comprenaient véritablement l'exposé. Il y en a quand même un qui a eu le courage de dire : "là, je n'ai rien compris. Soit tu réexpliques, soit tu nous le mets noir sur blanc, par écrit et je te rappellerai." Et là, étrangement, les deux autres ont dit : "nous non plus, nous n'avons pas compris". Cet exemple pour vous dire que la force de caractère et le courage sont peut-être la première qualité pour un administrateur indépendant. Il ne faut pas non plus négliger les conditions de travail car qui dit administrateur indépendant, dit extérieur à l'entreprise. Or l'accès à l'information, les outils qui peuvent lui être communiqués pour se faire une opinion, un jugement indépendant, sont très importants.

« Concernant la communication des informations, elles sont aujourd'hui données sur des iPads personnalisés par les sociétés, alors que jusqu'à présent, c'était des hauteurs de dossiers impressionnantes qui étaient communiquées, parfois au dernier moment, que les administrateurs n'avaient pas le temps de consulter.

« Un autre critère subjectif est l'autonomie financière. Le mandat de l'administrateur ne doit pas représenter une partie importante de ses ressources. L'administrateur ne doit pas se voir confier par le management des missions spéciales, des missions d'investigation qui lui soient rémunérées.

Cette pratique est encore courante. On voit même des vice-présidents censés représenter le corps des administrateurs indépendants dans un conseil être quasiment conseillers du président et chargés de conduire des missions rémunérées à l'extérieur, à l'étranger ou dans le groupe. Leur indépendance est sujette à caution.

« Sur ce sujet de la vice-présidence, un mouvement intéressant se fait jour dans les conseils d'administration, en tous cas dans les conseils de grandes sociétés, avec l'apparition de plus en plus souvent d'administrateurs référents. Certes, les descriptions de fonctions sont flatteuses et il y a parfois un écart entre la présentation qui est faite dans le document de référence et la pratique réelle au sein de l'entreprise. Cette évolution est bonne cependant car les administrateurs ont parfois besoin, sur des sujets critiques, de se retrouver en réunions exécutives. Là, sous la présidence du vice-président ou de l'administrateur référent, ils peuvent évoquer des sujets touchant au management et à la direction. »

Jean-Louis MULLENBACH

« Je suis frappé par la notion d'exemplarité qui revient dans vos deux interventions. Il faut que le conseil d'administration soit exemplaire, que la direction générale de l'entreprise le soit également. Au-delà de tous les outils, l'exemplarité est fondamentale pour la confiance. »

Alain GROSMANN

« Je mettrai au premier plan la direction et le président. Quand vous avez un président et une direction générale vertueux, en général le reste suit. Si les administrateurs sont vertueux et pas la direction, il y a un problème. »

Jean-Louis MULLENBACH

« Mais, quand c'est la direction générale qui n'est pas vertueuse et qui nomme les administrateurs indépendants, le problème est double.

« Après l'entreprise et le conseil d'administration, déroulons notre chaîne de sécurité de l'information financière en passant au maillon commissaire aux comptes. Le rôle de l'auditeur n'est pas facile, par exemple en matière de dépréciation d'actifs. D'ailleurs, il faut parfois qu'il y ait un changement de président pour que des dépréciations soient constatées.

La parole est à Yves Nicolas, commissaire aux comptes. »

Yves NICOLAS, vice-président du bureau de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (CNCC)

« De fait, la situation du commissaire aux comptes n'est pas toujours très facile dans l'entreprise. Et pourtant, il doit être le créateur de confiance, c'est le leitmotiv de la Compagnie nationale. Cette création de confiance est très importante dans le monde économique actuel puisqu'il n'y aura pas de retour à la croissance sans une confiance revenue dans les comptes des entreprises. Elle ne provient pas seulement de la validation des comptes par le commissaire aux comptes. Elle est totalement liée à l'organisation de la gouvernance de l'entreprise. Un commissaire aux comptes qui doit valider des comptes face à une mauvaise gouvernance est en grave difficulté pour donner son opinion.

« La bonne gouvernance repose sur un triptyque. En premier lieu, la direction comptable et financière et la direction générale qui gèrent les process permettant l'émission d'informations fiables. Le deuxième acteur, dont on vient de parler, ce sont les administrateurs, souvent représentés par des comités d'audit, qui challengent évidemment ces informations et proposent des décisions au conseil d'administration, un point extrêmement important soulevé par Monsieur Prada. Beaucoup de conseils d'administration, par moment, se dégagent ou croient se dégager de leur responsabilité en disant "le point a été vu par le comité d'audit". Le comité d'audit a certes beaucoup discuté, mais il lui appartient de proposer des solutions au conseil d'administration pour que le conseil d'administration décide. Le troisième acteur est le commissaire aux comptes qui valide ces informations et engage sa responsabilité.

« Il est donc très important que ces trois intervenants, l'entreprise et ses conseils, qui peuvent être des experts-comptables, le commissaire aux comptes et les administrateurs, notamment par le biais du comité d'audit, travaillent en bonne intelligence et que chacun ait une rigueur déontologique qui aboutisse à ce que les bonnes informations soient discutées et les bonnes décisions prises. Il est extrêmement important qu'entre les trois acteurs, tout se passe au mieux, de façon fluide.

« Evidemment, le commissaire aux comptes est souvent confronté à des dérapages de bonne gouvernance. C'est un sujet épineux parce qu'à la fin des fins, il doit toujours certifier des comptes ou du moins donner une opinion.

« Parmi les cas extrêmes, Alain Grosmann en a parlé, un cas assez courant est celui du directeur financier ou du directeur comptable qui plonge dans la technique comptable, parfois extrêmement complexe, notamment dans certains secteurs d'activité, et qui finit par dialoguer avec le seul commissaire aux comptes, parce que les administrateurs et le comité d'audit sont complètement dépassés par les sujets évoqués. Un autre cas regrettable est celui du comité d'audit qui reste silencieux. Il m'est arrivé d'entendre à la fin le président du comité d'audit dire "que disent les

commissaires aux comptes ? Si les commissaires aux comptes sont d'accord, moi je suis d'accord". Ce qui veut dire d'une certaine manière "je dégage ma responsabilité sous celle du commissaire aux comptes", ce qui n'est pas du tout une situation positive ni pour le commissaire aux comptes, ni pour l'entreprise. »

Alain GROSMANN

« Je voudrais insister sur un point essentiel que tu as un peu abordé, le compte rendu que fait le président du comité d'audit au conseil d'administration. Il est de la responsabilité entière du conseil d'arrêter les comptes. Souvent, le compte rendu est assez bref et donne l'impression d'un "on a tout regardé, vous pouvez approuver les comptes, il n'y a pas de problème". Si on analyse la responsabilité des administrateurs, le comité d'audit n'est pas forcément responsable, ce sont les administrateurs. Le comité d'audit n'est jamais qu'un comité du conseil. »

Yves NICOLAS

« Pour compléter le propos, s'il est nécessaire qu'il y ait un compte rendu du comité d'audit non seulement détaillé mais formalisé, qui soit repris dans les minutes du conseil, je trouve qu'il est également de bonne pratique qu'après l'exposé du président du comité d'audit au conseil d'administration, les commissaires aux comptes puissent intervenir et apporter en complément leur vision et leurs commentaires sur ce qui vient d'être présenté. »

Alain GROSMANN

« Absolument. Dans certains conseils d'administration, le commissaire aux comptes met en perspective la décision discutée, notamment ses conséquences futures, et éclaire le conseil d'administration dans sa prise de décision.

« La situation peut-être la pire que j'ai pu vivre, à l'opposé de ce que je viens de dire, c'est le directeur financier silencieux. Au niveau du comité d'audit, on donne des informations, parfois des liasses d'informations difficilement digérables, et on a un directeur financier qui ne dit pas grand chose et qui même, dans ces cas-là, se fait souvent remplacer par le directeur général ou le président, qui viennent au comité d'audit pour expliquer "il n'y a pas de problème. Tout va très bien".

Dans certaines situations, le commissaire aux comptes se retrouve dans une situation difficile, dans la mesure où il a regardé les comptes en détail et vu qu'il y avait un certain nombre de questions à poser. Il a pu avoir une lettre d'information du président ou du directeur général indiquant justement qu'il n'y avait pas de problème, alors que lui souhaite que des explications

soient données au comité d'audit. Cela peut être l'opportunité pour ce comité d'engager le dialogue sur ces problématiques que le commissaire aux comptes lui signale, et pour le directeur général, voire le directeur financier, de s'exprimer alors que peut-être, sans cette intervention, ce n'est pas la bonne décision qui aurait été prise.

« Il me paraît important que chacun, à sa place, se montre vraiment transparent vis-à-vis des autres, que la bonne décision du comité d'audit concernant la partie comptable soit reprise au niveau du conseil d'administration, pour que l'arrêté des comptes soit plus serein (encore qu'en ce moment, quand on arrête les comptes, on n'est pas forcément très serein...). AU final, l'objectif est que les meilleures décisions puissent être prises. »

Jean-Louis MULLENBACH

« Nous avons bien compris l'utilité du triptyque direction générale de l'entreprise, conseil d'administration et commissaire aux comptes.

« Je me permets d'ajouter un point : on entend trop, dans ces conseils d'administration, des propos contre les normes IFRS, propos dévastateurs relayés par la presse et parfois par les autorités. On ne se rend peut-être pas bien compte que ce travail de sape trop systématique finit par miner la confiance, par pousser les émetteurs à ne plus respecter ces normes et les investisseurs à ne plus croire en rien. Nous devons être vigilants. Si les normes sont mauvaises, il faut les changer. Mais quand on affirme par exemple pour les banques que tous les actifs sont en valeur de marché alors qu'il n'en est rien pour le portefeuille bancaire, on finit par tromper les lecteurs de comptes. A l'inverse, l'absence de prise en compte de la valeur de marché des titres d'emprunt grec disponibles à la vente dans les comptes semestriels 2011 a contribué aux interrogations sur la transparence des banques française.

« Il appartient maintenant à William Nahum de conclure cette première partie de la table ronde avant de passer la parole à Agnès Bricard.

« William Nahum, vous le connaissez tous, a été président de la Compagnie des commissaires aux comptes de Paris, du Conseil supérieur de l'Ordre des experts comptables avant de fonder l'Académie des sciences et techniques comptables et financières. »

William NAHUM, président de l'Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières

« Effectivement, j'ai fondé l'Académie et Michel Prada a été l'intervenant vedette de son inauguration le 15 septembre 2004 ; je suis heureux de le saluer ici.

« Je parlerai des experts-comptables et de l'Académie, comme me l'a demandé la présidente Bricard que je félicite d'avoir organisé cette conférence sur ce sujet crucial et tout à fait d'actualité. L'Académie a été créée à l'initiative de l'Ordre des experts-comptables. Les experts-comptables

ont compris qu'ils devaient jouer un rôle dans la cité et qu'ils devaient être les organisateurs humbles et dynamiques de réflexions sur leur domaine de compétence. C'est ainsi qu'ils réunissent au sein de l'Académie, les responsables d'entreprise, les administrateurs, les fonctionnaires, les enseignants, tous ceux qui travaillent dans l'économie d'entreprise ou dans l'économie publique, et qui ont leur mot à dire.

« J'ai sélectionné une dizaine de thèmes que l'Académie a traités autour de la gouvernance associative, de la maîtrise des risques, du rôle du professionnel de la comptabilité dans la gouvernance, etc. Je ne vous les cite pas tous, vous trouverez à l'entrée un Cahier de l'Académie sur la gouvernance d'entreprise.

« L'Académie a aussi participé avec la Fédération nationale des cadres dirigeants à l'élaboration d'une charte de déontologie publiée en 2009 : les mots clefs qui ont été utilisés tout à l'heure, parmi lesquels la loyauté, le courage, l'exemplarité et l'engagement professionnel, sont des termes tout à fait cruciaux également pour un cadre dirigeant d'entreprise.

« L'expert-comptable doit être loyal vis-à-vis de son client, de la même manière qu'un cadre doit l'être vis-à-vis de son entreprise. Il a aussi des devoirs en tant que citoyen, en tant que professionnel libéral, comme expert-comptable, comme cadre dirigeant, comme commissaire aux comptes, comme administrateur. Etant moi-même président d'un comité d'audit et d'un comité d'éthique et de gouvernance dans des sociétés cotées, je vois bien ce que vous voulez dire. J'ai moi aussi été témoin d'un discours très verbeux et très technique que non seulement les membres du conseil d'audit ne comprenaient pas, mais que l'intervenant ne comprenait pas non plus...

« Un individu, quel qu'il soit, quel que soit son métier, a des devoirs vis-à-vis de l'organisation dont il fait partie, mais aussi en tant que citoyen. L'expert-comptable, les professionnels libéraux ont eux aussi des devoirs par rapport à la cité et donc par rapport à l'entreprise et à ses parties prenantes, clients, fournisseurs, etc., qui travaillent avec elle, ainsi que vis-à-vis de ses salariés. »

Agnès BRICARD, présidente du Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables (CSOEC)

« J'ai souhaité en tant que présidente du Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables organiser cette réunion "Ethique et Gouvernance" avec un ensemble de très grands acteurs. Nous savons tous que Michel Prada a été sollicité par les pouvoirs publics et qu'il a rendu un rapport de très grande qualité en ce qui concerne les juristes d'entreprise et les avocats.

« Nous n'avons pas eu la chance d'avoir Michel Prada pour réfléchir sur notre profession. On aurait pu imaginer, par analogie, que vous œuvriez pour que, à côté du Tableau pour l'exercice libéral que nous avons aujourd'hui, nous ayons un second Tableau pour l'exercice salarial, fondé sur un diplôme commun. Sachez-le, Michel Prada, nous envisagerions avec beaucoup de plaisir d'y réfléchir avec vous.

« La première question que je vous pose porte sur la formalisation. Nous parlons de ces grandes valeurs qui doivent amener davantage de sécurité financière, puisque finalement nous sommes tous ici pour parler de gouvernance, de régulation, mais surtout et principalement de sécurité financière : il n'est pas envisageable de retomber dans les scandales que nous avons connus au niveau mondial. Il nous faut imaginer une formalisation, ce que l'on appelle des process, pour nous en protéger. Car dans nos pays latins, affirmer simplement ces valeurs n'est pas suffisant. Souvent nous intégrons des degrés dans nos appréciations, nous avons besoin de "est-ce que c'est plus ou moins 10%, plus ou moins 5% ?", alors que les pays anglo-saxons parlent bien d'indépendance de jugement. Nous pourrions parler d'indépendance technique, de charte de déontologie et même évoquer simplement l'idée d'un lien de subordination et d'éthique. Peut-on aujourd'hui dire qu'on a plus ou moins formalisé dans les entreprises des principes identiques à ceux des normes IFAC, qui s'appellent rigueur, compétence, indépendance ? Aujourd'hui en France, Monsieur Audouin, les entreprises ont-elles pris des positions, mené des réflexions, commencé quelque chose qui pourrait aller vers cet objectif majeur qu'est la sécurité financière ? »

Philippe AUDOUIN

« Oui, je crois, et je rejoins en cela ce que disait mon voisin. L'immense majorité des personnes qui exercent aujourd'hui des professions financières sont des gens honnêtes et intègres, cela vaut la peine de le rappeler. On essaie de construire autour de cette intégrité des dispositifs qui permettent de s'en assurer et c'est très bien, mais ces dispositifs seuls, même s'ils sont une garantie complémentaire, ne sont pas suffisants pour apporter la sécurité requise.

« Je crois qu'il y a une conjonction d'événements qui peuvent contribuer à cette éthique au sein de l'entreprise malgré l'existence de réalités très diverses : la situation dans une PME familiale n'est pas forcément la même que dans une grande entreprise cotée et ce jusque dans les rapports à l'intérieur de l'entreprise entre le président ou le directeur général et les autres cadres dirigeants, y compris le directeur financier. On évolue dans un environnement devenu très complexe. Ce que disait tout à l'heure Alain Grosman est juste : c'était certainement une faute du directeur financier de ne pas avoir su faire de la pédagogie en présentant au conseil d'administration le sujet traité. Mais, et c'est une recommandation forte de la DFCG, il faut que soient nommés dans les conseils et par voie de conséquence dans les comités d'audit des professionnels compétents du chiffre à même de comprendre des problématiques fondamentalement et intrinsèquement complexes. »

Agnès BRICARD

« Je voudrais ajouter que, dans le cadre de la loi du 23 juillet 2010, nous avons fait en sorte que les experts-comptables puissent dorénavant être administrateurs de société, cela grâce à notre

aptitude à apporter notre éclairage sur la complexité des mécanismes financiers. ».

Philippe AUDOUIN

« Le deuxième niveau du dispositif, au-delà de ces aspects purement techniques, réside dans un certain nombre de jugements qui doivent s'appliquer dans les comptes. Nous entrons ici dans une zone un peu plus grise, un peu plus compliquée où finalement c'est un peu la conviction de chacun qui s'exprime. Et là, on l'a vu par exemple lors de l'arrêté des comptes au 30 juin sur les problématiques de créances d'État dans les banques, ces critères de jugement peuvent induire des différences extrêmement significatives dans les comptes de l'entreprise sans qu'aucune faute puisse réellement être reconnue, dans la mesure où tout a été mené avec honnêteté, avec toute la documentation et le support nécessaires.

Concernant ce problème de subordination que vous évoquiez, je crois que là aussi le comité d'audit peut avoir un rôle à jouer parce qu'il permet, dans l'éventuel face à face conflictuel qui pourrait exister entre un directeur financier et son président, d'interposer une tierce personne, administrateur ou groupe d'administrateurs, qui peuvent faciliter, fluidifier, rapprocher les positions et aider à exprimer *in fine* une position qui soit la bonne pour l'entreprise. Mais ce sont toujours des situations très difficiles et la DFCG s'est penchée à plusieurs reprises sur ce sujet. Malheureusement, je crois qu'il n'y a pas de règles idéales en la matière.

Alain GROSMANN

« Je voudrais ajouter, et je suis tout à fait d'accord avec ce que vient de dire Philippe Audoin, qu'il faut que la procédure soit suffisamment formalisée et que les intéressés sachent à qui s'adresser, que l'interlocuteur soit identifié. Je fais le parallèle avec les procédures concernant les déclarations de conflit d'intérêts. Elles ne fonctionnent que s'il y a un interlocuteur désigné pour traiter les problèmes lors de leur survenance. Lorsqu'il y a difficultés, conflits, liens de subordination, il faut que les intéressés sachent à qui s'adresser. Très souvent, ils tournent en rond et se referment sur eux-mêmes ».

Agnès BRICARD

« Nommer un interlocuteur, c'est justement cela la formalisation. C'est ce qui nous manque le plus dans les pays latins.

Philippe AUDOUIN

« Il faut une relation de confiance entre le directeur financier et le président du comité d'audit pour

que ce mécanisme puisse fonctionner correctement. Au sein du groupe de travail que j'avais eu le plaisir de présider à la demande de l'IFA sur les rapports entre le comité d'audit et le directeur financier, nous avons souligné le fait que le directeur financier doit communiquer avec le président du comité d'audit quand quelque chose l'empêche de dormir. Quand un élément important est susceptible d'impacter les comptes de l'entreprise, il faut que le directeur financier ait le réflexe de bien informer les membres du comité d'audit et en particulier son président. De là naît dans le temps, dans la durée, une confiance qui est une véritable valeur pour l'entreprise. »

Agnès BRICARD

« Je souhaite vous poser une autre question avant de passer au tour de table. Au niveau des incitations, quelle est celle qui pour vous, dans un cadre prospectif, permettrait d'avancer sur la notion de formalisation, qui permettrait de dire que telle situation relève bien de cette indépendance de jugement ?

Philippe AUDOUIN

« Là vous m'entraînez sur un terrain compliqué parce que je crois qu'on a des incitations inverses pour le moment. L'environnement normatif est tellement orienté vers le court terme que cela crée ou peut créer des tensions. Je crois d'ailleurs qu'il y a un rapport récent de *l'Adam Smith Institute* sur l'utilisation des normes comptables dans les banques. Il faut que les mécanismes d'incitation, et vous avez raison, c'est un très bon sujet, correspondent au temps, au rythme de l'entreprise, qui n'est pas le trimestre. Quand Peugeot construit une nouvelle voiture, quand Veolia crée un nouveau réseau d'eau, quand Airbus prépare le prochain avion, on ne parle pas en trimestres. Il y a eu une réflexion de place pour éventuellement alléger, voire supprimer les communications trimestrielles. C'est peut-être une occasion ratée et c'est dommage. Il faut essayer de réaligner les normes et les obligations des entreprises sur une échelle de temps qui corresponde à leurs vrais cycles économiques. »

Agnès BRICARD

« Michel Prada, vous souhaitez intervenir ?

Michel PRADA

Juste une réflexion, non conclusive d'ailleurs. Je pense que tous ces sujets ne sont pas aujourd'hui très bien posés. Je crois que nous sommes dans une période de transition qui dure depuis quelques années et que, je le dis très clairement, nous n'avons pas en France

suffisamment travaillé sur ces sujets. Nous avons beaucoup parlé, beaucoup protesté mais nous n'avons pas suffisamment travaillé avec les normalisateurs et avec nos contreparties. Il en a découlé une foule d'incompréhensions, de désaccords que nous avons traités par le conflit et la dramatisation. Je rappelle que nous avons fait monter en ligne le Président de la République française pour critiquer la norme IAS 39 ! Je peux vous dire, parce que je suis maintenant très engagé dans cette problématique, que les esprits ont été marqués, mais pas dans le bon sens. Nous avons à faire un effort collectif considérable de réflexion doctrinale, d'explication, de production de documents, d'argumentations et de propositions techniques si nous voulons gagner de la crédibilité. Je le dis, et c'est peut-être la première fois que je l'exprime publiquement, même si ce n'est peut-être pas le lieu et que je le fais peut-être avec imprudence car je ne suis pas encore rentré en fonction, ce sera le 1^{er} janvier. Je suis encore un homme libre, totalement, et j'espère que je le resterai, mais voilà, je pense qu'il faut avoir cette réflexion présente à l'esprit. Pour donner un exemple, et je ne me prononce pas sur la solution de fond, nous sommes complètement focalisés aujourd'hui sur les problèmes de volatilité des comptes associée à la volatilité des instruments financiers. Mais les instruments financiers sont volatils. Peut-on ignorer la volatilité des instruments financiers ? Je n'en suis pas sûr. Comment traiter le problème ? Je ne sais pas.

« En sens contraire, est-ce être court-termiste de prévoir une norme dans laquelle, d'une certaine manière, en interprétant le droit, on considère qu'un *leasing* financier est un engagement à long terme ? C'est peut-être une manière de dire qu'on a, au contraire, une vision à long terme de l'entreprise...

« Vous voyez que sur tous ces sujets-là, on peut défendre d'une certaine manière une chose et son contraire. Ce débat doctrinal est aujourd'hui très mal expliqué, très mal discuté. Nos amis américains et anglo-saxons ont des présupposés qui leur sont propres, qui tiennent au fait que leur économie est une économie de marché. 80% de leur système économique est financé par le marché. Nous sommes dans un système d'intermédiation. Il y a un conflit de culture, un conflit de normes, un conflit de techniques. Il ne faut pas aborder cette question d'une manière politique. Il faut l'aborder en travaillant et en démontrant la pertinence des solutions alternatives. Je suis tout à fait d'accord avec ce qu'a dit tout à l'heure Monsieur Mullenbach. Il n'est pas vrai de dire que les IFRS, c'est la *full market value*. Il y a énormément de *market value* dans la partie instruments financiers des IFRS, mais il y a aussi énormément de coûts historiques amortis. Allons au fond des choses, travaillons, publions des choses qui soient compétitives par rapport à ce que font avec talent, il faut le reconnaître, les Américains et les Anglais. »

Agnès BRICARD

« Michel Prada, puisque nous sommes réunis ici, et je crois que c'est la première fois, puisque nous avons cette belle tribune avec le Conseil Supérieur, la Compagnie Nationale, la DFCG, l'IFA, vous-même, nous allons réfléchir à la mise en place d'un comité qu'on pourrait appeler stratégique sur la gouvernance en réponse aux problématiques de sécurité financière. Ensemble, nous allons réfléchir, notamment sur les mesures d'incitation envisageables. Je vais demander à Yves Nicolas, lui qui est commissaire aux comptes, président de la Compagnie de Versailles et qui représente Claude Cazes, président de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes, si, dans ses discussions avec un directeur financier, il peut imaginer rester muet ou pire tromper, ce qui est possible lorsqu'il y a une gymnastique comptable et financière. Nous devons réfléchir à des mesures d'incitation pour dépasser le lien de subordination, peut-être aller vers une indépendance technique. J'emploie volontairement ce terme d'indépendance technique, parce que nos amis américains l'ont employé et qu'on le trouve dans les normes IFAC. »

Yves NICOLAS

« Si j'ai pris deux cas extrêmes pour montrer qu'il y a des situations un peu difficiles pour le commissaire aux comptes, dans la majorité des cas, le dialogue entre la direction comptable et financière, le commissaire aux comptes et bien sûr le comité d'audit est très enrichissant et crée la confiance dont Philippe Baudouin a parlé tout à l'heure. Cette confiance est absolument nécessaire entre ces trois acteurs pour pérenniser une relation constructive sur tous les problèmes techniques dont on vient de parler et qui sont complexes.

« Si on veut inciter les entreprises, notamment les comptables au sens large, à avoir une déontologie forte leur permettant de ne pas franchir la ligne jaune malgré les incitations qu'ils pourraient recevoir de la direction générale ou des acteurs extérieurs, je suis obligé de vous reparler de ce texte très important pour les commissaires aux comptes, mais aussi pour les experts-comptables et les professionnels en entreprise, qu'est le code de déontologie des professions comptables émis par l'IFAC, l'organisation mondiale des comptables, qui a été publié en juillet 2009 et que William Nahum connaît bien puisqu'il a représenté pendant très longtemps à l'IFAC la profession comptable française. La partie consacrée aux professionnels comptables en entreprises met en exergue toutes les difficultés qu'ils peuvent rencontrer. Par exemple, ils peuvent subir des pressions pour ne pas respecter des règlements, pour donner de mauvaises informations ou passer des écritures erronées, pour agir avec peu d'expertise, peu de compétences. La priorité pour un comptable d'entreprise, c'est d'être compétent et donc de traiter les problématiques comptables à bon escient. Ils peuvent aussi rencontrer des problèmes d'intérêt financier, voire faire l'objet d'incitations plus insidieuses comme des cadeaux ou des traitements

préférentiels qui amèneraient ces comptables, ou ces directeurs comptables, à faciliter des errements dans les comptes, dans les informations comptables ou dans les *reportings* qui peuvent être distribués à l'extérieur, à la direction générale, au comité d'audit et au commissaire aux comptes.

« Une des solutions serait peut-être que, dans les entreprises, on mette en place des garde-fous, par exemple la possibilité que le comptable confronté à une telle situation ait quelqu'un à qui se confier, à qui parler des problèmes rencontrés. Cette personne pourrait être le président du comité d'audit, un avocat ou une structure qui puisse l'aider dans sa réflexion, pour qu'il ne soit pas seul à tourner autour du problème sans pouvoir le résoudre. Il est important que les entreprises mettent plus en avant ce Code de déontologie, quitte peut-être à l'amender pour l'adapter un peu plus à nos mœurs françaises. Comme Monsieur Prada l'a dit, culturellement nous sommes assez différents du monde anglo-saxon et il est vrai que ce code a été plutôt écrit par les Anglo-saxons. Il faut adapter une charte de comportements des comptables en entreprise qui pourraient grandement s'inspirer de ce code, sachant qu'en plus de ce code, a été mis en place un comité spécialisé au niveau de l'IFAC qui réfléchit à ces problématiques et qui a émis ce que l'on appelle des *guidances*, sur les bonnes pratiques et sur les problèmes de code de conduite. De plus, je proposerais aux comptables d'entreprise, à la DFCG et aux représentants des entreprises de participer à ces débats, pour aller un peu plus loin sur les procédures, sur les cas de difficultés listés dans ce code. »

Agnès BRICARD

« Je vais donner la parole à Jean-Louis Mullenbach, président de l'Observatoire de la qualité comptable. Vous recevoir aujourd'hui n'est pas tout à fait neutre puisque vous êtes un de ceux qui ont prôné l'expertise indépendante avec Michel Prada. Quelles sont vos préconisations, vos réflexions et vos perspectives ? »

Jean-Louis MULLENBACH

« Yves Nicolas a bien fait de parler de l'IFAC. Revenons très rapidement en arrière. René Ricol, à sa sortie de la présidence de l'IFAC, était frappé par le fait que nous n'avions effectivement pas de diplômés experts-comptables salariés recensés dans un tableau spécifique de l'Ordre, comme c'est le cas dans les pays anglo-saxons. A l'époque, nous avons réuni ces professionnels au sein de l'Observatoire de la qualité comptable. Je suis très heureux de voir dans la salle des membres de cet Observatoire, y compris des agents comptables du secteur public, et des membres de la DFCG et de l'APDC. De leurs réflexions est notamment sorti un guide de bon comportement des professionnels comptables en entreprise, inspiré du Code de déontologie des professionnels

comptables de l'IFAC.

Agnès BRICARD

« Parlons formalisation. Chez les experts-comptables existe une norme sur la maîtrise de la qualité comptable. A partir du 1^{er} janvier 2012, dans nos cabinets, nous devons établir un manuel de *process* qui recensera qui fait quoi et comment, c'est-à-dire les compétences humaines à mettre en œuvre et surtout leur niveau de qualification. Cette formalisation permettra d'assurer une transparence vis-à-vis du client.

Je reviens sur la notion de transversalité qui est importante aujourd'hui.

« Comment créer cette transversalité, regrouper les comptables privés, les comptables en exercice salarial, voire les comptables publics dont je vois aussi un certain nombre ici et que je remercie pour leur présence à nos débats ? »

Jean-Louis MULLENBACH

« Tous ces professionnels ont en commun un problème d'éthique. On cite volontiers sur ce sujet les multinationales fortement structurées et hiérarchisées où l'intérêt supérieur du groupe laisserait peu de place à l'éthique individuelle. Mais que dire des TPE et des PME où l'intérêt du propriétaire et les questions fiscales peuvent primer, ou des entreprises publiques sujettes à la "raison d'Etat", ou encore de l'administration elle-même qui est encore moins à l'abri en raison du poids des impératifs politiques ? Derrière cette éthique ou cette absence d'éthique, il y a des individus qui interagissent les uns vis-à-vis des autres et de leur environnement.

L'entreprise, pour ne parler que d'elle, est soumise à des pressions exercées par ses actionnaires, ses banquiers, ses clients, son environnement, y compris le marché financier si elle y fait appel. Ces pressions et ces contraintes peuvent pousser les dirigeants à la faute. Elles peuvent les pousser par exemple à produire une information comptable et financière trompeuse et à s'appuyer sur le lien hiérarchique pour imposer le silence aux salariés impliqués dans le process de production de cette information.

Le professionnel comptable d'entreprise ne doit pas se retrouver seul lorsque le dirigeant ou son supérieur hiérarchique lui demande, directement ou indirectement, de laisser passer des enregistrements comptables ou des publications dont il estime le contenu critiquable au regard de la réglementation applicable. Comme tout salarié, ce professionnel est tenu, envers son employeur, à un devoir de loyauté, d'obéissance et de confidentialité. Pour autant, il peut être mis en cause, même pénalement, pour une simple complicité ou pour recel, éventuellement passif. Comment peut-il, dans ces conditions, exercer ses responsabilités professionnelles au sein de l'entreprise et répondre aux attentes du public sans risquer de se mettre en danger personnel ?

Probablement pas en s'érigeant en gardien du temple ou en devenant un salarié plus ou moins protégé par une clause de conscience. Pour éviter le risque de « mouton noir » tout en protégeant sa responsabilité, il est préférable pour lui de s'insérer harmonieusement dans les process et dans le système de valeurs de l'entreprise. Il ne s'agit pas de mettre le professionnel en opposition avec son employeur, mais plutôt en harmonie avec les valeurs affichées par l'entreprise (respect des législations, loyauté avec les partenaires, respect des collaborateurs...). D'implicites, les codes de valeurs et les chartes éthiques deviennent de plus en plus formels et codifiés, notamment avec le développement de la responsabilité sociétale d'entreprise (RSE).

Certaines entreprises, notamment les plus grandes, mettent en place des guides de bon comportement comptable et financier incluant un processus d'affirmation (à chaque niveau hiérarchique, le titulaire donne son appréciation, énumère les options qu'il a prises et s'engage sur les comptes), ainsi qu'un processus d'appel au sein de l'entreprise : en cas de désaccord sur une option comptable ou sur une information pertinente omise, il est prévu une remontée au supérieur hiérarchique et une possibilité d'appel en cascade jusqu'au conseil d'administration.

Outre l'existence d'une fonction d'audit interne rattachée au plus haut niveau et d'un comité d'audit indépendant, le déploiement d'un système de contrôle interne efficace et connu de tous est la meilleure garantie de transparence de l'information financière produite. Des dispositifs, comme le double rattachement (rattachement hiérarchique au responsable opérationnel et rattachement fonctionnel à une direction centrale participant à la sélection, à l'évaluation, au plan de carrière et à la fixation de la rémunération du salarié), permettent de placer les professionnels comptables salariés dans des conditions normales d'exercice. »

Agnès BRICARD

« Monsieur Grosman, vous avez la parole, puis Monsieur Audouin. Je voudrais ensuite faire intervenir Monsieur Sauvage qui représente Monsieur Ricol pour qu'il apporte une contribution, encore différente mais essentielle aujourd'hui. »

Alain GROSMANN

« Ma remarque est pratique. Il ne faut pas que les salariés comptables aient l'impression d'être soumis à un double référentiel et qu'il soit question de concurrence et de compétition entre les deux. Je rappelle que, si j'en crois le panorama de la gouvernance, il y a une charte éthique dans 92% des sociétés du CAC 40, dans 62% des sociétés du SBF 120 et dans 30% des *MidCaps*. Le salarié a un contrat de travail. Il est également soumis à l'observation de ces chartes éthiques ou chartes déontologiques qui dictent les droits et les devoirs et dont la plupart contiennent une page sur le comportement individuel. Je crois qu'il faut s'assurer de la convergence et de la cohérence,

qui existent à mon avis, entre ces deux référentiels. »

Agnès BRICARD

« Concrètement, le Code de déontologie IFAC, pour les administrateurs indépendants, qu'est-ce que c'est ?

Alain GROSMANN

« Ce code édicte des principes généraux qui ne me heurtent pas du tout en tant qu'administrateur indépendant. Mais il faut le faire accepter par les entreprises. Il appartient à la direction de l'entreprise de dire "oui, c'est cohérent avec notre charte éthique". Comme la charte éthique édicte un principe de comportement général prévalant sur le comportement individuel, pour le cas particulier de la direction financière et des salariés comptables, elle pourra faire référence à la charte de l'IFAC.

« La position actuelle du patronat est de dire qu'il comprend l'intérêt de ce code, mais qu'il ne l'appliquera que lorsqu'il sera imposé. J'aimerais éviter de devoir faire appel à la loi et en rester à l'autorégulation. Car la tentation est toujours grande, notamment en ce moment avec certains hommes politiques prompts à gérer des idées démagogiques, de lancer des idées de loi. Faisons aussi attention à cet aspect. Il faut convaincre et faire œuvre de pédagogie avec les responsables que sont les patrons. »

Agnès BRICARD

« Michel Prada, pouvez-vous nous dire quelques mots de prospective ? Nous avons bien noté au moins deux mesures d'incitation, mais on voit bien que ce Code de déontologie 2009 n'est pas aujourd'hui intégré comme il le devrait par les organisations, et notamment les nôtres. Nous pouvons tous prendre des engagements même s'il faut encore trouver le plus petit dénominateur commun. J'imagine qu'il en sera de même avec les avocats. N'oublions pas que nous sommes au salon Lexposia du Droit et du Chiffre et que les experts-comptables et les avocats devront travailler ensemble. »

Michel PRADA

« Vous avez raison de conclure que, sur un corpus d'idées commun généralement peu controversé, il est nécessaire, pour des raisons opérationnelles et d'efficacité, même si parfois on le regrette un peu et qu'on craint les effets pervers, d'avoir des dispositifs clairs, des références, des guides, des codes qui permettent de caler les choses. La seule précaution qui s'impose, c'est

qu'il ne faut pas que l'arbre cache la forêt et que ces *process* deviennent une fin en soi. Ces *process* sont au service d'un objectif plus noble, plus général, de plus haut niveau. Il ne faut pas les pervertir.

« Ma deuxième remarque vient de la discussion de tout à l'heure. Je crois que, sur ces sujets-là, il faut effectivement essayer de travailler ensemble. Je suis frappé de voir que très souvent on aborde ces sujets de manière segmentée, profession par profession. Assez rapidement apparaissent des problématiques de compétition, chacun voyant midi à sa porte et s'inquiétant de ce que vont faire les autres. Dans le travail que j'ai fait sur les avocats en entreprise, je ne suis pas parti de la profession d'avocat, je ne me suis pas intéressé au devenir de la profession d'avocat dans un premier temps. Je me suis intéressé au besoin des entreprises. La proposition que j'ai faite soulève beaucoup de controverses et je ne suis pas sûr qu'elle sera mise en œuvre rapidement. Pour autant, ce travail a permis que les avocats et les entreprises travaillent ensemble pour définir une solution fonctionnelle qui améliore la compétitivité et le bon fonctionnement des entreprises françaises. On est exactement dans la même situation ici. Il ne faut pas que le monde comptable s'oppose au monde du droit, ni au monde des managers. Il faut qu'ils travaillent ensemble. Il faut qu'ils arrivent à définir des *process* qui soient compatibles. C'est leur intérêt à tous. Et je crois que c'est comme cela qu'il faut travailler. Nous sommes, de ce point de vue, un peu particularistes dans notre pays, sauf aujourd'hui.

« La dernière remarque que je ferai, et je reviens sur ce que je disais tout à l'heure, c'est que je crois que nous sommes au cœur d'une transformation intellectuelle, extrêmement importante, profonde et qui pose des interrogations très difficiles sur ce qu'au fond est la comptabilité. Nous avons dans notre pays une conception de la comptabilité qui était d'enregistrer des données du passé en se calant de manière extrêmement rigoureuse sur le droit et la nomenclature et on voit émerger à travers la nouvelle comptabilité internationale une comptabilité qui est plus économique, davantage fondée sur la substance par rapport à la forme, ce qui conduit à remettre en question un certain nombre de paradigmes et à définir de nouvelles approches. Il faut en parler, ne pas stigmatiser, comprendre et, si on n'est pas d'accord, il faut argumenter. Pour donner un exemple, si vous achetez un iPad dans un grand magasin, il vaut 500 euros. Si vous l'achetez à une compagnie de téléphone, il vaut 120 euros. Mais il y a à la clef toute une série de choses qu'on ne sait pas trop comment comptabiliser. C'est un sujet que la comptabilité classique ne traite pas bien en termes de reconnaissance du chiffre d'affaires. Parlons-en ! Est-ce que la norme est la bonne ? Est-ce qu'elle n'est pas la bonne ? Je n'en sais rien. Mais travaillons dessus avec professionnalisme.

Agnès BRICARD

« Merci infiniment. Je propose à Monsieur Sauvage, qui représente René Ricol, de conclure. M. Sauvage est l'ancien président du tribunal de commerce de Nanterre. Il est aujourd'hui médiateur délégué du Crédit d'une part et délégué des Relations industrielles d'autre part. »

Jean-Luc SAUVAGE, médiateur délégué du Crédit et médiateur délégué des Relations industrielles

« Merci Madame. Je ne sais pas si je peux conclure. La conclusion vient d'être faite par le Président Prada, beaucoup mieux que je ne pourrais le faire. Et puisqu'elle a été faite, je voudrais ajouter, si vous le permettez, quelques réflexions, en redescendant au niveau plus modeste des entreprises.

« On a, semble-t-il, pour l'essentiel parlé de grandes entreprises, sans le dire. Là où il y a des conseils d'administration, des administrateurs indépendants, des comités d'audit, etc., ce sont par définition des grands groupes. Or, la France est composée d'une myriade d'entreprises, dont les moyennes sont, me semble-t-il (et ce sont d'ailleurs les clients que nous avons à Bercy pour la médiation du crédit et la médiation industrielle) celles qui sont le cœur du pays. Elles sont l'avenir non seulement du pays et de l'industrie, mais aussi celui de nos enfants, des jeunes générations qui montent.

« Je voudrais faire un constat pour orienter les réflexions dans ce domaine. Nous sommes aujourd'hui dans une société qui ne reconnaît plus l'autorité. On veut de la transparence, on veut de la critique, on veut de la contestation, on veut pour soi du respect, mais on ne le donne pas aux autres. Les autorités, même l'État et les grandes entreprises, sont attaquées en permanence. Nous sommes dans une société du soupçon. Tout cela fait qu'on est arrivé à un court-termisme où, au fond, on ne sait pas si on sera encore là demain, de sorte qu'on essaye d'avoir aujourd'hui le maximum de profits, le maximum de résultats. Cette façon qu'a le public de jauger l'action des autorités, qu'elles soient économiques ou politiques, pousse me semble-t-il à une nouvelle gouvernance. Les entreprises, petites, moyennes, grandes, doivent gérer ces deux exigences contradictoires que sont, d'une part, le besoin pour toute entreprise humaine d'être fermement dirigée et, d'autre part, la prise en compte de ces contrepouvoirs qui sont nés et qui naissent tous les jours, qu'on essaie de mettre en place et de renforcer.

« Il faudrait, tout en respectant ces deux exigences, trouver un équilibre qui permette de ne pas arriver à un principe de précaution généralisé qui ferait que les gens hésiteraient de plus en plus à prendre des risques, alors que le risque est, par définition, le moteur du progrès. Je crois qu'il faut rester vigilant sur ce point.

« Quelles sont les questions que se posent les entreprises moyennes ou petites ? Quelles sont les

questions qu'il faut se poser pour étudier le sujet d'aujourd'hui ? Quelles sont les valeurs dont on a parlé ? Qui les fixe ? Comment juge-t-on leur application ? Qui jugera de leur mise en œuvre ? Si des gens dans une entreprise sont d'un avis différent sur l'application de telle ou telle norme, de telle ou telle règle morale, qui va juger de la chose ?

« Est-ce que, lorsque il y aura un conflit dans une entreprise, les protagonistes du conflit, qui se connaissent, qui travaillent ensemble, vont aller devant un juge pour demander qui a raison ? On peut en arriver à ce genre de situation.

« Et puis surtout, on en a parlé, mais en effleurant seulement le sujet aujourd'hui, quelle est la solution lorsqu'il y a conflit ? Que ce soit un avocat en entreprise, un comptable en entreprise qui veut faire prévaloir son point de vue, ses normes, ses valeurs, que se passe-t-il si son président lui dit : "pas du tout, on va continuer comme je l'ai décidé" ? Que fera-t-il ?

« Comment fait-on pour donner sa démission si l'on n'est pas d'accord ? Quand on a 35 ans, que fait-on ? Est-ce que le système que nous souhaitons mettre en place va conduire à une sorte d'obligation de révélation comme l'ont les commissaires aux comptes, les experts-comptables, les hauts fonctionnaires, les magistrats ? Une déclaration de soupçons ? Si on va jusque-là, que se passera-t-il ensuite pour celui qui aura osé respecter ses propres valeurs ? Il y a là un problème qui mérite d'être largement discuté.

« Il n'y a pas que la sécurité financière et celle des épargnants, des investisseurs. Il y a d'autres choses à quoi un expert-comptable, par exemple en entreprise, peut être confronté. Nous voyons à Bercy, à la médiation du crédit, à la médiation des relations industrielles, des gens qui se plaignent de grandes entreprises, de grands donneurs d'ordre qui contournent, par des tas d'astuces, la loi LME. Ils essaient de ne pas payer dans 45 ou 60 jours mais à 90 à 120 en utilisant des méthodes innombrables, qu'il n'est pas nécessaire de développer ici. Mais que fait le comptable, devenu directeur financier d'une entreprise moyenne ? Que fait-il devant cette attitude du directeur commercial ou du patron ? Un problème parmi d'autres... »

Agnès BRICARD

« Vous n'avez pas trouvé une solution avec le médiateur ? »

Jean-Luc SAUVAGE

« Je vais y venir. Nous avons, grâce à William Nahum qui y a participé au printemps 2009 à Bercy, rédigé une charte de bonnes pratiques, de façon à ce que les grands donneurs d'ordre essaient de respecter un peu plus leurs fournisseurs et leurs sous-traitants. Elle comporte énormément d'articles, je ne vais pas les énumérer, mais l'idée rejoint la vôtre puisque les grands acheteurs, les acheteurs des grands groupes en sont venus à réfléchir, à devenir eux-mêmes une sorte de

profession ordinaire. William Nahum s'en souvient, c'était au mois de juin 2009. Les acheteurs avec qui nous avons travaillé sur le texte, ainsi que la quasi-totalité du CAC 40, soit 155 groupes français, ont signé cette charte de bonnes pratiques. Ils ont souhaité pouvoir, justement grâce à elle, résister aux pressions de leur hiérarchie, qui les forcerait ou qui tenterait de les forcer à pressurer davantage et même à tuer leurs sous-traitants et leurs fournisseurs.

« Je ne vais pas m'étendre davantage. Nous sommes ici sur un sujet quasi philosophique, en tous cas un sujet de société, qui touche à nos grands principes, et qui est finalement le devoir de désobéissance. Si on va jusque-là, encore faut-il avoir raison et pouvoir aller jusqu'au bout. »

Agnès BRICARD

« Merci et bravo. Un dernier mot des entreprises qui sont, comme vous le savez, nos créateurs de richesses, mais également nos créateurs d'emplois. A vous Monsieur Audouin pour la conclusion des entreprises. »

Philippe AUDOUIN

« Je voudrais dire d'abord que j'ai trouvé notre débat extrêmement intéressant et que je vous remercie de m'y avoir invité. J'ai trouvé qu'il y avait une grande diversité de points de vue et comme le disait le président Prada, c'est de ces échanges que naissent les consensus. J'ajoute qu'on a beaucoup parlé de conflits aujourd'hui, mais que le conflit, ce n'est que la partie émergée de l'iceberg et qu'il doit rester tout à fait exceptionnel. Ce dont on n'a pas parlé, mais qu'on pourrait un jour évoquer, c'est que finalement, une des lourdes responsabilités du directeur financier de l'entreprise, c'est précisément d'essayer d'anticiper les situations qui pourraient être complexes, pour éviter ces situations de conflit. Il faut préparer les clôtures, il faut travailler avec ses commissaires aux comptes, identifier les sujets qui pourraient être des points de discussion ou de différends, les documenter. Je crois que c'est en anticipant et en communiquant qu'on peut éviter une grande partie des situations compliquées que nous avons évoquées aujourd'hui. »

Agnès BRICARD

« Merci infiniment. Merci à tous. Voici la 2^{ème} table ronde qui se met en place. Merci à Yves Nicolas. Merci à Jean-Louis Mullenbach. Merci à Philippe Audouin. Merci à Alain Grosmann. Merci à Jean-Luc Sauvage, à William Nahum et bien entendu à Michel Prada à qui j'ai demandé de réfléchir à un comité qui regrouperait l'ensemble des acteurs, afin de poursuivre de manière opérationnelle la mise en place du Code de l'IFAC, pour qu'enfin on puisse dire qu'en France, on a inscrit ce code dans nos organisations. »



Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables

19 rue Cognacq-Jay 75341 Paris cedex 07

Tél. +33 (0)1 44 15 60 00 - Fax +33 (0)1 44 15 90 05

www.experts-comptables.fr