

# Audit

## LES CABINETS INDÉPENDANTS ONT LA COTE

Ils exercent dans des structures de 2 à 50 personnes, ce qui ne les empêche pas d'intervenir pour les plus grands groupes cotés. Ce qui les rend attractifs ? Leur compétence, leur réputation et, surtout, leur indépendance. Ce sont les cabinets d'audit français haut de gamme qui ont développé une stratégie de niche. Chez eux, pas de tenue de comptabilité, pas d'établissement de fiches de paie, pas non plus de liasses fiscales ou de déclarations de TVA. Ils audient les sociétés cotées et pratiquent un conseil de luxe. Dans les couloirs de leurs cabinets, on parle audit d'acquisition, attestations d'équité, évaluation ou encore arbitrage.

A observer leurs parcours respectifs de près, on s'aperçoit que tous ces professionnels ont en commun une formation haut de gamme et un tempérament d'entrepreneur qui les a incités à créer leur propre structure plutôt que d'entrer, ou de rester, dans les grands cabinets auxquels ils auraient pu facilement prétendre. Le plus médiatique est sans doute René Ricol, 55 ans, qui a présidé toutes les instances de la profession y compris au plan mondial et demeure, quoique n'ayant plus de mandat institutionnel aujourd'hui, l'éminence grise de la profession comptable en France. Il est aussi celle d'une partie des patrons des grands groupes cotés. Autre ancien président positionné sur ce marché haut de gamme, Dominique Ledouble. Cet expert-comptable également docteur en droit et diplômé de HEC a fait partie des pionniers des normes IFRS, lorsque ce référentiel n'était

**Le monde de l'audit en France ne se résume pas aux seuls grands cabinets. De plus petites structures indépendantes, dont certaines de création récente, ont su s'imposer en profitant de la demande croissante de conseil de la part des entreprises. Portrait d'une poignée d'hommes considérés comme des références dans leur métier.**

encore qu'un embryon d'esperanto à l'avenir incertain. Et puis il y a Didier Kling (57 ans), expert-comptable, juriste et diplômé de l'IEP Paris. Après avoir présidé la Compagnie nationale des commissaires aux comptes, il est aujourd'hui élu à la chambre de commerce de Paris, membre du Haut Conseil du commissariat aux comptes (H3C) et président du Creda (Centre de recherches sur le droit des affaires). En dehors de ces figures institutionnelles, on trouve aussi d'anciens associés de grands cabinets qui ont décidé un jour de mener leur barque seuls. Ils offrent ainsi les compétences acquises dans les grandes firmes assorties d'une indépendance nouvelle plutôt bien vue dans un marché très concentré. C'est le cas de Jean-Louis Mullenbach qui a fait partie des associés historiques de RSM Salustro Reydel jusqu'en 2003, date à laquelle il a quitté le cabinet pour rejoindre Thierry Bellot et créer Bellot Mullenbach et Associés (BMA). D'une curiosité intellectuelle insatiable pour tout ce qui touche à son métier, il préside l'Observatoire

### René Ricol Ricol Lasteyrie & Associés

- 35 productifs
- 14 millions d'euros de chiffre d'affaires
- Principales activités : évaluation financière indépendante, conseil aux grands groupes.





## Didier Kling Kling & Associés

- 25 productifs
- 3,3 millions d'euros de chiffre d'affaires
- Principales activités : commissariat aux comptes, expertise indépendante, expertise judiciaire, commissariat aux apports et à la fusion.

de la qualité comptable qu'il a contribué à créer et occupe le poste de vice-président de l'Académie des sciences comptables. Michel Léger, pour sa part, a quitté Ernst & Young peu après la fusion avec Andersen dont il était l'un des associés les plus visibles. «J'ai choisi de réaliser un rêve de toujours, créer mon propre cabinet», confie-t-il. A 59 ans, ce professionnel très actif, amoureux d'art contemporain, n'est visiblement pas du genre à raccrocher les gants. Figure de la profession, il est membre du H3C et président du groupe de place sur le contrôle interne comptable et financier. Son ambition ? Créer un acteur qui compte sur la place. Déjà, il intervient pour de grands noms tels que Natixis, Total, Eurazeo ou la SNCF. Et puis il y a la génération des jeunes quadragénaires qui commence à faire sa place. Xavier Paper, 44 ans, qui fut longtemps le responsable de la doctrine comptable du cabinet Salustro. Célèbre pour avoir tenu tête à Jean-Marie Messier dans l'affaire de la consolidation de BskyB, ce spécialiste incontesté des IFRS s'est installé à son compte mi-2004. Enfin, il y a Olivier Péronnet, 45 ans, HEC, diplômé de fiscalité, qui, après avoir exercé chez Andersen, a créé son cabinet Finexsi en 1997... il n'avait que 36 ans ! BNP Paribas figure aujourd'hui parmi ses clients.

### Des missions orientées sur le commissariat aux comptes mais aussi sur le conseil haut de gamme

Tous ces professionnels ont en commun d'avoir une réputation d'excellence. Surtout, ils offrent la denrée la plus recherchée aujourd'hui : l'indépendance. «L'objectif des clients est de trouver des professionnels réactifs et adaptables qui soient à l'abri de tout conflit d'intérêts, souligne Xavier Paper. C'est une tâche difficile mais aussi très valorisante car nous sommes généralement en contact direct avec la direction.» Et, en effet, plus les règles déontologiques destinées à éviter les conflits d'intérêts se durcissent dans un marché par ailleurs très concentré et plus les entreprises sont en quête de professionnels de haut niveau exerçant ailleurs que chez les Big. La LSF en août 2003 définissant une incompatibilité absolue entre contrôle et conseil, puis la parution en novembre 2005 du Code de déontologie ont donné raison à tous ceux qui avaient décidé d'adopter une stratégie de niche en

misant sur leurs compétences et leur indépendance. «Il est vrai que les incompatibilités ont ouvert le marché, encore faut-il pour les cabinets qui prétendent se positionner avoir une taille suffisante et des standards identiques à ceux des Anglo-Saxons», estime Olivier Péronnet. A cela s'ajoute le fait que les besoins en comptabilité se complexifient d'une façon telle que les compétences exigées sont de plus en plus pointues. «La profession doit prendre la mesure de la financiarisation de la comptabilité», analyse Michel Léger. Les missions qu'ils proposent ? Le commissariat aux comptes de sociétés cotées ou de leurs filiales mais aussi le conseil haut de gamme. Grâce au co-commissariat aux comptes, c'est-à-dire à l'obligation en France pour les sociétés cotées d'avoir deux cabinets d'audit, des structures de 30 personnes ont la possibilité d'accéder aux grands groupes cotés et, pourquoi pas, au CAC 40. Parmi les

cabinets chez lesquels l'audit légal occupe une place importante figure Kling et Associés, qui audite notamment les comptes de Casino et d'Hermès. Le commissariat aux comptes représente 50 % de son activité, de même que chez Finexsi. C'est un peu moins (30 %) chez BMA qui détient quand même onze mandats de sociétés cotées. A l'inverse, Ricol Lasteyrie et Associés a quasiment cessé de faire de l'audit légal pour réorganiser tout récemment son activité autour de deux grands pôles : l'évaluation indépendante et le conseil aux grands groupes.

Est-ce à dire que l'audit mène à tout à condition d'en sortir ? Pour la plupart des cabinets cités, maintenir une activité d'audit reste important car c'est le cœur du métier. «Nous serons com-

## Michel Léger Léger & Associés



- 20 productifs
- Chiffre d'affaires non communiqué
- Principales activités : commissariat aux comptes, accompagnement de fusions-acquisitions, mise en place de contrôle interne, consultations IFRS, arbitrage, évaluation de préjudice.



## Jean-Louis Mullenbach

### Bellot Mullenbach et Associés (BMA)

- 50 productifs
- 10 millions d'euros de chiffre d'affaires
- Principales activités : commissariat aux comptes, évaluation d'entreprise, consolidation et reporting, externalisation des comptes consolidés, due diligences d'acquisition et de cession, formation aux IFRS, expertise indépendante, prévention des difficultés et restructurations.

missaires aux comptes tant que la réglementation nous permettra d'agir comme les agents économiques que nous voulons rester», confie Olivier Péronnet.

#### Des dossiers souvent prestigieux

Cela étant, les missions de conseil ou d'expertise constituent l'essentiel du marché que les Big ont été forcés de laisser en partie vacant, ce qu'ils appellent le fameux channel 2. Il s'agit des consultations en IFRS, de la mise en place d'un système de contrôle interne, des évaluations, audits d'acquisition et autres expertises indépendantes ou judiciaires. Pour traiter ces dossiers, inutile de mobiliser des dizaines de personnes. C'est pourquoi certains exercent dans de toutes petites structures, comme Dominique Ledouble et Xavier Paper. Ils capitalisent sur leurs compétences de spécialistes de droit comptable pour proposer, outre les traditionnelles missions de conseil et d'expertise, des interventions originales répondant à de nouveaux besoins. Arbitrer un désaccord technique entre une société et ses commissaires aux comptes ou entre une société et l'AMF, assister des fiscalistes ou des banquiers d'affaires aux prises avec les complexités des IFRS, etc. Quand il s'est installé à son compte en 2004, Xavier Paper n'imaginait pas un instant la charge de travail qui l'attendait. «Les normes IFRS ne fournissent pas de méthodes précises d'évaluation, d'où la forte demande de conseil en la matière. Par ailleurs, les Big acceptent de moins en moins de faire des consultations comptables, c'est prendre trop de risques au regard de l'intérêt de la mission et de sa rémunération.» Et si son cabinet ne comprend que deux personnes, cela ne l'empêche pas d'intervenir pour des clients

parmi les plus prestigieux tels qu'Euronext, Areva, Bouygues, Airbus ou TF1. «Si je devais résumer mon travail, je dirais qu'il consiste à donner du sens aux chiffres dans des missions qui se situent à la frontière de la finance, du droit et de la comptabilité», confie pour sa part Dominique Ledouble. Celui-ci vient entre autres d'effectuer une attestation d'équité dans le cadre des offres publiques sur Alain Afflelou et Camaïeu. Il était également commissaire à la fusion dans les opérations GDF/Suez et CanalSat/TPS. D'une taille plus importante puisqu'il compte 25 personnes, le cabinet Kling & Associés est souvent sollicité dans les offres publiques en qualité d'expert indépendant ou encore lors d'une expertise judiciaire. Il a par exemple été désigné pour évaluer le préjudice dans l'affaire opposant LVMH à Morgan Stanley.

Du côté des dossiers prestigieux, Ricol Lasteiry n'est pas en reste. Dans les élégants locaux occupés par le cabinet avenue Hoche, il n'est pas rare de croiser des personnalités comme Vincent Bolloré et l'on dit même que, chaque année, la moitié du CAC 40 fait appel aux services du célèbre cabinet. D'ailleurs celui-ci compte doubler ses effectifs sur cinq ans. De son côté, Finexsi est mobilisé actuellement sur deux IPO, deux acquisitions et plusieurs expertises. Quant à BMA, il offre sans doute la palette de services la plus large. Ce cabinet affiche une compétence reconnue en prévention des difficultés des entreprises et restructuration, il pratique aussi l'assistance à l'élaboration des comptes consolidés, voire la prise en charge de leur externalisation ou encore le conseil en système de formation. BMA vient par ailleurs de réaliser une mission Sarbanes-Oxley Act chez Total.

Pour se maintenir au top, ces cabinets n'hésitent pas à recruter



## Dominique Ledouble

### CDL

- 12 productifs
- 3 millions d'euros de chiffre d'affaires
- Principales activités : commissariat aux comptes, commissariat aux apports et à la fusion, expertise indépendante, expertise judiciaire, attestation d'équité, consultations en normes comptables.

des profils inattendus comme Ricol Lasteyrie et Associés par exemple, qui compte quinze diplômés d'expertise comptable et... quatre analystes financiers, ou encore BMA dont trois des vingt experts-comptables sont aussi avocats ! «Quand on veut exister aux côtés des Big, il faut s'installer sur des niches, définir une stratégie claire et s'y tenir, observe René Ricol. Il faut également s'attacher à être aussi bons qu'eux, voire meilleurs.» Avec en moyenne une trentaine de professionnels, de telles structures parviennent sans difficulté à répondre aux attentes de leur exigeante clientèle. Mais on peut se demander si, à l'heure de la mondialisation, l'absence de réseau international ne risque pas de les pénaliser. «L'essentiel est de parfaitement identifier à l'étranger qui sont les meilleurs spécialistes, cela vaut bien un réseau constitué», relève René Ricol. En tout état de cause, ces firmes n'entendent pas concurrencer les Big Four mais plutôt travailler à leurs côtés. «Il faut cesser de dresser les grands cabinets contre les autres, estime Michel Léger,

## Xavier Paper

### Paper Audit et Conseil

- 2 productifs
- 1 million d'euros de chiffre d'affaires
- Principales activités : consultations en normes IFRS et US GAAP, évaluations, commissariat aux apports et à la fusion, commissariat aux comptes, évaluation, modélisation et ingénierie financière.



nos rôles sont complémentaires et les clients attendent de nous que nous travaillions en bonne intelligence, c'est l'intérêt de tous.»

Certes, les cabinets français haut de gamme ne résoudreont pas à eux seuls le problème récurrent et mondial de l'excessive concentration du marché de l'audit. Ce n'est d'ailleurs pas leur ambition car ils savent que nul n'est en mesure aujourd'hui de concurrencer l'implantation internationale, la renommée mondiale et la variété des compétences offertes par les géants de l'audit. Mais leur existence apporte un oxygène indispensable au marché. Elle démontre aussi qu'il existe une place en France pour les talents ailleurs que dans les grandes firmes. Une «place au soleil» puisque certains sont plus rentables que les Big eux-mêmes ! Et après tout, le fait que l'indépendance paie n'est pas si surprenant dans un métier où elle constitue l'exigence déontologique fondamentale... ■

Olivia Dufour

- Avis de marché -

**Marché négocié dans le cadre d'une procédure adaptée**

**Désignation d'un cabinet d'expertise comptable**

**Pourvoi d'application :** Société d'Economie Mixte de la Ville de Paris SEMAP4697 1, rue du Chevaleret 75013 PARIS  
Tél: 01 44 06 20 00.

**Caractéristiques du marché :** Dans le cadre de la reddition des comptes d'une opération d'aménagement, désignation d'un cabinet d'expertise comptable ayant pour mission de participer à l'établissement du dossier de clôture. Ce dossier devra être terminé au plus tard le 16 janvier 2007.

**Documents consultables du dossier et renseignements complémentaires :** Ils peuvent être obtenus par mail (lmesman@parisnivegauche.com ou guesnion@parisnivegauche.com ou par fax : 01 44 06 20 26) ainsi qu'au n° de téléphone : 01 44 06 21 11.

**Critères de choix de l'attributaire :**

- qualité des références fournies, dans le cadre de missions similaires
- CV de l'expert comptable et des collaborateurs participant à la mission
- note méthodologique précisant par tâche le nombre de jours d'intervention
- capacités à respecter le délai souhaité de remise du dossier
- prix forfaitaire proposé pour la mission

**Date limite de remise des offres :**  
20 novembre 2006 - 12H00



## Olivier Péronnet

### Finexsi

- 25 productifs
- 5,4 millions d'euros de chiffre d'affaires
- Principales activités : commissariat aux comptes, commissariat aux apports et à la fusion, conseil en évaluation.