



UN ENTRETIEN AVEC...

Philippe Vassor **Président de Deloitte**

"La séparation audit / conseil chez Deloitte"

LPC : La décision prise par le cabinet Deloitte en France de se séparer drastiquement de la branche conseil a surpris si l'on se souvient de vos positions antérieures relatives à la nécessité de disposer de compétences pluridisciplinaires au sein du cabinet.

Philippe Vassor : La décision prise par Deloitte France de séparer définitivement et complètement les activités de l'audit de celles du consulting résulte bien sûr de la stricte application de la LSF mais également de la nécessité de répondre à une situation de marché.

Il nous est en effet apparu évident que le souci premier de nos clients sera de ne prendre aucun risque dans ce domaine et que par conséquent la stricte application du principe de séparation des activités – de fait et en apparence - sera désormais un critère essentiel pour les Comités d'Audit des grands groupes dans le choix de leurs auditeurs.

Nous avons adopté une stratégie différente de celle de notre firme internationale, en raison également de notre positionnement en France sur le marché de l'audit ; Deloitte en France audite 43 % des très grandes entreprises et de nombreuses sociétés du SBF 120 ; il est donc impossible de motiver des consultants en leur imposant d'emblée la contrainte de se priver d'une part très importante du marché des grands comptes.

Le risque pour Deloitte aurait été de voir les consultants et parmi eux les meilleurs quitter la structure d'eux-mêmes, ce qui aurait conduit à un appauvrissement progressif de compétences. Par ailleurs, il y aurait eu pour les consultants le risque d'être "dilués" à l'intérieur d'autres structures d'accueil, s'ils s'y étaient intégrés en ordre dispersé.

Nous sommes donc arrivés à la conclusion qu'il était préférable que nos pôles Consulting qui représentaient 500 personnes, constituent une structure autonome – Ineum Consulting - sous l'impulsion de deux leaders de grande qualité, Didier Taupin et Christian Chattey.

LPC : Comment cette séparation s'est-elle organisée ?

P.Vassor : Le premier point est que les incidences financières sont lourdes ; en effet les consultants représentaient une place importante dans la structure tant en termes de locaux, que de logistique interne, services communs, systèmes d'information interne ...Il fallait trouver une solution financière à cette opération.

Nous avons fait appel à l'un des leaders du capital-investissement en Europe - la société 3i - et avons donc conduit une négociation à trois entre les consultants, la société 3i et Deloitte.

Nous nous sommes conformés aux règles fixées par les régulateurs, notamment la COB et la SEC, pour construire la nouvelle structure. Le montage est le suivant : Deloitte conserve 17,5 % pour 5 ans maximum et n'aura pas de droit de vote dans la nouvelle structure. Le Président indépendant au Conseil de surveillance sera Jacques Manardo, qui a quitté Deloitte depuis plus de 3 ans ; avec 1,5 % du capital, il jouera le rôle de stabilisateur. La répartition est donc : 40 % pour 3i, 41 % pour les 29 associés consultants, 1,5 % pour le Président du Conseil de Surveillance, 17,5 % pour Deloitte.

En conservant de façon transparente 17,5 % du capital d'Ineum Consulting, Deloitte a souhaité démontrer la confiance de la part des auditeurs pour les 500 personnes qui partent dans ce projet, mais, je le répète, il n'y a aucune influence possible sur le management.

Cette organisation vise aussi à un partage selon des règles fixées par contrat de certains frais communs sur une période de trois ans maximum ; cette organisation est conforme aux règles des régulateurs français et américains ; les frais communs portent sur les locaux, les prestations de services, la comptabilité, la structure informatique, même si toutes ces ressources sont clairement séparées entre les deux entités...

Ceci nous a permis de conserver une plate-forme de services existante et de nous donner 3 ans pour nous réorganiser.

LPC : Comment la nouvelle société Ineum Consulting va-t-elle se situer par rapport au cabinet d'audit Deloitte ?

Philippe Vassor : Chacun gère ses contrats et ses clients en toute indépendance.

Dans le cadre d'accords globaux, les consultants ont néanmoins accès à certains services internationaux de Deloitte ; moyennant un montant fixe, ils conservent les méthodologies et l'accès aux bases de connaissances.

Pour Ineum Consulting, l'enjeu est désormais de se faire connaître sous un nouveau nom, mais avec des équipes et une qualité de services qui sont restés les mêmes grâce à cette opération. Il faut reconnaître que le moment n'est pas facile compte tenu de la conjoncture, mais le positionnement assez unique d'Ineum Consulting, leader indépendant du conseil en transformation des entreprises, est un gage de réussite pérenne.

LPC : Comment allez-vous gérer le champ du " conseil lié à l'audit " ?

Philippe Vassor : Bien sûr, nous aurons toujours besoin de compétences pour gérer des missions liées à l'amélioration de la qualité et de la sécurité de l'audit, dans le domaine de l'actuariat, de l'audit informatique, des normes comptables...; en revanche les missions de conseil proprement dites seront désormais dévolues à Ineum Consulting.

LPC : Il s'agit bien d'un recentrage vers l'audit

Philippe Vassor : Si l'on entend par audit l'ensemble des problématiques liées à la sécurité, à la qualité de l'information et des transactions financières, absolument. Le cabinet Deloitte a toujours eu une forte culture de l'audit. Nous avons la certitude que le marché n'a jamais eu autant besoin de nos compétences. Nous nous recentrons vers notre métier, ou plutôt nos métiers ; c'est, pour nos collaborateurs, une reconnaissance de leur mission. Nous souhaitons nous engager totalement dans la restauration de la confiance des marchés et des investisseurs. L'évolution des normes d'audit et des normes comptables, les demandes nouvelles en matière de contrôle interne, le développement continu des entreprises françaises dans leurs investissements à l'étranger ainsi que l'attente des investisseurs pour encore plus de qualité, de sécurité et de transparence dans les comptes publiés et les opérations financières, constituent les moteurs de notre croissance.

LPC : Comment cette évolution est-elle vécue en interne ?

Philippe Vassor : Cette séparation de nos activités est bien entendu un bouleversement de notre organisation, mais la dimension stratégique de nos métiers est plus que jamais reconnue et l'opinion des auditeurs de plus en plus attendue par les clients et le marché. Nos missions sont essentielles au bon fonctionnement des entreprises. C'est vrai que la carte du multidisciplinaire était un atout pour des jeunes qui étaient séduits par la possibilité de pouvoir passer d'une branche à l'autre de nos métiers. Mais les opportunités de progression de carrière, de spécialisations techniques et industrielles, ainsi que les responsabilités très rapides que nous proposons sont des atouts considérables pour attirer les meilleurs. Il apparaît que nous avons de bons échos de la part des jeunes pour qui les valeurs liées à l'éthique et à l'excellence professionnelle ont un sens.

LPC : Quelle est la suite de l'évolution ?

Philippe Vassor : Après les consultants, nous finalisons la séparation avec nos activités juridiques et fiscales. La situation est complexe notamment pour les conseils fiscaux ; nous avons besoin de fiscalistes dans les équipes d'audit ; or les fiscalistes ont besoin de correspondants à l'étranger car les questions fiscales sont souvent d'ordre international ; ils ont donc besoin de faire partie d'un réseau international. Nous devrions avoir finalisé les termes définitifs de cette séparation – souhaitée par nos associés avocats et indispensable compte tenu de notre part de marché en audit – dans les toutes prochaines semaines.

LPC : Quelle a été l'activité Deloitte en 2003 ?

Philippe Vassor : Globalement nous avons augmenté notre activité de 12 % l'an dernier. Sur un total de 555 Millions d'euros, l'audit représentait les 2/3 qui recouvrent l'audit, l'activité ERS (Enterprise Risk Services) c'est-à-dire l'audit interne, le contrôle interne, l'audit informatique, la sécurité informatique et l'activité Finance qui comprend les due diligences, l'accompagnement des entreprises en difficultés, le contrôle des évaluations, le commissariat aux apports, la gestion des litiges et fraudes... Pour l'année en cours, nos performances sont très satisfaisantes et nous avons encore eu récemment des gains de clients de très grande qualité. Ceci nous renforce dans nos convictions et dans les choix, difficiles mais essentiels, que nous avons faits.

Les données chiffrées au 31 mai 2003 *

Total du chiffre d'affaires :

- **555 Meuros**
- **Audit : 196 Meuros**
- **Conseil : 103 Meuros**
- **Expertise comptable : 93 Meuros**
- **Juridique et fiscal : 66 Meuros**
- **Finance : 47 Meuros**
- **Risques : 50 Meuros**

*** avant séparation des activités de conseil**