

Le Magazine

des

# Affaires

Pour une meilleure information des professionnels

Novembre 2010 - N°56 - 60,00€

## PREVENTIVE SOLUTION



Dossier Spécial

**Le directeur fiscal de demain**

**Les directeurs juridiques face à la compliance**

## Le nombre des défaillances d'entreprise a baissé en 2010

En fin d'année 2009, les défaillances d'entreprises avaient atteint un point haut à 63900 ouvertures de procédures. Depuis, l'amélioration se confirme. Sur les neuf premiers mois de l'année, le nombre de défaillances reste élevé à 44 556. La sortie de crise tend à se propager dans les secteurs et les régions. Etat des lieux.

Thierry Millon, responsable des études Altarès se veut optimiste : « la baisse des défaillances d'entreprises se poursuit au fil des mois confirmant le mouvement de reprise de l'économie ». Pourtant, aujourd'hui l'incertitude prévaut encore. Le contexte international instable, fragilisé par la question des dettes souveraines, freine le retour de la confiance des ménages comme des entreprises. Ces dernières ont montré d'importantes capacités d'adaptation et de réaction durant la crise mais l'heure est désormais à la reconquête. « Les entreprises ont besoin de reconstituer des stocks, financer leur croissance et la confiance, est alors essentielle. Après avoir cherché, des mois durant, à préserver des trésoreries fortement sollicitées en période de raréfaction du crédit, les PME tentent désormais de dégager le cash nécessaire à leur développement. Les directions financières cherchent ainsi à rationaliser les coûts pour gagner en efficacité mais aussi pour gagner la confiance de leurs partenaires fournisseurs ou banquiers. Elles déploient en interne des procédures de connaissance novatrices plus automatiques, plus rapides et plus sûres permettant de diagnostiquer très en amont les points de risques comme les leviers d'opportunités », analyse Thierry Millon.

### Une visibilité toujours réduite

Si on constate une baisse des défaillances de l'ordre de 3 à 5% en 2010, l'incertitude reste d'actualité. « Aujourd'hui, même si on a le sentiment que, dans beaucoup d'industries, le

volume d'activité a atteint un plancher, la volatilité des matières premières et des taux de change conforte l'impression d'insécurité », assure Vincent Batlle, associé chez Deloitte Finance. D'autant que comme le soulignent plusieurs acteurs du marché, les leviers de retournement sont aujourd'hui plus limités. « Jusqu'ici, une grande partie de la crise a été réglée en réduisant le BFR. Désormais, l'enjeu est de pouvoir financer le BFR », explique Fabrice Keller, associé chez Duff&Phelps. Les banquiers vont devoir jouer un rôle important dans les prochains mois mais répondront-ils présent ? On ne peut l'affirmer avec certitude quand on sait qu'ils ont tendance à toujours demander plus de garanties. Certains acteurs se veulent pourtant rassurants. « Ce que j'ai vu depuis 2 ans, ce sont des banquiers très responsables à l'écoute des entrepreneurs, submergés par les dossiers difficiles. Les banquiers ont donné du temps et ont permis aux entreprises de passer une période difficile », explique Jean-Pascal Beauchamp, associé chez Grant-Thornton.

### L'ère des dossiers boomerang

« On entre dans l'ère des dossiers boomerang. Logiquement, on ne revoit pas les dossiers. Aujourd'hui, ils reviennent, car le chiffre d'affaires n'est pas au rendez-vous. Les marges de manœuvre se radicalisent. Pour sortir l'entreprise de l'ornière, on doit adapter le niveau de charges avec les produits. Cela passe de plus en plus souvent par un rapprochement avec un tiers », témoigne Jean-Pascal Beauchamp.



« On constate une baisse des défaillances de 3 à 5% »

Vincent Batlle,  
Deloitte



« On entre dans l'ère des dossiers Boomerang »

J-P Beauchamp,  
Grant Thornton

## La carte des conseils en restructuration a évolué en 2010

Dans un marché extrêmement actif, les acteurs de la restructuration ont, pour la plupart, continué d'étoffer leurs effectifs. Les deux dernières années ont été marquées par la création et la montée en puissance des acteurs indépendants qui pour certains font désormais jeu égal avec les équipes restructuring des BIG. Tour d'horizon.

Depuis plus d'une dizaine d'années, le paysage des conseils en restructuration est dominé largement par les Big 4 en France. Plus anciennes, les équipes des Big 4 sont également les plus importantes en taille et les plus expérimentées. Si bien que jusqu'il y a deux ou trois ans, la place des acteurs indépendants était quasi marginale. Depuis, les choses ont un peu changé. Les Big 4 détiennent encore une place très significative du marché, mais ils ne dominent plus de la même façon. En effet, quelques acteurs ont su trouver leur place sur un marché en pleine croissance. Il en est ainsi de Duff & Phelps. Créée il

y a trois ans par des anciens d'E&Y, l'équipe composée d'une quinzaine de professionnels dédiés figure désormais parmi les acteurs très actifs auprès des fonds de LBO. Plus récemment, l'émergence d'Eight Advisory, créée par l'équipe restructuration d'E&Y (alors leader du marché) est devenue en un peu plus d'un an, la plus importante équipe du marché. Initialement composée d'une vingtaine de professionnels, l'équipe s'est en effet étoffée rapidement puisqu'elle compte désormais quarante professionnels, passant ainsi en taille, devant les deux leaders historiques du marché que sont E&Y et Deloitte Finance. Certes, l'équipe n'a de nouveau que le nom

car les acteurs qui la composent sont des professionnels expérimentés. La séniorité et l'indépendance de l'équipe semblent avoir convaincu une large clientèle (l'équipe est intervenue sur quelque 108 dossiers en 2010...). Parmi les évolutions récentes, on notera également le renforcement de certaines équipes telles que Mazars Corporate Recovery Service s'est en effet étoffée significativement pour atteindre 20 professionnels en 2010 ou encore Accuracy et Grant Thornton Prévention et Restructuration, qui ont-elles aussi connue une forte expansion au cours de l'année 2010. ■

### Classement des conseils en restructuration (en nombre de professionnels dédiés)

	Nom	Nombre de professionnels dédiés à la restructuration
1	Eight Advisory	40
2	Ernst & Young Restructuring	30
3	Deloitte Finance Reorganisation	25
4	KPMG Restructuring	25
5	PwC	22
6	Mazars Corporate Recovery Service	20
7	Duff&Phelps	15
8	Grant Thornton Prévention et Restructuration	10
9	Bellot Mullenbach	7
10	Exelmans	3

Source : [Affaires](#)

# Le directeur juridique face à la compliance

**Domaine naturel d'intervention du directeur juridique, la compliance n'en constitue pas pour autant son domaine réservé. Compte tenu de l'importance des enjeux, il a pourtant tout intérêt à en devenir l'un des premiers responsables au sein de l'entreprise.**

Par Xavier Leloup

**A**ffaire Kerviel, stress tests des banques, enquête de corruption chez Siemens, cartel du fret aérien... autant de points d'actualité pris au hasard qui donnent une bonne idée de l'enjeu que constitue aujourd'hui la compliance pour les entreprises. "Cette question occupe facilement au moins 30% de mon temps", explique d'emblée Brigitte des Abbayes, Directrice Juridique d'Oracle France. "Oracle est une société cotée aux Etats-Unis et s'est dotée dès 1996 d'un Code de Conduite et d'Ethique dont le champ d'application s'est élargi au fil des nouvelles réglementations comme Sarbanes Oxley. Cette question est donc prise très au sérieux par l'entreprise et relève de la responsabilité de notre General Counsel mondial", précise encore cette dernière.

Mais que recouvre, au fond, ce concept un peu flou ? A quoi s'agit-il de se conformer : la morale ou bien la loi ? "Chez Oracle, comme dans beaucoup d'entreprises américaines, le concept de compliance revêt non seulement une dimension réglementaire et juridique mais également éthique. Compte tenu de la nature de notre activité, la gestion des données personnelles, le droit de la concurrence, les risques sociaux, la réglementation comptable et financière

et enfin la corruption constituent le palmarès des risques identifiés par l'entreprise en matière de conformité", détaille Brigitte des Abbayes. Selon Benoît Dutour, Directeur Juridique de Rexel, "la notion de compliance va au-delà de celle de conformité, légale et réglementaire, pour couvrir notamment des considérations comportementales. Comment appréhender des situations "grises" touchant par exemple aux relations avec ses fournisseurs, ses clients ou sa politique de développement durable ?

Telles sont les questions qu'est amenée à se poser une entreprise pour se forger une culture et renforcer sa stratégie à long terme." "Le concept de conformité n'est pas défini, c'est donc un concept à géométrie variable. Chacun peut y mettre ce qu'il veut. Dès lors, il est pour moi essentiel de bien distinguer et de faire la séparation entre d'une part le juridique et réglementaire (ex: Règlement Général de l'AMF) et d'autre part le reste, regroupé plus ou moins sous le label de «soft law» (recommandations émanant d'autorités de régulation, codes de bonne conduite, procédures internes aux entreprises)", précise le Directeur Juridique d'Areva Pierre Charreton. "Il importe donc de dresser une ligne de

partage entre les uns et les autres".

Vaste, imprécis, fluctuant, le concept de compliance semble donc s'enrichir de l'intrusion croissante des pouvoirs publics dans la vie de l'entreprise qui, au gré des crises ou des scandales, imposent une nouvelle couche de réglementations. Mais pas seulement. Désormais confrontées au jugement de leurs partenaires commerciaux, de leurs clients et plus généralement de l'opinion, les entreprises de dimension mondiale utilisent cet outil pour se forger une image irréprochable. Prenons par exemple le cas de Siemens qui a fait l'objet d'une vaste enquête de corruption en 2006 ayant abouti à l'administration d'une amende record de 1,596 Mds €. Sorti "vivant", au prix d'une vaste enquête interne, d'une affaire pouvant aboutir à son démantèlement le géant allemand a désormais mis en place un programme de conformité mobilisant 600 de ses collaborateurs. L'entreprise s'est ainsi engagée à conformer sa stratégie et ses activités aux dix principes du Pacte mondial des Etats-Unis s'articulant autour des Droits de l'Homme, des normes de travail, de la protection de l'environnement et de la corruption. "Nos principes de comportement doivent être plus que des lignes de

conduite purement indicatives : ils doivent être intangibles, à tout moment et en tout lieu... Nos valeurs – responsabilité, excellence, innovation – fondent notre conception de l'intégrité. Elles ne remplacent pas les règles de comportement auxquelles nos collaborateurs et nos cadres dirigeants sont tenus de se conformer, mais elles en constituent le socle et sont le point de départ de toute interprétation ou évolution ultérieure.", explique ainsi l'entreprise dans son rapport annuel. Dans un registre analogue, la banque Dexia déclare que "diverses valeurs considérées comme essentielles sont prônées par Dexia dans le cadre de ses relations avec ses collaborateurs, clients et partenaires, ainsi que dans le cadre des relations entre les collaborateurs. L'intégrité, la loyauté, la transparence, le professionnalisme et le respect mutuel font partie de ces valeurs".

Marketing ou vrai engagement, toujours est-il qu'il revient aux responsables de la conformité de faire appliquer ces professions de foi. Comme l'explique Brigitte des Abbayes, "la compliance revêt une forte dimension pénale et peut déboucher sur des sanctions pour la société en tant que personne morale comme pour ses dirigeants. Mais il existe également un risque de préjudice d'image dont les conséquences à long terme sont plus difficilement quantifiables".

Or, si les directeurs juridiques se trouvent au cœur du dispositif mis en place par les entreprises, on aurait tort de cantonner la gestion de ces questions à leur seule sphère de compétence. Certes, les professionnels du droit se considèrent comme les plus à même de traiter cette question à l'instar de Benoît Dutour pour qui "le Directeur Juridique est le bon candidat pour traiter des questions de compliance dans la mesure où sa position lui donne le recul nécessaire à l'analyse des problèmes auxquels sont confrontés les opérationnels. Les juristes d'entreprise ont intérêt à s'occuper de ces questions qui constituent à mon sens une vraie opportunité de mieux appréhender

l'environnement de leur entreprise". Mais le mode de prise en charge de ces sujets varie en fait d'une entreprise à l'autre. Chez Cap Gemini par exemple, c'est Hervé Canneva, plus homme de chiffres que de droit, qui s'est vu attribuer le poste de Directeur Ethique et Compliance du Groupe à la fin de l'année 2009 au détriment de la direction juridique. Il avait auparavant passé plus de vingt ans au sein de



**“L’objectif est de calibrer notre politique de compliance sur des situations réelles, propres à l’activité de l’entreprise, de manière à ce que la notion de compliance soit compréhensible par l’ensemble des équipes”**

**Benoît Dutour,  
Directeur Juridique de Rexel**

l'entreprise où il avait été en charge des acquisitions avant de devenir responsable du Risk Management. Idem chez St Gobain, qui a confié les rênes de son contrôle interne à Jean-François Phelizon, à l'origine directeur financier.

La direction juridique peut donc se voir attribuer la gestion de la conformité mais cela ne constitue en rien une évidence. Pour Brigitte des Abbayes,

## Le directeur fiscal de demain est financier

**Proches de la direction financière, au coeur des sujets de M&A, les Directeurs Fiscaux ont pour eux de pouvoir facilement quantifier leurs actions et apparaître ainsi comme des centres de profit au sein de leurs entreprises. Résultat, la profession prend de l'ampleur en même temps qu'elle se financiarise.**

Prenez une soixantaine de contrôles fiscaux lancés simultanément. Ajoutez-y la documentation obligatoire de votre politique de prix de transfert. Saupoudrez de reporting, de finance, puis d'une bonne dose de M&A et ajoutez enfin une pointe de responsabilité sociétale : vous obtiendrez alors le plat type servi au directeur fiscal des grands groupes du CAC 40.

“Nous nous trouvons aujourd'hui à la croisée des chemins. Le fiscaliste a traditionnellement un profil de juriste mais son champ de compétences est désormais élargi à la comptabilité, la finance, l'économie aussi bien qu'aux pratiques commerciales de son entreprise. C'est pourquoi celui-ci développe aujourd'hui une réelle proximité avec les opérationnels en vue de faire coïncider au mieux son analyse avec le modèle économique de l'entreprise. Le nouveau credo des directions fiscales, c'est la création de valeur”, déclare Xavier Durand, Directeur Fiscal de Sodexo.

Vous l'aurez compris, les missions du directeur fiscal ont bien changé. Finie l'époque où le fiscaliste était consulté comme un comptable qu'on allait voir au fond du couloir. Celui-ci est aujourd'hui devenu un interlocuteur incontournable en interne - lors par exemple d'une opération de croissance externe - mais aussi en externe face au nouveau flux de questions fiscales adressées par la communauté financière. “Il ne fait selon moi aucun doute que le métier de directeur fiscal

est aujourd'hui en pleine mutation et penche de plus en plus vers la finance. Prix de transfert, opération de M&A, compliance... je dois m'assurer de la cohérence fiscale de l'ensemble des comptes de l'entreprise et, à ce titre, suis “propriétaire” de toutes ses lignes de comptabilité”, ajoute de son côté Karine Uzan-Mercié, Directrice Fiscale d'Alstom

Mais la nouvelle dimension prise par les fiscalistes au sein de l'entreprise n'est-elle pas le reflet, au fond, de l'essor grandissant de la matière dans notre monde de l'après Lehman Brothers ? “Les priorités des directions fiscales ont été chamboulées par la crise qui les a contraintes à se concentrer davantage sur des objectifs court terme comme le taux effectif d'imposition ou la gestion du cash. La question des prix de transfert étant toujours présente car systématiquement contrôlée par l'Administration. Cette tendance se répercute donc sur nos missions de recrutement avec une priorité donnée aux profils financiers et économiques”, note Arnaud de Bonneville, Directeur au sein du cabinet de recrutement Alexander Hughes et spécialiste de cette communauté professionnelle qui représente près de 40% de ses missions, à la fois pour les entreprises et les cabinets d'avocats.

Ah, les prix de transfert... De quoi s'agit-il exactement ? Des prix auxquels sont échangés les biens, services et incorporels à l'intérieur des entreprises multinationales qui, selon l'OCDE, représenteraient près

de 70 % des échanges mondiaux. Ces transactions impactant directement l'assiette fiscale des Etats concernés par les transactions, les entreprises doivent justifier que les prix pratiqués entre entreprises liées sont conformes au prix de pleine concurrence (*voir aussi sur cette question, MDA n° 52/53*). Les pays du G20 ont fait de cette question une priorité au même titre que la lutte contre les paradis fiscaux, ce qui s'est notamment traduit en France par la mise en place d'une obligation documentaire systématique à l'égard des entreprises réalisant plus de 400 M€ de Chiffre d'Affaires sous peine d'une amende de 5 % des bénéfices transférés. Autant dire qu'il s'agit là d'un chantier prioritaire pour les directions fiscales. Comme l'explique Karine Uzan-Mercié, “les prix de transferts sont ma préoccupation car c'est la préoccupation de l'administration fiscale française comme de l'ensemble des administrations fiscales internationales. Or, dans la pratique, les opérationnels sont ceux qui fixent les prix à l'intérieur d'une entreprise. Ma première tâche, en tant que fiscaliste, consiste donc à demeurer à l'écoute de mes interlocuteurs internes et de vérifier la cohérence des prix qu'ils négocient entre eux. Mais celle-ci est d'autant plus ardue qu'une entreprise comme Alstom dispose d'un réseau de sous-traitants internes très étendu et qu'il n'existe pas pour chaque transaction un prix de marché mais des prix de marché à l'intérieur d'une fourchette. La marge

d'interprétation pour nous comme pour les administrations est donc très importante et c'est cela qui perturbe souvent le débat en cas de contrôle”.

Dans ce contexte, les équipes fiscales sont en première ligne pour décrypter les intentions d'un législateur fiscal aux humeurs changeantes et aux motivations souvent très politiques. Leur tâche n'est donc pas facile. “Nous cherchons à nous adapter en permanence aux orientations fiscales des Etats en anticipant autant que possible les nouvelles législations. Mais cette mission est rendue plus difficile par le contexte actuel. La fiscalité des entreprises est par ailleurs soumise à un formalisme grandissant ainsi qu'à d'importantes obligations déclaratives, en particulier en matière de prix de transfert. Très chronophage pour nos équipes, la gestion de ces contraintes nous détourne en partie de notre mission première qui doit être de créer de la valeur pour l'entreprise en lui garantissant la fixation du meilleur cadre fiscal. On peut d'ailleurs, à titre d'exemple, déplorer que les Etats membres de l'Union Européenne organisent leurs demandes de documentation dans un format purement national sans développer entre eux une réelle convergence fiscale. Au niveau communautaire, on constate d'ailleurs que cette convergence n'existe réellement que principalement en matière de TVA”, résume ainsi Xavier Durand. “Ma stratégie fiscale est bâtie en vue d'atteindre des objectifs de long terme mais se heurte en permanence à la volatilité de la



**“Prix de transfert, opération de M&A, compliance... je dois m'assurer de la cohérence fiscale de l'ensemble des comptes de l'entreprise et, à ce titre, suis “propriétaire” de toutes ses lignes de comptabilité”**

**Karine Uzan-Mercié,  
Directeur Fiscal d'Alstom**

### Quels effectifs ?

- ▶ Si les missions de la direction fiscale ne cessent de s'étendre, leur effectif moyen demeure restreint.
- ▶ Alstom ne compte ainsi que 60 fiscalistes, dont seulement 5 au siège, pour un chiffre d'affaires global de près de 20 Mds €. Chez Sodexo, Xavier Durand anime une équipe de 50 personnes alors que l'entreprise réalise 15,4 Mds € de CA... soit un fiscaliste pour 308 M€ réalisés. L'effectif est d'ailleurs encore plus restreint chez Danone qui ne compte qu'une dizaine de spécialistes pour 15 Mds € de CA.
- ▶ Schneider Electric, avec 110 fiscalistes, dispose cependant de l'une des équipes les plus complètes du marché.