

**Messe à Sainte Marie des Batignolles, en hommage à Robert MAZARS  
HEC, Officier de la Légion d'Honneur, Fondateur du Cabinet Mazars**

**Qui nous a quittés le 2 juillet 2015**

**Hommage rendu par Patrick de Cambourg et Philippe Castagnac**

Honorer la mémoire de Robert Mazars, ce n'est pas s'attarder sur les étapes successives d'un itinéraire professionnel hors du commun, c'est avant tout saluer la manière dont il a construit son parcours et les qualités, fondamentales et d'une grande modernité, de l'homme, c'est saluer le pionnier, l'homme de conviction et l'homme d'action.

**L'esprit pionnier et la vision**

Robert Mazars aime par-dessus tout, en pionnier, explorer les voies nouvelles. Alpiniste passionné et chevronné, il a le sens de l'objectif ambitieux et aime ouvrir la voie !

A l'origine de la démarche se trouve une insatiable curiosité, une passion de la découverte. Il ne s'agit pas ici d'une curiosité intellectuelle, mais d'une curiosité tournée vers l'action.

Dans sa vie professionnelle comme dans sa passion d'alpiniste, Robert Mazars n'aime pas les sentiers battus et, s'il aime la discipline et la rigueur, qu'il s'applique d'ailleurs d'abord à lui-même, c'est pour aller de l'avant, plus vite, plus loin.

La France de l'après-guerre est à reconstruire, à moderniser à marche forcée. Avec la fondation de l'Ordre des Experts Comptables, il pressent le rôle que les disciplines du chiffre ont à jouer, la nécessité d'asseoir le progrès économique sur une mesure de la performance et de la richesse qui soit incontestable. Son voyage aux Etats-Unis au début des années 50 lui confirme que la modernité et la prospérité sont possibles, sans pour autant plagier ou renier ce qui fait le génie de chaque nation.

Parmi les premiers, il voit dans la comptabilité une discipline autonome, liée mais non subordonnée au droit ou à la fiscalité. La comptabilité est avant tout un instrument de gestion, le mètre étalon de la mesure de la performance de l'entrepreneur, par l'entrepreneur et pour l'entrepreneur lui-même. Robert Mazars se passionne pour le calcul des prix de revient et la comptabilité dite « analytique », qui font pour lui partie du cœur du réacteur de l'art d'entreprendre.

Parmi les premiers, il perçoit aussi que le développement d'organisations complexes et internationales rend nécessaire de transcender la notion d'entité juridique, de reconnaître la notion centrale de groupe et de la traduire en comptabilité par la consolidation. Cela paraît évident aujourd'hui, c'était une révolution à l'époque.

Parmi les premiers, il combat la tendance de la normalisation comptable française à confondre normes et nomenclature. Au-delà des plans comptables successifs, qui s'inspirent d'une démarche de comptabilité nationale, il milite avec ardeur en faveur du fond et privilégie le contenu plutôt que le contenant. Il ne s'agit pas seulement de classer en partie double, mais de classer à raison de leur substance des transactions comptabilisées de la même manière. Là aussi, c'était une révolution à l'époque.

Avec le succès de la reconstruction, initialement pilotée par la puissance publique, vient le développement de la transparence. L'entrepreneur n'est plus le seul maître à bord, mobilisé par un combat quantitatif, il a à rendre compte, au sens premier. Aux actionnaires et aux marchés financiers bien sûr, mais plus largement à l'ensemble des parties prenantes. Pour Robert Mazars, la qualité et la force de la transparence constituent l'un des fondements du pacte social. Les dividendes du progrès doivent non seulement être mesurés de façon incontestable, ils doivent aussi être partagés équitablement, ce partage étant à la fois cause et conséquence du consensus. La loi de 1966 sur les sociétés commerciales, fondatrice à bien des égards, pose les fondements de l'audit moderne en France, crée la Commission des Opérations de Bourse et re-fonde la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes, celle que nous connaissons aujourd'hui...

Parmi les premiers, Robert Mazars perçoit que l'audit, discipline qui fonde le commissariat aux comptes, n'est pas une activité d'appoint saisonnière permettant aux experts comptables sortis de la « période des bilans » de compléter fort à propos leurs activités en allant jeter un œil bienveillant aux comptes arrêtés par leurs confrères. L'audit est un vrai métier, une discipline à part entière, noble et rigoureuse, qui a une fonction technique et sociale fondamentale. Il milite avec ardeur pour l'émergence d'acteurs dédiant toute l'énergie nécessaire à cette discipline. Il milite aussi pour une vision stricte des conflits d'intérêt, pour un calibrage professionnel des « diligences normales », sans subordination contre nature au montant des honoraires, parfois difficilement négociés en cette période de montée en puissance.

Parmi les premiers, il perçoit la nécessité de doter la France d'un corpus normatif moderne et exigeant. Il fonde et anime pendant de nombreuses années le CPDN (Comité Permanent des Diligences Normales), qui œuvre sans relâche, avec l'appui et la participation de la place, et en particulier de la COB, tant sur les principes comptables que sur les normes d'audit. Le débat est vif, mais fondamental, car tout le monde progresse. Il comprend le mouvement d'internationalisation qui s'ébauche et participe, à Sidney, aux premiers moments fondateurs de l'IASC, incubateur de ce qui est devenu, après bien des mutations, l'IASB que nous connaissons. Il en porte la cravate longtemps et professe une grande admiration pour son premier animateur, Sir Henry Benson. Enfin, avec Edouard Salustro, Robert Mazars participe à la fondation de l'AFDA (Association Française pour le Développement de l'Audit), qui a pour objet de regrouper les cabinets qui se sont attachés à mettre en place en leur sein les mécanismes de la compétence et de la qualité en matière d'audit et qui, de ce fait, joue un rôle essentiel de structuration de la profession.

Bien sûr, Robert Mazars n'est pas seul. Mais il est incontestablement l'un des leaders, celui qui par construction bouscule et ne se contente pas des idées reçues. Il est parfois critiqué, mais toujours respecté, voire admiré. C'est ainsi qu'Edouard Salustro, un autre géant de la profession, qui avait le sens de l'emphase juste et de la formule choc, a pu dire de lui, je cite : « Mazars était immense. Je crois qu'il n'y a pas eu depuis de professionnel d'un tel talent. Il a été le génie comptable, au sens large du terme, de la vie professionnelle française. »

### **Les convictions fondatrices**

Les valeurs fondatrices que Robert Mazars fait siennes sont au nombre de trois, plus une qu'il ajoute à la fin de son parcours : indépendance, compétence, partage et...tolérance.

Robert Mazars est avant tout un homme libre. Au-dessus de tout, il met **l'indépendance**.

D'abord, l'indépendance d'esprit. Sur les sujets qu'il traite, il se fait une première opinion, en toute indépendance, assez vite, avec l'acuité de jugement qui est la sienne, après avoir analysé les situations et examiné les options. Puis il consulte, écoute et l'opinion devient conviction, alors, il l'exprime et la vit intensément.

Il n'a pas peur de dire ce qu'il pense et ne craint pas de déplaire. Il croit à la force de l'authenticité et pense qu'une relation ne peut être d'opportunité. Si l'interlocuteur ne comprend pas ou ne partage pas l'opinion qu'il exprime, il s'efforce de le convaincre ou d'être convaincu, au sens étymologique du terme ; s'il n'y parvient pas, il laisse le temps au temps ; celui-ci fera son travail et, si ce n'est pas le cas, c'est que le dialogue ne vaut pas la peine d'être poursuivi.

Robert Mazars sait que l'on peut se tromper. Il est convaincu qu'il ne faut jamais persister dans l'erreur et que reconnaître une erreur est la marque des plus grands. La confiance, bien le plus précieux, est à ce prix. Il sait aussi que tout est relatif, surtout lorsque l'on parle de prévisions ou d'estimations, et n'hésite pas à le dire.

Pour cultiver cette indépendance d'esprit à laquelle il tient plus que tout, Robert Mazars ne s'attache à aucun mouvement de façon marquée ou durable. Il chemine sur la base de son propre jugement. Il aime le dialogue, mais n'a pas l'esprit grégaire ou l'esprit de clan ou de corporation. Robert Mazars cultive aussi l'indépendance financière, pour lui et pour le cabinet. Il sait combien les choses sont parfois fragiles et sait qu'il vaut mieux adapter ses besoins à ses ressources, il gère avec prudence et ne compte jamais sur ce dont il n'est pas sûr.

Dès le départ, Robert Mazars croit à la puissance de **la compétence**, sans laquelle l'indépendance peut être stérile et la tolérance aveu de faiblesse. La compétence est son moteur. Il croit qu'il faut exceller dans ce que l'on fait. Dans le domaine professionnel qu'il a choisi, comme d'ailleurs dans toute activité, il sait qu'il faut cultiver l'excellence si l'on veut favoriser le progrès collectif et réussir à titre individuel. Il se plaît dans les hauteurs, dans les cimes. L'effort, le challenge le stimulent et le conduisent encore plus haut. Travailleur matinal et acharné, il lit, il écrit avec passion. Il découvre, il confronte, il synthétise, il innove, il explique, il partage. Cette compétence, pour le professionnel qu'il est comme pour chacun, est le fondement de l'utilité individuelle et de la dynamique collective. Opposé à l'idée d'élite de naissance, Robert Mazars croit à l'aristocratie de la compétence. Le leadership ne vient pas du titre ou de la fonction, mais toujours de la compétence de pointe.

Enfin, **le partage** est pour Robert Mazars une valeur-clé, traduction concrète de son sens de l'équité et de la justice. Il partage la compétence et la volonté de réussir. Il partage aussi la prospérité créée par l'équipe. Avec un brin de provocation, il définit parfois le cabinet comme une « coopérative ouvrière de production ». Il est vrai qu'il en partage très tôt le contrôle et il le fait sans valoriser la clientèle. Pour lui en effet, et selon son expression, si quelqu'un a du talent et contribue de ce fait à la création de la richesse commune, pourquoi faudrait-il lui « faire payer son propre talent » ? Il sait qu'il n'est de richesse que d'hommes et le premier ciment n'est pas l'argent, mais l'esprit d'équipe, l'ambition collective et le partage. Il a vu les meilleurs cabinets fonctionner selon ces principes et il les met en œuvre sans hésitation. Le juste flux de revenus est plus important que le patrimoine. Être associé dans le monde professionnel, c'est partager risques et profits, c'est l'affectio societatis. Beaucoup d'organisations disparaissent en raison d'une absence de partage ou une vision erronée du partage. Il le sait intuitivement plus encore qu'intellectuellement. Il sait aussi que beaucoup d'organisations disparaissent par défaut de transmission du pouvoir. Il s'attache donc à le transmettre, presque par surprise et sans préalables politiques, mais sans hésitation et sans tentation de retour en arrière. Partager le pouvoir aurait peut-être été difficile pour lui, il le transmet donc purement et simplement.

L'homme libre reconnaît la liberté des autres. A la fin de son parcours professionnel, Robert Mazars a souhaité mettre l'accent sur **la tolérance**, valeur qu'il ajoute à son triptyque d'origine. Pour lui, être soi ne se réalise pas aux dépens des autres. Le respect mutuel est le fondement d'une relation équilibrée. Il n'oblige personne. Il montre seulement la voie, la voie qu'il a choisie, sa voie. A chacun de décider si il ou elle a envie de cheminer avec lui. Lorsqu'il assume la responsabilité d'une mission ou d'un projet, Robert Mazars fixe l'objectif, laisse une totale autonomie aux membres de l'équipe, en

revanche son regard acéré juge le résultat et, si besoin, il ré-oriente. Le co-équipier, associé, collaborateur, confrère ou client, est un égal pour lui, il a seulement une compétence et une expérience de haut niveau et il les met en action. La force de caractère, que certains ont pu qualifier de « mauvais caractère », et la vigueur de l'expression, souvent décapante, ne sont pas, pour lui, contradictoires avec le respect fondamental d'autrui.

Ces valeurs fondatrices jouent un grand rôle dans la dynamique qui s'est développée. Elles constituent la boussole indispensable à sa poursuite.

### **La passion de l'action au service du progrès**

Vision et valeurs sont, pour Robert Mazars, les fondements de l'action, car il est avant tout homme d'action, animé qu'il est par la passion de servir et la volonté de favoriser et stimuler le progrès. Il disserte peu, il agit!

Robert Mazars a la passion du service, du service à l'entreprise. Il considère que la micro-économie, le monde de l'initiative et du travail, est la première source de création de valeur et de prospérité d'un pays, que la macro-économie est une résultante et que les règles ne sont pas faites pour entraver, mais pour ordonner, canaliser, stimuler.

Il a avant tout le culte du travail, de l'utilité économique et sociale. Pour les autres comme pour lui ! Il met son énergie au service de cet idéal. Travailleur acharné lui-même, il est attiré par ceux qui ont le talent de fédérer les énergies autour d'un projet entrepreneurial sous leur leadership. Il les admire et les respecte, plus pour ce rare talent que pour l'accumulation de richesse elle-même.

Pour lui, l'entreprise est l'un des éléments de base de la société où chacun a un rôle à jouer, l'entrepreneur comme le collaborateur, et où chacun doit « tenir sa place ».

Sa vie professionnelle est en conséquence centrée sur la création et la mesure des flux plus que sur la mesure, au trébuchet, des positions. Robert Mazars est l'homme de la dynamique, et non du patrimoine. Le compte de résultat, les mécanismes qui génèrent les flux vitaux de l'entreprise, les opportunités et les risques de l'exploitation sont sa préoccupation première. Le bilan, arrêté prudemment, cela va sans dire, ne vient qu'en un deuxième temps. Clients et collaborateurs ont tous expérimenté cette démarche première de Robert Mazars qui veut aller au plus profond de la compréhension de ce qui fait l'originalité et la vitalité de toute entreprise. Une telle démarche reste d'une grande modernité, ce même si l'accent est mis, de façon probablement excessive, sur la sécurité de l'image donnée.

Dans sa relation avec les entrepreneurs et dirigeants qu'il rencontre, la confiance s'établit rapidement, car il veut et il sait, en toute indépendance d'esprit, s'intéresser d'abord au projet entrepreneurial qu'il a sous les yeux. Son interlocuteur et lui parlent donc de la même réalité et le dialogue, auquel Robert Mazars apporte sa vision, inspirée de ses compétences, n'en est que plus fécond.

Robert Mazars est de ceux qui savent combiner ordre et mouvement. Lorsqu'il est censeur, il sait prodiguer des conseils avisés. Lorsqu'il est conseil, il sait rappeler la rigueur de la règle. Sa liberté de pensée et d'action le conduit naturellement à dire la vérité telle qu'il la perçoit, à clarifier les rôles, à hiérarchiser les contributions et à agir en conséquence.

Passionné par l'entreprise en général, Robert Mazars est entrepreneur lui-même. Bien qu'il s'en défende, qu'il ne le revendique jamais ! A sa manière, probablement plus de façon innée que par construction.

De l'entrepreneur, il a les vertus premières: la vision du marché et le sens de la relation client, la préoccupation du juste prix, le sens de l'économie de moyens, l'œil sur la trésorerie et l'aversion pour l'endettement, le sens de la limite, mais aussi du possible... Et aussi, dans un métier fondé sur la richesse des talents, le leadership naturel et exigeant du « premier de cordée », la capacité à constituer et animer les équipes, l'art de la délégation fondée sur l'autonomie et la responsabilité, le sens du partage, la volonté et la capacité de transmettre... Mille et une anecdotes sont présentes à nos esprits, qui traduisent à la fois le robuste bon sens, la passion, mais aussi la modestie et le sens de la fragilité de toute aventure de l'entrepreneur Robert Mazars !

Il est impossible de rendre justice, en quelques instants trop brefs, d'un parcours hors du commun comme celui de Robert Mazars. Nous n'avons en particulier pas parlé de sa vie personnelle et familiale qui comptait beaucoup pour lui, mais sur laquelle il était d'une grande discrétion. Nous avons une pensée amicale pour Paulette son épouse, qui nous a quittés quelques jours seulement avant son mari, et pour les membres de sa famille.

En revanche, ce qui est absolument clair, c'est que l'esprit pionnier, les idées fondamentales, les convictions, les principes d'action de Robert Mazars sont présents en chacun de nous. Pour nombre d'entre nous, et peut-être sans que nous en soyons toujours conscients, nous en faisons chaque jour notre miel, chacun à notre manière, avec notre propre personnalité, et aussi selon la proximité que nous avons avec celui qui, pour certains d'entre nous, a été un véritable mentor. Il nous a inspiré, nous inspire et continuera de nous inspirer. La mort n'interrompt pas cette inspiration, cette relation riche et spirituelle, elle peut même l'amplifier. Robert Mazars continue d'être présent parmi nous, avec nous. Nous le lui disons aujourd'hui. Avec respect et amitié.

*16.09.2015*

---