

## **GUIDE D'ENTRETIEN**

### **du commissaire aux comptes avec le Chef d'Entreprise**

#### **Entité :**

**Identité du chef d'entreprise :**

**Date de l'entretien :**

**Par :**

#### **OBJECTIFS :**

Les objectifs de ce guide d'entretien sont :

- d'accompagner les commissaires aux comptes lors de leurs échanges avec les dirigeants sur les risques conjoncturels et les enjeux stratégiques de leur entreprise ;
- d'identifier les attentes et les besoins des entreprises pouvant donner lieu à des propositions de missions.

Ce guide, ayant pour objectif le développement de nouvelles missions, n'a pas vocation à remplacer les diligences réalisées dans le cadre de la mission de certification des comptes.

#### **METHODOLOGIE :**

La méthodologie retenue dans ce guide consiste à prendre connaissance, dans le cadre d'un entretien, des éléments relatifs :

- 1 - Au modèle d'affaires et perspectives ;
- 2 - A la santé financière de l'entité ;
- 3 - Aux enjeux de durabilité ;
- 4 - Au système d'information ;
- 5 - Aux relations avec les partenaires ;
- 6 - Aux ressources humaines.

Cette démarche est essentiellement basée sur l'écoute et le dialogue avec les chefs d'entreprise.

Il est important d'adapter les éléments de ce guide en fonction :

- des échanges avec l'interlocuteur, notamment lorsque les sujets sont évoqués dans un ordre différent de celui proposé dans ce guide ;
- du moment où cet entretien a lieu, par exemple si les sujets ont été vus lors de l'audit légal des comptes.

Il est, par ailleurs, recommandé que cet entretien soit mené par le commissaire aux comptes signataire ou, à défaut, par un auditeur expérimenté ayant connaissance de l'offre de missions du cabinet.

Pour chaque thématique, des exemples de missions sont proposés avec des liens vers le catalogue des missions CNCC permettant de disposer d'une présentation de la mission et d'accéder aux outils pratiques.

Il convient de préciser que toutes les thématiques ne donnent pas nécessairement lieu à la proposition d'une mission par le commissaire aux comptes.

Enfin, une synthèse est proposée à la fin de l'entretien afin d'apporter une réponse adaptée aux besoins et attentes du chef d'entreprises.

La **préparation** en amont de cet entretien est indispensable pour l'adapter en fonction de sa connaissance de l'entité.

## Modèle d'affaires et perspectives

	Facteurs internes		Facteurs externes		commentaires
	Forces +	Faiblesses -	Opportunités ++	Menaces --	
<p>Quelles sont les perspectives d'avenir de votre activité à court et moyen terme (1 à 3 ans) ?</p> <p><i>Par exemples :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Projets d'investissement</li> <li>&gt; Développement de l'activité</li> <li>&gt; Financement prévu</li> <li>&gt; Carnet de commande</li> <li>&gt; ... (à compléter avec les informations obtenues lors de l'entretien)</li> </ul> <p>Comment voyez-vous l'évolution du modèle d'affaires de votre entreprise (à long terme) ?</p> <p><i>Par exemples :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Résilience de vos activités historiques (a)</li> <li>&gt; Désengagement/réorientation de certaines activités (nécessité d'innover et d'investir)</li> <li>&gt; Existence d'un business Plan / de cash flows</li> <li>&gt; Création de valeur (besoins clients et produits ou services vendus) et partage de la valeur créée</li> <li>&gt; Evolutions sociétales susceptibles de porter atteinte à votre chiffre d'affaires</li> <li>&gt; ... (à compléter avec les informations obtenues lors de l'entretien)</li> </ul>					

(a) durabilité des activités, adaptation aux évolutions réglementaires et sociétales, transition digitale...

### Missions du catalogue CNCC en lien avec la thématique "Modèle d'affaires et perspectives" :

- [Attestation de données prévisionnelles / du business plan](#)
- [Attestation de ratios financiers](#)

A remonter en  
synthèse

## Santé financière de l'entreprise

	Facteurs internes		Facteurs externes		commentaires
	Forces +	Faiblesses -	Opportunités ++	Menaces --	
<p>Avez-vous identifié des risques sur la pérennité de votre entreprise ?</p> <p><i>Par exemples :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Perte de chiffre d'affaires</li> <li>&gt; Difficultés de trésorerie présentes ou à venir</li> <li>&gt; Accès/dépendance aux matières premières (inflation, énergie, ...)</li> <li>&gt; Raréfaction des ressources humaines</li> <li>&gt; Instabilité du marché</li> <li>&gt; Existence de cartographie des risques</li> <li>&gt; ... (à compléter avec les informations obtenues lors de l'entretien)</li> </ul>					
<p>Votre entreprise est-elle en capacité d'établir des prévisions de trésorerie, d'anticiper ses besoins ?</p> <p><i>Par exemples :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Pilotage de la trésorerie sur les 3 dernières années</li> <li>&gt; Suivi de trésorerie avec des prévisions à 3 mois, 6 mois, ...</li> <li>&gt; Fiabilité de ces prévisions</li> <li>&gt; ... (à compléter avec les informations obtenues lors de l'entretien)</li> </ul>					
<p>Etes-vous en situation de devoir renforcer vos fonds propres ? Si oui, comment et quand ?</p>					
<p>Les relations entre votre entreprise et les organismes bancaires sont-elles satisfaisantes ?</p> <p><i>Par exemples :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Accords de découvert (montant, durée, ...)</li> <li>&gt; Garanties données</li> <li>&gt; Crédit de trésorerie (financement du BFR)</li> <li>&gt; Inclusion des critères ESG lors des demandes de financement</li> <li>&gt; ... (à compléter avec les informations obtenues lors de l'entretien)</li> </ul>					
<p>Y-a-t-il eu une évolution de votre cotation Banque de France ?</p>					
<p>Quel est l'impact des stocks sur votre trésorerie ?</p> <p><i>Par exemples :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Besoin de trésorerie pour les reconstituer</li> <li>&gt; Nécessité de déstocker pour générer de la trésorerie (collections obsolètes, ...)</li> <li>&gt; ... (à compléter avec les informations obtenues lors de l'entretien)</li> </ul>					
<p>Quel est l'impact des encours clients sur votre trésorerie ?</p> <p><i>Par exemples :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Affacturage</li> <li>&gt; Délais de paiement</li> <li>&gt; Renégociation des conditions tarifaires</li> <li>&gt; ... (à compléter avec les informations obtenues lors de l'entretien)</li> </ul>					

**Missions du catalogue CNCC en lien avec la thématique "Santé financière" :**

- [Diagnostic de solvabilité](#)
- [Evaluation des risques et zones de vulnérabilités](#)
- [Attestation de ratios financiers](#)
- [Attestation des délais de paiement](#)
- [Diagnostic des délais de paiement](#)

A remonter en  
synthèse



## Enjeux durabilité

	Facteurs internes		Facteurs externes		commentaires	A remonter en synthèse
	Forces +	Faiblesses -	Opportunités ++	Menaces --		
<p>Considérez-vous être concerné par les enjeux environnementaux, sociétaux et de gouvernance ?</p> <p><i>Par exemples :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Sensibilité aux impacts de votre entreprise sur l'environnement (a)</li> <li>&gt; Sensibilité aux impacts de votre entreprise sur la société (b)</li> <li>&gt; Sensibilité sur la manière dont votre entreprise est dirigée (c)</li> <li>&gt; Sensibilité aux enjeux sociaux</li> <li>&gt; Raison d'être de votre entreprise</li> <li>&gt; ... (à compléter avec les informations obtenues lors de l'entretien)</li> </ul>						
<p>Votre entreprise est-elle directement impactée par ces nouveaux enjeux ?</p> <p><i>Par exemples :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Entreprise dans le champ de la CSRD</li> <li>&gt; Pour l'obtention de financements verts</li> <li>&gt; Pour l'obtention de contrats commerciaux (clients/fournisseurs inclus dans la chaîne de valeur)</li> <li>&gt; Pour le recrutement</li> <li>&gt; Réponses aux appels d'offre (demandes spécifiques à respecter)</li> <li>&gt; ... (à compléter avec les informations obtenues lors de l'entretien)</li> </ul>						
<p>Envisagez-vous de mettre en place des actions sur tous ou certains aspects ESG ?</p> <p><i>Par exemples :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Recours aux énergies renouvelables</li> <li>&gt; Refonte de la chaîne de production pour diminuer les émissions de CO2</li> <li>&gt; L'emploi des personnes handicapées</li> <li>&gt; L'intensification du dialogue social (d)</li> <li>&gt; La transparence de la rémunération des dirigeants</li> <li>&gt; La féminisation des organes d'administration, des directions, ...</li> <li>&gt; ... (à compléter avec les informations obtenues lors de l'entretien)</li> </ul>						
<p>Envisagez-vous de communiquer sur ces sujets ?</p> <p><i>Par exemples :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Rapport de durabilité (CSRD)</li> <li>&gt; Bilan carbone</li> <li>&gt; Attestation sur des critères ESG</li> <li>&gt; ... (à compléter avec les informations obtenues lors de l'entretien)</li> </ul>						

(a) émission de CO2, énergies renouvelables, recyclage, consommation d'électricité...

(b) clients, fournisseurs, salariés, ...

(c) relations avec les actionnaires, la direction, les organes d'administration, ...

(d) Réflexions sur le bien être au travail, instauration du télétravail, ...

### Missions du catalogue CNCC en lien avec la thématique "Durabilité" :

- [Attestation de données extra-financières : RSE](#)

- [Diagnostic de maturité RSE](#)

**Systèmes d'Information**

	Facteurs internes		Facteurs externes		commentaires	A remonter en synthèse
	Forces +	Faiblesses -	Opportunités ++	Menaces --		
<p>Envisagez-vous une évolution de votre système d'information à court, moyen ou long terme ?</p> <p><i>Par exemples :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Revue complète du système d'information</li> <li>&gt; Nouveaux investissements</li> <li>&gt; Renforcement de la protection des données</li> <li>&gt; Renforcement de la protection cyber</li> <li>&gt; ... (à compléter avec les informations obtenues lors de l'entretien)</li> </ul>						
<p>Envisagez-vous une transformation/évolution digitale de votre entreprise ?</p> <p><i>Par exemples :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Digitalisation des processus de gestion (ERP)</li> <li>&gt; Cloud, réseaux connectés</li> <li>&gt; Intégration de l'intelligence artificielle / machine learning</li> <li>&gt; Investissements</li> <li>&gt; Formation du personnel</li> <li>&gt; ... (à compléter avec les informations obtenues lors de l'entretien)</li> </ul>						
<p>Comment considérez-vous la sécurité informatique de votre entreprise ?</p> <p><i>Par exemples :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Robuste / Fragile</li> <li>&gt; Anti-virus, tests réguliers</li> <li>&gt; Formation / sensibilisation du personnel aux bonnes pratiques</li> <li>&gt; ... (à compléter avec les informations obtenues lors de l'entretien)</li> </ul>						
<p>Comment considérez-vous l'exposition de votre entreprise au risque cyber ?</p> <p><i>Par exemples :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Intrusion, ransomwares, fraude, ...</li> <li>&gt; Impacts sur la continuité d'exploitation</li> <li>&gt; ... (à compléter avec les informations obtenues lors de l'entretien)</li> </ul>						
<p>Avez-vous identifié récemment un ou plusieurs incidents ?</p> <p><i>Par exemples :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Identification d'intrusions</li> <li>&gt; Défaillances de prestataires</li> <li>&gt; Process d'identification des incidents réseaux</li> <li>&gt; ... (à compléter avec les informations obtenues lors de l'entretien)</li> </ul>						
<p>Quelles sont les conséquences du télétravail sur le système d'information ? (si applicable)</p> <p><i>Par exemples :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Délais de mise en œuvre d'un télétravail généralisé</li> <li>&gt; Maîtrise / capacité d'adaptation des systèmes</li> <li>&gt; Matériels disponibles</li> <li>&gt; Impacts sur le niveau de sécurité d'accès</li> <li>&gt; Nécessité d'une transition numérique</li> <li>&gt; ... (à compléter avec les informations obtenues lors de l'entretien)</li> </ul>						

**Missions du catalogue CNCC en lien avec la thématique "Système d'information" :**

- [Audit des systèmes d'information](#)
- [Cartographie des risques](#)
- [Appréciation de l'efficacité des dispositifs cybersécurité](#)
- [Appréciation de l'efficacité des dispositifs conformité RGPD](#)

**Partenaires clients / fournisseurs**

	Facteurs internes		Facteurs externes		commentaires
	Forces +	Faiblesses -	Opportunités ++	Menaces --	
<p><u>FOURNISSEURS - APPROVISIONNEMENTS</u></p> <p>Avez-vous rencontré (ou rencontrez-vous) des problèmes d'approvisionnements ?</p> <p><i>Par exemples :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Délai de livraison</li> <li>&gt; Coût matière</li> <li>&gt; Pénuries</li> <li>&gt; ... (à compléter avec les informations obtenues lors de l'entretien)</li> </ul> <p>Avez-vous mis en place une politique de stockage ?</p> <p>Faites-vous appel à une diversité de fournisseurs garantissant une certaine indépendance ?</p> <p>Vérifiez-vous la fiabilité de vos fournisseurs en amont des transactions ?</p> <p><i>Par exemples :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Lors de versements d'acomptes (financier)</li> <li>&gt; Sur leur capacité à tenir leurs engagements</li> <li>&gt; ... (à compléter avec les informations obtenues lors de l'entretien)</li> </ul> <p>Avez-vous mis en place une procédure de contrôle relative au respect des délais de paiements ?</p> <p><u>CLIENTS</u></p> <p>Réalisez-vous un suivi de vos carnets de commandes ?</p> <p>Vérifiez-vous la santé financière de vos clients/prospects en amont des transactions ?</p> <p>Demandez-vous des acomptes à la commande ?</p> <p><i>Par exemple :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Garanties pour le versement d'acompte</li> <li>&gt; ... (à compléter avec les informations obtenues lors de l'entretien)</li> </ul> <p>Avez-vous mis en place une procédure de suivi de recouvrement de vos créances ?</p> <p><i>Par exemple :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Relances</li> <li>&gt; Moyens de paiement (privilégier prélèvement / virement VS chèques)</li> <li>&gt; ... (à compléter avec les informations obtenues lors de l'entretien)</li> </ul> <p>Votre portefeuille client est-il diversifié ?</p> <p>Vos actions commerciales sont-elles en lien avec la stratégie de votre entreprise (notamment en cas de changement de business model) ?</p> <p>Avez-vous (ou prévoyez-vous) d'abandonner des relations commerciales avec certains clients ?</p> <p>Avez-vous mis en place une analyse concurrentielle ?</p> <p><i>Par exemple :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Forte concurrence (liée au secteur d'activité, la zone géographique, ...)</li> <li>&gt; Parts de marché à prendre</li> <li>&gt; ... (à compléter avec les informations obtenues lors de l'entretien)</li> </ul>					

**Missions du catalogue CNCC en lien avec la thématique "Partenaires clients fournisseurs" :**

[- Evaluation de l'efficacité du contrôle interne comptable et financier](#)

- Evaluation de l'efficacité d'un processus
- Diagnostic de conformité d'un processus à un référentiel
- Attestation des délais de paiement
- Diagnostic des délais de paiement
- Cartographie des risques

A remonter en  
synthèse



## Ressources Humaines

	Facteurs internes		Facteurs externes		commentaires
	Forces +	Faiblesses -	Opportunités ++	Menaces --	
<p>Prévoyez-vous une évolution des ressources humaines à court, moyen ou long terme ?</p> <p><i>Par exemples :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Baisse de l'effectif</li> <li>&gt; Recrutement à prévoir</li> <li>&gt; Prise de responsabilité, montée en compétences</li> <li>&gt; Politique de recrutement, mode de management</li> <li>&gt; ... (à compléter avec les informations obtenues lors de l'entretien)</li> </ul>					
<p>Avez-vous rencontré (ou rencontrez-vous) des difficultés pour recruter et/ou fidéliser les salariés ?</p> <p><i>Par exemples :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Raréfaction des ressources</li> <li>&gt; Impact des enjeux RSE</li> <li>&gt; Motivation des salariés</li> <li>&gt; Equilibre vie professionnelle / vie privée</li> <li>&gt; Importance des arrêts maladie</li> <li>&gt; ... (à compléter avec les informations obtenues lors de l'entretien)</li> </ul>					
<p>Avez-vous identifié des axes d'amélioration dans la gestion du personnel ?</p> <p><i>Par exemples :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Animation périodique (par service, sous forme de vidéo conférence, ...)</li> <li>&gt; Communication sur l'entreprise (attractivité, éléments de différenciation positifs, stratégie RSE)</li> <li>&gt; Productivité des salariés</li> <li>&gt; Identification de personnes clés</li> <li>&gt; ... (à compléter avec les informations obtenues lors de l'entretien)</li> </ul>					
<p>Prévoyez-vous de mettre en place une nouvelle organisation du travail ?</p> <p><i>Par exemples :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Télétravail</li> <li>&gt; Semaine de 4 jours</li> <li>&gt; Offshoring</li> <li>&gt; Sous-traitance, freelances, ...</li> <li>&gt; ... (à compléter avec les informations obtenues lors de l'entretien)</li> </ul>					
<p>Avez-vous présenté le projet d'entreprise à vos équipes ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Valeurs et principes de l'entité</li> <li>&gt; Organisation</li> <li>&gt; Adhésion des salariés à ce projet</li> </ul>					

**Missions du catalogue CNCC en lien avec la thématique "Ressources Humaines" :**

- [Evaluation de l'efficacité d'un processus](#)
- [Attestation de la conformité sociale](#)
- [Diagnostic de conformité sociale](#)
- [Cartographie des risques](#)

A remonter en  
synthèse



## SYNTHESE

Thématiques	Points discutés	Commentaires

Missions à  
proposer