

CREA -
TING
SHARED
VALUE
YEAR -
BOOK
2017

TRANS -
FOR -
MA -
TION

TRANS - FOR - MA - TION

Chez Mazars, plus que jamais, nous sommes convaincus que les entreprises ne peuvent grandir qu'en créant de la valeur partagée, au bénéfice de toutes leurs parties prenantes. Notre Yearbook 2017 est un condensé de ce que nous avons réalisé cette année. Avec nos États Financiers, il compose notre Rapport Annuel 2016-2017, qui vise à présenter une image claire et complète de ce que nous sommes et de la manière dont nous préparons l'avenir. Nous avons conçu cette nouvelle édition de notre Rapport Annuel comme le point d'entrée vers un univers beaucoup plus large de contenus riches, accessibles sur nos plateformes digitales. De l'*open innovation* au *stewardship*, et du futur de l'audit à la vision qu'ont nos équipes de l'avenir, nous avons choisi de mettre en exergue les multiples dimensions de la transformation. Afin de proposer une perspective aussi large que possible sur ce sujet, à nos yeux prioritaire, nous avons interrogé nos parties prenantes, internes et externes, en Amérique du Sud, en Europe, au Moyen-Orient et en Asie du Sud-Est.



CLAIRE CIZAIRE

Chief Technology and Innovation
Officer, Groupe Mazars



02

Servir nos clients
dans le monde entier
(Carte)

04

Oser. Le progrès
est à ce prix
(Éditorial)

06

*Open
Innovation*

10

Stewardship

16

L'avenir,
résolument

24

L'audit
de demain

26

Chine : une nouvelle
frontière

28

Nos organes
de gouvernance

30

*Reporting
intégré*

31

Indicateurs
de performance

34

Quelques publications
de l'année

35

Les temps forts
de notre année



1

partnership

980

associés

86

pays
et territoires

300

bureaux

20 000

professionnels

1,5 Md €

de chiffre d'affaires

12,8 %

de croissance

Ces chiffres sont valables au 1^{er} janvier 2018.
Pour des données toujours actualisées :
www.mazars.com/keydata

Mazars est une organisation internationale,
intégrée et indépendante, spécialisée dans
l'**audit**, le **conseil**, ainsi que dans les services
comptables, fiscaux et juridiques.



SERVIR NOS CLIENTS DANS LE MONDE ENTIER

| AMÉRIQUE DU NORD | |
|------------------|------|
| 👤 1 022 | 🏢 19 |

| AMÉRIQUE LATINE ET CARAÏBES | |
|-----------------------------|------|
| 👤 1 186 | 🏢 19 |



AMÉRIQUE DU NORD

- Bermudes
- Canada
- États-Unis

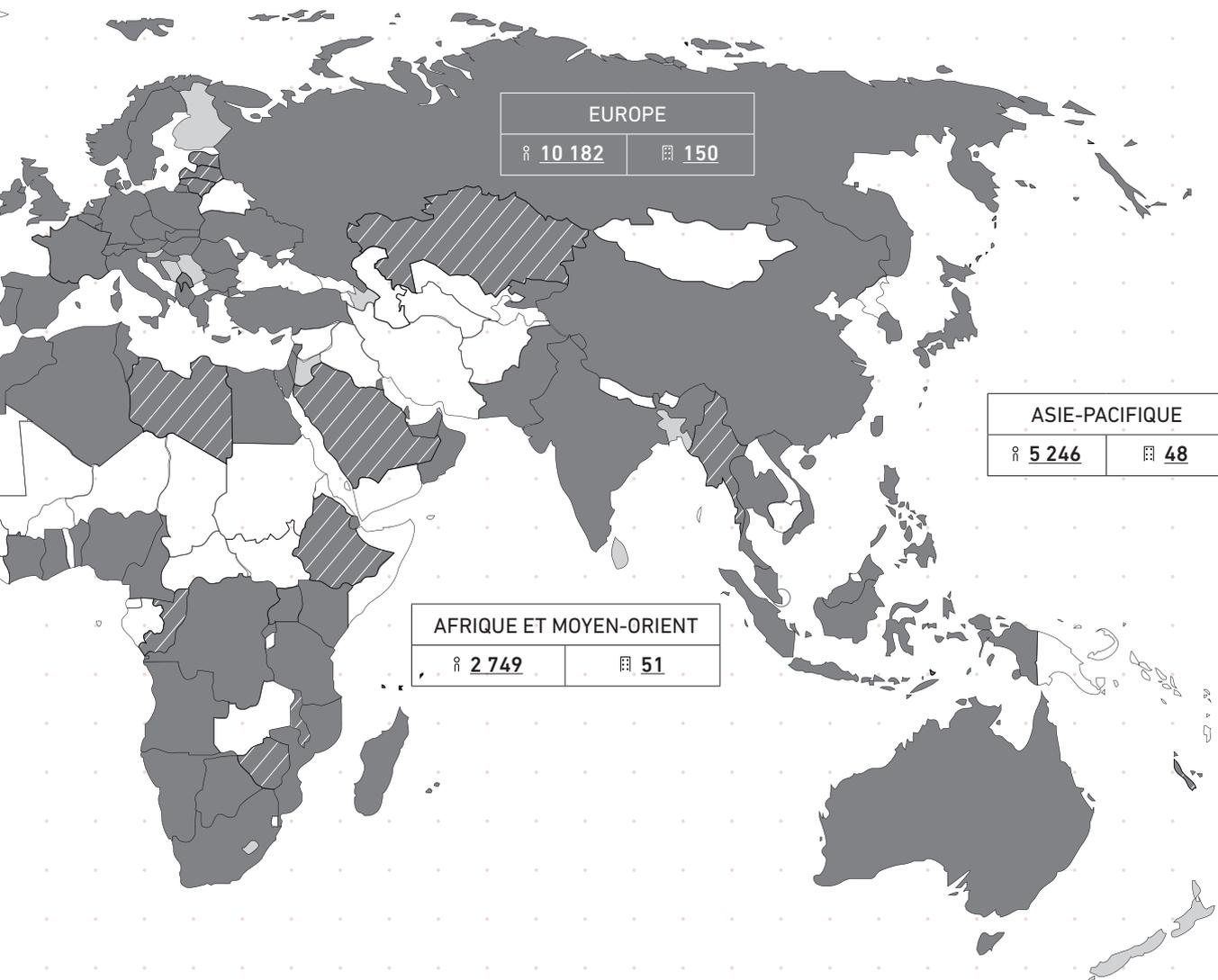
- Pays et territoires membres du *partnership* intégré
- ▣ Correspondants de Mazars et bureaux de représentation
- Zones couvertes via l'alliance Praxity
- 👤 Collaborateurs (ETP, *partnership* intégré)
- 🏢 Nombre de bureaux (*partnership* intégré)

AMÉRIQUE LATINE & CARAÏBES

- ▣ Antilles néerlandaises
- Argentine
- Brésil
- Chili
- Colombie
- Costa Rica
- ▣ Équateur
- Guatemala
- Honduras
- ▣ Îles Caïman
- Jamaïque
- Mexique
- Nicaragua
- Panama
- Pérou
- Porto Rico
- Uruguay
- République dominicaine
- Salvador
- Venezuela

AFRIQUE & MOYEN-ORIENT

- Afrique du Sud
- Algérie
- Angola
- ▣ Arabie Saoudite
- Bahreïn
- Bénin
- Botswana
- Cameroun
- Cap-Vert
- ▣ Congo (Brazzaville)
- Congo (Kinshasa)
- Côte d'Ivoire
- Djibouti
- Égypte
- Émirats Arabes Unis
- ▣ Éthiopie
- Ghana
- Israël
- Jordanie
- Kenya
- Koweït
- Lesotho
- Liban
- ▣ Libye
- Madagascar
- ▣ Malawi
- Maurice
- Maroc
- Mozambique
- Namibie
- Nigeria
- Oman
- Ouganda
- ▣ Palestine
- Qatar
- Rwanda
- Sénégal
- Tanzanie
- Tunisie
- ▣ Zimbabwe



EUROPE

- Albanie
- Allemagne
- Autriche
- Azerbaïdjan
- Belgique
- Bosnie-Herzégovine
- Bulgarie
- Croatie
- Chypre
- Danemark
- Espagne
- Estonie
- Finlande
- France
- Grèce
- Hongrie
- Islande
- Îles anglo-normandes
- Irlande
- Italie
- Kosovo
- Lettonie
- Lituanie
- Luxembourg
- Malte
- Norvège
- Pays-Bas
- Pologne
- Portugal
- République tchèque
- Roumanie
- Royaume-Uni
- Russie
- Serbie
- Slovaquie
- Slovénie
- Suède
- Suisse
- Turquie
- Ukraine

ASIE-PACIFIQUE

- Australie
- Bangladesh
- Chine
- Corée
- Hong Kong (SAR)
- Inde
- Indonésie
- Japon
- Kazakhstan
- Kirghizistan
- Malaisie
- Myanmar
- Nouvelle-Calédonie
- Nouvelle-Zélande
- Pakistan
- Philippines
- Singapour
- Sri Lanka
- Thaïlande
- Vietnam

O S E R . L E P R O G R È S E S T À C E P R I X .

• VICTOR HUGO

ÉDITORIAL



PHILIPPE CASTAGNAC
Chairman of the Mazars Group
Executive Board



HERVÉ HÉLIAS
Mazars Group
Chief Executive Officer

⋈ L'une des différences majeures entre **la théorie et la pratique du leadership** est le degré de contrôle possible sur la **transformation des organisations**. La première condition de la transformation, c'est d'**installer durablement une culture de transformation**, non d'en faire un événement ponctuel fort. La deuxième, c'est d'accepter une part de tâtonnement, de *trial and error*, qui inclut l'expérimentation. Ces deux conditions participent à créer un environnement propice à la transformation.

Chez Mazars, nous sommes convaincus que cet environnement doit prendre la forme d'un **écosystème**, qui rassemble les talents, les expertises, les spécificités et les idées d'une multitude d'acteurs, de taille et de nature différentes. Il ne s'agit pas simplement d'internaliser ou d'externaliser l'innovation, et de se prémunir ainsi contre le risque – notamment financier – de l'insuccès. Il s'agit plutôt de promouvoir le dialogue et l'échange, en respectant les identités de chacun et au bénéfice de tous. C'est pourquoi nous avons choisi de faire de ce sujet l'un des thèmes majeurs de notre Yearbook 2017 (« *Open Innovation* », p. 6).

Innover, c'est également être capable de réfléchir et de contribuer aux évolutions des métiers qui sont au cœur de notre activité. L'audit, sur lequel Mazars a construit son histoire, fait aujourd'hui partie de ces professions qui doivent se réinventer, sous l'effet conjugué de la révolution digitale, des nouvelles attentes de ses clients et de ses régulateurs. Cette **transformation** se trouve au premier rang de nos priorités ; nos équipes ont ainsi été invitées à répondre à une enquête mondiale sur le **futur de l'audit** (« L'audit de demain par les auditeurs d'aujourd'hui », p. 24).

Se transformer, c'est également s'adapter et se développer, sans renier ses valeurs, ni son identité. Les équipes de Mazars, groupe international d'audit et de conseil, en fournissent ici des exemples aussi différents que parlants : en Égypte, elles perpétuent une histoire longue de 75 ans, tandis qu'au Chili, elles accompagnent la croissance durable de Baron Philippe de Rothschild (« **Stewardship** », p. 10). De même, en Chine, un an après le rapprochement avec ZhongShen ZhongHuan, l'intégration de nouvelles équipes et de nouveaux bureaux nous permet aujourd'hui de compléter notre maillage du territoire national et d'accompagner l'expansion renouvelée du pays vers ses régions du centre et de l'ouest (« **Chine : une nouvelle frontière** », p. 26).

Combinant expansion géographique et **croissance** organique, le chiffre d'affaires de Mazars a crû de 12,8 % sur l'exercice 2016-2017, pour atteindre 1,5 milliard d'euros. Cette **performance**, en nette accélération depuis l'exercice précédent, prolonge une perspective de croissance constante et soutenue, atteignant près de 45 % en quatre ans (« Indicateurs de performance », p. 31). À nos yeux, elle démontre également la pertinence de notre **modèle unique de partenariat mondial, intégré et indépendant**.

Enfin, la transformation s'enrichit également de la **diversité** : celle des origines culturelles, des genres, des âges, des parcours personnels et des compétences de chacun des 20 000 professionnels qui composent nos équipes dans le monde. Au-delà de cette diversité, nos collaborateurs ont tous en commun d'avoir pleinement intégré les **évolutions technologiques** qui nourriront leurs métiers. En embrassant ainsi le futur, les générations d'aujourd'hui dessinent aussi le Mazars en devenir (« **L'avenir, résolument** », p. 16).

Sans optimisme béat, nous avons la conviction que si nous continuons à être capables de nous transformer, nous serons également capables de **créer de la valeur partagée** pour nos clients, nos équipes, et l'ensemble de notre écosystème réglementaire et économique. Ce Yearbook en est le témoin. Joint à nos comptes consolidés – que nous publions chaque année depuis 2005 – pour former notre Rapport Annuel, il a vocation à donner une vision claire et globale de **ce que nous sommes** et des évolutions que nous avons engagées. Plus que jamais, nous souhaitons que notre effort de *reporting* prenne la tournure d'une **conversation** avec nos différentes parties prenantes. Cette année, notre Yearbook se transforme également en devenant la figure de proue d'un dispositif qui donne la priorité au digital. Les contenus présentés ici sont ainsi des invitations à en lire la version intégrale, ainsi que de nombreux contenus ajoutés tout au long de l'année, sur le site « Creating Shared Value by Mazars » associé à notre compte Twitter dédié.

Nous vous en souhaitons bonne lecture.



O P E
I N N
V A T I

MARC ATALLAH

Co-fondateur et Head of Data Science de Zettafox, une start-up acquise par Mazars et spécialisée dans le *big data*, le *machine learning* et la transformation digitale.

N

O

-

O

N



L'innovation bouleverse aujourd'hui tous les modèles économiques. Mais sous quelles formes ? Le modèle industriel classique, fondé sur le secret et la non-transversalité des processus, est maintenant obsolète. Pour créer de nouveaux services, de nouveaux produits et de nouvelles solutions, les entreprises privilégient désormais l'assemblage des idées, des ressources et des expertises de plusieurs acteurs, de nature et de taille différente. Du Chili à Singapour, et de Paris à Rio, nous avons interviewé ceux qui portent ce mouvement d'innovation ouverte : plus de 30 start-uppers, ainsi que des représentants de grands groupes et des incubateurs. Place à un nouveau paradigme, fondé sur la compétition entre des écosystèmes.



Sujet



Localisation



Date

Innovation

Monde

28/09/2017

“L’INNOVATION SE FAIT SOUVENT À LA MARGE DES ACTIVITÉS-CŒUR D’UNE ENTREPRISE, QUI N’A PAS FORCÉMENT LES RESSOURCES NÉCESSAIRES À L’EXPLORATION DE NOUVELLES IDÉES ET À LA GESTION DE SON ACTIVITÉ QUOTIDIENNE. LA SOLUTION LA PLUS SIMPLE EST ALORS DE CRÉER DES PARTENARIATS ET DE TRAVAILLER AVEC DES START-UP.”

CLAIRE CIZAIRE

Chief Technology and Innovation Officer,
Groupe Mazars

Le terme « open innovation » a été employé pour la première fois dans l’ouvrage éponyme d’Henry Chesbrough¹, il y a une quinzaine d’années.

Il est, depuis, devenu une forme de slogan.

Dans sa définition simple, l’*open innovation* (innovation ouverte, en français), consiste à appliquer aux processus d’innovation les principes de l’*open source*, c’est-à-dire le partage, les échanges et une large diffusion de l’information. Il s’agit donc de **favoriser la coopération entre acteurs économiques, scientifiques, universitaires**

afin de créer de véritables écosystèmes, d’où naîtront les nouveautés.

Jacqui Hocking, co-fondatrice de VVS, start-up singapourienne spécialisée dans le storytelling stratégique, en offre une définition résumée : « L’*open innovation* est simplement de la coopération, du réseautage, des données partagées.

Faire de l’*open innovation*, c’est être ouvert à la réunion de différentes composantes. C’est réussir à créer le lien entre toutes les composantes de votre écosystème. »

Sous cet angle, l’*open innovation* s’oppose donc de manière radicale à l’idée jusque-là dominante que les entreprises ne devaient compter que sur leurs propres ressources pour créer de la nouveauté. Il n’est pas surprenant, de ce fait, que les premières organisations qui ont décidé de miser sur l’*open innovation* soient celles qui s’étaient

déjà dotées d’une forte culture de plate-forme; elles ont **contacté les start-ups et commencé à se réorganiser**, pour devenir plus flexibles, s’efforcer de suivre le rythme toujours plus rapide des innovations portées par la révolution technologique, et garder un temps d’avance sur leurs concurrents.

LES ENTREPRISES DOIVENT S’ALLIER À CEUX QUI LES RENDENT PLUS RAPIDES

Autrement dit, au lieu de dresser Goliath contre David, l’*open innovation* vise à les faire travailler ensemble. À première vue, cela s’apparente à une manifestation de bon sens; pour autant, on peut aussi considérer que le risque existe de former des alliances contre nature. Pour Corinne Jouanny, directrice de l’innovation chez Altran, le calcul est cependant simple : « Le *time-to-market* s’est considérablement réduit, dans tous les secteurs d’activité. **Les entreprises doivent donc se transformer et s’allier** avec ceux qui leur permettent d’être plus rapides, de casser les silos et les stéréotypes. Aujourd’hui, les certitudes n’existent plus. La valeur réside dans la disruption. »

1. Chesbrough Henry W. (2003). *Open innovation*. Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.

**POUR UNE ENTREPRISE,
TRAVAILLER AVEC UNE START-UP
DOIT RÉPONDRE À UN BESOIN
DE CHANGEMENT CULTUREL**

En conséquence, et quel que soit le risque, la coopération devient obligatoire. L'enjeu est de la rendre la plus efficace pour tous les acteurs concernés et d'optimiser les chances de réussite. « Il me semble », indique toutefois Cédric Maloux, fondateur de StartUp Yard, incubateur basé à Prague, « que les grandes entreprises sont encore un peu égoïstes. Elles adorent les start-ups, mais principalement dans leur propre intérêt. Elles les voient surtout comme des prestataires, qui vont les aider à résoudre un problème. ». Gilles Babinet, « champion digital » de la France auprès de l'Union européenne, présente la situation de manière un peu différente : « Pour une entreprise, travailler avec une start-up doit répondre à un besoin de **changement culturel et s'inscrire dans une vision à moyen terme**. ».

**MAZARS, ENGAGÉ DANS
L'OPEN INNOVATION
DE MULTIPLES MANIÈRES,
DE PARIS À SINGAPOUR**

Chez Mazars, nous croyons en la création de valeur partagée, ou en l'interdépendance entre la compétitivité d'une entreprise et le bien-être des communautés auxquelles elle est connectée. À nos yeux, l'*open innovation* n'est pas uniquement un phénomène qui touche tous les secteurs d'activité ; c'est aussi l'illustration de notre conception du **lien écosystémique indissoluble entre les entreprises et la société**. Notre secteur d'activité est aussi l'un des plus transformés par la révolution digitale. Pour nous, l'innovation est une priorité stratégique. Nous nous y sommes résolument engagés, en développant des solutions clients adossés au *cloud* en Asie ou en incubant des start-up à Paris. Les 30 leaders de l'*open innovation* que nous avons interrogés sont toutes et tous des parties prenantes de l'écosystème que nous construisons.



Lire l'histoire complète
et les interviews sur
<http://sharedvalue.mazars.com/open>
Flashez le QR code avec votre
smartphone pour accéder au contenu
enrichi en ligne.



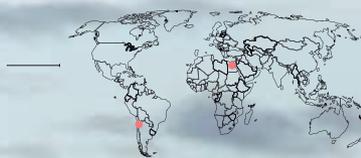
S T E

A R D

S H

W

—



Le *stewardship* peut revêtir des formes très diverses. Pour autant, elles ont toutes un trait commun : elles visent à permettre le développement durable des organisations. Au Chili, nos équipes accompagnent Baron Philippe de Rothschild dans son ambition de s'affirmer comme l'un des premiers acteurs nationaux de son secteur. En Égypte, elles s'attachent à poursuivre une aventure qui a débuté il y a 75 ans. Dans les deux cas, il est avant tout question d'une vision de long terme.



I P



Études de cas



Localisations



Dates

Philippe de Rothschild
Mazars Mostafa Shawki

Chili
Égypte

Mai 2017
Août 2017

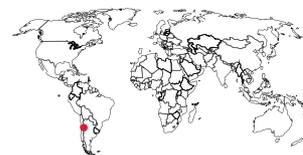


PHILIPPE BUJARD
Directeur technique de
Baron Philippe de Rothschild Maipo Chile

C H I L I



En 1999, Baron Philippe de Rothschild décide de s'implanter au Chili, avec l'ambition d'exploiter l'une des zones viticoles les plus prometteuses du monde. Presque 20 ans plus tard, sa réussite locale est toujours fondée sur les mêmes principes et mêmes valeurs de transmission, de fidélité à ses traditions et d'innovation.



33° 44' 19" S.
70° 46' 54" E.

Après une première incursion au pied des Andes en 1996, Baron Philippe de Rothschild ouvre sa filiale chilienne trois ans plus tard. « Le Chili est l'un des pays du Nouveau Monde qui présente le meilleur potentiel viticole », indique Emmanuel Riffaud, directeur de Baron Philippe de Rothschild Maipo Chile. « Nous y avons donc, dès le début, eu une **perspective d'investissement à long terme.** » Le vin est un secteur d'activité qui repose sur **l'expertise.** S'engager sur le long terme requérait donc de faire appel à la main-d'œuvre locale et de transmettre son savoir-faire. « Nous n'avons jamais voulu imposer nos règles, mais nous voulions rester fidèles à nos traditions, à nos méthodes de vinification et à nos standards de qualité », précise Emmanuel Riffaud. « Nous avons donc beaucoup investi dans la **formation** de nos collaborateurs et de nos managers, ainsi que dans celle de nos partenaires locaux.

Au final, je suis convaincu que cette approche a été la clé de notre réussite et nous a permis de devenir l'une des premières *bodegas* locales. »

Quels sont les ingrédients des succès futurs ? « Nous refusons de compromettre nos valeurs et nos traditions », affirme Emmanuel Riffaud, « mais nous devons aussi rester fidèles à **l'esprit d'innovation** dont nous avons hérité de nos fondateurs. Nous devons ainsi être capables de réinventer nos processus de travail, pour nous adapter aux conditions naturelles, et d'investir dans de nouveaux territoires viticoles prometteurs, au sud du pays, où le climat est plus humide et plus frais que dans la vallée de la Maipo. Nous misons sur le fait que les changements climatiques vont amener la production de vin locale à se déplacer vers le sud du Chili. C'est une manière pour nous de **gérer nos risques à long terme.** »



Lire l'histoire complète
et les interviews sur
<http://sharedvalue.mazars.com/chile>
Flashez le QR code avec votre
smartphone pour accéder au contenu
enrichi en ligne.



“L'ENGAGEMENT À LONG TERME EST L'UNE DES CARACTÉRISTIQUES DE BARON PHILIPPE DE ROTHSCHILD MAIPO CHILE. ILS ONT ÉTÉ L'UNE DES PREMIÈRES ENTREPRISES FRANÇAISES À INVESTIR ICI DANS UNE PERSPECTIVE DURABLE ET SANS RECHERCHER UNE RENTABILITÉ IMMÉDIATE.”

DAMIEN DE LA PANOUSE

Managing Partner de Mazars au Chili



“RESTER FIDÈLES
À L'ESPRIT
D'INNOVATION
DONT NOUS
AVONS HÉRITÉ.”

EMMANUEL RIFFAUD

*Directeur de Baron
Philippe de Rothschild
Maipo Chile*



SEBASTIAN REBOLLEDO

*CFO, Baron Philippe
de Rothschild Maipo Chile*



À l'image de Robert Mazars, Mostafa Shawki fut à maints égards un pionnier. Il devint ainsi l'un des premiers Égyptiens à être certifié expert comptable et commissaire aux comptes, et fonda, en 1942, l'une des premières organisations d'audit et de conseil du pays. 75 ans plus tard, Mazars Mostafa Shawki poursuit son développement. Après le décès de son fondateur en 1997, l'organisation a continué à servir ses clients et l'économie égyptienne, sous la direction d'une nouvelle génération d'associés talentueux et engagés.



30° 02' N.
31° 14' E.

Dans la vie d'une entreprise, 75 ans est un âge fort respectable. Lorsque Mostafa Shawki créa le cabinet qui porte toujours son nom, l'Égypte présentait un visage très différent. « Les activités de comptabilité et d'audit étaient exclusivement réalisées par des étrangers », indique Ahmed Shawki, fils du fondateur et *Managing Partner* de Mazars en Égypte. « Il n'y avait pas de législation fiscale dans le pays. Pourtant, nous avons décidé de créer une activité de conseil en fiscalité, et nous l'avons fait savoir. C'est ainsi que nous avons toujours voulu opérer : en regardant vers l'avenir ». La longévité d'une entreprise tient aussi, à l'évidence, à la qualité des services qu'elle fournit. « Notre longévité tient d'abord à notre volonté de toujours maintenir un même niveau d'excellence, ainsi qu'à notre agilité et à notre capacité à adapter nos services », explique Ahmed Shawki. « La formation est également l'un de nos points forts », indique Hala Rashed Fahim, associée Mazars au Caire. « Nous nous montrons très sélectifs dans le choix

de nos collaborateurs, et nous leur permettons d'acquérir de nouvelles compétences et de progresser. » Au cours des 75 années écoulées, cette combinaison de qualité de service, d'adaptabilité, de volonté d'innover et de développement des talents a fait ses preuves. Au point d'installer Mazars en Égypte au premier rang national pour son activité de conseil en fiscalité. Et de permettre au cabinet de regarder l'avenir avec confiance. « La technologie va transformer nos métiers », indique Ahmed Shawki. « Mais nous avons une jeune et brillante génération de talents rompus aux technologies digitales. Ils nous permettront de grandir encore ».



Lire l'histoire complète sur <http://sharedvalue.mazars.com/egypt75>
Flashez le QR code avec votre smartphone pour accéder au contenu enrichi en ligne.



AHMED SHAWKI
Managing partner,
Mazars en Égypte

E
T
P
Y
G
É



JONATHAN MAGLAQUI
Senior Manager, Audit

NURADLIN RAHMAN
Senior, Audit

SITTHICHAI MATHIPRECHAKUL
Assistant, Audit

N I R ,



O -

Ils sont auditeurs, consultants, *business developers* ou experts digitaux. Ils vivent et travaillent sur tous les continents. Ils se passionnent pour la technologie, et s'en accompagnent quotidiennement. Ils aiment aussi leur métier, mais souhaitent jouer le rôle de catalyseurs du changement. Ils veulent voyager, découvrir le monde, rencontrer de nouveaux visages. Ils ont des ambitions et des rêves. Ils sont les mille et un visages de Mazars. Et ils regardent l'avenir.



N T



Sujet

Diversité



Localisation

Monde



Date

Mai – Octobre 2017



MANAL MOHAMED TAYEL
Senior, Consulting

AHMED HAMDY
Assistante, Consulting

**MOHAMED
REFAAT ABD ELGAWAD**
Junior, Audit

HA PHUONG PHAM
Assistante comptable,
Accounting & Advisory Services

ASWINI NADARAJAH
Assistante comptable,
Finance Department

—
33° 24' S.
70° 34' W.

Il est communément admis qu'une grande entreprise internationale peut offrir, entre autres, à ses collaborateurs, l'opportunité de se familiariser avec une large variété de cultures, de modes de vie et de métiers. Pour les professionnels de Mazars – dont beaucoup sont issus de la génération Y –

cette aspiration à la découverte est primordiale. Qu'ils vivent à Singapour, en Allemagne, au Chili ou en Égypte, les quelque 40 Mazariens que nous avons interrogés mettent en effet l'accent sur la **mobilité**. Gabriel Lim, spécialiste de la digitalisation à Singapour, adorerait



GREGOIRE MORLAËS-DUSAUTOIR

Directeur, Accounting
and Outsourcing

AMBAR VELOSO LABARCA

Assistante, Audit

**FELIPE YAÑEZ
VILLANUEVA**

Associé, Tax

ÉLÉONORE DE LA TAILLE

Junior, Audit

pouvoir vivre et travailler « à Perth ou à Melbourne, en Australie » et passer du temps dans une grande ville en Allemagne. La plupart de ses collègues privilégie également le tohu-bohu des grandes métropoles du monde connecté, comme New York, Paris, Londres ou Tokyo.

Les femmes et les hommes de Mazars (ces derniers formant 48 % des effectifs du Groupe) représentent une formidable **diversité** d'âges, d'origines, de cultures, d'éductions et d'expertises. Au-delà de leur attachement aux valeurs, à la culture et à l'avenir de l'entreprise, ils partagent

...



LUDMILA GAGLIADI
 Directeur, Transfer Pricing

JAVIER MALDONADO ZÚÑIGA
 Analyste, Financial
 Advisory Services

GUILLAUME FRÉMONT
 Senior, Forensic
 & Investigation Services

HOSSAM ALAA GHANAM
 Assistant, Audit

—
 1° 16' N.
 103° 55' E.

toutes et tous la conviction que la technologie va transformer leurs métiers. Pour certains, il s'agira de modifications marginales, parce que ni les robots ni les algorithmes ne pourront remplacer la **créativité, l'empathie et les relations interpersonnelles.** D'autres, en revanche, estiment que l'essentiel

de leurs activités quotidiennes pourra prochainement être réalisé par des logiciels. Mais toutes et tous ont confiance dans leur capacité à évoluer, à trouver des nouvelles façons de **créer de la valeur, pour leurs clients.** À leurs yeux, la technologie va ouvrir des portes, faciliter la communication,



TAHANY ESAYED KILANY
Senior, Audit

MIRA EMAD SAMY FAM
Senior, Consulting SI

RICK CHAN
Associé, Audit

ZUMING CHONG
Assistant,
Tax Services

RILEY LECK
Assistante, Audit

simplifier leur métier. Pour Pierre Zapp, en Allemagne, « la **technologie** permet de réagir plus rapidement. Elle accroît également les attentes des clients ». Nattali Valenzuela, auditrice chilienne, estime ainsi que le développement des technologies va s'accélérer et que « dans

l'avenir, au lieu d'assister en personne aux réunions, nous pourrions y être représentés par nos avatars. Nous gagnerons du temps, réduirons notre impact environnemental et abolirons les distances ».

Tawfik Sayed Fahmy, auditeur du Caire, élargit encore l'horizon : « Dans un monde

...



G. ARULL
Associé, Owner-Managed
Businesses Audit

CASSANDRA TAN
Assistante, Corporate
Communications

YANNICK NG
Senior, Audit

**MARIA CONSUELO
MUÑOZ MOLLER**
Senior, Legal Services

AURELIA GIACOMINI
Consultante, Tax
and Legal Services

—
30° 02' N.
31° 14' E.

ouvert, au-delà des communications virtuelles, la **capacité à transformer notre organisation** pour tirer le meilleur de systèmes intégrés nous permettra d'exprimer encore plus fortement notre valeur en tant qu'organisation mondiale, et constituera ainsi l'une des dimensions majeures d'une *modern firm*. »



Découvrir l'article entier et les interviews sur
<http://sharedvalue.mazars.com/embracing-the-future>
Flashez le QR code avec votre téléphone portable pour
lire l'article entier en ligne.



**JOSÉ DE
LA FUENTE CORREA**
Manager, Tax Services

TAWFIK SAYED FAHMY
Junior, Audit

SHEREEN NAGY SAMWEL
Secrétaire

**MOHAMED SAYED
ABD ELHAMEED**
Assistant, Audit

L'AUDIT DE DEMAIN PAR LES AUDITEURS D'AUJOURD'HUI



À nos yeux, l'audit continue de jouer un rôle indispensable d'intérêt général. Pour autant, la profession est à la croisée des chemins. La technologie, les modèles de création de valeur, les attentes sociales et sociétales ont profondément évolué au cours des dernières décennies, et pourtant, l'audit a relativement peu changé. Ce nouveau contexte appelle à des changements. Pour répondre aux exigences de toutes ses parties prenantes et servir l'intérêt général, l'audit n'a pas d'autre choix que d'évoluer.

Il y a deux ans, dans notre *Yearbook*, nous avons publié notre « Manifeste de l'audit », dans lequel nous réitérions la conviction, partagée par tous nos associés, que la pertinence et la valeur de l'audit restent essentielles pour les entreprises et la société dans son ensemble. L'année dernière, nous avons sollicité l'avis de trois experts externes sur l'état de notre profession et sur son avenir. Cette année, nous avons pris le parti de demander à nos propres collaborateurs ce que sont à leurs yeux les changements nécessaires, afin que l'audit continue de créer la valeur ajoutée que ses utilisateurs sont en droit d'attendre. Notre profession est sous surveillance, et la question de son utilité est reposée à chaque fois qu'une crise se déclenche ou qu'un scandale éclate. Les auditeurs, entend-on, n'auraient pas réussi à adapter leurs méthodes aux nouvelles menaces économiques et financières. Malgré une réglementation de plus en plus contraignante et une

supervision accrue, l'indispensable lien de confiance entre auditeurs et parties prenantes des organisations auditées doit être renforcé.

Nous en sommes convaincus : l'audit joue un rôle essentiel. En fait, nous considérons que l'environnement dans lequel nous vivons le rend plus essentiel que jamais.

La mondialisation, les nouvelles attentes des parties prenantes, l'émergence de nouveaux enjeux sociaux et sociétaux exigent un niveau de transparence jusqu'alors inégalé. Les auditeurs sont ceux qui peuvent fournir aux clients, aux analystes, aux régulateurs, aux marchés et à la société l'évaluation la plus fiable des véritables composantes de la valeur des entreprises.

LA TECHNOLOGIE, MOTEUR PRINCIPAL DU CHANGEMENT

Tous les auditeurs interrogés s'accordent sur un point : la technologie sera l'un des principaux instruments de la transformation

de l'audit, et contribuera fortement à en dessiner l'avenir. « Il ne faut pas considérer la technologie comme une menace », indique Daniela Ricci, auditrice senior du bureau de Mazars à Milan. « Elle offrira aussi de nouvelles opportunités pour accroître l'efficacité et renforcer la transparence de notre travail et améliorer la qualité du service rendu aux parties prenantes », ajoute Wihann Rabe, senior manager au bureau du Cap, en Afrique du Sud, qui poursuit : « Le but final de l'audit restera le même, mais la manière dont nous parviendrons à nos conclusions va changer drastiquement. »



Lire l'histoire complète, avec les entretiens et les résultats de l'enquête sur : <http://sharedvalue.mazars.com/future-audit-2017>
 Flashez le QR code avec votre smartphone pour accéder au contenu enrichi en ligne.

UNE AMBITION RÉAFFIRMÉE, UN PÉRIMÈTRE ÉLARGI

Nul doute aux yeux de nos équipes audit : la technologie ouvrira des nouvelles portes. Mais pour quels objectifs ? « Je suis convaincu que nous jouons un rôle très important pour la société dans son ensemble », indique Justin Rodrigues, manager audit à Londres, qui rappelle également : « Des parties prenantes de premier ordre s'appuient sur les opinions que nous émettons ». Ces opinions doivent venir de professionnels qui sont pleinement capables d'exercer leur jugement et leur scepticisme. « L'immense avantage de la technologie », poursuit Pierre Zapp, responsable audit de Mazars en Allemagne, « c'est qu'elle va nous permettre de nous concentrer sur les tâches qui exigent d'abord de la réflexion. » Le périmètre des missions d'audit figure également à l'agenda du changement. « Nous ne pouvons plus donner une image réelle de la valeur

et des performances d'une entreprise au travers d'indicateurs uniquement financiers », assure Grégoire Morlaës-Dusautoir, directeur de la ligne de métiers « Accounting and Outsourcing » à Singapour. « Nous devons prendre également en compte les impacts sociaux et environnementaux. Tant que ce ne sera pas le cas, nous ne pourrons pas progresser de manière significative. »

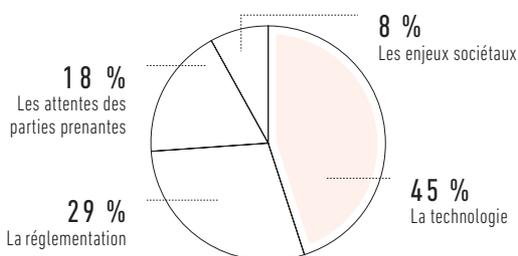
DES MODÈLES À RÉINVENTER

Les transformations à venir vont aussi amener les organisations d'audit à développer de nouvelles expertises et à réinventer leurs modèles. « Cela nous fournit une vraie opportunité », explique David Herbinet, responsable de l'audit pour le groupe Mazars. « Nous sommes en effet suffisamment agiles et flexibles pour nous transformer rapidement. »

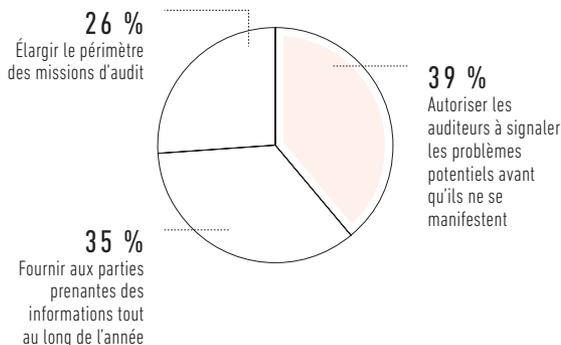
ENQUÊTE AUDIT : LES GRANDES TENDANCES

S'ils prennent en compte les enjeux sociétaux et les nouvelles attentes des parties prenantes, nos auditeurs considèrent très clairement la révolution technologique et les évolutions réglementaires comme les principaux leviers de transformation. L'intelligence artificielle leur apparaît comme la technologie la plus porteuse de changement. À leurs yeux, elle aura l'impact le plus massif sur la manière dont ils effectueront leurs missions futures. Les auditeurs identifient également le big data comme une autre source de disruption, puisqu'il donnera accès à un volume considérable d'informations, à l'opposé des techniques classiques d'échantillonnage. Enfin, trois axes de progrès sont également mis en avant, dont le plus important, aux yeux de nos professionnels, serait la possibilité donnée aux auditeurs de signaler des problèmes éventuels avant leur déclenchement, par opposition à un reporting ex-post.

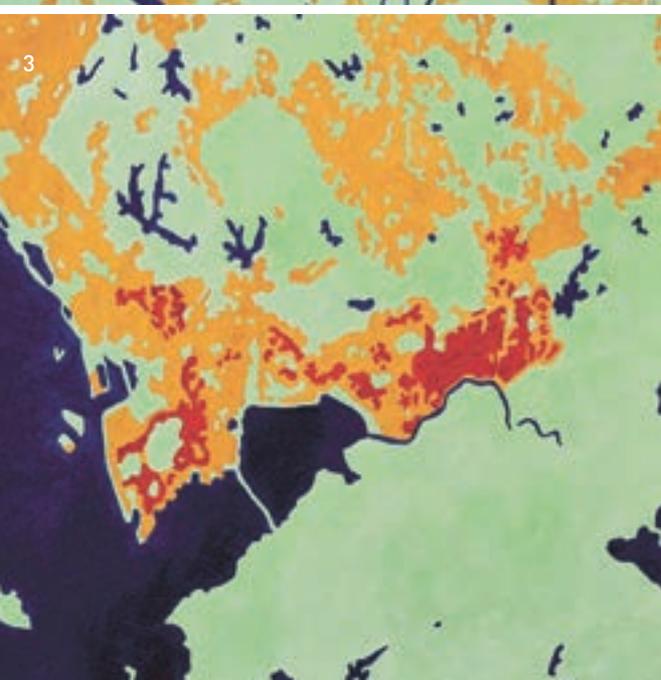
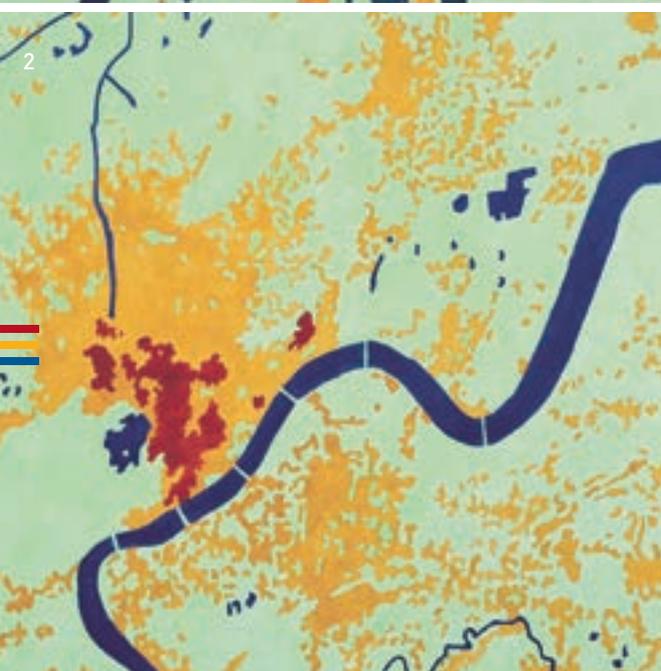
1. L'audit devrait évoluer significativement dans un futur proche. Quels seront, d'après vous, les principaux moteurs des changements à venir ?



2. Quels sont pour vous les principaux axes de progrès pour l'audit ? Que devrait-on améliorer pour mieux répondre aux attentes des parties prenantes et rétablir un plus haut niveau de confiance dans la profession ?



CHINE : UNE NOUVELLE FRONTIÈRE



1. ☉ Wuhan / Hubei

8,18 millions d'habitants
183 783 hectares (zone urbaine)
30° 34' 00" N, 114° 16' 00" E

2. ☉ Hangzhou / Zhejiang

10,45 millions d'habitants
372 189 hectares (zone urbaine)
30° 15' 00" N, 120° 10' 00" E

3. ☉ Shenzhen / Guangdong

10,95 millions d'habitants
104 119 hectares (zone urbaine)
22° 33' 00" N, 114° 06' 00" E

■ Zone urbaine, 1990 ■ Zone urbaine, 2013



Flashez le QR code avec votre téléphone ou lisez
l'histoire complète sur :
<http://sharedvalue.mazars.com/china-urbanisation>



L'urbanisation de la Chine est entrée dans une nouvelle phase. Alors qu'à l'image de Pékin ou Shanghai, les mégapoles de la côte Est sont menacées de saturation, avec une hausse exponentielle des prix de l'immobilier et un coût du travail en forte croissance, le gouvernement investit massivement dans d'autres régions du pays. Les entreprises et les talents tournent leur regard vers les villes des territoires du centre et de l'ouest. De nouvelles métropoles se développent, comme Wuhan ou Hangzhou. Mazars accompagne ce mouvement : un an après notre alliance avec ZhongShen ZhongHuan, nous poursuivons notre croissance en Chine. Nous y disposons désormais d'une couverture géographique complète, avec 3 500 professionnels dans 28 bureaux à travers l'ensemble du pays.

Les économistes s'interrogent fréquemment sur les variations de croissance de l'économie chinoise. Mais **de quelle Chine parle-t-on ?**

Les situations sont en effet à ce point différentes d'une province à l'autre qu'il est difficile d'envisager un niveau de développement global, sans mettre en exergue les modèles de croissance régionaux.

Du fait d'une vague d'**urbanisation et de peuplement** en Chine centrale, plusieurs métropoles autrefois vues comme secondaires se positionnent aujourd'hui comme les **prochains moteurs** de l'économie chinoise. Jusqu'à une période récente, ces agglomérations de l'intérieur du pays ne représentaient qu'une Chine rurale et pauvre. Les réformes économiques et sociales des dernières années ont toutefois transformé et redessiné le paysage industriel, commercial et réglementaire de ces zones aujourd'hui en pleine expansion.

Grâce à l'importance des **investissements nationaux et étrangers**, aux nouvelles infrastructures nées de la *Belt and Road Initiative* (BRI – l'ancienne stratégie « One Belt One Road »), et à l'**afflux de talents** séduits par des conditions de vie plus favorables que celles qu'offrent les mégapoles du littoral, la croissance des métropoles centrales et occidentales irrigue aujourd'hui – et probablement plus encore demain – celle du pays tout entier. L'expansion de Mazars accompagne celle de ces nouveaux centres urbains. Depuis 2016, et l'intégration de ZhongShen ZhongHuan, nous disposons maintenant de bureaux dans 28 grandes agglomérations chinoises, dont la plupart des nouvelles métropoles en croissance. Cela nous permet désormais d'aider nos clients à profiter des opportunités de développement sur l'ensemble du territoire national, et bien au-delà.

“MAZARS ZHONGSHEN ZHONGHUAN VA CONTINUER À RENFORCER SA STRUCTURE OPÉRATIONNELLE POUR ACCOMPAGNER TOUJOURS MIEUX SES CLIENTS ET POURSUIVRE SON DÉVELOPPEMENT EN MISANT SUR L'INNOVATION.”

WENXIAN SHI

Membre du Group Executive Board de Mazars



LE GROUP EXECUTIVE BOARD



Le Group Executive Board ou « GEB » est l'organe de direction exécutive de Mazars. Il assure la gestion opérationnelle du partnership dans le cadre des grands objectifs stratégiques collectivement définis. Il concentre prioritairement son action sur la poursuite et l'accélération de la croissance dans le but d'assurer le développement du Groupe, ainsi que la qualité et la pérennité de ses activités.

Au 31 août 2017, le GEB comprenait neuf membres :



PHILIPPE CASTAGNAC
Chairman of the Mazars Group Executive Board (France)



HERVÉ HÉLIAS
Chief Executive Officer of the Mazars Group (France)



ANTONIO BOVER
Membre du Group Executive Board (Espagne)



RUDI LANG
Membre du Group Executive Board (Royaume-Uni)



CHRISTOPH REGIERER
Membre du Group Executive Board (Allemagne)



WENXIAN SHI
Membre du Group Executive Board (Chine)



TON TUINIER
Membre du Group Executive Board (Pays-Bas)



PHIL VERITY
Membre du Group Executive Board (Royaume-Uni)



VICTOR WAHBA
Membre du Group Executive Board (États-Unis)

LE CONSEIL DE SURVEILLANCE



Le Conseil de Surveillance (Group Governance Council ou « GGC ») est l'organe de supervision impartial et indépendant de Mazars.

Au 1^{er} décembre 2017, le GGC était composé de onze membres :



TIM HUDSON
Chairman (Royaume-Uni)



THIERRY BLANCHETIER
(France)



KATHRYN BYRNE
(États-Unis)



JULIETTE DECOUX
(France)



FABRICE DEMARIGNY
(France)



BHARAT DHAWAN
(Inde)



DENISE FLETCHER
Membre externe (États-Unis)



CHRIS FUGGLE
(Singapour)



GREGOR KUNZ
(Allemagne)



MICHELLE OLCKERS
(Afrique du Sud)



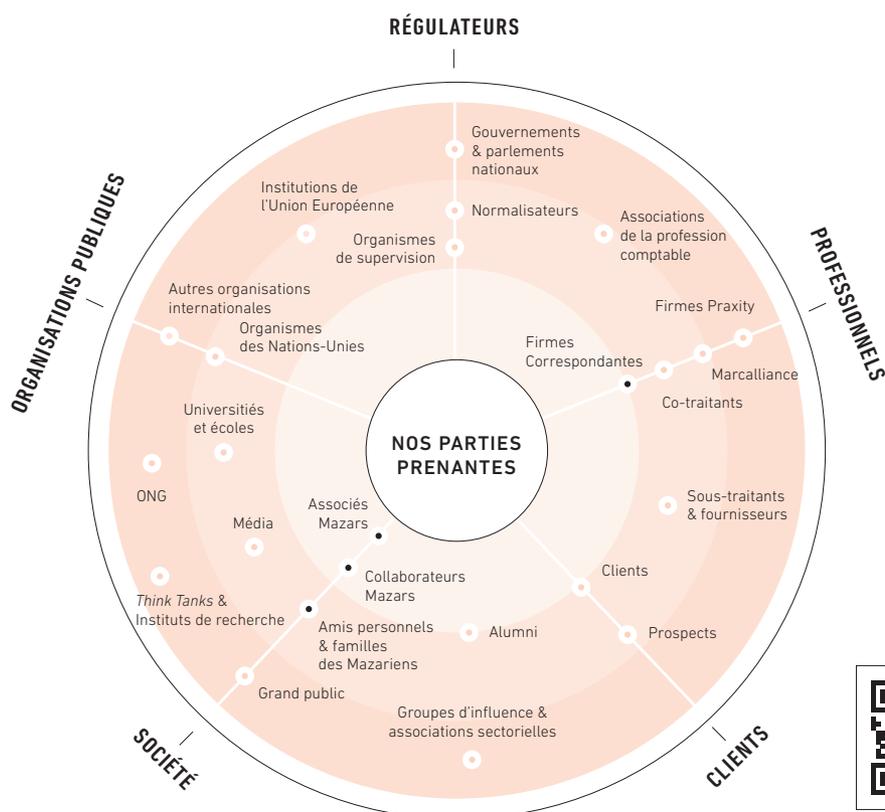
LIWEN ZHANG
(Chine)

REPORTING INTÉGRÉ



Mazars confirme son engagement à expliquer de manière claire et transparente son modèle de création de valeur.

Un rapport intégré est une communication concise sur la manière dont la stratégie, la gouvernance, la performance et les perspectives d'une organisation lui permettent, dans son environnement, de créer de la valeur à court, moyen et long terme. Le *reporting* intégré met en relief la manière dont une organisation utilise et a un impact sur six capitaux : humain, intellectuel, social et sociétal, financier, manufacturier et environnemental. Il y a trois ans, Mazars a entrepris une démarche vers le reporting intégré, afin d'expliquer mieux encore qui nous sommes, comment nous servons nos clients, nos communautés, et l'intérêt général, où que nous intervenions dans le monde. Nous poursuivons cette démarche et nous continuons notre effort pour expliquer notre modèle économique et notre processus de création de valeur à travers quatre représentations différentes : la cartographie de nos parties prenantes, notre « matrice de matérialité », notre chaîne de valeur, et nos indicateurs de performance, qui incluent, année après année, un nombre croissant d'indicateurs extra-financiers. Nous voulons ainsi créer un lien encore plus direct et plus clair entre la manière dont nous utilisons nos ressources et la manière dont nous créons de la valeur. Tous nos indicateurs et données extra-financières sont présentés dans nos États Financiers, qui, avec ce *Yearbook*, composent notre Rapport Annuel 2016-2017.



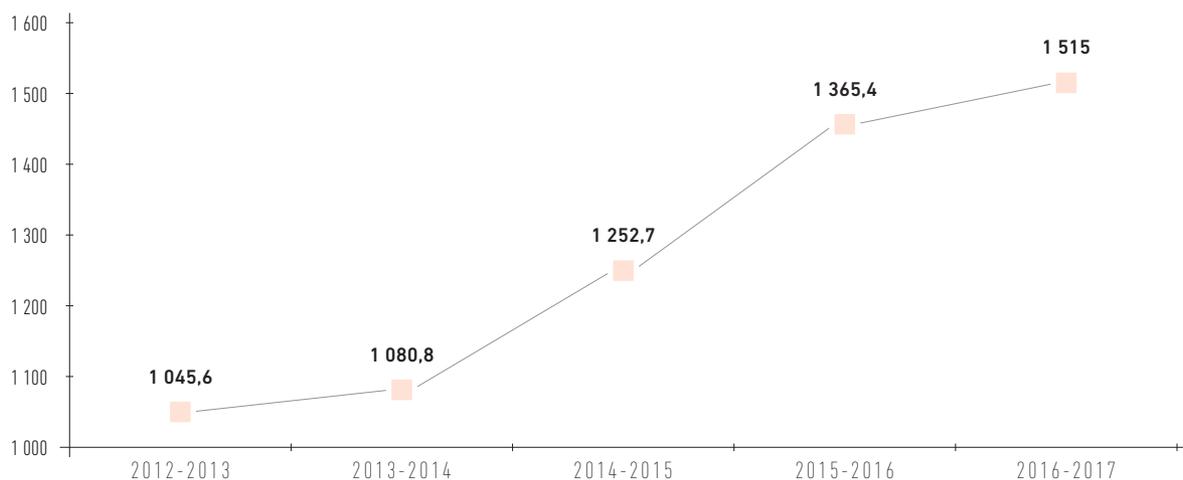
Flashez le QR code avec votre téléphone ou retrouvez nos États Financiers sur www.mazars.com/fs1617

INDICATEURS DE PERFORMANCE



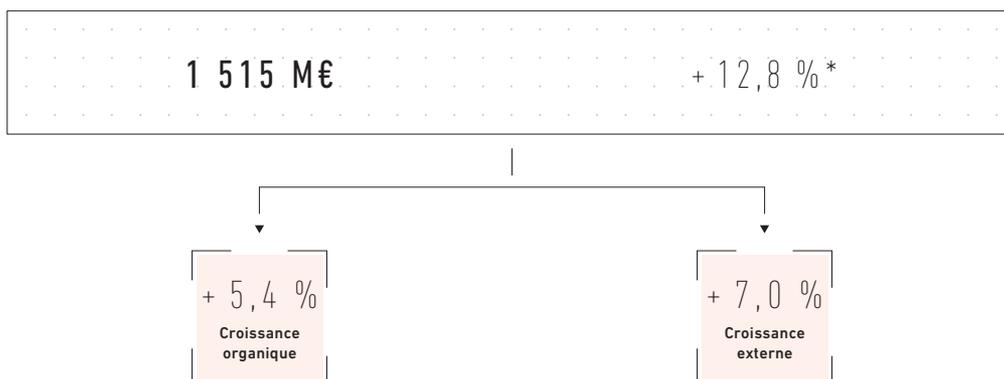
Croissance du chiffre d'affaires 2013-2017

En millions d'euros.



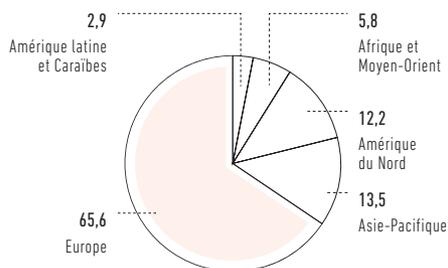
Croissance du chiffre d'affaires

*Excluant un effet de taux de change de -1,6 %.



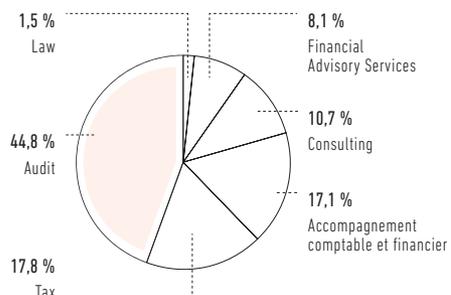
Chiffre d'affaires par zone géographique

en pourcentage du chiffre d'affaires global.



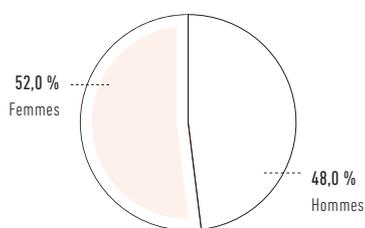
Chiffre d'affaires par ligne de métier

en pourcentage du chiffre d'affaires global.



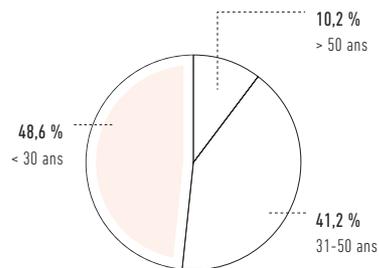
Composition de la force de travail par genre

en pourcentage de la force de travail totale.

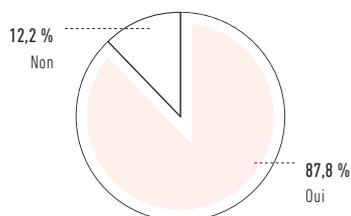


Composition de la force de travail par âge

en pourcentage de la force de travail totale.

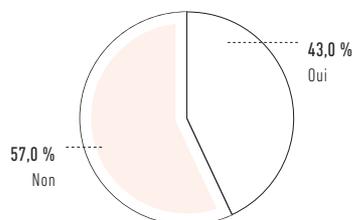


Actions de bienfaisance ou de responsabilité sociale d'entreprise



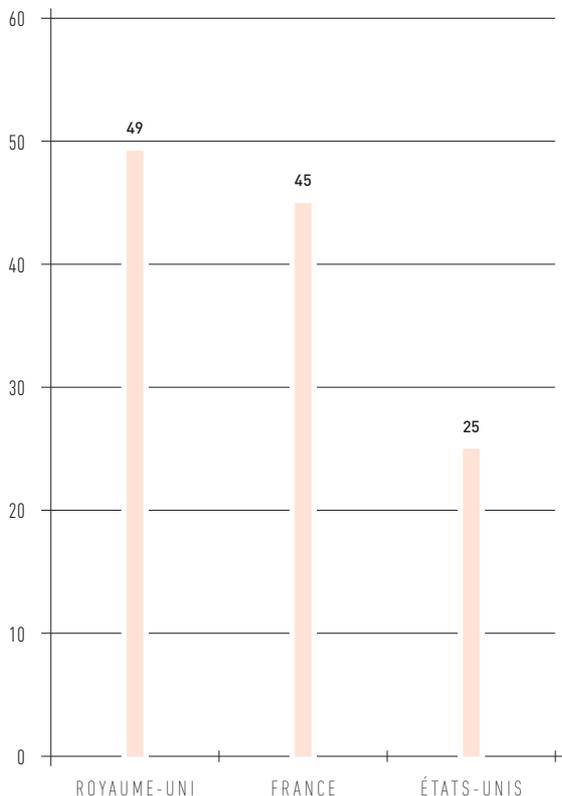
Presque 90 % de notre force de travail travaille dans des bureaux impliqués dans des actions de bienfaisance ou des initiatives de responsabilité sociale d'entreprise.

Actions relatives au travail pro bono



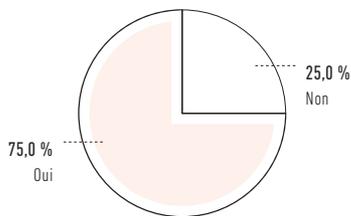
43 % de notre force de travail travaille dans des bureaux qui donnent à nos associés et collaborateurs la possibilité de s'engager dans du travail pro bono.

Diversité culturelle



Parmi les 84 pays et territoires qui forment le *partnership* international intégré de Mazars, les trois pays ci-dessus totalisent le plus grand nombre de nationalités au sein de leur force de travail.

Impact environnemental : recyclage



Trois-quarts de nos associés et collaborateurs travaillent dans des bureaux qui mettent en place des processus pour trier systématiquement leurs déchets et recycler leur papier.

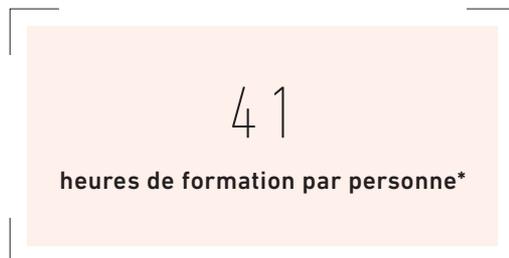
Impact environnemental : empreinte carbone

Empreinte carbone moyenne par personne : zoom sur la France.



Calculé pour la force de travail de cinq entités (Mazars SA, Mazars SAS, Actuariat, BPO, MCF) basées dans les bureaux principaux de Mazars en France à Paris La Défense, soit un total de 1 870 professionnels. Ces chiffres incluent les données relatives aux voyages professionnels, à la gestion des archives, au recyclage, et à la consommation d'énergie du bâtiment.

Formation



*Pour les 6 931 associés et collaborateurs (ETP) travaillant dans la ligne de métier audit (à l'exclusion de l'entité ZhongShen ZhongHuan en Chine).

QUELQUES PUBLICATIONS DE L'ANNÉE



AFRIQUE : LES NOUVELLES VOIES DE L'INNOVATION

Poussée par l'entrepreneuriat et l'innovation, la transformation de l'Afrique s'accélère. En donnant un large accès aux idées nouvelles, à la connaissance, et au progrès technologique, la révolution digitale joue un rôle essentiel dans l'explosion de l'innovation sur le continent.



Retrouvez l'intégralité de notre étude sur www.mazars.com/africa-innovation

RÉINVENTER LE LUXE ? L'ÉTHIQUE COMME SOURCE DE CRÉATION DE VALEUR

L'étude réalisée par Mazars met en lumière les nouvelles dynamiques du secteur du luxe. Elle montre comment les entreprises créent de la valeur à partir de l'éthique. Dans un contexte international volatil et incertain, l'industrie du luxe mise progressivement sur le développement durable et sur l'éthique. Respect de l'environnement, recyclage, intégrité dans la chaîne de valeur et entrepreneuriat social sont devenus des priorités.



Retrouvez l'intégralité de notre étude sur www.mazars.com/luxury-2017

L'AVENIR DES SERVICES FINANCIERS : UN SECTEUR EN TRANSFORMATION

En partenariat avec *The Economist Intelligence Unit*, et dans le cadre d'un programme de *thought leadership*, Mazars examine les défis auxquels le secteur des Services Financiers devra répondre.



Retrouvez « The marriage of high tech and high finance » et « Regulatory reform in uncertain times - No rest for the weary » sur www.mazars.com/ffs

POURQUOI LES BANQUES DOIVENT SE PRÉOCCUPER DE CYBERSÉCURITÉ

Dans ce podcast, Greg Simpson débat des enjeux de la cybersécurité avec notre expert Francisco Sanches. Risques émergents, recommandations de la FCA sur le stockage des données dans le cloud, et besoin croissant de nouvelles expertises sont au menu.



Écoutez le podcast sur www.mazars.com/banks-cyber

LES DÉFIS DE L'ASSURANCE : ENTRETIEN AVEC UN DIRIGEANT DU GROUPE AXA

Gérald Harlin est CFO d'Axa et membre du Comité Exécutif depuis juillet 2008. Depuis le 1^{er} juillet 2016, il a également rejoint le *Management Committee* du Groupe. Dans cet entretien, il évoque les défis auxquels les assureurs sont confrontés, et les réponses apportées par Axa.



Retrouvez l'intégralité de l'entretien sur www.mazars.com/harlin

L'IMPACT DU BREXIT SUR LE MARCHÉ DE L'IMMOBILIER

Au travers d'une série d'articles, Mazars explore les conséquences du Brexit sur le marché de l'immobilier, sous plusieurs angles différents et dans différents pays d'Europe.



Retrouvez l'ensemble des articles sur www.mazars.com/brexit-re

LES TEMPS FORTS DE NOTRE ANNÉE

(Septembre 2016-Août 2017)

SEPTEMBRE 2016

Chypre rejoint le *partnership* Mazars

Huit ans après avoir signé, avec Mazars, un accord de correspondance, Nacouzi & Co. rejoint notre *partnership* intégré. Chypre vient ainsi renforcer notre présence européenne et internationale.

OCTOBRE 2016

Mazars s'implante au Mozambique

Avec l'ouverture de son nouveau bureau au Mozambique, Mazars renforce une couverture déjà très étendue du continent africain.

NOVEMBRE 2016

L'équipe Mazars remporte le *Tax Hackathon* du FMI

Une équipe d'experts fiscaux de Mazars remporte le *Tax Hackathon* organisé par le Fonds Monétaire International, à Dakar, au Sénégal.

DÉCEMBRE 2016

Bureaux intelligents à Rotterdam

Après Milan, Mazars confirme son engagement pour le « smart working », avec l'ouverture du nouveau siège 100 % numérique et 100 % éco-compatible de sa filiale néerlandaise, à Rotterdam.

25^e anniversaire pour Mazars en Hongrie

En 1991, dans le cadre de son développement européen, Mazars avait ouvert son bureau de Budapest. 25 ans plus tard, l'organisation poursuit son développement en Hongrie.

JANVIER 2017

WeiserMazars devient Mazars USA

Cinq années après avoir intégré le *partnership* international, WeiserMazars prend le nom de Mazars USA. Ce *rebranding* marque le terme d'un processus visant à aligner les expertises développées par Mazars aux États-Unis et celles proposées par le Groupe à l'échelle internationale.

La Tanzanie rejoint le *partnership* Mazars

Avec l'intégration de *Wiscon Associates*, un cabinet de Dar-Es-Salaam, la Tanzanie devient le 27^e pays africain du *partnership* international intégré de Mazars.

AVRIL 2017

Mazars, parrain du TEDxAix

Le 28 avril 2017, Mazars était l'un des parrains du TEDxAix, événement disruptif qui a rassemblé 18 intervenants de plusieurs pays, à Aix-en-Provence.

MAI 2017

Mazars, partenaire de l'Africa Banking Forum

Les 15 et 16 mai derniers, Mazars était le partenaire scientifique de la 9^e édition de l'Africa Banking Forum (ABF), à Dakar. Thème majeur de l'événement : la digitalisation et sa capacité à améliorer l'accès aux services bancaires sur le continent africain.

JUIN 2017

Mazars organise son premier *Audit Hackathon*

Sous le hashtag #hacktheaudit, Mazars a réuni plus de 80 participants de différents pays pour échanger sur le futur de l'audit et les changements nécessaires à la profession, afin de mieux répondre aux besoins de l'ensemble des parties prenantes.

Mazars Shake, deuxième édition

Pour la deuxième année consécutive, consultants de Mazars et start-uppers se sont rassemblés pour travailler en commun à la définition des contours de l'activité de conseil de demain.

AOÛT 2017

De nouveaux bureaux, partout dans le monde

Après avoir ouvert son bureau albanais à Tirana en 2015, Mazars s'implante à Pristina, pour servir ses clients au Kosovo. Le Groupe étend également sa présence en Afrique, avec l'ouverture d'un bureau à Kigali, au Rwanda.

Les équipes Mazars à Berlin inaugurent leurs nouveaux locaux

Berlin devient le dernier d'une nouvelle série de nouveaux bureaux en Allemagne, suite au rapprochement avec Roever Broenner Susat en 2015.

CRÉDITS



ÉQUIPE PROJET

Hubert Callay d'Amato
Othman Abdelmoumene, Marie Coudié,
Chantal Coupri, Jean-Philippe Daniel, Ievgenii Gorobchenko,
Elizabeth Husson, Guillaume Lassiat, Thomas Rouchon,
Cristina Sarcinella, Tom Scott, Jessica Wheaton

Sibylle Barbier, Thibaut Bataille, Blandine Bernier,
Mathilde Bouvelot, Hélène Devynck, Fatemeh Jailani,
Steve Janiaud, Isabelle Jullian-Chartrain, Yann Lacombe,
Bruno Morael, David Nosibor, Alexia Perversi

REMERCIEMENTS À

Laurent Choain
Eric Albrand, Estelle André-Clabaut, Jean-Luc Barlet,
Laurent Furedi, David Herbinet, Pascal Jauffret,
Corinne Jouanny, Julie Laulusa, Gerardo Mejias,
Damien de la Panouse, Hala Rashed Fahim,
Emmanuel Riffaud, Ahmed Shawki, Jacques de T'Serclaes,
Dennis Usher, Caroline Van Troeyen, Loïc Wallaert

CRÉDITS PHOTO

Peter Allan, Manuel Braun, Cyril Bruneau, David Degner,
Thomas Laisné, Mita Kelder, Cristobal Olivares

CRÉDITS ILLUSTRATIONS

Dominique Emard

CONCEPTION ET PRODUCTION

Conçu et produit par Aristophane
www.aristophane.com

aristophane⁵ | **NARRATIVE
& CREATIVE**

© 2018 GROUPE MAZARS
Avenue Marcel Thiry, 77
B-1200 Bruxelles - Belgique

WWW.MAZARS.COM

Le Yearbook 2017 et les États Financiers 2016-2017
sont disponibles en ligne sur :
<http://annualreport.mazars.com>



Ce Yearbook est conçu comme un point d'entrée
vers un monde beaucoup plus vaste, offrant des
contenus toute l'année à travers nos plate-formes
digitales. Toutes les versions complètes des articles
présentés ici sont disponibles sur le site :
<http://sharedvalue.mazars.com>



Suivez notre compte Twitter « Creating Shared Value by Mazars »
et découvrez comment les entreprises peuvent interagir avec leurs
parties prenantes pour créer de la valeur de manière vertueuse :
www.twitter.com/MazarsCSV



Audit • Services comptables • Conseil • Services fiscaux • Services juridiques

20 000 professionnels • **86** pays et territoires