



Le sens de l'équilibre

Yearbook 2019

mazars



Sommaire

Introduction

- 04** Notre ADN
- 05** Notre année en chiffres
- 06** Avant-propos

La taille critique

- 10** International et local
- 12** Une expansion géographique maîtrisée

Des réponses adaptées à vos besoins

- 16** Une expertise pluridisciplinaire
- 18** Des solutions sur mesure

Promouvoir l'expertise et l'esprit d'entreprise

- 24** Innover pour construire l'avenir
- 28** Avant tout, apprendre
- 30** Vision internationale, perspectives locales

Agir pour aujourd'hui et pour demain

- 34** Bâtir la confiance
- 35** Mazars for good
- 36** Construire l'audit de demain

Mieux nous connaître

- 40** Le Groupe Executive Board
- 41** Le Conseil de Surveillance
- 42** L'Équipe de Management Groupe
- 43** Performance financière
- 44** Nos temps forts

Introduction

Notre ADN

Chez Mazars, notre priorité absolue est de fournir des solutions et des services sur mesure à nos clients, où qu'ils se trouvent dans le monde. Nous sommes un partnership international, indépendant et intégré, spécialisé dans l'audit et le conseil. Avec la réussite de nos clients et collaborateurs au cœur de nos préoccupations, nous veillons à l'intégrité de notre secteur et œuvrons à transmettre un monde plus juste et prospère aux générations futures.

Nos valeurs nous guident dans tout ce que nous entreprenons : nos relations avec nos clients, notre volonté de développer nos talents et nos engagements au service de nos communautés. Elles ont porté la croissance de notre organisation depuis des décennies et démontrent notre détermination à aller au-delà de ce que l'on attend de nous - aujourd'hui comme demain.

Intégrité

Responsabilité

Diversité et respect

Excellence technique

Indépendance

Transmission



1

partnership international intégré

1 100

associés

91

pays et territoires

318

bureaux

40 400

professionnels

24 400 au sein du partnership intégré de Mazars
16 000 via Mazars North America Alliance

53%

de nos collaborateurs sont des femmes

1,8 Md€

de chiffre d'affaires

10,4%

de croissance sur 2018/2019

87%

de nos effectifs ont contribué
à une œuvre caritative en 2019

Ces chiffres sont à jour à la date du 1^{er} janvier 2020. Pour des
données toujours actualisées : www.mazars.com/keydata

Introduction

Avant-propos

Trouver le juste équilibre dans le monde d'aujourd'hui

Chers lecteurs,

Les 12 derniers mois ont confirmé que nous vivons dans un monde où défis et opportunités sont intimement entremêlés. D'une part, l'instabilité et les disruptions ont frappé nos sociétés et nos modèles économiques. De l'autre, nous avons constaté combien les collectivités et les entreprises sont résilientes face à l'adversité.

C'est pourquoi, en ce début d'année 2020, trouver et maintenir le juste équilibre est plus important que jamais.

Chez Mazars, nous restons fidèles à notre engagement d'accompagner l'évolution de nos clients, de les aider à maîtriser les environnements complexes dans lesquels ils opèrent et à se développer sur le long terme. Convaincus que la technologie peut y aider, nous investissons résolument dans notre propre transformation digitale et dans celle de nos clients, en gardant à l'esprit que rien ne pourra remplacer les relations humaines.

Pour nous, la croissance n'a jamais été une fin en soi. Elle ne le sera jamais. Notre objectif est d'assurer notre développement de manière cohérente, en trouvant le juste équilibre entre profit et durabilité.

Notre rôle chez Mazars n'est pas seulement de contribuer au succès de nos clients, mais aussi d'aider à bâtir un monde plus juste et plus prospère, en mettant notre expertise et notre indépendance au service des personnes et organisations avec lesquelles nous travaillons et de l'intérêt commun.

Des perspectives positives s'esquissent à l'horizon 2020. Nous sommes néanmoins conscients que l'ensemble des acteurs évoluent dans une époque complexe, marquée par la transformation digitale, l'intensification des contraintes réglementaires, le réchauffement climatique, les changements générationnels et certaines tentations protectionnistes à travers le monde.

Dans ce contexte, notre force réside notamment dans l'équilibre de notre offre pluridisciplinaire d'audit et de conseil, ainsi que dans notre modèle unique de partnership international intégré, qui nous permet d'agir avec agilité et d'offrir une expérience irréprochable à nos clients, où qu'ils se trouvent dans le monde.

Cette année, Mazars a franchi une étape majeure, qui ouvre de nouvelles perspectives pour l'ensemble du secteur de l'audit et du conseil. Mazars North America Alliance offre un choix plus vaste au marché tout en complétant notre modèle de partnership intégré. En renforçant considérablement nos capacités en Amérique du Nord, cette alliance nous permet de mieux servir nos clients internationaux dans la région.

En tant que CEO et Chairman, je suis fier d'annoncer que Mazars est aujourd'hui en bonne voie pour atteindre tous les objectifs stratégiques que le Groupe s'est fixés. Nous sommes présents dans 91 pays et territoires, où nos 24 400 professionnels et 16 000 collaborateurs supplémentaires via Mazars North America Alliance se consacrent à offrir des services adaptés aux besoins de chaque client.

Notre croissance s'est poursuivie d'année en année. En 2018/2019, notre chiffre d'affaires s'établit à 1,8 milliard d'euros, soit une croissance de 10,4%. Cette belle performance et l'accélération de notre transformation confirment l'excellence technique de nos équipes et la pertinence de notre stratégie.

Nous continuerons à prendre toutes les décisions nécessaires pour que Mazars reste une entreprise de référence dans tous ses domaines d'activité. Les talents sont au cœur de notre organisation et nous sommes déterminés à rester fidèles à notre esprit d'entreprise. Nous continuerons de contribuer aux débats sur l'audit et la réglementation, pour transmettre une société plus juste et équitable aux générations futures. Enfin, nous veillerons à ce que Mazars soit toujours synonyme de valeurs fortes et d'expertise technique, en nous efforçant de dépasser les attentes de toutes celles et de tous ceux qui travaillent pour nous et avec nous dans le monde entier.



Hervé Hélias
CEO et Chairman du Group
Executive Board

Questions-réponses

Nos collaborateurs posent leurs questions à Hervé Hélias



El Hadji Malick Gueye
Senior Manager, Responsable
Audit et Conseil en Système
d'Information, Mazars Sénégal

Quel a été votre temps fort de l'année ?

Mazars North America Alliance a changé la donne pour notre organisation ainsi que pour l'ensemble du marché de l'audit et du conseil. Nous avons élargi notre offre pour mieux servir nos clients internationaux présents en Amérique du Nord. Nous avons également démontré qu'un acteur du marché doté de solides racines européennes est plus pertinent que jamais.



Asma Charki
Associée, Responsable
de la Fiscalité, Mazars Maroc

Quels engagements le Groupe Executive Board a-t-il pris en matière de diversité hommes-femmes ?

Nos équipes multiculturelles et notre esprit international font partie des caractéristiques qui nous rendent uniques. C'est pourquoi nous continuons de placer la question de la diversité au cœur de notre métier. Nous savons combien ce sujet est important dans une perspective non seulement d'équité sociale, mais aussi de performance. En matière d'égalité hommes-femmes, notre stratégie *Women@Mazars* est portée par des objectifs clairs afin d'améliorer le développement et la rétention de femmes leaders, en créant un environnement propice à l'épanouissement de nos plus brillants collaborateurs, qu'ils soient hommes ou femmes.



Narong Prayoonrat
Manager, Externalisation
de la Paie, Mazars Thaïlande

Comment Mazars utilise les technologies de rupture face à une concurrence croissante ?

Innover est essentiel à notre développement et à celui de nos clients. De ce fait, nous construisons actuellement l'audit de demain en y intégrant intelligence artificielle, *machine learning* et analyse poussée des données. Nous travaillons également à faire évoluer nos services de conseil pour mieux accompagner les changements managériaux, opérationnels, digitaux et réglementaires auxquels nos clients sont confrontés.



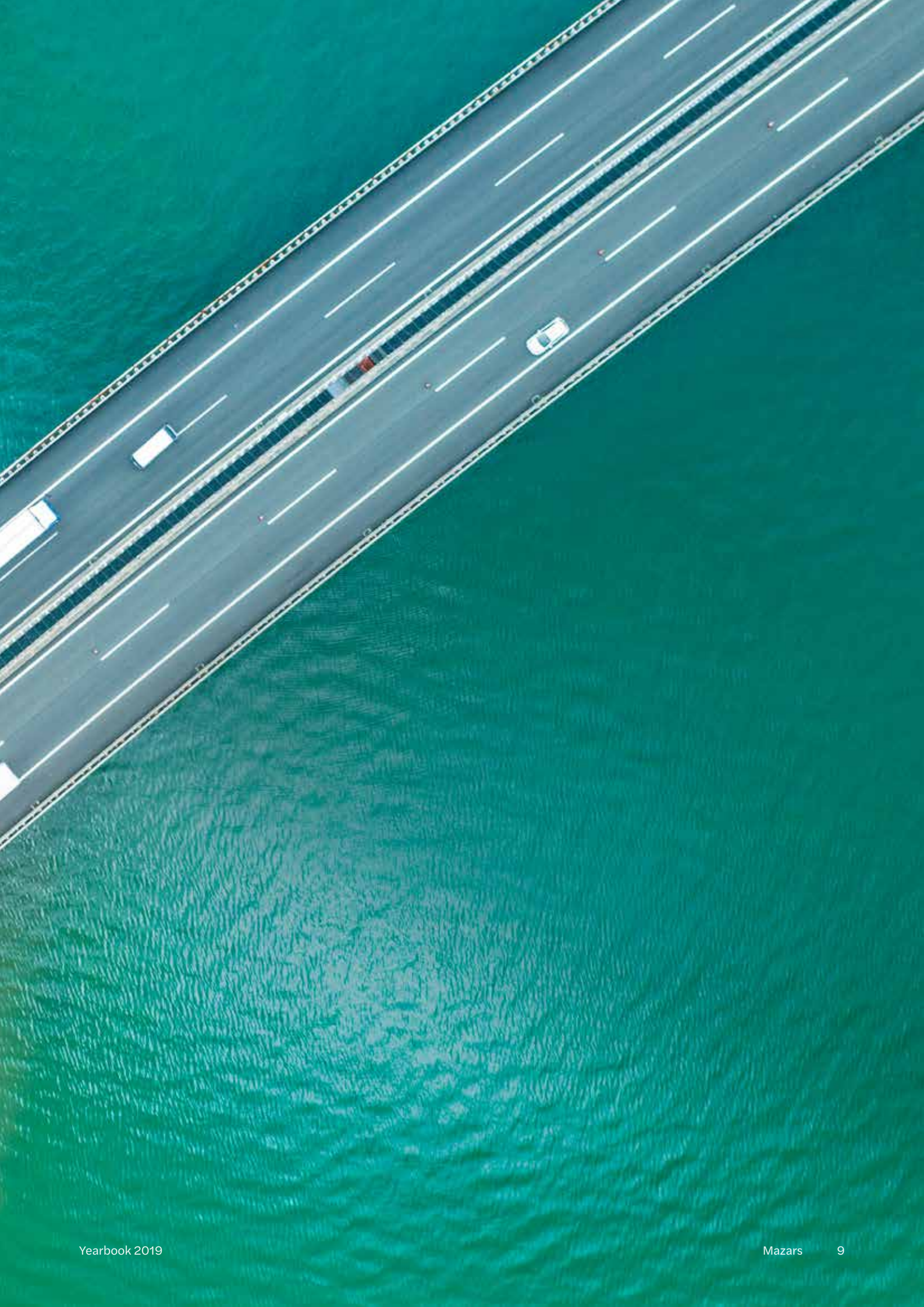
Jessica Boekhoudt
Manager, Audit,
Mazars Netherlands

Quelle est la position de Mazars en matière de développement durable et quelles sont vos ambitions ?

Nous nous sommes engagés à être #MazarsForGood - une entreprise citoyenne avec un impact positif sur la planète et les communautés dans lesquelles elle opère. Cela signifie aussi bien fournir des services de qualité à nos clients, que permettre à nos collaborateurs de déployer tout leur potentiel ou contribuer au bien public. Cette année, nous sommes heureux de publier notre premier rapport de développement durable Groupe, et nous nous engageons à affiner notre stratégie et nos objectifs dans les prochains mois.

La taille critique

Nos clients et nos collaborateurs bénéficient à la fois de l'envergure de notre partnership international et multiculturel et du profond enracinement local de nos équipes pour obtenir le meilleur des deux mondes : une perspective globale équilibrée et une approche personnalisée. Nous développons notre présence internationale avec le discernement requis pour répondre aux besoins de nos clients et aux conditions changeantes du marché, tout en restant fidèles à nos valeurs, nos convictions et notre culture.



La taille critique

International et local

Présent dans 91 pays et territoires à travers le monde, Mazars fédère les expertises de 40 400 professionnels – 24 400 professionnels au sein du partnership intégré de Mazars et 16 000 professionnels via Mazars North America Alliance.

À jour au 1^{er} janvier 2020
*ETP au 31 août 2019

- Pays et territoires membres du partnership intégré
- Correspondants de Mazars et bureaux de représentation

Amérique du Nord

- Bermudes
- Canada
- États-Unis

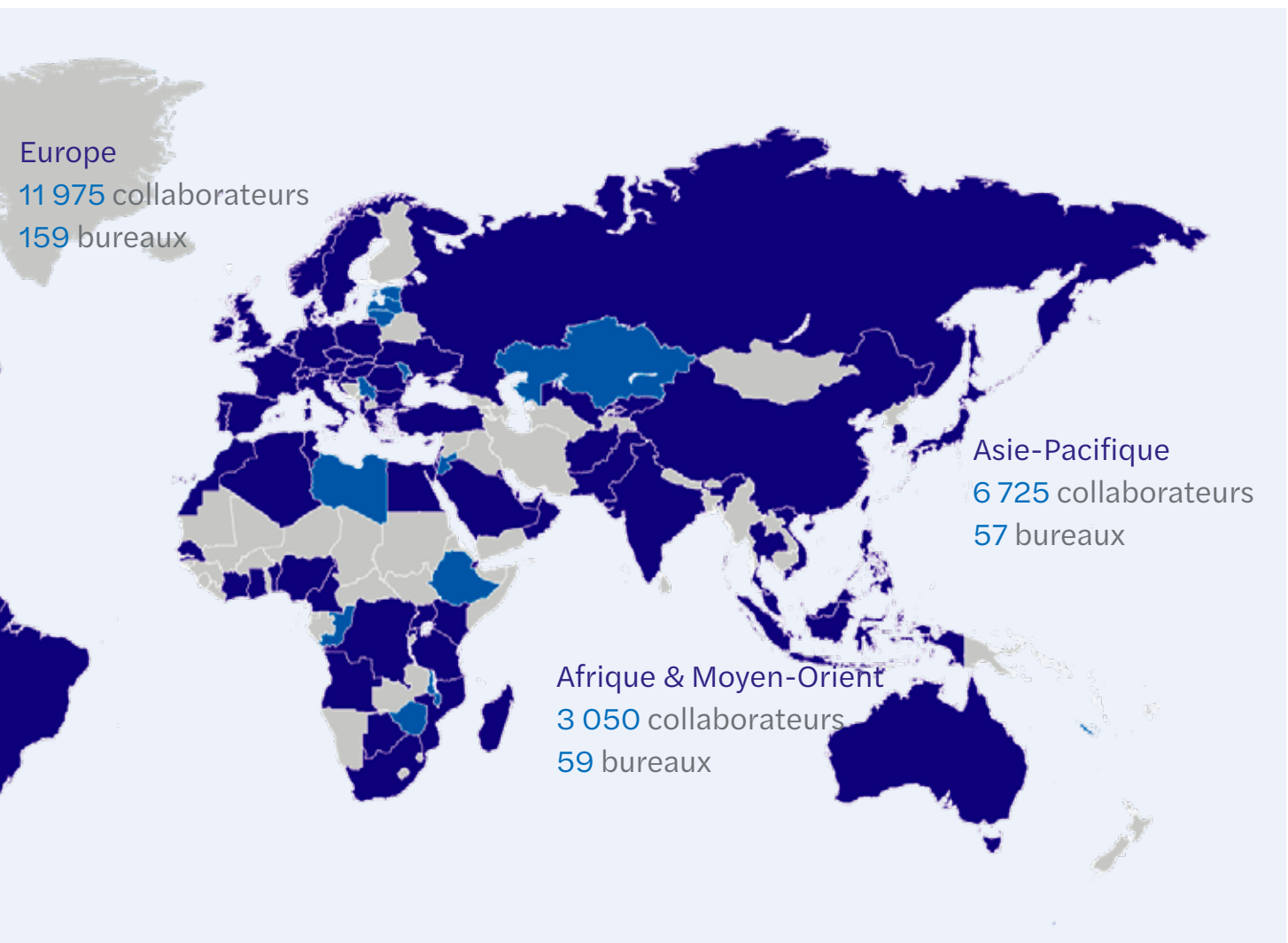
Amérique Latine & Caraïbes

- Antilles néerlandaises
- Argentine
- Brésil
- Chili
- Colombie
- Équateur
- Îles Caïman
- Mexique
- Pérou
- Uruguay
- Venezuela

Afrique & Moyen-Orient

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





Europe

- Albanie
- Allemagne
- Autriche
- Belgique
- Bulgarie
- Croatie
- Chypre
- Danemark
- Espagne
- Estonie
- France
- Grèce
- Hongrie
- Îles Anglo-Normandes
- Irlande
- Italie
- Kosovo
- Lettonie
- Lituanie

- Luxembourg
- Malte
- Moldavie
- Norvège
- Pays-Bas
- Pologne
- Portugal
- République tchèque
- Roumanie
- Royaume-Uni
- Russie
- Serbie
- Slovaquie
- Slovénie
- Suède
- Suisse
- Turquie
- Ukraine

Asie-Pacifique

- Afghanistan
- Australie
- Chine
- Corée du Sud
- Hong Kong (SAR)
- Inde
- Indonésie
- Japon
- Kazakhstan
- Kirghizistan
- Malaisie
- Nouvelle-Calédonie
- Ouzbékistan
- Pakistan
- Philippines
- Singapour
- Taïwan
- Thaïlande
- Vietnam

La taille critique

Une expansion géographique maîtrisée

Mazars continue d'étendre sa présence dans le monde entier afin de répondre à l'évolution des besoins de ses clients. Nous nous développons dans le respect de notre indépendance, affirmant notre singularité et la pertinence de notre vision à la fois locale et internationale – autant de caractéristiques qui différencient Mazars depuis des générations.

À nos yeux, la croissance n'est pas un but en soi. Elle s'inscrit dans notre stratégie à long terme qui vise à développer notre présence là où nos clients ont besoin de nous. À cet égard, 2019 a été une année charnière qui a vu la création de Mazars North America Alliance : un accord entre Mazars et cinq cabinets d'expertise comptable et de conseil de premier plan aux États-Unis et au Canada.

Au cours des quatre dernières années, nos objectifs stratégiques ont inclus l'expansion dans la région Asie-Pacifique, en particulier en Chine et en Australie, ainsi qu'aux États-Unis. Aujourd'hui, nous sommes fiers d'avoir franchi des étapes décisives sur l'ensemble de ces marchés.

Mazars atteint la taille critique en Chine

Acteur majeur de l'audit et du conseil en Chine, ZhongShen ZhongHuan a rejoint le partnership intégré de Mazars en 2016, unissant ses forces avec celles des équipes Mazars présentes dans le pays depuis 1997. Depuis quatre ans, des progrès considérables ont été réalisés dans le développement de synergies entre nos équipes internationales et chinoises.

Nous disposons désormais de 30 bureaux, 4 000 professionnels et 80 associés en Chine. Notre clientèle est composée de multinationales, d'entreprises d'État, de sociétés chinoises privées et cotées en bourse, ainsi que de petites et moyennes entreprises.

Mazars Australie affiche la plus forte croissance du secteur dans le pays

Afin d'élargir la gamme de services proposée sur le marché australien, Mazars Australie a fusionné en 2019 avec des acteurs locaux reconnus, Hanrick Curran et Cummings Flavel McCormack. Mazars compte aujourd'hui plus de 300 professionnels en Australie et s'est doté d'une structure nationale intégrée, où nos trois bureaux - Brisbane, Melbourne, Sydney - se complètent.

Sur la période 2018/2019, le chiffre d'affaires de notre cabinet a augmenté de 100%, soit plus de dix fois la croissance moyenne du secteur en Australie.

30

bureaux et plus de 4 000 professionnels en Chine

+100%

de croissance en 2019 et 3 bureaux en Australie

Mazars North America Alliance : un tournant sur le marché de l'audit et du conseil

Le 11 juillet 2019, nous avons annoncé la création de Mazars North America Alliance, un accord entre Mazars et cinq grands cabinets d'expertise comptable et de conseil – BKD, Dixon Hughes Goodman, Moss Adams et Plante Moran aux États-Unis et MNP au Canada.

Grâce à cette alliance, Mazars met à la disposition de ses clients internationaux 16 000 professionnels supplémentaires et renforce considérablement ses capacités de service dans la région, en complément de Mazars USA et de Mazars Canada.

Nous travaillons en étroite collaboration avec ces cabinets depuis plus de 10 ans. Nous savons que nous partageons des valeurs et une éthique professionnelle communes et que nous nous engageons au respect de normes et d'un niveau d'excellence tout aussi élevés. Grâce à ce gain d'échelle et à la richesse de ses talents, Mazars accroît encore ses capacités à proposer à ses clients de la région et du monde entier des services sur mesure de la plus haute qualité.

Enfin, alors que les débats s'intensifient autour de la qualité et de la fiabilité de l'audit, Mazars North America Alliance confirme Mazars comme un acteur de choix sur un marché très concentré.

« Cette alliance changera donne pour Mazars, pour ses clients internationaux et pour l'ensemble du marché de l'audit et du conseil. »

Hérve Hélias
CEO et Chairman du Group Executive Board

« Nous sommes très enthousiastes à l'idée de lancer Mazars North America Alliance. Nos cabinets entretiennent des relations de longue date avec Mazars et nous sommes impatients de porter encore plus loin cette collaboration afin d'offrir ensemble la qualité de service qui nous définit tous. »



Ted Dickman
Directeur Général de BKD



Jim Proppe
Directeur Général de Plante Moran



Chris Schmidt
Directeur Général de Moss Adams

16 000

professionnels supplémentaires
dans la Mazars North America Alliance



Matt Snow
Directeur Général de Dixon Hughes Goodman



Jason Tuffs
Directeur Général de MNP

Des réponses adaptées à vos besoins

Nous formons une seule et même équipe, collaborant de façon fluide et intégrée pour offrir des services personnalisés aux organisations de toutes tailles, dans tous les secteurs d'activités et toutes les zones géographiques. Grâce à notre offre de services pluridisciplinaire, nourrie d'une compréhension approfondie des problématiques auxquelles nos parties prenantes sont confrontées, nous utilisons notre expertise et notre indépendance pour faire ce qui nous paraît juste pour nos clients et pour la société.



Des réponses adaptées à vos besoins

Une expertise pluridisciplinaire

L'audit est au cœur de notre expertise depuis plus de 70 ans et restera au centre de notre activité dans les années à venir. Nous sommes convaincus qu'en tant qu'auditeurs nous contribuons à la santé des entreprises et des marchés financiers. C'est pourquoi nous continuons d'investir dans le développement et la transformation des pratiques d'audit. Nous savons également qu'une offre de services équilibrée est essentielle pour répondre aux besoins changeants de nos clients, et avons progressivement enrichi nos activités avec des services de conseil, de fiscalité et de conformité pertinents. Nos préoccupations ? La santé des entreprises pour lesquelles nous travaillons et la construction d'écosystèmes justes et durables.

Des services adaptés à un ensemble de besoins

Audit : L'audit est, historiquement, la pierre angulaire de notre activité. Notre expertise technique, notre engagement pour la qualité et notre volonté d'offrir le meilleur service à nos clients vous garantissent des audits de haute qualité.

Conseil : Dans un contexte d'inflation réglementaire et de disruption technologique sans précédent, nous accompagnons les évolutions des entreprises dans un large éventail de domaines. De la gestion des risques à la transformation digitale, vous pouvez compter sur nous.

Financial advisory services : Nous apportons certitudes et clarté à nos clients à chaque étape du cycle de vie de leur entreprise. Qu'il s'agisse de lever des fonds, d'élaborer une stratégie d'acquisition, de réussir une restructuration ou de mener à bien des investigations complexes, nos experts sont là pour minimiser les risques et assurer le succès de nos clients.

Accompagnement comptable et financier :

Les entreprises veulent concentrer leur temps et leur énergie sur ce qu'elles font de mieux - leur cœur de métier. Nous sommes là pour prendre en charge leurs activités courantes, telles que la comptabilité ou la gestion de la paie.

Services fiscaux : Nos conseils sur mesure s'appliquent à tous les domaines de la fiscalité pour accompagner les entreprises comme les particuliers au niveau national et international.

Services juridiques : Nous fournissons à nos clients les services juridiques dont ils ont besoin pour soutenir leurs activités commerciales et atteindre leurs objectifs stratégiques.

Une compréhension profonde des spécificités de chaque secteur

Services financiers : banque, assurance, immobilier, gestion d'actifs

Industrie : aéronautique et défense, automobile, énergie, environnement, infrastructure, industrie pharmaceutique, agro-alimentaire

Services : distribution et e-commerce, luxe, transport et logistique, télécommunications, médias, technologie

Secteur public : organisations à but non lucratif, administrations, éducation, hôpitaux, institutions internationales, associations

Au service de clients de toutes tailles

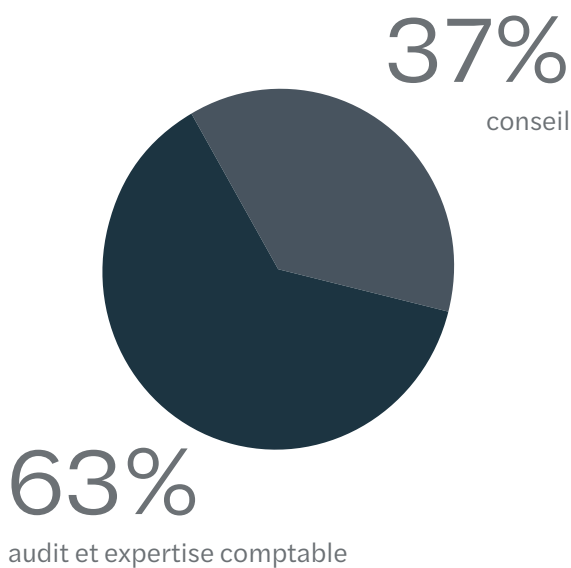
Grands groupes cotés : Nous avons acquis une longue expérience dans l'accompagnement de grandes entreprises cotées et réglementées, y compris des entreprises d'État et des prestataires de services financiers.

Entreprises internationales de taille intermédiaire : Nous travaillons pour toutes les entreprises de taille moyenne. Nous les accompagnons en particulier à chaque étape de leur développement international.

Entreprises privées : Nous servons plus de 50 000 entreprises privées dans le monde, startups, entreprises à croissance rapide et entreprises familiales.

Organismes publics : Nous travaillons avec tous types d'entités publiques, des hôpitaux aux organisations à but non lucratif.

Zooms



Un acteur mondial de l'audit

Mazars est intimement persuadé que l'audit est l'un des fondements économiques d'un monde juste et prospère. L'audit a toujours été et demeure au cœur de notre métier. Nous sommes au service de l'intérêt général et nous prenons le plus grand soin des entreprises que nous auditons et de leurs parties prenantes.

Nos clients bénéficient dès le premier jour d'un accompagnement indépendant et de qualité. Grâce à son approche distinctive, centrée sur l'humain, Mazars propose un audit à valeur ajoutée, qui va au-delà de la simple conformité et contribue au développement d'activités durables.

Une offre de services RSE et développement durable

Nous sommes convaincus que performance et responsabilité sont indissociables et que les entreprises sont des acteurs majeurs pour l'avenir de nos économies et de notre société. Des entreprises citoyennes exemplaires, capables de penser et d'agir à long terme, contribuent à bâtir des collectivités plus saines.

Notre offre RSE a été conçue pour aider toutes les organisations à assurer une croissance responsable et pérenne, face aux exigences croissantes de l'opinion publique et aux nouveaux défis économiques, sociaux et environnementaux. Nos experts proposent à nos clients de toutes tailles un large éventail de services d'audit et de conseil, en plein accord avec notre engagement à œuvrer pour le bien commun.

Au service de la conformité

Les contraintes administratives et comptables, et les évolutions réglementaires constantes complexifient aujourd'hui la gestion des entreprises. En combinant nos expertises globales en matière de conformité comptable, juridique et fiscale, nous proposons des solutions complètes. Notre présence mondiale et nos solides racines locales nous permettent de répondre aux besoins de conformité de nos clients, où qu'ils en aient besoin. Pour faciliter la mise en conformité à l'échelle internationale, nous avons construit une plateforme digitale unique, *InControl*. Elle permet à nos clients de suivre et d'améliorer leurs activités de conformité. Pour en savoir plus, rendez-vous sur : www.mazars.com/inControl

Accompagner les PME et entreprises privées

Nous savons que les risques, les défis et les opportunités qui se présentent aux entreprises privées sont spécifiques. Nous construisons notre réussite sur notre capacité à comprendre nos clients, à respecter leur identité et leur façon de travailler, et adaptons notre approche en conséquence. Notre objectif est de leur donner confiance dans tous les aspects de leur activité et de les aider à réaliser leurs ambitions : créer de la valeur, bâtir un patrimoine familial, partager une passion ou s'inscrire dans une ambition plus internationale.

Entités d'intérêt public

Nous avons une grande expérience des entités d'intérêt public, avec lesquelles nous travaillons depuis longtemps dans le cadre de missions d'audit de grande envergure. Nous avons également accompagné d'importantes opérations sur les marchés de capitaux et de grandes missions de due diligence financière pour des groupes internationaux de premier plan. La qualité de notre approche et de notre méthodologie d'audit est reconnue par les marchés internationaux.

En particulier, nous avons développé une expertise en matière de *joint audit* (ou cocommissariat aux comptes) qui nous permet d'assurer un haut degré de continuité lors des rotations obligatoires. Mazars audite 1 850 entités d'intérêt public dans le monde entier, dont 700 entreprises cotées sur un marché réglementé. De ce fait, nous sommes le cinquième auditeur d'entités d'intérêt public en Europe.

Des réponses adaptées à vos besoins

Des solutions sur mesure

Chaque jour, nous sommes aux côtés de nos clients, pour stimuler leur croissance, minimiser leurs risques et transformer leurs opportunités commerciales en réalité. Parce que nous sommes une seule équipe, internationale et avec une forte connaissance des spécificités locales, nous sommes en mesure d'offrir nos expertises sur un large éventail d'industries et de services. Les études de cas présentées ci-après montrent comment nous avons su joindre nos forces à celles de nos clients pour les aider à réaliser leurs ambitions.

Étude de cas

Viser l'or

Pendant de nombreuses années, le Comité olympique néerlandais a fait appel au même commissaire aux comptes. Jusqu'à ce qu'en 2017, à la faveur d'une volonté de changement et de l'impact d'une réglementation plus stricte, son choix se porte sur Mazars.

« Aux Pays-Bas, le Comité olympique supervise la participation aux jeux et représente les intérêts des nombreuses associations sportives du pays. Le comité travaille en collaboration avec le Ministère des Sports pour gérer le financement des sports au niveau local, régional, national et international », indique Maurice Quaedvlieg, associé Mazars. « Cela signifie que depuis deux ans, Mazars aide le comité à comptabiliser d'importantes subventions et à contrôler des flux financiers complexes vers de multiples organisations dans tout le pays. »

Mazars participe également à l'audit des installations sportives et d'entraînement, qui jouent un rôle central dans la préparation des athlètes du pays pour les Jeux de 2020 et 2024. Pour ces derniers, qui auront lieu à Paris, Mazars est également fier d'avoir été choisi comme auditeur officiel. Si le Comité olympique est constitué comme une organisation caritative, il ne fonctionne cependant pas de la même manière, explique

John Bierling, Directeur financier du Comité olympique néerlandais. « Étant donné la nature de nos activités, notre reporting doit être effectué de manière très spécifique et nous devons gérer notre financement avec le plus grand soin possible. Mazars a pu s'appuyer sur ses services et son expertise sectorielle pour nous accompagner dans notre approche spécifique de financement et pour gérer les réglementations - et les opportunités - qui y sont associées ». Responsable de la participation du pays aux Jeux olympiques et représentant les intérêts de centaines d'associations sportives néerlandaises, le comité est souvent sous les feux des médias et du monde politique. « L'intégrité et la transparence sont essentielles », explique John Bierling. « Une politique financière saine à long terme signifie que nous pouvons assurer la stabilité des équipes sportives du pays, de la base au plus haut niveau ».

« L'attention personnelle a toujours été le maître mot chez Mazars », ajoute-t-il. « Nous sommes en contact étroit avec leur équipe, qui est toujours disponible pour répondre à nos questions. Nous sommes heureux d'avoir un partenaire qui n'agit pas seulement en tant qu'auditeur, mais aussi en tant que conseiller global pour notre organisation. »



Étude de cas

Engagés pour un avenir radieux avec Solarcentury

« En 2017, nous avons remporté l'appel d'offres de Solarcentury, la plus grande entreprise solaire indépendante du Royaume-Uni et l'une des sociétés privées d'énergie renouvelable à la croissance la plus rapide », explique Michael Michaelides, Directeur, Energie et Infrastructures, Mazars. « Centré sur la modélisation financière, notre périmètre d'action s'est par la suite élargi et nous sommes maintenant fiers de travailler avec leur équipe sur tout un éventail de responsabilités - des fondements de la fiscalité des projets à l'assistance dans les opérations de financement, tout en soutenant leurs stratégies d'expansion régionale en Europe et sur le continent américain ».

Solarcentury développe, construit, possède et exploite des systèmes solaires sur quatre continents. L'implantation mondiale de Mazars a été un facteur majeur dans le choix du cabinet.

« Nous exploitons une plateforme mondiale et nous devons donc réfléchir au-delà d'une zone géographique unique ou d'une seule opportunité », déclare Archie Fraser, Directeur Corporate Finance de Solarcentury. « Le fait que Mazars soit en mesure de nous accompagner de manière flexible dans différents pays et de nous mettre en relation avec ses contacts locaux a été un facteur déterminant. Jusqu'à présent, l'équipe Mazars nous a aidés sur la fiscalité des projets en Italie, au Mexique, au Portugal et au Royaume-Uni ainsi que sur la modélisation dans plusieurs autres pays. Nous avons choisi Mazars parce que nous savions qu'une approche intégrée répondrait mieux à nos besoins que les modèles de franchise traditionnels. »

Mazars est aujourd'hui un partenaire privilégié et de confiance pour toute une gamme de services sur la plateforme de Solarcentury, tels que le conseil en matière de réglementation locale, la structuration des bénéfices et l'accompagnement fiscal des projets.

« Contrairement à la majorité de ses concurrents, Solarcentury ne s'appuie pas sur des connaissances générales pour prendre des décisions commerciales. Nous avons donc été en mesure d'exploiter efficacement nos contacts locaux et internationaux pour mettre notre expertise et notre connaissance des marchés au service de leurs équipes », explique Michael Michaelides.

« Les expertises de modélisation financière et d'analyse, ainsi que les connaissances spécifiques internationales en matière de financement de projets, de fiscalité et d'expertise comptable de Mazars ont complété les nôtres. Nous pouvons ainsi nous concentrer sur ce que nous faisons de mieux : développer des projets solaires de haute qualité grâce à une plateforme unique d'énergie renouvelable et combattre le dérèglement climatique », conclut Archie Fraser.

« Nous avons choisi Mazars parce qu'une approche intégrée répondait mieux à nos besoins que les modèles de franchise traditionnels. »

Archie Fraser
Directeur Corporate Finance, Solarcentury



Étude de cas

Assurance vie : une expertise mondiale en plein développement

En 2019, Mazars a été nommé commissaire aux comptes d'une des principales sociétés d'assurance vie en Irlande, Canada Life.

« Cette opportunité découle directement de la rotation des auditeurs, désormais obligatoire pour les entités d'intérêt public », explique Rob Hamill, Associé Audit, Mazars. « Ce mandat met parfaitement en valeur ce qui fait notre force : une équipe de professionnels talentueux et chevronnés, travaillant dans différentes juridictions et dont l'ambition est de fournir un service d'excellence ».

Pour aller au-delà des attentes de son client, Mazars a réalisé plusieurs recrutements stratégiques, afin de constituer une équipe actuarielle capable de fournir un surcroît de valeur et de précieuses analyses sur les marchés irlandais et européen de l'assurance vie.

« Notre collaboration avec Canada Life a ouvert la porte à de nouvelles opportunités de nouer des relations en dehors de l'Europe, notamment avec des assureurs internationaux au Canada – un moyen de renforcer notre visibilité et nos références sur le continent nord-américain », ajoute Rob Hamill.

Toute expansion s'accompagne de nouveaux défis à relever, notamment en termes de capacité et de multiplicité d'environnements réglementaires. Pat Hayes, Financial Controller, Canada Life, affirme : « Tout changement de commissaire aux comptes est délicat. Nous sommes ravis de travailler avec Mazars – une équipe professionnelle, engagée et déterminée à produire un travail de qualité, qui s'est intégrée sans difficulté à notre mode opératoire ».

Cette appréciation est source de motivation pour Rob Hamill et son équipe. « La barre est placée très haut, et nous allons nous assurer qu'il en soit toujours ainsi », déclare-t-il. « L'objectif est de mettre en place un processus d'audit de haute qualité, pour conforter la décision de Canada Life de nommer Mazars commissaire aux comptes du groupe ».

Cette nomination et d'autres, également remportées auprès de grands assureurs en Irlande et en Europe en 2019, constituent une nouvelle illustration de l'expertise de Mazars dans ce secteur d'activité.

« Tout changement de commissaire aux comptes est délicat. Nous sommes ravis de travailler avec Mazars – une équipe professionnelle, engagée et déterminée à produire un travail de qualité, qui s'est intégrée sans difficulté à notre mode opératoire. »

Pat Hayes
Financial Controller, Canada Life



Étude de cas

Consolider notre relation à l'international avec l'Oréal

Mazars s'engage à accompagner le développement et la croissance de ses clients, en tissant avec eux des liens durables. Au cours des dernières années, alors que Mazars continuait à étendre son envergure géographique et accroître ses solutions clients, l'organisation a parallèlement renforcé sa relation avec le leader de la beauté, L'Oréal.

« Nous avons présenté à L'Oréal la manière dont Mazars avait évolué au cours des dernières années : notre expansion internationale et de nouvelles activités en Allemagne et en Chine. Nous lui avons également exposé comment notre offre de conseil se développait et comment fonctionnait en pratique notre modèle de partnership intégré », explique Francisco Sanchez, Associé Mazars.

À la suite de ces conversations et grâce aux capacités supplémentaires que Mazars a été en mesure d'offrir du fait de l'acquisition d'Ileven, une société de conseil basée en France, L'Oréal a demandé à Mazars de l'accompagner sur ses enjeux de gouvernance, de risques, de conformité, d'audit interne et de comptabilité.

Cette première collaboration, qui a débuté il y a plus de trois ans, s'est prolongée en 2019 lorsque L'Oréal a demandé à Francisco Sanchez et son équipe de prendre en charge les problématiques comptables et fiscales liées aux activités de L'Oréal en Afrique et au Moyen-Orient.

« Notre modèle intégré, qui permet à nos bureaux de travailler facilement au-delà des frontières, ainsi que notre expérience en Afrique et nos solides références en matière de coordination de projets transnationaux, ont joué un rôle clé dans la confiance que L'Oréal nous a accordée », ajoute Francisco Sanchez.

Désormais, Mazars accompagne et soutient L'Oréal dans tous les pays africains où le spécialiste de la beauté est présent, pour toutes ses opérations comptables et fiscales externalisées.

« Notre modèle intégré, qui permet à nos bureaux de travailler facilement au-delà des frontières, ainsi que notre expérience en Afrique et nos solides références en matière de coordination de projets dans de nombreux pays, ont joué un rôle clé dans la confiance que L'Oréal nous a accordée. »

Francisco Sanchez
Associé Mazars

Promouvoir l'expertise et l'esprit d'entreprise

Nous investissons dans nos talents, dans la transformation de notre entreprise et dans la croissance de nos clients. Nous célébrons les individualités qui font la diversité de notre équipe internationale, en promouvant un esprit d'entreprise et d'innovation. Nous partageons régulièrement notre expertise et nous apportons nos perspectives sur les sujets les plus pertinents pour les acteurs économiques.



Promouvoir l'expertise et l'esprit d'entreprise Innover pour construire l'avenir

Notre engagement à explorer de nouvelles manières de travailler nous permet d'attirer et de retenir les meilleurs talents, d'élargir notre gamme de compétences et de procurer un avantage concurrentiel à nos clients. Qu'il s'agisse de lutter contre le phishing et la fraude grâce à de nouvelles offres de cybersécurité, de valoriser le big data ou de promouvoir des utilisations plus transparentes de la blockchain, Mazars fait œuvre pionnière dans la redéfinition de l'expérience client.

Notre capacité d'innovation tient d'abord à nos collaborateurs. Nous sommes fiers d'aider nos équipes à traduire leurs idées et leur ingéniosité en actes. Autant d'atouts précieux pour nos clients, dont nous accompagnons les efforts pour surmonter les obstacles et saisir les opportunités de croissance.

La technologie au service de la transformation digitale de nos clients

Notre priorité est d'offrir les services d'audit et de conseil les plus adaptés pour aider nos clients à opérer dans des environnements toujours plus complexes. Nous investissons dans la technologie et les outils les plus performants afin de mieux comprendre les changements que vivent nos clients et d'ajuster notre approche à leurs situations spécifiques. C'est ainsi que nous voulons contribuer à leur développement à long terme. Vous trouverez ci-dessous certains des moyens que nous utilisons pour aider nos clients à tirer le meilleur parti de l'innovation.

Tirer parti de la robotisation

Chez Mazars, les projets d'automatisation des processus robotiques (RPA) sont mis en œuvre par notre centre d'excellence RPA. Une première phase d'expérimentation interne nous a permis de comparer les diverses technologies RPA et d'apprendre à surmonter les obstacles inhérents à de tels projets. Aujourd'hui, ce centre d'excellence international, lancé en 2018 dans le cadre d'une joint-venture entre la Slovaquie et la France, fournit des services de bout en bout à nos clients qui souhaitent optimiser leur utilisation de la RPA. L'activité que nous développons autour de la RPA a déjà donné lieu à la création de douzaines de robots, qui aident nos clients à travailler plus vite et plus intelligemment.

Data analytics : faire parler les données brutes

Mazars a développé une suite d'outils d'analyse de données pour aider nos équipes à exploiter au mieux les volumes massifs de données produits par nos clients. Nous travaillons en permanence à améliorer nos outils et nos méthodes de formation par un processus itératif fondé sur les retours d'expérience de nos équipes et de nos clients. Nous nous efforçons de développer ces outils en interne afin d'assurer un haut niveau d'indépendance et de sécurité pour les données de nos clients. Des démonstrations en direct de nos capacités analytiques sont disponibles dans l'ensemble de nos *Innovation Labs*. La plupart de nos outils reposent sur l'exploration visuelle et interactive des données. Nous nous sommes rendu compte que cela était le meilleur moyen de démocratiser l'analyse de données et de nous assurer que nos équipes du monde entier montent en compétence au fur et à mesure de l'évolution de nos outils. Ils aident par exemple nos clients à repérer des valeurs aberrantes dans leurs bases de données, à cartographier en temps réel leurs flux d'informations, à accroître la sécurité de leurs systèmes, ainsi qu'à introduire des nouvelles approches dans notre travail.

« Les Labs sont la matérialisation de notre culture de l'innovation. Ce sont des sanctuaires où tout le monde est bienvenu. »

Claire Cizaire
Chief Technology and Innovation Officer

Labs Mazars : co-créer des solutions

L'innovation nécessite de la détermination et une forte attention aux détails. Pour créer un environnement propice, nous avons lancé trois *Innovation Labs*   Paris, Moscou et Berlin, tandis que d'autres sont en préparation. « Les Labs sont la matérialisation de notre culture de l'innovation. Ce sont des sanctuaires où tout le monde est bienvenu. Nos collaborateurs, nos clients et nos partenaires mettent à profit ces espaces pour se familiariser avec notre stratégie d'innovation, échanger sur de nouvelles idées, trouver des coéquipiers et tester de nouvelles technologies. Venez au Lab avec une idée et non seulement nous vous aiderons à la concrétiser, mais nous ferons également en sorte qu'elle ait un impact significatif », explique Claire Cizaire, Chief Technology and Innovation Officer, Mazars.

« Les Labs sont extrêmement vivants », ajoute-elle. « Certains jours, ils s'apparentent à des ruches, avec des gens qui entrent et sortent sans cesse, aussi bien des membres de nos équipes que des clients. Il y a une chose à laquelle nous sommes particulièrement attentifs : nous ne voulons pas qu'ils soient isolés. Depuis le début, nous nous sommes assurés que nos Labs soient connectés pour créer un réseau concret et efficace. Nous avons mis en place des programmes de rotation internationale entre les Labs et une ligne de communication permanente. »



Promouvoir l'expertise et l'esprit d'entreprise

Innover pour construire l'avenir

Qu'est-ce qu'être innovant ?

Chez Mazars, nous considérons l'innovation comme le catalyseur du succès – celui de nos clients et celui de nos collaborateurs. Nous ne nous contentons pas de parler de plans d'avenir, mais prêchons par l'exemple : au cours des dernières années, nous avons redoublé d'efforts pour ancrer l'innovation dans l'esprit et les pratiques quotidiennes de nos équipes.

Innovation : de la théorie à la pratique

« Nos équipes dédiées à l'innovation travaillent avec nos communautés sectorielles et nos lignes métiers pour transformer notre proposition de valeur », déclare Claire Cizaire. Cependant, c'est bien la culture et non la technologie qui représente l'aspect le plus difficile de l'innovation.

« Diffuser un état d'esprit innovant est extrêmement complexe. Nous avons entrepris de surmonter cet obstacle en fédérant un réseau d'ambassadeurs de l'innovation. Ce projet, lancé avec une dizaine de personnes il y a deux ans, compte aujourd'hui plus de 150 ambassadeurs dans une quarantaine de pays, et notre réseau ne cesse de s'agrandir ».

Les ambassadeurs sont des pionniers. Ils ne sont pas nommés en fonction de leur ancienneté, mais plutôt de leur curiosité et de leur énergie. Les ambassadeurs constituent un réseau

opérationnel qui permet à l'ensemble de l'organisation de réagir rapidement au changement.

Chez Mazars, nous formons en permanence nos collaborateurs aux nouvelles technologies, recrutons des talents pleins de curiosité et développons l'intrapreneuriat par le biais d'ateliers, de hackathons et de campagnes internationales. De même, nous reconnaissons la valeur des personnes qui mettent en œuvre des idées créatives ou qui se saisissent d'une idée, pas nécessairement la leur, et trouvent le moyen d'en obtenir des résultats tangibles pour notre organisation et nos clients.

Ainsi, en juin 2019, Mazars a lancé « BIM », une application mondiale de crowdsourcing d'idées. Sur cette app mobile, les collaborateurs de tous pays peuvent soumettre leurs idées et soutenir celles qui leur plaisent afin de, petit à petit, changer la manière dont nous travaillons.

« Nous complétons nos compétences cœur, celles de l'audit, de la comptabilité et du conseil, par des outils innovants développés en interne et disponibles en externe », ajoute Claire Cizaire. « Notre mission est maintenant de rendre les équipes plus autonomes, de former des utilisateurs avancés, voire experts, qui puissent tirer le meilleur parti des outils pour notre organisation comme pour nos clients ».



Quels sont les moteurs de l'innovation chez Mazars ?

Créativité : Pour trouver, affiner et optimiser les idées. La créativité pouvant être brouillonne, elle nécessite de la discipline.

Discipline : Pour tolérer l'échec, apprendre de ses erreurs et savoir quand passer à une autre idée. La discipline nécessite du courage.

Courage : Pour faire face à une concurrence sans cesse renouvelée, s'adapter aux changements et continuer d'avancer en dépit des turbulences.



Innovators at Mazars

Depuis fin 2019, nous célébrons, partout dans le monde, celles et ceux parmi nos collaborateurs qui font de l'innovation une réalité pour notre entreprise et nos clients. Deux extraits de cette série sont présentés ci-dessous. Pour en savoir plus, rendez-vous sur www.mazars.com/innovators.



Erwan Nabat
Associé, Change Management
Communication, France



Frank Keessen
IT Director,
The Netherlands

Se lancer dans une aventure collective

Selon certaines études, 70% des projets de changement en entreprise échoueraient. Pourquoi ? Parce que, pour les collaborateurs, ce type d'expérience s'avère souvent complexe, long et douloureux. Le constat est inquiétant mais très relatif. Chez Mazars, nous accompagnons plusieurs centaines de projets par an. Ce que nous constatons, c'est que l'organisation apprend toujours quand elle prend le risque de changer.

Pour réussir, chaque projet doit devenir une aventure collective, qui donne à chaque collaborateur l'occasion de vivre une expérience unique et positive. En plaçant le changement au cœur de la culture de l'entreprise, nous l'aidons à se réinventer et à redécouvrir la dynamique qui a fait son succès.

Trouver le développeur en soi

La relation entre les équipes opérationnelles et informatiques est en passe de changer. Pourquoi ? Parce que les utilisateurs de solutions informatiques dans l'entreprise et les experts en systèmes d'information doivent travailler de concert pour créer des solutions plus efficaces, avec des budgets limités, un risque contrôlé et un bon retour sur investissement.

C'est ainsi que nous assistons à l'émergence de *citizen developers* au sein de l'entreprise. Grâce à des logiciels faciles à utiliser et à des plateformes nécessitant peu de code, ces nouveaux acteurs consommateurs de solutions IT peuvent désormais créer eux-mêmes des applications qui répondent aux besoins spécifiques de l'entreprise et augmentent la productivité.

Les équipes de direction devraient s'intéresser à ces intrapreneurs, qui détiennent la clé d'une transformation digitale réussie.

Promouvoir l'expertise et l'esprit d'entreprise

Avant tout, apprendre

Chez Mazars, nous investissons dans nos talents. Nous leur offrons des opportunités inspirantes afin qu'ils atteignent les plus hauts niveaux d'expertise et garantissent une qualité de service exceptionnelle à nos clients. Entreprise multiculturelle, nous nous réjouissons de nos différences. L'alliance d'une identité forte et du respect de la diversité crée un environnement sûr et stimulant, où il devient à la fois possible de cultiver le leadership de nos collaborateurs et de favoriser leur contribution à la transformation de notre organisation.

Un partnership inclusif

En 2018-2019, nous avons recruté environ 7 000 professionnels à travers le monde. Viser un niveau élevé de diversité, moteur de croissance, de performance et d'engagement, est l'une des constantes de notre stratégie de gestion des talents. En particulier, nous continuons d'améliorer la représentation des femmes dans nos équipes de direction à travers le monde. Actuellement, 30% de notre équipe de leadership Groupe est composée de femmes, contre 25% en 2016. Nous nous efforçons également de favoriser un environnement de travail inclusif, soucieux des risques psychologiques. Unique en son genre, notre modèle de partnership international a été conçu dans une optique collaborative et pluriculturelle. C'est pourquoi nous proposons des programmes de mobilité internationale, comme MOVE, fortement prisés de nos collaborateurs et générateurs de valeur pour l'entreprise.

Trouver du sens

Nous offrons à nos talents l'autonomie professionnelle qui leur permet de faire leurs preuves, dès le départ, puis de progresser étape par étape vers des rôles de direction. Rejoindre Mazars, c'est aussi contribuer au développement d'économies plus justes et plus durables. Notre indépendance et notre sens aigu de l'éthique forment la boussole morale qui nous guide dans tout ce que nous entreprenons. Cet état d'esprit anime nos collaborateurs, tout en leur permettant de mener chez nous une carrière dynamique et réussie.

Se développer au quotidien

Les possibilités d'apprentissage et de perfectionnement continu sont essentielles pour répondre aux attentes de nos équipes et améliorer l'employabilité de nos collaborateurs, en particulier pour les jeunes générations. De ce fait, nous avons

priorisé la mise en place d'un cadre offrant une éducation aux plus hauts standards internationaux.

Par exemple, nous avons créé notre propre Université Mazars accréditée CLIP. Nous avons également mis nos cours et formations à disposition de tous sur notre plateforme en ligne MazarsU, et avons signé un partenariat mondial avec LinkedIn Learning. Notre catalogue inclut des formations professionnelles et des séminaires de haut niveau sur le leadership, la gestion et le développement personnel. Cette année, 92% de nos collaborateurs ont suivi au moins une session de formation et 71 pays, où travaillent plus de 20 000 professionnels Mazars, utilisent régulièrement LinkedIn Learning.

Se former pour aujourd'hui, s'éduquer pour la vie

Nous privilégions l'acquisition personnalisée de compétences en leadership et en management plutôt que la formation générale. Nous misons sur l'avenir en investissant dès maintenant dans la formation de nos dirigeants, afin qu'ils puissent transmettre le flambeau aux générations futures et assurer une évolution cohérente de notre partnership. Grâce à notre programme phare, The Next MBA, nous faisons émerger une communauté de cadres dirigeants, chez et hors de Mazars, que nous accompagnons dans un parcours d'apprentissage transformateur couvrant les dimensions les plus actuelles du leadership.

L'entrepreneuriat dans notre ADN

En ces temps de disruption, nous reconnaissons la grande valeur de deux profils : les *creative implementers* et les *snowball learners*. Ces talents font jaillir des idées, les partagent et les mettent en œuvre dans l'ensemble de l'entreprise. Nous encourageons nos équipes à s'exprimer, à contribuer et à développer leurs idées par le biais de différentes initiatives comme des hackathons et des défis d'innovation.



Olga Dzhurilo
Manager Ressources
Humaines,
Mazars Ukraine

« Mon parcours chez Mazars a commencé il y a cinq ans. La culture et l'état d'esprit de l'entreprise sont uniques et me motivent chaque jour. Pour moi, cet environnement de travail à la fois gratifiant, intelligent, créatif et entrepreneurial constitue la marque de fabrique de Mazars. »



Julie Laulusa
Managing Partner,
Mazars Chine

« J'ai décidé de rejoindre Mazars il y a 18 ans parce que je savais que je participerais à une aventure véritablement incroyable. On m'a offert une opportunité unique : créer le bureau de Shanghai à partir de rien. Aujourd'hui, Mazars compte plus de 4 000 professionnels en Chine et l'aventure reste tout aussi fascinante et excitante. »



Emmanuel Dax
Senior, Financial
Advisory Services,
Mazars Côte d'Ivoire

« Disposer d'une plateforme d'e-learning comme MazarsU est un atout qui me permet d'acquérir les connaissances nécessaires pour m'adapter rapidement et apporter des solutions pratiques aux nouveaux défis des clients. C'est un outil essentiel pour moi, en tant que consultant, qui m'aide à répondre aux besoins de mes clients dans un environnement en mutation permanente. »

Nombre de nationalités par pays Top 3

57

Royaume-Uni

52

France

43

Allemagne

53%

de nos
collaborateurs
sont des
femmes

52%

de nos collaborateurs ont
moins de 30 ans. 39 % ont
entre 31 et 50 ans et 9 % plus
de 51 ans



Mélissa Habert
Senior, Audit,
Mazars France

« Le programme MOVE est une solution clé en main pour ceux qui souhaitent acquérir une expérience à l'international. Les cinq mois passés dans les bureaux de San Luis Potosí au Mexique ont été précieux, aussi bien au niveau personnel que professionnel. Des responsabilités d'encadrement m'ont été confiées et j'ai pu travailler sur de grands projets d'audit internationaux, tout en découvrant une nouvelle culture. »



Paulo Misse
Associé Audit,
Mazars Brésil

« Après seulement trois ans chez Mazars, j'ai été rapidement orienté vers un rôle de manager. Ce qui était particulièrement motivant, c'est de savoir, dès mon premier jour dans l'entreprise, que mes efforts seraient récompensés. Je reste confiant quant à l'avenir de l'entreprise, car ses équipes sont totalement alignées sur ses valeurs et elle place l'évolution de ses collaborateurs avant toute autre considération. »

Promouvoir l'expertise et l'esprit d'entreprise

Vision internationale, perspectives locales

Entreprise internationale, nous avons à cœur d'offrir des perspectives à la fois mondiales et locales sur les grandes tendances, les disruptions et les opportunités qui façonnent le monde dans lequel nos clients et nous-mêmes opérons. Nous exprimons notre opinion, nous exposons nos convictions et nous étudions des questions complexes. Nous sommes fiers de contribuer au débat en partageant notre *thought leadership* qui scrute et analyse les enjeux majeurs des entreprises d'aujourd'hui.

En 2019, nous avons partagé nos perspectives autour de trois piliers : *Growing Sustainably*, parce que la croissance doit être responsable, inclusive et transparente ; *Innovating to Thrive*, parce que les entreprises doivent prendre constamment le pouls de l'innovation si elles veulent réussir ; *Winning over Complexity*, parce que les changements rapides et toujours plus imprévisibles nécessitent de l'agilité pour surmonter les obstacles et saisir les opportunités.

Retrouvez notre *thought leadership* sur *Insights for Good* : www.insightsforgood.mazars.com

Perspectives sectorielles

Quelles tendances actuelles et futures auront un impact sur l'industrie et les services ? Comment la technologie, les attentes des clients, les nouvelles réglementations et l'opinion publique bouleversent-elles ces secteurs d'activité ? Comment ces derniers peuvent-ils s'adapter et se transformer ? Nos études sectorielles apportent un éclairage sur ces défis et sur les solutions possibles.

Growing sustainably

Les enjeux sociaux et de développement durable sont désormais au cœur des modèles économiques. Fidèles à notre engagement de favoriser la croissance à long terme et de contribuer à un monde équitable et prospère, nous étudions les facteurs d'un développement économique durable et impliquons nos divers interlocuteurs sur les questions sociales et environnementales les plus pressantes.

Innovating to thrive

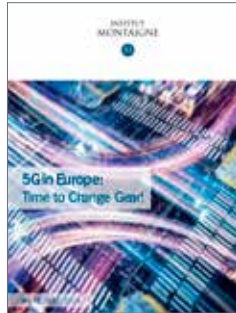
L'innovation est un voyage que nous invitons nos clients et collaborateurs à entreprendre : en vidéos, au travers de nos publications et en personne, dans nos *Innovation Labs*. Rejoignez-nous pour démystifier l'innovation, simplifier la transformation, remettre en question les idées préconçues et faire éclore des projets réalisables, afin de tirer le meilleur parti de technologies et méthodologies éprouvées ou émergentes.

Winning over complexity

En tant que leader international de l'audit, du conseil et de la fiscalité, nous souhaitons partager notre savoir et nos perspectives sur les derniers développements dans nos domaines de compétence, tels que la gestion des risques et la conformité. Pour nous, il s'agit de transmettre de la valeur et de contribuer à une communauté professionnelle saine et performante.



The Future of Telcos: Winning the client experience battle. The case of mobile financial services



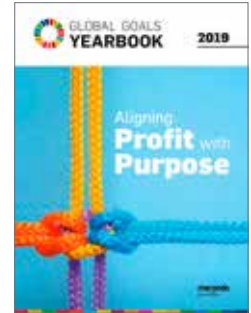
5G in Europe: Time to change gear!



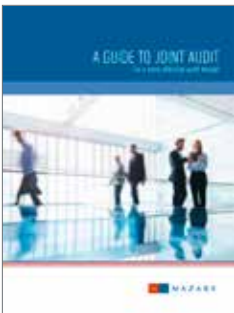
Le Maroc, la future "digital nation" africaine ?



U.S. water industry outlook



Global Goals Yearbook 2019



A guide to joint audit



Financer la transition énergétique. Entre volontarisme et réalité économique



Corporate governance: building trust or compliance burden?



Are you missing the tech train?



Doing business in Singapore



CEE view: inbound M&A report 2018/2019



Future-proofing financial services



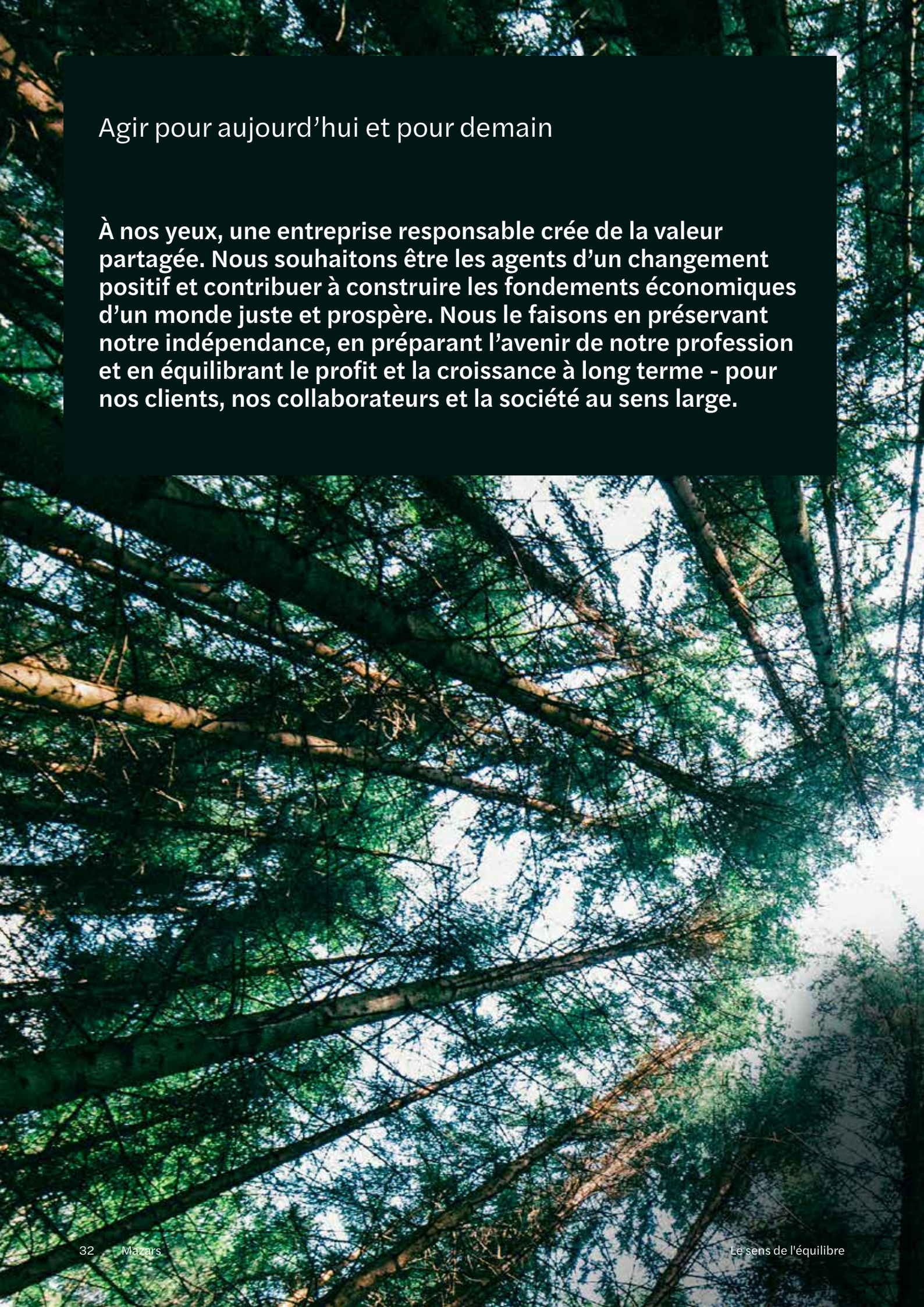
Reinsurers' financial communication 2019 benchmark study



Mazars insights IFRS for financial instruments



How are celebrities mixing up the beauty industry?



Agir pour aujourd'hui et pour demain

À nos yeux, une entreprise responsable crée de la valeur partagée. Nous souhaitons être les agents d'un changement positif et contribuer à construire les fondements économiques d'un monde juste et prospère. Nous le faisons en préservant notre indépendance, en préparant l'avenir de notre profession et en équilibrant le profit et la croissance à long terme - pour nos clients, nos collaborateurs et la société au sens large.



Agir pour aujourd'hui et pour demain

Bâtir la confiance

Nos décisions et nos actions sont façonnées par notre conscience professionnelle et sociale. Dans toutes nos activités, nous nous conformons aux normes les plus exigeantes et nous respectons les processus de qualité les plus élevés, afin de nous assurer que les clients, les investisseurs, les marchés et les régulateurs aient confiance en notre travail et en notre capacité à faire ce qui est juste. Nous sommes responsables de nos actes, nous nous efforçons d'aller au-delà de nos obligations de conformité, nous encourageons une culture éthique dans l'ensemble de notre entreprise et nous contribuons aux débats réglementaires.

Gérer les risques et maîtriser la qualité

Nous investissons continuellement dans l'amélioration de nos processus, contrôles et manuels de qualité et de gestion des risques. Notre *Quality and Risk Management Board* contrôle la qualité de toutes les lignes de métier de Mazars, supervise la mise en œuvre complète des normes comptables, fiscales, de conseil financier et d'audit au sein de chaque entité membre du Groupe, et reporte directement au Group Executive Board et au Comité des risques du Conseil de Surveillance du Groupe.

Chaque année, un minimum d'un tiers de nos entités est soumis à un contrôle qualité interne. Cela signifie que tous nos sites sont contrôlés au minimum tous les trois ans. De plus, les deux-tiers de nos sites sont également soumis à des inspections réglementaires, certains sur une base annuelle et d'autres tous les trois ans.

Nous prenons très au sérieux notre mission d'assurer le développement professionnel de nos collaborateurs et de leur fournir une formation régulière. En 2019, chaque membre des équipes d'audit et chaque associé a suivi en moyenne plus de 45 heures de formation.

1/3

de nos pays font l'objet de contrôle interne de la qualité tous les ans (100% des pays audités sur trois ans)

45

 heures

Nos auditeurs et associés ont bénéficié en moyenne de plus de 45 heures de formation technique en 2019

Agir en ligne avec nos valeurs. Chaque jour. Partout.

Notre code de conduite international est un guide pratique qui aide tous nos collaborateurs à faire les bons choix (parfois difficiles) et à prendre les bonnes décisions, en ligne avec nos valeurs. Au-delà de l'application des lois et réglementations locales, ou de la simple obéissance à un code d'éthique professionnelle, nous avons à cœur de mettre en œuvre et de respecter avec constance les meilleurs principes éthiques et comportements professionnels, afin d'assurer la pérennité de notre rôle et de notre mission. Tout manquement est traité sérieusement et nous prenons les mesures adéquates pour faire respecter ce code lorsque cela est nécessaire. Le respect de notre code de conduite n'est pas facultatif et nous avons conçu une formation internationale obligatoire pour tous nos collaborateurs.

Contrôler l'indépendance

Nous avons construit un outil international pour les contrôles d'indépendance, qui nous permet de gérer automatiquement l'acceptation ou non de chacune de nos opportunités professionnelles. Dans notre secteur, des procédures d'acceptation rigoureuses contribuent à instaurer confiance, transparence et croissance équitaine.

Rendre des comptes

Nous accordons la plus haute importance à l'opinion de nos clients. Grâce à notre programme international d'enquêtes clients, nous sommes à leur écoute et nous utilisons leurs commentaires pour améliorer continuellement nos services.

Mazars for good

Nous avons le plaisir de vous présenter le premier rapport de développement durable du groupe Mazars. Nous affirmons ainsi notre engagement à avoir un impact positif sur l'environnement et les communautés au sein desquelles nous opérons.

Nous avons axé notre stratégie de responsabilité sociale des entreprises (RSE) sur ce qui compte le plus pour nos clients, nos collaborateurs et parties prenantes au sens large. Ainsi, nous souhaitons créer de la valeur partagée. Nous avons décidé à cet égard de concentrer notre stratégie sur quatre piliers principaux où nous pensons pouvoir apporter une contribution significative :

Servir l'intérêt général : nous développons des services autour de la RSE pour aider les entreprises à réaliser une croissance à long terme.

Les talents au cœur de notre activité : nous voulons assurer les meilleures conditions de travail à nos collaborateurs pour qu'ils s'épanouissent où qu'ils se trouvent.

Réduire notre impact environnemental : nous nous engageons à lutter contre le changement climatique et diminuer notre empreinte carbone.

S'impliquer dans nos communautés : nous contribuons au mieux-être de nos communautés pour construire une société meilleure.

C'est pour nous l'ADN de #MazarsForGood.

Téléchargez le rapport complet sur www.annualreport.mazars.com



92%

de nos collaborateurs ont suivi au moins une session de formation entre septembre 2018 et août 2019

60%

de nos équipes internationales fournissent des services pro bono

75%

de nos effectifs travaillent dans des bureaux qui ont mis en place un système de recyclage et de gestion des déchets

Agir pour aujourd'hui et pour demain

Construire l'audit de demain

Nous sommes convaincus que l'audit constitue le fondement même d'un monde juste et prospère. L'audit a toujours été au cœur de notre activité - et le restera.

Nos audits posent un regard indépendant et critique sur la direction et les parties prenantes de l'entreprise, en s'assurant que tous disposent de contrôles solides permettant une croissance durable. Nous utilisons les technologies les plus récentes, et offrons un service personnalisé, professionnel, à l'écoute des besoins et engagé.

Nous opérons dans le monde entier comme une équipe unique, en réunissant les bonnes personnes, avec les bonnes expertises et au bon moment, pour toujours réaliser des audits de haute qualité. Pour chaque mission d'audit, nous prenons le temps de comprendre notre client - son modèle d'entreprise, sa culture et son environnement - ainsi que les besoins des parties prenantes, en adaptant notre stratégie d'audit aux risques identifiés.

Le monde de l'audit en 2019

Au cours des 12 derniers mois, les débats sur l'audit se sont intensifiés dans le monde entier. Plusieurs faillites d'entreprises très médiatisées ont soulevé des questions sur la qualité de l'audit et ont mis en lumière la nécessité d'introduire plus de concurrence et d'exiger un reporting plus rigoureux sur le marché.

Mazars continue à promouvoir le *joint audit* ou co-commissariat aux comptes comme la meilleure solution à ces problèmes. Les progrès réalisés l'année dernière, notamment au Royaume-Uni, en Afrique du Sud et en France, nous paraissent à ce titre encourageants.

En avril, l'autorité de la concurrence et des marchés (CMA) du Royaume-Uni a publié un rapport qui préconisait de faire de l'obligation du *joint audit* la pierre angulaire de la réforme de l'audit. Selon la CMA, le *joint audit* est en effet la seule mesure à avoir fait ses preuves pour lutter contre le manque de concurrence sur le marché de l'audit des grandes entreprises. Deux mois plus tard, le régulateur français a soutenu les recommandations de la CMA. Le Haut conseil du commissariat aux comptes (H3C) a confirmé le lien entre le *joint audit* et la diversité des marchés et a souligné l'intérêt d'un « double regard » - en référence à la continuité inhérente au *joint audit* selon lequel, lorsqu'un auditeur a terminé sa mission, l'autre demeure et met à profit les connaissances déjà acquises sur le client.

Les arguments présentés par la CMA et le H3C militent plus fortement encore en faveur de l'introduction généralisée du *joint audit* et font pression sur l'ensemble des autorités de régulation pour qu'elles mettent leur pouvoir de décision à son service.

Nul ne peut prédire ce que les 12 prochains mois nous réservent sur le plan politique, ni comment cela se traduira en termes de réglementation de l'audit. Quoi qu'il en soit, Mazars continuera à s'engager pleinement pour accroître la résilience du marché de l'audit au profit de la transparence et du bon fonctionnement des entreprises et des sociétés du monde entier.

Une perspective extérieure : remettre en question le statu quo de l'audit

« Il y a eu un certain nombre de scandales financiers très médiatisés en 2018/19 et, même si beaucoup estiment que la responsabilité des manquements des entreprises incombe en grande partie aux administrateurs, les auditeurs sont devenus des cibles faciles. En réaction, des responsables politiques en divers endroits du globe ont entrepris de renforcer la réglementation. Parallèlement, les autorités de la concurrence et d'autres acteurs - y compris certains investisseurs - proposent des solutions telles que le *joint audit*. Les priorités politiques vont bien sûr changer et le *joint audit* sera soumis aux attaques de ceux qui ne comprennent pas ses avantages ou qui ont un intérêt à conserver le statu quo. Grâce à son expérience approfondie en matière de *joint audit*, Mazars se trouve dans une position unique pour promouvoir, en collaboration avec d'autres cabinets, des investisseurs, la presse et d'autres acteurs, une meilleure compréhension du *joint audit* et pour le maintenir à l'ordre du jour politique, l'objectif étant qu'une loi puisse enfin être votée en vue de son introduction. »

Graham Durgan

Président, Emile Woolf International

Royaume-Uni



Quel est l'impact du rapport de la CMA et de ses constatations ?

« La CMA a formulé un ensemble de recommandations courageuses et solides, fondées sur une analyse approfondie du marché de l'audit. Cet examen ne représente rien de moins que la meilleure opportunité depuis des décennies pour apporter de véritables changements. Il a permis de constater que la concentration actuelle du marché - 100% des sociétés du FTSE 100 et 97% du FTSE 350 sont auditées par seulement quatre cabinets - est insoutenable. Afin de renforcer la concurrence et de créer un environnement plus sain pour le marché de l'audit, la CMA a recommandé un ensemble de réformes comprenant l'obligation pour toutes les sociétés du FTSE 350, à de rares exceptions près, de réaliser des audits conjoints avec un cabinet autre que les quatre principaux acteurs. Il est essentiel de maintenir cet élan et nous travaillerons avec nos pairs pour rechercher des solutions courageuses et jouer un rôle dans la construction d'un marché plus sain ».

David Herbinet

Associé, Global Head of Audit

France

Que peut enseigner l'expérience française aux autres économies en matière de *joint audit* ?



« En France, le *joint audit* est obligatoire depuis plus de 50 ans, ce qui a rendu notre marché plus diversifié que tout autre dans l'UE. L'expérience vécue en France démontre clairement que cette approche conjointe a pour effet de stimuler la concurrence - mais cela ne s'arrête pas là. En effet, le *joint audit* améliore aussi la qualité : avec deux auditeurs en place, la probabilité d'erreur est considérablement réduite, tout en assurant un plus haut degré d'indépendance entre le client et ses auditeurs. Enfin, le *joint audit* réduit le risque de déperdition de connaissances lors d'un changement d'auditeur à l'occasion d'une rotation obligatoire. La transition se fait de manière plus fluide et le savoir peut être transmis facilement. Le *joint audit* a démontré sa capacité à accroître la concurrence et la qualité. Au vu de sa mise en œuvre réussie en France depuis des décennies, il est temps qu'il soit sérieusement considéré comme la pierre angulaire de la réforme de l'audit dans l'UE et le reste du monde ».

Achour Messas

Associé

Afrique du Sud



Y a-t-il une volonté de réformer l'audit en Afrique du Sud ?

« En Afrique du Sud, le public et les régulateurs ont trouvé un terrain d'entente sur le risque de concentration et la domination que représente l'oligopole de quatre entreprises sur le marché. Les erreurs de jugement des entreprises au cours des dernières années - qui se sont traduites par des décisions contraires à l'éthique prises par de grandes sociétés d'audit - ont mis les décideurs politiques au diapason de l'opinion publique. Alors que les appels à la réforme de l'audit se font de plus en plus pressants, Mazars reste l'un des seuls à promouvoir le *joint audit* comme la meilleure solution. C'est pourquoi nous aidons actuellement les régulateurs à rédiger un guide du *joint audit* et nous apprêtons à lancer des campagnes de sensibilisation dans les mois à venir. Bien entendu, les régulateurs d'Afrique du Sud se renseigneront sur ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas dans le reste du monde. La réforme de l'audit dans d'autres juridictions, notamment au Royaume-Uni, pourrait certainement servir de catalyseur pour un changement significatif sur le marché sud-africain ».

Sanjay Rancchhoojee

Associé

Mieux nous connaître



Mieux nous connaître Le Groupe Executive Board

Le Group Executive Board (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 se concentre avant tout sur la poursuite et l'accélération de la croissance, tout en garantissant la qualité et la durabilité de nos activités.

Au 1^{er} janvier 2020, le GEB est composé de onze membres :

Hervé Hélias CEO et Chairman
du Group Executive Board, France
Antonio Bover Espagne
Pascal Jauffret Italie
Rudi Lang Royaume-Uni
Taïbou M'Baye Sénégal

Christoph Regierer Allemagne
Véronique Ryckaert Belgique
Wenxian Shi Chine
Ton Tuinier Pays-Bas
Phil Verity Royaume-Uni
Victor Wahba États-Unis



Mieux nous connaître Le Conseil de Surveillance

Le Conseil de Surveillance est l'instance de supervision du Groupe. Depuis décembre 2011, il accueille jusqu'à deux membres externes et indépendants, élus par les associés en Assemblée Générale. Le Conseil de Surveillance dispose de trois pouvoirs décisionnels définis dans la Charte Associative de Mazars : l'approbation des candidats à l'association et des opérations de croissance externe, la rémunération des membres du Group Executive Board, et l'instruction des actions disciplinaires engagées par ce dernier.

Au 1^{er} janvier 2020, le Conseil de Surveillance est composé de douze membres :

Tim Hudson Président, Royaume-Uni
Thierry Blanchetier Vice-Président, France
Gertrud R. Bergmann Allemagne
Frank Bournois¹ France
Kathryn Byrne États-Unis
Juliette Decoux France

Fabrice Demarigny France
Bharat Dhawan Inde
Denise Fletcher¹ États-Unis
Chris Fuggle Singapour
Michelle Olckers Afrique du Sud
Liwen Zhang Chine

¹ Membre externe



Mieux nous connaître L'Équipe de Management Groupe

Notre Équipe de Management Groupe est composée de leaders opérationnels chargés d'assurer la construction d'une entreprise moderne, en conformité avec les standards, outils et processus les plus innovants. Ils favorisent le développement d'une communauté mondiale d'experts, facilitent l'intégration sereine de nouveaux pays dans notre partnership et veillent à la cohérence de nos pratiques de management et de nos services.

Au 1^{er} janvier 2020, l'Équipe de Management Groupe est composée de six membres :

Eric Albrand Group Chief Financial Officer
Laurent Choain Group Chief People Officer
Claire Cizaire Group Chief Technology and Innovation Officer
Cécile Kossoff Group Chief Brand, Marketing and Communication Officer
Jean-Francois Nouveau Group Chief Information Officer
Caroline Van Troeyen Group General Secretary



Mieux nous connaître

Performance financière

Croissance du chiffre d'affaires 2018-2019

1 773 M€

+10,4%
hors taux de change de 0,2%

Ventilation de la croissance

9%

Organique

1,3%

Externe

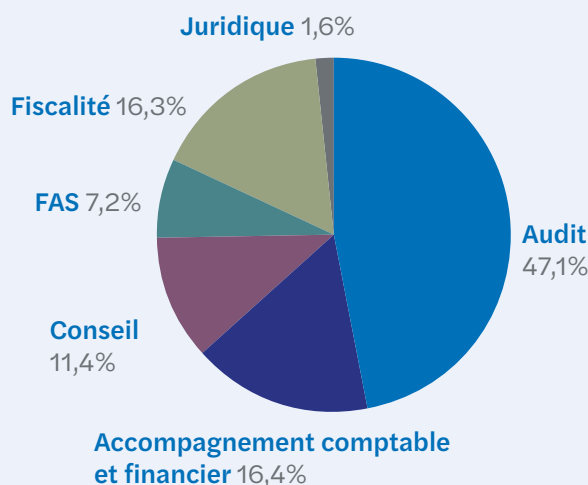
Couverture internationale

Chiffre d'affaires par zone géographique, en % du chiffre d'affaires global

Afrique et Moyen-Orient	5%
Asie-Pacifique	15%
Europe	65%
Amérique Latine et Caraïbes	3%
Amérique du Nord	12%

Une offre équilibrée

Chiffre d'affaires par ligne de métier, en % du chiffre d'affaires global



En 2018/2019, notre chiffre d'affaires s'est accru de 10,4%, par rapport à 2017/2018. Toutes nos lignes de métier et nos régions ont contribué à cette hausse. Notre croissance organique, en particulier, progresse de 9%, ce qui représente la meilleure performance enregistrée depuis l'exercice 2011/2012.

Nos états financiers 2018/2019 consolidés et le rapport des auditeurs indépendants sont accessibles en ligne sur : www.annualreport.mazars.com

Mieux nous connaître

Nos temps forts

Janvier

Hervé Helias nommé Chairman of the Board

CEO du Groupe Mazars, Hervé Helias est également nommé Chairman du Group Executive Board.

Février

Mazars Maroc lance sa *business unit* Afrique

Mazars Maroc crée une nouvelle *business unit* et lance une offre pluridisciplinaire d'audit et de conseil destinée aux clients locaux et internationaux qui souhaitent développer leurs activités sur le continent africain.

Mars

Mazars, partenaire de la Chaire Fintech de l'Université Paris Dauphine

Cette chaire a pour objectif de contribuer à l'émergence d'un écosystème mêlant recherche, enseignement, valorisation et entrepreneuriat sur le thème de la Fintech et de la finance digitale.

Mai

Fabrice Demarigny préside le nouveau groupe de travail du Capital Markets Union

Fabrice Demarigny, Responsable de la ligne de métier Financial Advisory Services de Mazars, est nommé Président du *Next Capital Markets Union High-Level Group*. Il a pour mission d'explorer et de recommander les moyens susceptibles d'accroître la diversité, la solidité et les sources de financement des entreprises au sein de l'Union européenne.



Juin

Mazars célèbre son expansion en Slovénie

En présence de l'ambassadeur de France en Slovénie, Son Excellence Madame Florence Ferrari, et de 130 clients, Mazars officialise son implantation en Slovénie.

Récompenser ceux qui développent l'Afrique

Afin de célébrer ceux qui transforment l'Afrique d'aujourd'hui, Mazars sponsorise la cérémonie de remise des prix de l'Africa CEO Forum, le plus grand rassemblement annuel du secteur privé africain, qui s'est tenu en 2019 à Kigali, Rwanda.



Juillet

Une alliance qui change la donne en Amérique du Nord

Mazars crée Mazars North America Alliance, une alliance avec cinq cabinets de premier plan aux États-Unis et au Canada qui renforce considérablement sa présence dans la région.

Septembre

L'expertise chinoise au premier plan

Avec une gamme complète de services visant à aider les clients chinois à se développer à l'étranger et à faciliter l'implantation d'acteurs étrangers sur le marché chinois, Mazars est fier d'être l'un des rares partenaires du *China International Fair for Investment and Trade* (CIFIT), un important forum d'affaires organisé par le gouvernement à Xiamen, en Chine.

Octobre

Dixième anniversaire de Mazars au Mexique

En plus d'une décennie, Mazars a étendu sa présence au Mexique et est aujourd'hui présent dans huit grandes villes du pays, au service de clients locaux et internationaux.



Novembre

Célébration des 25 ans de Mazars au Vietnam

Présent au Vietnam depuis 1994, Mazars se classe parmi les meilleurs 10 cabinets d'audit et est reconnu comme entreprise leader en ce qui concerne l'expertise et l'externalisation comptable dans le pays.



Mazars Australie, la plus forte croissance du marché

L'*Australian Financial Review* classe Mazars à la première place en termes de croissance parmi les 100 premiers cabinets d'expertise comptable du pays. Cette croissance est notamment due aux récentes fusions avec deux cabinets locaux reconnus, Hanrick Curran et Cummings Flavel McCormack. Ces signatures élargissent notre expertise et offrent à nos clients une gamme de services plus étendue sur la côte est du pays.

« Green » partenaire du Paris Peace Forum

Défenseur de longue date du développement durable et de la croissance responsable, Mazars est honoré d'être le partenaire « Green » du Paris Peace Forum. Avec d'autres membres du secteur privé, des représentants des gouvernements, des organisations à but non lucratif et des ONG, nous avons partagé notre expertise lors de cet événement mondial visant à promouvoir la paix dans le monde.

Crédits

Équipe projet

Jessica Wheaton
Edward Baggaley, Jean-Philippe Daniel,
Lorraine Hackett, Anne Thoraval

Remerciements particuliers à

Cécile Kossoff
Othman Abdelmoumene, Eric Albrand, Thatiane
Andrade, Jean-Luc Barlet, Pierre-Yves Bouis, Philippe
Castagnac, Laurent Choain, Claire Cizaire, Courtney
Clark, Chantal Coupri, Graham Durgan, Rob Hamill,
Hervé Hélias, David Herbinet, Steve Janiaud, Isabelle
Jullian-Chartrain, Marie Le Mauff-Renard, Célia
Lenormand, Maxima Lion, Jennifer Mathers, Achour
Messas, Michael Michaelides, Nagore Narbarte,
Maurice Quaedvlieg, Sanjay Ranchhoojee, Thomas
Rouchon, Francisco Sanchez, Bambi Traoré,
Yulia Zaprudska

Crédits photos

Fiona Freund, Getty

Conception et production

Conçu et produit par Lobbies Paris,
Jean-Christophe Boyer

© 2020 Mazars Group
Avenue Marcel Thiry, 77
B-1200 Brussels – Belgium

www.mazars.com



Depuis 2012, Mazars est membre du UN Global Compact, la plus large initiative internationale d'engagement volontaire en matière de développement durable.

Mazars est une organisation internationale, intégrée et indépendante spécialisée dans l'audit, le conseil, ainsi que les services comptables, fiscaux et juridiques*. Présent dans plus de 90 pays et territoires à travers le monde, Mazars fédère les expertises de 40 400 professionnels – 24 400 professionnels au sein du partnership intégré de Mazars, et 16 000 professionnels aux États-Unis et au Canada au sein de Mazars North America Alliance – qui accompagnent des clients de toutes tailles à chaque étape de leur développement.

*Dans les pays où les lois en vigueur l'autorisent

www.mazars.com

Le Yearbook 2019 et les États Financiers 2018/2019 du Groupe Mazars sont disponibles en ligne sur :
www.annualreport.mazars.com

Suivez-nous
www.linkedin.com/company/Mazars
www.twitter.com/MazarsGroup
www.facebook.com/MazarsGroup
www.instagram.com/MazarsGroup

#MazarsForGood

mazars