

#MAZARSGOOD

CRÉATEUR DE VALEUR(S)

Yearbook 2018

#MAZARSGOOD

Notre Yearbook 2018 nous offre une occasion de revisiter plus de 70 années d'une croissance ininterrompue. Il nous permet également d'expliquer plus précisément qui nous sommes, de revenir sur notre histoire et de réaffirmer nos valeurs et notre engagement à œuvrer pour le bien commun. Plus que jamais, nous voulons être une entreprise citoyenne et contribuer au bien-être de nos parties prenantes. Nous nous engageons à faire progresser la société dans laquelle nous vivons et travaillons, en fournissant des services de qualité à nos clients qui aspirent à une croissance durable, en permettant à nos talents de réaliser leur plein potentiel, ou en nourrissant le débat public de perspectives nouvelles et positives.



SOMMAIRE

05

Introduction

- 05** Chiffres clés
- 06** Une croissance durable dans un monde qui s'accélère
- 08** Fidèles à nos valeurs
- 10** La transparence en action

12

Cultiver la croissance

- 14** Une présence dans le monde entier
- 16** Une expertise pluridisciplinaire
- 18** Business. For Good®
- 20** Une croissance partagée
- 22** La qualité au service de l'excellence

24

Un temps d'avance

- 26** L'innovation en marche
- 28** Incubateur de talents
- 30** Des perspectives de pointe
- 32** Un *partnership* responsable

34

Mieux nous connaître

- 36** Le *Group Executive Board*
- 37** Le Conseil de Surveillance
- 38** L'Équipe de Management Groupe
- 39** Performance financière
- 40** Nos temps forts

1

PARTNERSHIP GLOBAL
INTÉGRÉ

1 040

ASSOCIÉS

89

PAYS
ET TERRITOIRES

310

BUREAUX

23 000

PROFESSIONNELS

1,6 MD €

DE CHIFFRE
D'AFFAIRES

8,7%

DE CROISSANCE

Ces chiffres sont à jour à la date du 1er janvier
2019. Pour des données toujours actualisées :
www.mazars.com/keydata

UNE CROISSANCE DURABLE DANS UN MONDE QUI S'ACCÉLÈRE

PHILIPPE CASTAGNAC
Chairman of the Mazars
Group Executive Board
2011-2018
Président d'honneur



HERVÉ HÉLIAS
Chief Executive Officer and
Chairman of the Mazars Group
Executive Board



Le monde change rapidement et les conséquences des nouvelles technologies sur la vie des individus, les entreprises, les gouvernements et la société en général sont imprévisibles. Pour nos clients comme pour nous-mêmes, se pose dès lors une question majeure : comment absorber ce rythme de transformation effréné, en maîtriser la complexité croissante et saisir les opportunités nées de l'innovation, afin de créer les conditions d'un développement pérenne pour nos activités et les communautés dans lesquelles nous travaillons ?

Pour répondre à cette question, il nous apparaît d'abord nécessaire de prendre du recul et d'analyser la capacité d'adaptation et de changement dont nous avons su faire preuve au cours de nos plus de 70 années d'existence. Nous pouvons à la fois être fiers de ce qui a été accompli et confiants dans l'avenir de notre entreprise. L'aventure Mazars est en effet celle d'un petit bureau d'expertise-comptable, créé à Rouen dans les années 1940, qui est devenu au fil des années un acteur international reconnu et respecté, **sans jamais perdre ses valeurs ni compromettre ses principes fondateurs.**

Nous sommes au service de l'intérêt général et voulons bâtir une croissance pérenne.

Tout cela, à l'évidence, a pris du temps, et nécessité le travail, la détermination, l'énergie et le talent de **trois générations de leaders**, d'associés et de collaborateurs. Notre fondateur, Robert Mazars, nous a permis de nous affirmer comme un spécialiste de l'audit et de l'accompagnement comptable à l'échelle de la France. Le leadership et la vision de Patrick de Cambourg ont

fait de nous un challenger européen, avec des bureaux dans la plupart des pays du continent, et, au cours des quinze dernières années, nous avons réussi à nous développer en Asie, en Afrique et en Amérique du Nord et du Sud, pour devenir une organisation internationale. Dans les prochaines années, nous avons l'ambition d'être un **acteur véritablement global**. Nous sommes convaincus que notre prochaine génération de leaders saura relever ce défi.

Nous savons que nous devons surmonter plusieurs obstacles, mais nous avons également confiance en nos atouts, au premier rang desquels notre modèle. Au cours des 25 dernières années, Mazars a multiplié ses revenus par seize – de 100 millions à 1,6 milliard d'euros. Ce simple fait témoigne de la pertinence, de la fiabilité, de la robustesse, de la **résilience et de l'efficacité de notre modèle**, même lorsque les vents sont contraires.

Grâce à notre *partnership* intégré, nous sommes une **organisation unique**, qui opère sous le même nom, partout dans le monde. Notre couverture internationale fait de nous un partenaire d'audit et de conseil crédible et fiable. Depuis deux ans, nous avons renforcé nos racines européennes en développant notre présence en Allemagne. En Chine également, l'union de nos forces avec celles de ZhongShen ZhongHuan a considérablement musclé notre potentiel. Aux Etats-Unis, nous avons l'ambition de devenir un acteur d'envergure nationale, capable de servir à la fois les entreprises américaines et les grands comptes étrangers. Enfin, sur les principaux marchés de demain, tels que l'Afrique, notre croissance a aussi été rapide. Nous y sommes aujourd'hui la cinquième organisation d'audit et de conseil¹, présente dans la plupart des pays du continent.

1 Selon le *International Accounting Bulletin, World Survey 2018*, Février 2018.

Les talents, au coeur de notre transformation...

Nous avons donc les moyens financiers, géographiques et humains pour atteindre nos ambitions et sommes en mesure d'offrir à tous nos clients, des PME aux grands groupes multinationaux, des services de haute qualité. Depuis sa création, Mazars a toujours su **investir dans les talents** et porté une attention particulière à fluidifier les transitions entre les générations. Il est primordial pour nous de permettre à nos jeunes collaborateurs de développer leur potentiel, de grandir et de donner le meilleur d'eux-mêmes.

Ces deux dernières années ont été celles d'un passage de témoin au sein de notre leadership. Notre taille et notre évolution requéraient une **transition fluide**, et nous sommes fiers de constater que cela a été le cas : nous avons non seulement pris plaisir à assurer cette transmission de responsabilités, mais elle s'est, de plus, avérée efficace, et chacun de nous y a apporté sa pleine contribution. A nos yeux, il s'agit d'un exemple qu'il faudra renouveler et nous y voyons l'une des clés de notre croissance durable.

Si l'innovation exige la maîtrise de la technologie, elle n'est rendue possible que par l'intervention humaine.

Nous sommes aussi pleinement conscients des mutations rapides que connaît notre environnement et nous savons que nos succès futurs, tout comme notre capacité à accroître la valeur des organisations et des individus que nous servons, dépendront de notre aptitude à nous **transformer plus encore**. Pour nous, innover, c'est être capable de s'adapter et d'évoluer sans perdre ses valeurs et son identité ; c'est être assez audacieux pour penser différemment et créer sa propre voie. C'est également, par-dessus tout, conforter le **lien de confiance qui nous unit à nos clients**. C'est anticiper, comprendre et accompagner leurs évolutions. Nous avons la conviction profonde que, si l'innovation exige la maîtrise de la technologie, elle n'est rendue possible que par l'intervention humaine.

Les professionnels qui sont venus renforcer Mazars au fil des ans ont tous adhéré à nos valeurs et les ont utilisées pour se développer, partout dans le monde. Nous continuerons à fortifier notre *partnership*, et à permettre à de nouvelles générations d'associés et de collaborateurs d'apporter leur contribution unique et singulière, tout en participant au **projet durable et collectif** de construction d'un Mazars encore plus solide, plus digital, plus connecté, plus riche de sa diversité, mais toujours indépendant.

... Au service de l'intérêt général

Nous accueillons favorablement l'évolution des réglementations à venir et les nouvelles attentes sociétales, en Europe et ailleurs. Le paysage de l'audit, en particulier, se transforme, sous l'effet de débats récurrents et d'**une exigence de qualité accrue**. Nous y voyons une source d'opportunités pour Mazars. Des problématiques récentes ont conduit les régulateurs et les normalisateurs à chercher les moyens de construire un marché plus ouvert et à favoriser l'émergence de nouveaux acteurs, en étendant notamment le *shared audit* ou même le *joint audit*, que certains pays européens ont déjà intégré à leur législation. De même, les parties prenantes **ne se contentent plus de regarder les performances financières** pour évaluer la valeur véritable d'une organisation.

Nous accueillons favorablement l'évolution des réglementations à venir et les nouvelles attentes sociétales, en Europe et ailleurs.

Nous devons nous préparer à cette nouvelle donne. Nous avons développé des outils et des méthodologies pour l'audit extra-financier, et **nous promovons la multidisciplinarité**, parce qu'il nous semble toujours essentiel de prendre en compte plusieurs perspectives, pour créer de la valeur et offrir à nos parties prenantes la qualité qu'elles attendent. Depuis quelques années, nos professionnels dans nos différentes lignes de métiers conjuguent ainsi leurs compétences et leurs expertises pour un service toujours plus performant, partout dans le monde. Nous continuerons dans cette voie, car nous sommes convaincus que nous pourrons de cette manière **répondre aux exigences de nos clients**. Nous renforcerons les coopérations transfrontalières, trans-sectorielles et trans-fonctionnelles ; nous nous doterons de l'expertise numérique et technologique dont nous aurons besoin, et nous accélérerons l'innovation, dans tous nos métiers.

Nous sommes fiers de servir des organisations de toutes tailles et de construire avec chacun de nos clients des relations de long terme. C'est l'une de nos marques de fabrique, comme le sont la conviction profonde que nous sommes au service de l'intérêt général et notre volonté de bâtir une croissance pérenne. Nos valeurs – **qualité, intégrité, indépendance, respect, transmission et responsabilité** - ont fondé notre développement et nos succès. Elles ont façonné notre manière de travailler, entre nous, avec nos clients et dans notre environnement. Nous sommes convaincus que ces valeurs resteront essentielles à nos réussites futures. **La nouvelle génération** qui prend aujourd'hui les rênes de notre Groupe leur sera sans aucun doute fidèle, pour faire de Mazars un acteur véritablement global. •

FIDÈLES À NOS VALEURS

Les valeurs héritées de nos fondateurs nous guident depuis la création de Mazars. Ce sont les principes qui régissent nos comportements quotidiens, avec nos collaborateurs, nos clients et dans notre environnement. Elles ont créé les conditions de notre développement depuis plus de 70 ans et nous sommes convaincus qu'elles fourniront encore le socle de notre croissance durable dans les années et les décennies futures.

Au-delà des mots, nos valeurs reflètent notre détermination à dépasser nos obligations légales et réglementaires. Elles sont les piliers de l'organisation éthique et bienveillante que nous voulons être.

Intégrité

L'excellence du service est indispensable, mais elle n'est possible qu'avec la rigueur morale que nous nous devons à nous-mêmes et à nos clients. L'**intégrité** est la pierre angulaire des relations que nous construisons au sein de notre organisation, avec nos clients et avec nos parties prenantes. Pour gagner et cultiver leur confiance, nous devons être francs et honnêtes.

Responsabilité

Les entreprises qui réussissent dans la durée sont celles qui sont responsables. Nous croyons en la **responsabilité**, dans nos actes personnels et professionnels. Nous sommes attentifs à l'impact de notre travail sur notre environnement économique et social et nous voulons marquer notre différence.

Diversité et respect

Nos clients comptent sur nos talents et sur notre expertise. Nos collaborateurs font notre force. Le **respect** pour chacun et pour ce qu'il apporte à notre *partnership* est constitutif de ce que nous sommes. A nos yeux, la différence et la **diversité** sont des richesses. Elles nous offrent des perspectives nouvelles qui renforcent notre organisation.

Excellence technique

Dans toutes nos missions, nous voulons offrir à nos clients les meilleurs services. La qualité et l'**excellence technique** sont pour nous des objectifs prioritaires, dans tout ce que nous faisons. Par l'innovation et le développement de nos talents, nous voulons répondre à toutes les attentes de nos parties prenantes.

Indépendance

Pour Mazars, l'**indépendance** est un état d'esprit autant qu'une raison d'être. Dans nos missions d'audit et de conseil, nous agissons en professionnels indépendants.

Transmission

Depuis la création de Mazars, trois générations de leaders ont passé avec succès le relais à leurs successeurs. Elles leur ont transmis leur expertise et leur expérience, et créé ainsi les conditions des succès à venir. La continuité et la **transmission** sont des ingrédients majeurs de notre développement durable et de celui de nos clients.

Vivre nos valeurs au quotidien : notre code de conduite

Dans un environnement toujours plus innovant, plus connecté et plus régulé, nous avons souhaité mettre collectivement à jour notre code de conduite. Nous l'avons conçu comme un guide pratique, afin d'aider tous nos collaborateurs (« Mazariens »), sans distinction d'âge, de pays ou de fonction, à gérer des situations complexes et à prendre les meilleures décisions, en accord avec nos valeurs.

Avec ce code de conduite, nous réaffirmons clairement qui nous sommes, ce que nous attendons de nos collaborateurs et comment nous construisons nos relations avec nos clients, nos parties prenantes et la société dans son ensemble. Ce code de conduite se veut une boussole morale qui nous guide au quotidien. Il dessine la frontière entre les comportements recommandés et acceptés et ceux qui pourraient faire peser un risque sur notre réputation et la confiance placée en nous. Tout manquement est traité sérieusement et nous prenons les mesures adéquates pour faire respecter ce code lorsque cela est nécessaire.

Agir avec intégrité

Notre réussite se fonde sur les relations de confiance construites avec nos clients et parties prenantes. Pour maintenir et alimenter cette confiance, nous devons toujours agir avec franchise et honnêteté.

Respecter les individus

La force de notre organisation tient à la qualité de ses collaborateurs. Nous traitons chacun d'entre eux avec respect et nous nous enrichissons de sa singularité, de la perspective qu'il nous apporte et de sa contribution à notre projet commun.

Penser en toute indépendance

Nous sommes des partenaires de confiance. Nos conseils sont objectifs et dénués de préjugés. Nous sommes attachés à notre indépendance et nous nous tenons éloignés de toute relation qui pourrait menacer notre volonté de garantir les meilleurs standards de qualité.

DANS UN MONDE DIGITALISÉ ET CONNECTÉ



Assumer nos responsabilités

Nous assumons la responsabilité de nos actes personnels et professionnels. Nous nous préoccupons de l'impact de notre travail sur notre environnement économique et social, et nous voulons contribuer à son progrès.

Assurer un haut niveau de qualité

Nous visons toujours l'excellence professionnelle. Nous innovons et faisons grandir nos talents pour répondre aux attentes de nos clients et de nos parties prenantes.

Construire l'avenir

Mazars est une entreprise durable. Nous construisons des relations de long terme, encourageons l'esprit d'entreprise et préparons la transmission aux nouvelles générations.

LA TRANSPARENCE EN ACTION

Notre Rapport Annuel 2018 est composé de deux documents distincts : ce Yearbook 2018 et nos États Financiers 2017-2018. Depuis 2005, nous publions en effet nos comptes consolidés selon les normes IFRS et co-audités, car nous souhaitons nous appliquer la même discipline que celle qui est exigée de nos clients. De plus, depuis 2014 nous présentons nos informations financières et extra-financières selon les recommandations de l'*International Integrated Reporting Council* (IIRC), afin d'expliquer à nos parties prenantes la manière dont nous créons, distribuons et partageons de la valeur. C'est ainsi que nous mettons en action nos engagements de transparence.

Cette année, nous avons décidé de pousser plus loin encore notre engagement de transparence, en publiant dans les différents chapitres de notre Yearbook 2018 plusieurs indicateurs extra-financiers supplémentaires. Les données collectées représentent 82% de nos effectifs et 92% de notre revenu global. Ces indicateurs illustrent les progrès réalisés au cours de cette dernière année, et soulignent quelques-uns de nos succès. Ils mettent également en exergue les enjeux que nous considérons comme stratégiques pour atteindre notre objectif : construire une organisation toujours plus efficace et plus performante afin de mieux répondre aux besoins de nos clients.

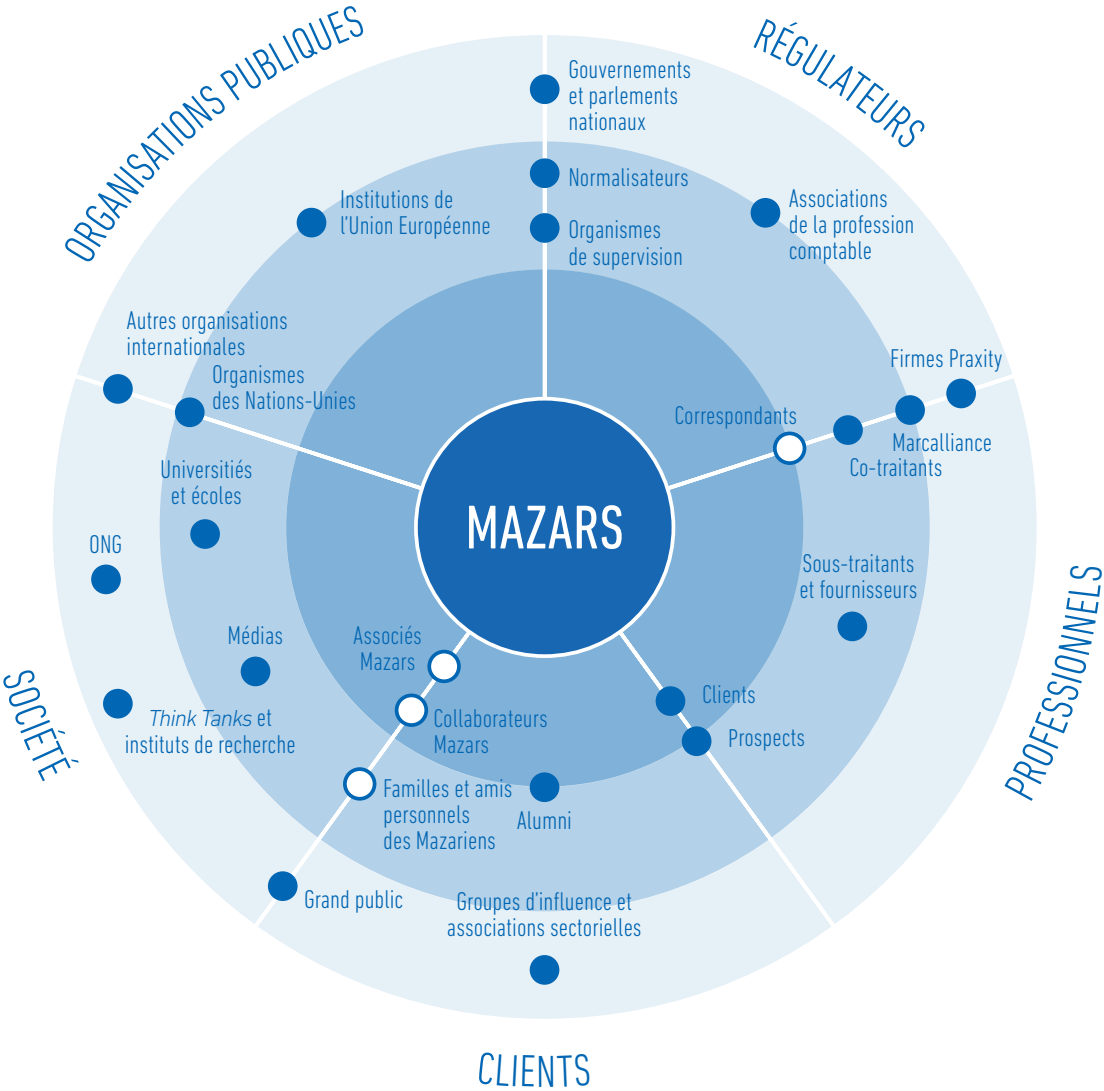
Notre Yearbook 2018 et nos États Financiers 2017-2018 sont accessibles sur notre site : www.annualreport.mazars.com

Parallèlement à notre Rapport Annuel, nous publions également un Rapport de Transparence Groupe. En tant qu'organisation internationale, nous devons assurer une qualité d'audit irréprochable. Cela sous-tend nos valeurs fondamentales. Nous consacrons le temps et les ressources nécessaires à analyser et à contribuer à l'évolution de la qualité au sein de la profession, à enrichir notre méthodologie, à examiner les normes de qualité et les réglementations en matière d'inspection réglementaire, et à renforcer la formation de nos professionnels.

Pour plus d'informations, rendez-vous sur www.mazars.com/Transparency-reports (en anglais).

En 2019, nous franchirons une étape supplémentaire dans notre démarche de responsabilité et de transparence, en publiant un rapport de Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE) Groupe, qui sera vérifié et audité par un organisme tiers indépendant.

NOS PARTIES PRENANTES





CULTIVER LA CROISSANCE

Toute notre histoire est celle d'un développement continu, sans pour autant que la croissance soit, pour nous, une fin en soi. Nous nous sommes fixé comme priorité d'aider nos clients à grandir, tout en contribuant à construire un écosystème plus sain et plus performant. En cultivant notre croissance et celle de ceux que nous servons, nous voulons créer de la valeur partagée et durable pour tous.



UNE PRÉSENCE DANS LE MONDE ENTIER

- 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 DU NORD

€ 1 006
⌘ 19

AMÉRIQUE LATINE ET CARAÏBES

€ 1 388
⌘ 20

EUROPE

€ 11 024
⌘ 160

AFRIQUE ET MOYEN ORIENT

€ 2 825
⌘ 60

ASIE-PACIFIQUE

€ 6 145
⌘ 52

AMÉRIQUE DU NORD

- Bermudes
- Canada
- États-Unis

AMÉRIQUE LATINE ET CARAÏBES

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

AFRIQUE ET 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
- 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
- Nouvelle-Calédonie
- Nouvelle-Zélande
- Pakistan
- Philippines
- Singapour
- Sri Lanka
- Taïwan
- Thaïlande
- Vietnam

À jour au 1er janvier 2019
*ETP au 31 août 2018

UNE EXPERTISE PLURIDISCIPLINAIRE

Chez Mazars, la croissance durable de nos clients est notre priorité première. Nous proposons une gamme large et flexible de services en audit, accompagnement comptable, conseil et services fiscaux et juridiques. Notre structure internationale et la richesse de notre vivier de talents nous permettent de servir les organisations de toutes tailles, des PME aux grandes multinationales. Pour mieux répondre aux nouvelles demandes du marché, nous continuons d'investir dans le développement d'une expertise sectorielle forte. Nous acquerrons également les nouvelles compétences technologiques, scientifiques et les *soft skills* qui façonneront les métiers de l'audit et du conseil dans les années à venir.

Pour accompagner le développement de nos clients, nous proposons une gamme de métiers pluridisciplinaire :

Audit financier

L'audit représente **44%** de notre chiffre d'affaires global. En Europe, Mazars est l'un des cinq premiers auditeurs d'entreprises cotées. En Chine, à la faveur de nos développements récents, nous accompagnons plus de **250** sociétés cotées.

Conseil et *Financial Advisory Services*

Le conseil et l'offre *Financial Advisory Services* représentent presque **19%** de notre activité globale et ont connu une croissance de 9% sur les 12 derniers mois. Dans le conseil, nous avons su intégrer la technologie et le numérique à nos services de management des risques et de la gouvernance, de mise en conformité et d'accompagnement du développement durable. Dans le même temps, nous avons construit des services dédiés à la transformation de la fonction finance. Nos *Financial Advisory Services* proposent des diagnostics financiers pour les opérations commerciales, les valorisations et les cessions d'entreprises dans le monde entier. Parce que la plupart de ces activités transforment aussi le fonctionnement des organisations, nous avons également acquis une solide expertise en management du changement.

Fiscalité et Juridique

Nos experts juridiques et fiscaux réalisent des missions de conseil et de mise en conformité pour le compte de grandes entreprises, dont un certain nombre d'organisations et d'institutions internationales que nous accompagnons dans plusieurs pays. Nous intervenons dans un grand nombre de secteurs, de l'industrie pharmaceutique à la biotechnologie, en passant par l'aviation militaire ou civile. Nous servons également les établissements financiers et plus de **1 000** clients privés.

Accompagnement comptable et financier

L'accompagnement comptable et financier a également connu une forte croissance en 2017-2018, à hauteur de 11,5% par rapport à l'exercice précédent. Cette offre représente désormais **18%** de notre activité totale. Nous fournissons des services sur mesure, à la fois flexibles et extensibles permettant aux entreprises, quelle que soit leur taille, d'être plus souples, plus agiles et de se concentrer véritablement sur le cœur de leurs activités.



MARK KENNEDY
Associé, Global Sector
and Service Lines

“ Notre but est d'aider nos clients à créer de la valeur à long terme, quel que soit l'environnement dans lequel ils évoluent. Nos experts allient connaissance sectorielle approfondie et excellence technique pour s'assurer que nos clients réalisent pleinement leurs objectifs. ”

L'expertise du secteur, l'excellence du service

Une connaissance approfondie des environnements, des problématiques et des tendances propres à chaque secteur est essentielle pour apporter à nos clients un service adapté, pour anticiper et répondre à l'évolution de leurs besoins, mais aussi pour saisir de nouvelles opportunités. Au cours des dernières années, nous nous sommes attachés à développer une expertise sectorielle à travers des communautés internationales qui fédèrent les experts de Mazars partout dans le monde. Ces communautés permettent à nos experts de partager leurs connaissances approfondies des problématiques propres à chaque secteur, mais aussi d'échanger, de débattre lors de rencontres régulières où toutes nos lignes de métiers sont représentées. Aujourd'hui, nous disposons d'un réseau de plus de 20 communautés sectorielles.

Notre couverture sectorielle

25%

Services financiers

Banques, assurances, immobilier, gestion d'actifs, etc.

35%

Industrie

Aéronautique et défense, énergie, infrastructure, médical et pharmaceutique, agroalimentaire, etc.

35%

Services

Distribution, e-commerce, luxe, transport et logistique, TMT (Télécom, Média, Technologie), etc.

5%

Secteur public

Organismes à but non-lucratif, éducation, hôpitaux, institutions internationales, associations, etc.

ZOOM

1. Aider les entrepreneurs à créer de la valeur à long terme

Les entrepreneurs et les PME représentent une part importante de nos clients. Pour beaucoup d'entre eux, les problématiques quotidiennes telles que la gestion des circuits de vente ou la planification stratégique figurent parmi les défis les plus pressants. Ces préoccupations courantes, couplées aux attentes toujours plus fortes des clients, ne laissent aux petites entreprises que peu de temps pour mener une réflexion à long terme. Pour répondre à ces défis, nous avons conçu une approche adaptée qui aide les dirigeants à se concentrer sur leur mission stratégique plutôt que sur la gestion du quotidien.

Plus d'informations sur www.mazars.com/SMEs (en anglais)

2. Accompagner la croissance des entreprises à l'international

Les grandes entreprises, comme celles de tailles plus réduites, qui veulent se développer à l'international, font face à de nombreux défis organisationnels, opérationnels et financiers qui nécessitent l'aide et le support d'experts qui peuvent leur fournir les services sur-mesure dont elles ont besoin. C'est précisément ce que nous offrons dans plus de 80 pays et sur chaque continent. Les professionnels de l'audit, de l'accompagnement comptable, du conseil et des services juridiques et fiscaux qui travaillent au sein de nos *desks* internationaux ont une expertise des marchés mondiaux et des spécificités locales. Dans notre série de guides pratiques « *Doing business in...* », nous apportons les informations et les conseils pratiques indispensables pour investir ou s'établir dans une multitude de marchés nationaux et régionaux.

Plus d'informations sur www.mazars.com/Doing-business-in (en anglais)

3. De nouvelles expertises de pointe

Dans un contexte en profonde mutation, le *statu quo* n'est plus une option. Pour rester pertinentes et accroître la valeur qu'elles apportent à leurs clients, les firmes d'audit et de conseil doivent appréhender l'impact massif du progrès technologique, des nouvelles attentes sociétales et de régulations toujours plus strictes. Relever les défis de demain demande d'investir dès aujourd'hui dans de nouvelles expertises. Avec les acquisitions de Zettafox, expert en analyse prédictive, de Corality, spécialiste en Infrastructure et Énergie et d'Alter&Go, spécialisé dans le management du changement, Mazars s'est récemment doté de compétences de pointe, cruciales et de plus en plus demandées, qui participent à l'amélioration globale de notre qualité de service.

Plus d'informations sur www.mazars.com/Our-expertise (en anglais)

BUSINESS. FOR GOOD®

Performance et responsabilité sont à nos yeux indissociables. Les entreprises sont des acteurs majeurs pour l'avenir de nos économies et de nos sociétés, et celles qui se comportent en citoyennes exemplaires, capables de penser et d'agir sur le long-terme, contribuent à créer des communautés plus saines. Notre offre de développement durable 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.

Les enjeux éthiques et les processus de création de valeur des entreprises font aujourd'hui l'objet d'une attention accrue de la part du grand public et des régulateurs. Ce mouvement général a transformé la manière dont les organisations conduisent leurs activités et génèrent de la performance. Elles sont, en effet, de plus en plus amenées à prendre en compte des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). Les chiffres parlent d'eux-mêmes : 26% des actifs mondiaux sont désormais gérés dans le cadre de stratégies d'investissement responsable. A l'échelle globale, cela représente 22,89 billions de dollars¹.

Chez Mazars, nous nous réjouissons de ces évolutions. Nos experts sont capables de conseiller et d'aider nos clients à répondre aux défis croissants d'un univers réglementaire ESG de plus en plus exigeant, et nous avons développé, dans le cadre de notre offre de services **Business. For Good®**, une gamme de prestations visant à recréer de la confiance dans l'économie, à optimiser le potentiel humain et à renforcer la responsabilité collective.

Recréer de la confiance dans l'économie

Nous voulons accroître les capacités des entreprises à agir au bénéfice de l'ensemble de la communauté économique et financière. Nous proposons ainsi des services d'audit extra-financier, de mise en conformité avec les exigences du RGPD², de gouvernance, ainsi que de prévention de la corruption. Nous considérons également la RSE comme un réel levier de transformation et avons construit une offre de conduite du changement fondée sur la RSE.

Optimiser le potentiel humain

Nous sommes convaincus qu'il est possible de favoriser l'égalité et le progrès par la mise en œuvre de meilleures pratiques et en permettant aux individus d'exprimer leur plein potentiel dans un environnement de travail sain. C'est pourquoi nous réalisons des missions

d'audit et de conseil dans les domaines de la culture d'entreprise et des droits humains. Nous conseillons également les organisations sur leurs enjeux de diversité et d'égalité.

Renforcer la responsabilité collective

Nous soutenons les initiatives responsables visant à construire une société meilleure et une planète plus propre. A cette fin, nous proposons des services de conseil en matière de RSE et d'éthique des affaires.

¹ Source : *The Global Sustainable Investment Alliance (GSIA)*, « 2016 Global Sustainable Investment Review ».

² Le Règlement Général sur la Protection des Données est un règlement de l'Union européenne qui constitue le texte de référence en matière de protection des données à caractère personnel. Il renforce et unifie la protection des données pour les individus au sein de l'Union européenne.

MAZARS
business. for good®

Pour plus d'informations, rendez-vous sur www.mazars.com/BFG (en anglais).

ZOOM

1. Promouvoir la transparence des pratiques ESG

L'exigence de transparence est une préoccupation prégnante et le monde de l'entreprise n'y fait pas exception. Les clients et le grand public veulent être informés de la manière dont les organisations se conduisent et réclament une création de valeur responsable. Certaines régions dans le monde ont déjà rendu le reporting ESG obligatoire. Ainsi, dans l'Union européenne, la « Directive RSE » exige des entités d'intérêt public de tous les Etats membres qu'elles publient un rapport sur leur performance extra-financière. Acteur international, Mazars aide ses clients partout dans le monde à identifier leurs risques et à construire leurs rapports de RSE. Nous certifions également les données extra-financières qu'ils publient, de manière volontaire ou en réponse à une obligation réglementaire.



3. Prévenir la corruption

Face aux menaces de nature financière et réputationnelle que fait peser la corruption, et dans un environnement légal et réglementaire de plus en plus contraignant, les entreprises ont besoin d'être accompagnées, à la fois pour limiter les risques auxquels elles peuvent être exposées, et pour se conformer aux lois, normes et règlements nationaux et internationaux. Mazars est aujourd'hui l'unique acteur global à couvrir l'ensemble du spectre de la lutte anti-corruption, de l'assistance à la construction d'un programme de prévention, à la revue des dispositifs conçus et à leur mise en œuvre. Nous associons la force de notre référentiel anti-corruption, validé par des experts internationaux, à nos méthodologies exigeantes de revue, en tous points conformes aux normes internationales d'audit de l'IFAC⁴ et de l'IAASB⁵.

2. Pour le respect des droits humains

Il est aujourd'hui demandé aux entreprises de fournir des informations claires et complètes, qui reflètent fidèlement leurs pratiques et leur performance. Les *Guiding Principles on Human Rights* des Nations Unies constituent un référentiel international sur la manière dont les organisations doivent gérer les risques liés aux droits humains dans leur activité et celle dont les gouvernements doivent encourager la mise en œuvre de bonnes pratiques dans ce domaine. Ce référentiel de reporting a été développé dans le cadre de la *Human Rights and Assurance Frameworks Initiative (RAFI)*. Avec *Shift*³, Mazars est l'un des deux co-facilitateurs de la *RAFI*, qui repose sur un processus de consultation ouvert et global, auquel ont pris part plus de 200 organisations dans le monde entier. Le référentiel ainsi construit a été adopté par de nombreuses entreprises internationales.

4. Contribuer aux bonnes pratiques de gouvernance en Afrique du Sud

Depuis 1994 et la publication du premier rapport King sur la gouvernance d'entreprise, les dirigeants et administrateurs de sociétés cotées, de banques et de certaines entreprises d'État sont soumis, en Afrique du Sud, à de très stricts standards de bonne conduite. Pour les aider à se conformer à ces exigences, Mazars a développé une offre spécifique, adaptable aux pratiques de chaque entité, qui, sur la base d'une identification des faiblesses, permet ensuite de construire le cadre d'une gouvernance saine et solide. Sont intégrés à cette offre globale la revue et l'évaluation des modalités de gouvernance, ainsi que des ateliers consacrés à la diffusion des valeurs qui sous-tendent les meilleures pratiques de gouvernance. Nos clients sont des entreprises cotées de moyenne et de grande tailles, qui appartiennent à tous les secteurs d'activités.

³ *Shift* est une organisation américaine à but non lucratif, dont l'objectif est d'aider les entreprises à se doter des connaissances et des compétences nécessaires au respect des droits humains.

⁴ La Fédération internationale des comptables (*International Federation of Accountants, IFAC*) est la fédération globale de la profession comptable.

⁵ L'*International Auditing and Assurance Standards Board* est le normalisateur indépendant chargé d'établir des normes de haute qualité pour l'audit et l'assurance.

UNE CROISSANCE PARTAGÉE

Au cours des cinq dernières années, Mazars a connu une croissance constante et continue. Pour autant, le profit ne constitue pas, à nos yeux, une fin en soi. Nous nous développons afin de toujours mieux servir nos clients partout dans le monde et les aider à assurer une croissance durable. Nous sommes également convaincus que notre développement va de pair avec celui de notre écosystème, non seulement en raison de la nature de nos professions, mais aussi parce que nous offrons, sur le marché de l'audit et du conseil, une alternative fiable et pertinente. Nous continuerons d'acquérir de nouvelles compétences et de nouveaux talents, d'élargir notre couverture géographique et de renforcer nos capacités afin de poursuivre notre développement, au service de l'intérêt général.

Notre croissance

Depuis 2013, nous avons accru notre chiffre d'affaires mondial de plus de 50%.

2013: 1 Md €
2018: 1,6 Md €

+50%
chiffre
d'affaires
mondial

+8,7%

de croissance en 2017/2018
par rapport à 2016/2017
(hors effet de change)

2013

Nos talents

Nous avons renforcé et diversifié notre vivier de talents partout dans le monde.

2013:
13 800
2018:
23 000

2017/2018:

+6 800
professionnels
embauchés

2013: + de 700 associés
2018: 1 040 associés

**Nous avons
franchi le cap des
1 000 associés.**



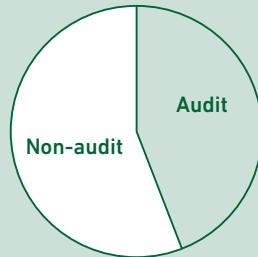
Les femmes
représentent
52%
de nos équipes.



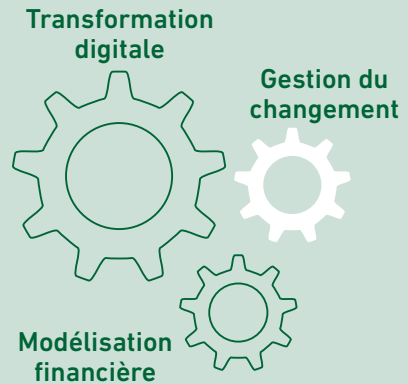
Notre expertise

Nous avons enrichi nos compétences et ajouté des expertises de pointe à nos cœurs de métiers.

Activités non-audit :
+ de 55% de notre
chiffre d'affaires



Nous offrons maintenant une expertise en :



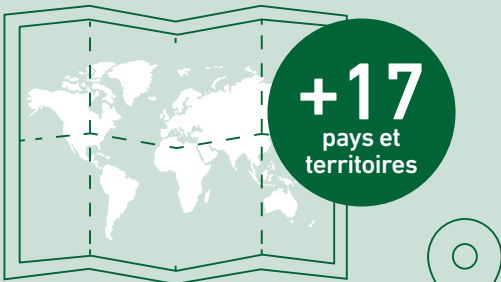
5 ans de croissance ininterrompue

2018

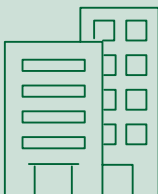
Notre couverture géographique

Nous avons continué à élargir notre couverture géographique chaque année.

2013: 72 pays intégrés
2018: **89 pays et territoires intégrés**



+17
pays et
territoires



Avec nos bureaux correspondants, nous opérons désormais dans **104 pays**



Nos régions

Nous avons considérablement renforcé nos capacités sur les principaux marchés mondiaux.

Afrique et Moyen-Orient
+ 30% de croissance du chiffre d'affaires

En Afrique, nous sommes la 5^e organisation d'audit et de conseil

Europe
Nous avons dépassé le seuil du milliard d'euros de chiffre d'affaires

En Allemagne, nous figurons désormais parmi les dix premiers cabinets d'audit et de conseil

Asia Pacifique
+ 276% de croissance du chiffre d'affaires

Nous sommes maintenant l'une des dix plus importantes organisations comptables locales en Chine

Amérique du Nord
+50% de croissance du chiffre d'affaires

Aux États-Unis, nous construisons une plateforme puissante et solide

LA QUALITÉ AU SERVICE DE L'EXCELLENCE

La réussite d'une organisation est avant tout affaire de valeurs, d'ADN, de culture partagée et de capacité à développer les expertises. Chez Mazars, nous nous assurons que nos valeurs irriguent l'ensemble de notre *partnership* et que chacun soit imprégné d'une culture de la transmission. Nous faisons en sorte que l'exemple vienne du haut et soit diffusé à tous nos managers, en particulier en matière d'excellence technique et de qualité.

Pour garantir à ses clients un réel niveau d'excellence, il faut d'abord s'assurer de la pertinence de ses propres outils et méthodologies de management de la qualité. C'est précisément la responsabilité de notre *Quality and Risk Management Board*, qui a pour mission de favoriser la croissance durable de toutes nos lignes de métier et de s'assurer qu'associés et collaborateurs reçoivent les formations dont ils ont besoin pour acquérir le niveau d'excellence technique et éthique qui leur permettra d'optimiser le bénéfice de nos clients.

La pleine responsabilité du déploiement de notre culture de l'éthique et de la transmission est dévolue au *Group Executive Board* de Mazars. Deux fois par an, nos *Country Forums*, dont l'un se tient à l'échelle du Groupe et l'autre en région, et qui rassemblent les *managing partners* de tous les pays, nous fournissent l'occasion de mesurer les progrès accomplis et de réaffirmer nos engagements.

Ces engagements pour l'excellence et la qualité sont en effet une composante essentielle de notre volonté de bâtir des relations de confiance, dans nos activités et dans notre écosystème.

C'est pourquoi nous avons créé des comités régionaux qui ont pour mission de faire partager nos exigences d'excellence par tous nos associés, senior managers et managers.

De plus, sous la supervision du *Quality and Risk Management Board*, notre équipe d'experts techniques fédère les compétences de plus de **600 professionnels** dans le monde entier, pour construire, mettre en œuvre et maintenir les standards de qualité les plus exigeants.

Mazars joue aussi pleinement son rôle d'acteur du changement. Non seulement dans les débats sur l'avenir de l'audit, mais également en améliorant constamment ses outils et ses méthodologies, dans toutes ses lignes de métier. Nous nous attachons autant au format qu'au contenu de nos formations et continuons d'investir dans les outils qui nous permettrons de fournir des services « augmentés ». C'est ainsi que nous pourrions aussi attirer encore de nouveaux talents. En 2018, nos auditeurs (associés et collaborateurs) ont chacun bénéficié de **46 heures de formation technique en moyenne**.

46h

de formation technique en moyenne pour chaque collaborateur et associé du métier d'audit sur l'année écoulée

L'acceptation des missions est aussi un enjeu majeur. C'est pourquoi nous avons construit notre propre « hub » global de contrôle d'objectivité et d'indépendance, de façon à nous assurer d'éviter les conflits d'intérêts ou d'autres situations potentiellement dangereuses.

Enfin, la qualité et la gestion des risques sont également affaire de régulations. Nous travaillons en étroite coopération avec les régulateurs et nos parties prenantes, et apportons notre contribution active aux réflexions et aux travaux des organismes internationaux d'audit, d'expertise-comptable et de fiscalité.

#5

Pour l'audit des grands groupes européens cotés

#1

en nombre de mandats d'entités d'intérêt public en France



JEAN-LUC BARLET
Associé, Chief Compliance
Officer du Groupe Mazars

“ Mazars audite 1 750 entités d'intérêt public¹ dans le monde. 950 d'entre elles ont leur siège en Europe, et 750 sont cotées sur un marché régulé. Nous sommes donc le cinquième auditeur de grandes sociétés cotées européennes, et détenons, en France, le plus grand nombre de mandats d'entités d'intérêt public. ”

Anticiper et maîtriser les évolutions des normes IFRS

Plus de 150 législations nationales requièrent ou permettent aujourd'hui l'utilisation des normes IFRS, devenues le véritable langage commun de la profession comptable. L'application de ces normes, fondées sur des principes, fait appel au jugement humain. Pour mieux servir nos clients internationaux, nous avons créé une Communauté IFRS, forte de plus de **100 experts**, chargée d'assister nos équipes d'audit dans l'analyse des cas techniques complexes. Les questions les plus délicates remontent à notre équipe de spécialistes dédiés.

Pour parvenir à un haut niveau d'expertise, et le maintenir, nous devons doter nos collaborateurs de toutes les compétences nécessaires à la bonne compréhension des normes et à leur application cohérente, en tenant compte des spécificités locales.

Chez Mazars, nous considérons la qualité de notre profession comme un *continuum*, dont la première étape est notre engagement dans les processus de construction des normes.

Le plus important, cependant, est de continuer à renforcer notre expertise IFRS afin de permettre à nos équipes de proposer des réponses appropriées et techniquement irréprochables aux enjeux comptables les plus complexes de leurs clients. Notre Communauté IFRS assure également la mise en œuvre des formations pertinentes et des outils qui permettront aux auditeurs de mener à bien leurs missions.

Nous informons aussi régulièrement nos collaborateurs et nos clients des évolutions comptables, via notre newsletter mensuelle, ainsi que par la publication de documents plus techniques.

¹ Selon les nouvelles définitions européenne ou nationale des EIP.



UN TEMPS D'AVANCE

Les organisations qui embrassent résolument l'avenir seront les plus performantes. Dans toutes les dimensions de notre activité, nous sommes convaincus que l'innovation et la capacité à se transformer feront la différence. Qu'il s'agisse de technologie, de gestion des talents ou de production d'idées nouvelles, nous voulons prendre et garder un temps d'avance, pour le bénéfice de toutes nos parties prenantes.

L'INNOVATION EN MARCHÉ

Un entretien avec Claire Cizaire, Chief Technology and Innovation Officer du Groupe Mazars



Dans un environnement de plus en plus concurrentiel, le statu quo n'est plus envisageable. Alors que la technologie progresse à un rythme sans précédent, nos professions font quotidiennement face à des défis et à des enjeux de transformation. La maîtrise de l'innovation et des outils numériques qui façonneront l'audit et le conseil de demain est un impératif pour nos développements futurs. Nous considérons également l'innovation comme une source de progrès pour nos marchés et les communautés dans lesquelles nous opérons. Claire Cizaire est en charge de l'innovation et de la technologie au sein du groupe Mazars. Elle explique comment la promotion d'une culture d'excellence technologique et d'intelligence collective au sein de Mazars nous permet d'aider nos clients à mettre en œuvre et à optimiser leur propre transformation numérique.

L'intelligence artificielle, l'automatisation et l'interopérabilité sont les trois domaines au travers desquels les organisations expérimentent une transformation.

La révolution numérique a un impact majeur sur les *business models* traditionnels, et le secteur de l'audit et du conseil n'y échappe pas. Pouvez-vous nous en dire davantage ?

Il existe trois domaines au travers desquels les organisations expérimentent une transformation. D'abord, l'**Intelligence Artificielle** (IA), qui se répand progressivement sur toute la chaîne de valeur. Même au niveau stratégique, l'IA peut faciliter la prise de décision grâce à des tests de probabilité ou à des scénarios de simulation qui permettent de visualiser l'impact de telle ou telle décision sur l'ensemble de l'organisation et même de son écosystème. L'**automatisation** et ce qu'on appelle les *routine-based* robots contribuent également à la stimulation de la productivité puisqu'ils sont capables d'exécuter de manière beaucoup plus efficace les tâches manuelles à faible valeur ajoutée. A terme, des robots « augmentés » doués d'une faculté d'apprentissage seront capables d'assimiler le processus de prise de décision en temps réel, ce qui les rendra d'autant plus autonomes. Troisièmement, les technologies d'**interopérabilité** participent au rapprochement de toutes les parties prenantes de l'entreprise. Des exemples d'applications concrètes de ce principe d'interopérabilité peuvent être trouvés dans la *blockchain* ou dans les *smart contracts* entre assuré et assureur. Ces trois domaines sont intimement liés et ont vocation à s'intégrer plus étroitement encore dans les années à venir. Chez Mazars, nous sommes d'ores et déjà engagés à construire l'audit du futur, c'est-à-dire intégrer l'IA, le *machine learning* ou l'analyse exhaustive des données pour créer le véritable « audit augmenté ».

Instaurer une culture de l'innovation nécessite de s'appuyer sur des professionnels qui aiment et maîtrisent la technologie.

Mazars a fait de la transformation une priorité majeure de son plan de croissance. Comment cultivez-vous la culture de l'innovation au sein de l'organisation ?

50%

des « Mazariens » ont eu l'opportunité de participer à un **hackathon**¹

¹ Événement interne de promotion de l'innovation

60%

des « Mazariens » travaillent dans des bureaux qui ont nommé un **ambassadeur de l'innovation**

La technologie est un prérequis indispensable à notre politique d'innovation. C'est pourquoi cultiver une culture de l'innovation nécessite de pouvoir s'appuyer sur des professionnels qui aiment et maîtrisent la technologie. Nous avons la chance de bénéficier d'une grande diversité de profils chez Mazars, avec, par exemple, des ingénieurs qui représentent un tiers de nos effectifs. Des hackathons aux challenges d'innovation, près de la moitié des professionnels de Mazars à travers le monde ont eu, aux cours des douze derniers mois, l'occasion de devenir des acteurs de l'innovation lors d'événements internes. Par ailleurs, nous organisons régulièrement des sessions de formation et d'acclimatation aux nouvelles technologies partout dans le monde. A titre d'exemple, nous proposons des *Mini Tech Conferences*. Aujourd'hui, 60% de « Mazariens » travaillent dans des bureaux qui ont nommé un **ambassadeur de l'innovation**. Ces ambassadeurs ont pour mission d'être à la fois des relais et des catalyseurs d'innovation, ce qui permet au Groupe de **stimuler la créativité qui s'exprime à travers notre partnership mondial**.

L'enjeu de notre transformation est d'accroître nos performances pour améliorer toujours davantage notre qualité de service.

Pensez-vous que la technologie aide Mazars à soutenir la transformation numérique de ses clients ?



L'Innovation Lab de Mazars, Paris La Défense.

Absolument. L'enjeu de notre transformation est **d'accroître nos performances pour améliorer toujours davantage notre qualité de service**. Il s'agit également d'accompagner nos clients face aux nombreux défis qu'ils rencontrent : créer de nouveaux métiers et attirer les talents, exploiter le pouvoir des nouvelles technologies pour gagner en efficacité et en capacité d'anticipation, rendre des quantités colossales de données intelligibles et être capable de les analyser, essayer de prédire l'avenir en temps réel, mettre en place des structures organisationnelles plus agiles, pour n'en citer que quelques-uns. Il s'agit là des problématiques autour desquelles nous échangeons avec nos clients au sein de notre **Innovation Lab**, un espace physique où les clients, les innovateurs et les experts de Mazars peuvent se rencontrer, débattre et réaliser pleinement de nouvelles initiatives. Par exemple, nos ateliers *Smart Finance* rassemblent une vingtaine de leaders de la finance provenant des grandes multinationales qui peuvent ainsi réfléchir collectivement à la transformation de leur fonction. L'innovation définit également la manière dont nous communiquons et engageons nos parties prenantes. En 2018, nous avons ainsi lancé *The Next CFO by Mazars*, une web TV qui explore, avec la contribution de directeurs financiers, l'avenir de la finance d'entreprise.

INCUBATEUR DE TALENTS

Mazars est avant tout une aventure humaine. Organisation mondiale intégrée et indépendante, notre *business model* dépend de notre capacité à attirer les meilleurs talents. Dans un secteur dominé par de grandes firmes et régi par des processus stricts, nous nous affirmons comme un challenger international, déterminé à promouvoir un véritable esprit d'entreprise. Notre politique novatrice de gestion des talents participe de cette ambition.



LAURENT CHOAIN
Chief People Officer,
Groupe Mazars

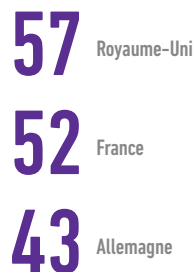
“ *Comme le disait Robert Mazars : ‘Embauchez toujours des personnes plus brillantes que nécessaire. Vous n’aurez jamais à vous soucier de les tenir occupées.’* ”

Construire un vivier de talents international et diversifié

Cette année, nous avons recruté **6 800 professionnels** dans le monde entier. L’un des principaux objectifs de notre stratégie de gestion des talents est d’accroître la diversité. Nous sommes en effet convaincus qu’elle constitue le principal moteur de croissance, de performance et d’engagement. A cet égard, nous suivons trois indicateurs en particulier : la répartition hommes/femmes, la pyramide des âges et la diversité géographique.

Nombre de nationalités par pays

TOP 3



52%
de nos collaborateurs et associés sont des **femmes**



49%
de nos collaborateurs et associés ont **moins de 30 ans**

Nous considérons que l'exemple doit venir d'en haut. C'est pourquoi notre *Group Executive Board* parraine de nombreux projets globaux tel que le programme **Women@Mazars**. Ainsi, **les femmes représentent 34% de notre Group Leadership Team** (comparé à 25% il y a deux ans) et constituent **55% de notre Conseil de Surveillance**. De plus, Mazars a récemment rejoint la campagne *Free and Equal* des Nations Unies et applique les « normes mondiales de conduite à l'intention des entreprises ». Ces normes visent à lutter contre la discrimination à l'égard des personnes lesbiennes, gays, bisexuelles, transgenres et intersexuées (LGBTI). Au niveau national, **70% de nos collaborateurs et associés** travaillent aujourd'hui dans des bureaux qui ont mis en place des initiatives spécifiques sur le thème de la diversité.

34%

de femmes dans notre
Leadership Groupe
VS. 25% en 2016

55%

des membres de notre Conseil de
Surveillance sont des **femmes**

70%

de nos collaborateurs et associés travaillent
dans des bureaux qui ont mis en place des
initiatives sur le thème de la diversité

91%

de nos effectifs ont suivi
au moins une session de
formation cette année

La formation continue : un concept éprouvé pour une nouvelle réalité

Les évolutions de nos métiers nous ont amené à mettre en oeuvre une stratégie axée sur l'éducation, afin de favoriser l'employabilité de nos collaborateurs. Dans ce but, nous avons construit *Mazars University* autour d'une approche d'apprentissage mixte, qui encourage le coaching et le feedback, et propose, en présentiel et en ligne, des programmes modernes, incluant notamment :

Des séminaires internationaux de pointe

Mazars University, accréditée CLIP¹, offre 28 programmes de leadership et de *business development* de très haute qualité, parmi lesquels notre programme phare *The Next MBA*. Avec *The Next MBA*, nous rassemblons une communauté de dirigeants de grandes organisations du monde entier, pour leur proposer d'entreprendre ensemble une expérience d'apprentissage transformatrice. En savoir plus sur www.thenextmba.com (en anglais).

Des modules digitaux facilement accessibles dans le monde entier

Pour nos professionnels du monde entier, *Mazars University* inclut également tout un volet digital, avec un accès illimité aux contenus de formation de *LinkedIn Learning* et grâce à une plateforme mondiale de e-learning, *MazarsU*.

Nos collaborateurs au cœur de notre transformation

Au travers d'ateliers et d'initiatives pluridisciplinaires, tels que le *Global Mazars Shake*², nous donnons à nos collaborateurs la possibilité de concevoir des solutions d'audit et de conseil novatrices pour répondre aux défis de demain.



1 CLIP (*Corporate Learning Improvement Process*) est le principal dispositif d'accréditation indépendant pour les universités d'entreprises.

2 Conçu comme un marathon de l'innovation, le *Global Mazars Shake* est un évènement interne qui a réuni plus de 40 « Mazariens » du monde entier.

Apprendre à connaître notre Génération Z

Bientôt, la Génération Z représentera la majeure partie de la force de travail mondiale. De ce fait, bien comprendre les aspirations de nos jeunes collaborateurs, au-delà des hypothèses générales, nous paraît essentiel. A la fin de l'année 2018, nous avons conduit notre propre enquête interne auprès de notre population « Gen Z » : deux tiers des sondés ont répondu à ce questionnaire de 60 questions. Première conclusion : cette génération a envie de parler et de se faire entendre. Les résultats complets de cette enquête seront disponibles à partir de février 2019 sur www.mazars.com/GenZ (en anglais).

DES PERSPECTIVES DE POINTE

Nous avons toujours eu à cœur de participer au débat public et d'apporter notre vision sur les sujets d'importance pour nos clients. Nous avons l'ambition de faire entendre notre voix singulière sur l'avenir de notre profession et sur son rôle dans la sphère économique et au sein de la société. En tant qu'acteur de premier plan, nous considérons qu'il est de notre responsabilité de partager nos points de vue sur les changements majeurs qui affectent la vie et le *business model* de nos clients, ainsi que sur les grandes tendances qui dessinent le monde de demain.

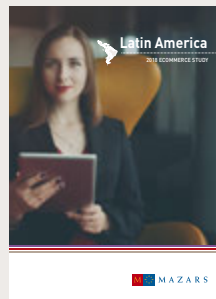
Nos publications sont publiées dans plusieurs langues et portent sur des problématiques très variées. En plus de nos contributions régulières sur le futur de nos professions, nous nous concentrons particulièrement sur trois thèmes majeurs.

Perspectives sectorielles

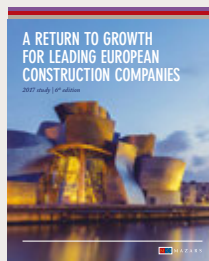
Fort de notre expérience et avec l'aide de contributeurs externes, nous analysons les tendances actuelles et futures qui affectent les principales industries avec lesquelles nous travaillons. Nous souhaitons partager notre point de vue sur la manière dont la technologie, les attentes des clients, les nouvelles réglementations, et l'opinion publique transforment ces secteurs, et sur leur capacité à s'adapter.



Artificial Intelligence: A Game Changer in the Hospitality Industry (Groupe Mazars)



Latin America: 2018 Ecommerce Study (Groupe Mazars)



A Return to Growth for Leading European Construction Companies - 2017 study, 6th edition (Groupe Mazars)



Mazars USA LLP 2018 Food & Beverage Industry Study Report (Mazars aux États-Unis)



Indian Automotive Industry: Unlocking the Potential of Electric Mobility (Mazars en Inde)

Développement durable

Conformément à notre engagement à œuvrer pour le bien commun et à assurer une croissance durable, nous consacrons du temps et des ressources à analyser les moteurs du développement durable et à impliquer toutes nos parties prenantes sur les problématiques environnementales et sociales critiques d'aujourd'hui et de demain.



Pratiques et Tendances de Reporting Extra-Financier en France – Baromètre #8 – Édition 2018 (Mazars en France)



Board Leadership in Corporate Culture: European Report 2017 – Research Report by Board Agenda & Mazars in association with INSEAD (Mazars au Royaume-Uni)



Sustainability: Water as a Business Risk – Mazars Global Water Risk Survey Results, 2018 Global Water Day Edition (Groupe Mazars)



Good company ranking 2018: Corporate Social Responsibility-Wettbewerb Der Dax 30-Unternehmen – Roever Broenner Susat Mazars and Kirchhoff (Mazars en Allemagne)



Sustainable Mobility: Navigating the Land of disruption – 2018 Mazars Global Automotive Study (Groupe Mazars)

Expertise professionnelle

En tant qu'experts 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. Pour nous, il s'agit de transmettre de la valeur et de contribuer à une communauté professionnelle plus saine et plus performante.



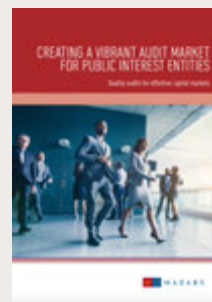
Btw en de koepelvrijstelling – Septembre 2018 (Mazars aux Pays-Bas)



Revisor Posten – Novembre 2018 (Mazars au Danemark)



IFRS 9 : Benchmark des Assureurs Européens (Mazars en France)



Creating a Vibrant Audit Market for Public Interest Entities (Groupe Mazars)



A Guide to Joint Audit (Groupe Mazars)



Mazars Central and Eastern European Tax Guide 2018, 6ème Édition (Mazars en Hongrie)



Mazars International Tax Conference 2018: the future of tax, what is next? (Mazars au Royaume-Uni et King's College London)

UN PARTNERSHIP RESPONSABLE

A nos yeux, une entreprise responsable crée de la valeur partagée. Nous souhaitons être les agents d'un changement positif. Année après année, nous nous efforçons de construire un Mazars meilleur, plus inclusif et plus juste avec pour objectif ultime de contribuer à l'amélioration de notre société. Nos engagements sont nombreux et variés. Nous nous conformons aux exigences environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) et nous nous impliquons au sein de nos communautés à travers des activités sans but lucratif, du bénévolat, des dons ou du *pro bono*.

60%

de notre effectif est encouragé à s'impliquer dans des missions de travail *pro bono*, contre 43% en 2016/17

Nous développons le reporting ESG

Plus de 25 pays au sein de notre *partnership* mondial – dont la France, le Royaume Uni, les Pays-Bas, l'Afrique du Sud et la Turquie – ont mis en place un processus de reporting sur leur performance ESG, sous la forme d'un rapport RSE ou de transparence. Si nous sommes conscients de notre marge de progression, nous considérons la publication de ces documents dans un nombre croissant de pays comme la preuve de notre engagement en faveur de la transparence et de notre implication à fournir une image exhaustive et précise de ce que nous sommes et de ce que nous représentons.

91%

de notre effectif a contribué à des œuvres de bienfaisance, des **initiatives RSE** ou d'autres projets

Nous encourageons le *pro bono*

Nous sommes fiers que 60% de nos collaborateurs soient encouragés à s'impliquer dans des actions de travail *pro bono*. En tant que professionnels et experts, nous considérons que le partage de connaissance, de conseils et d'expertise technique avec des associations ou des œuvres de bienfaisance locales nous permet d'être réellement au service de nos communautés.

Nous contribuons à des œuvres caritatives et à des initiatives RSE locales

Partout dans le monde, nos équipes s'engagent auprès d'organisations de bienfaisance et participent à des initiatives RSE. Plus de 9 « Mazariens » sur 10 apportent leur contribution directe, à travers des dons ou une participation à des événements, à des mobilisations pour l'environnement, ou à d'autres projets connexes.

Nous surveillons notre empreinte carbone

En tant que prestataire de services professionnels, nos activités n'ont pas d'impact négatif majeur sur l'environnement. Nous attachons néanmoins une importance particulière à l'empreinte carbone issue de nos déplacements professionnels. Entre août 2017 et août 2018, les données collectées dans 6 pays – qui représentent 39% de nos effectifs et 54% de nos revenus globaux – affichent une empreinte par tête de 0,79 tCO2e. Nous avons mis en place un système de visio-conférence pour limiter nos déplacements, ce qui contribue aussi à améliorer la qualité de la vie de nos collaborateurs.



ZOOM

1. Le développement durable au cœur de la culture d'entreprise en Turquie

En 2018, pour la deuxième année consécutive, Mazars en Turquie a publié son rapport de RSE, dévoilant ainsi ses performances ESG au regard des principales problématiques de développement durables que l'entreprise et ses parties prenantes ont identifiées. Ce document, conforme aux standards du GRI¹, démontre les progrès effectués dans la mise en place des principes des Nations Unies relatifs au développement durable et à l'émancipation socioprofessionnelle des femmes. Réalisé sous la supervision du Comité pour le Développement Durable de Mazars en Turquie, le rapport de RSE 2017 a été produit sous la direction du Dr. Güler Aras, professeur de finance et comptabilité. Pour nos équipes en Turquie, être des ambassadeurs du développement durable est une responsabilité sociale majeure qui permet de maintenir une relation privilégiée avec leurs parties prenantes.

2. Stimuler l'entrepreneuriat en France

Depuis 2016, Mazars s'est activement impliqué auprès des *Déterminés*, une association engagée dans la promotion de l'entrepreneuriat en banlieue et dans les milieux ruraux. Depuis 2015, *Les Déterminés* ont mis en place des formations, du mentorat et du coaching pour près de 130 jeunes, et permis la création de près de 45 entreprises. Le siège social de Mazars, à Paris La Défense, accueille *Les Déterminés* et leur offre un espace de formation et de séminaires. Les associés et collaborateurs de Mazars en France mettent également à la disposition de l'association et de ses apprentis entrepreneurs leurs compétences dans le cadre de missions *pro bono*.

3. Courir pour la prévention du cancer en Australie

En Australie, Mazars a rejoint l'initiative *Cancer Outrun* dont l'objectif est de récolter des fonds pour la prévention et la lutte contre le cancer à travers des marathons. En mars 2018, des membres de notre équipe à Sydney, accompagnés de clients, ont complété avec succès les 42,2 km de course, contribuant ainsi à l'effort mondial de sensibilisation initié par le *Cancer Council Australia*.

¹ Le *Global Reporting Initiative* est une organisation internationale et indépendante, pionnière dans le domaine du reporting extra-financier depuis 1997.



**MIEUX NOUS
CONNAÎTRE**

—

LE GROUP EXECUTIVE BOARD



PHILIPPE CASTAGNAC
Chairman of the
Group Executive
Board (2011-2018),
Président d'honneur
(France)



HERVÉ HÉLIAS
CEO and Chairman of
the Group Executive
Board (France)

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. En décembre 2018, Hervé Hélias est nommé au poste de Chairman du *Group Executive Board*. Hervé Hélias était CEO du Groupe depuis 2016 et succède maintenant à Philippe Castagnac, qui occupait le rôle de Chairman depuis sept ans et celui de CEO du Groupe de 2011 à 2016.

Au 1er janvier 2019, le GEB est composé de 11 membres :



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
(Etats-Unis)

LE CONSEIL DE SURVEILLANCE



TIM HUDSON
Président
(Royaume-Uni)

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 1er janvier 2019, le Conseil de Surveillance est composé de 11 membres :



THIERRY BLANCHETIER
Vice-Président
(France)



GERTRUD R. BERGMANN
(Allemagne)



KATHRYN BYRNE
(Etats-Unis)



JULIETTE DECOUX
(France)



FABRICE DEMARIGNY
(France)



BHARAT DHAWAN
(Inde)



DENISE FLETCHER¹
(Etats-Unis)



CHRIS FUGGLE
(Singapour)



MICHELLE OLCKERS
(Afrique du Sud)



LIWEN ZHANG
(Chine)

¹ Membre externe.

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 globale et mondiale d'experts, facilitent l'intégration sans heurt de nouveaux pays dans notre *partnership* et veillent à la cohérence de nos pratiques de management et de nos services.

Au 1er janvier 2019, l'Équipe de Management Groupe est composée de 6 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



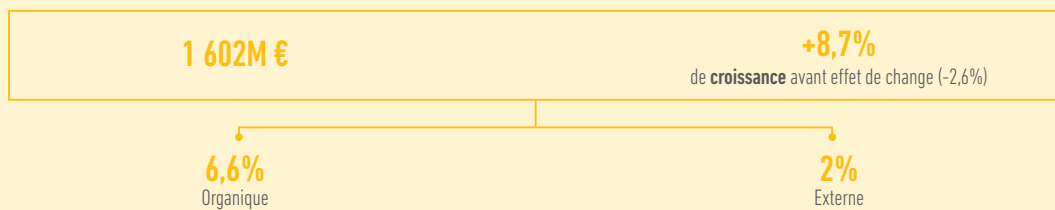
**CAROLINE
VAN TROEYEN**
Group General
Secretary

PERFORMANCE FINANCIÈRE

En 2017/2018, notre chiffre d'affaires s'est accru de 8,7% par rapport à l'exercice précédent. Toutes nos lignes de métiers et nos régions ont contribué à cette hausse. Notre croissance organique, en particulier, progresse de 6,6%, ce qui représente la meilleure performance enregistrée depuis l'exercice 2011/2012.

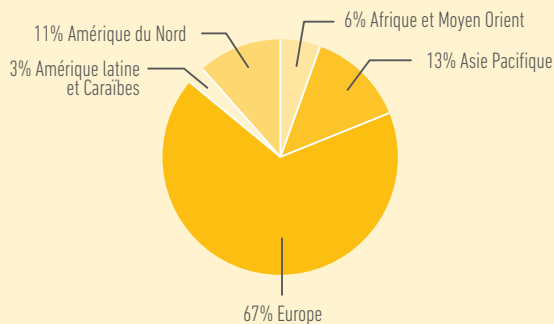
Nos Etats Financiers 2017/2018 consolidés sont accessibles en ligne sur www.annualreport.mazars.com

Croissance du chiffre d'affaires



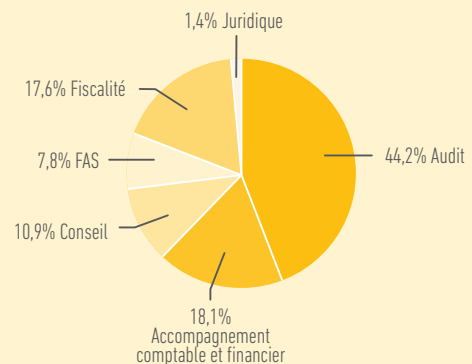
Chiffre d'affaires par zone géographique

En pourcentage du chiffre d'affaires global



Chiffre d'affaires par ligne de métier

En pourcentage du chiffre d'affaires global



NOS TEMPS FORTS

RENFORCER NOS CAPACITÉS ET DÉVELOPPER NOTRE VIVIER DE TALENTS

NOVEMBRE 2017

- **ZHONGSHEN ZHONGHUAN ET MAZARS CÉLÈBRENT LEUR ALLIANCE**
Mazars et ZhongShen ZhongHuan ont célébré l'union de leurs forces devant un parterre de décideurs politiques et du monde des affaires à Pékin. Avec plus de 3 300 professionnels, Mazars ZhongShen ZhongHuan est désormais l'une des dix premières firmes d'audit et d'accompagnement comptable en Chine.
- **MAZARS CONTINUE DE DÉVELOPPER SES SERVICES DE TRANSFORMATION NUMÉRIQUE**
Dans le cadre de sa stratégie globale d'acquisition de nouvelles expertises, de promotion de l'innovation au service de ses clients et de transformation numérique, Mazars a acquis Zettafox, spécialiste en analyse prescriptive et en *data science*.

JANVIER 2018

- **L'UGANDA INTÈGRE LE PARTNERSHIP DE MAZARS**
BRJ Partners, une importante firme d'audit et d'expertise comptable ougandaise, rejoint le *partnership* international intégré de Mazars. BRJ était correspondant de Mazars depuis 2014.
- **MAZARS EN COLOMBIE INTÈGRE LE PARTNERSHIP**
Avec l'intégration de MCA Auditing & Accounting SAS, le *partnership* de Mazars peut désormais s'appuyer sur plus de 80 professionnels capables de fournir des services d'audit, d'expertise comptable et de fiscalité dans toutes les grandes villes du pays.

SEPTEMBRE 2018

- **NOUVEAU BUREAU À TORONTO**
Avec l'inauguration d'un nouveau bureau à Toronto, Mazars poursuit à la fois son développement en Amérique du Nord et renforce son offre de services en financement d'infrastructures, qui comprend notamment la gestion de financement de projets, la modélisation financière et la formation.
- **MAZARS ORGANISE LE TROISIÈME SÉMINAIRE WOMEN LEADERSHIP À MILAN**
Des collaboratrices du monde entier se sont rassemblées à Milan à l'occasion de la troisième édition du *Women Leadership Seminar*, un séminaire axé sur le leadership, le networking, le *business development* et l'innovation.

MAI 2018

- **MAZARS EN AFRIQUE SE HISSE À LA CINQUIÈME PLACE**
L'International Accounting Bulletin classe désormais Mazars au cinquième rang des plus grandes firmes d'audit et de conseil sur le continent africain. Le développement de Mazars en Afrique a notamment été accéléré par de récentes acquisitions et par une forte croissance organique.

PARTAGER NOTRE SAVOIR ET INNOVER

JUIN 2018

- **MAZARS EN ALLEMAGNE S'ASSOCIE À ESMT BUSINESS SCHOOL**
En tant que partenaire de l'école de commerce ESMT, basée à Berlin, et de son *Hidden Champions Institute*, Mazars a participé à l'édition 2018 du forum annuel de l'école sur le thème de « la gestion de l'innovation ». Plus de 400 membres des sphères économique, politique et académique ont pu assister aux conférences de prestigieuses intervenants, au premier rang desquels les PDG de Daimler, Lufthansa ou Airbus.

JUILLET 2018

- **MAZARS ET KING'S COLLEGE LONDON LANCENT UN LL.M EN DROIT FISCAL INTERNATIONAL**
Mazars a conclu un partenariat avec *The Dickson Poon School of Law, King's College London* pour offrir un LL.M spécialisé en droit fiscal international. Mazars est ainsi la première firme à proposer ce diplôme universitaire à ses collaborateurs. Des participants des quatre continents forment la promotion inaugurale.

OCTOBRE 2018

- **MAZARS ORGANISE LE PREMIER GLOBAL MAZARS SHAKE : UN MARATHON INTERNATIONAL DE L'INNOVATION**
La première édition internationale du « marathon de l'innovation » de Mazars a réuni 45 participants de plus de 20 pays qui, ensemble, ont imaginé, prototypé et présenté des projets innovants sur le thème : « Utiliser la *data science* pour faire la différence ».

NOVEMBRE 2018

- **MAZARS AU CŒUR DE LA SAISON FRANCE-ROUMANIE**
Fier de ses origines européennes et présent en Roumanie depuis 1995, c'est tout naturellement que Mazars a choisi de soutenir en 2018-2019 la Saison France-Roumanie, une initiative de l'Institut français visant à renforcer le dialogue et à développer les relations économiques entre les deux pays.

PRIX

SEPTEMBRE 2017

- **MAZARS REMPORTE LE PRIX XERO DU PARTENAIRE DE L'ANNÉE (ASIE)**
Les prix Xero récompensent l'excellence dans la profession comptable. Le prix Xero du Partenaire de l'Année (Asie) vient saluer les efforts de Mazars qui a su tirer profit de la technologie pour offrir à ses clients des services toujours plus adaptés et innovants.

FORTIFIER LA COMMUNICATION ET LES RELATIONS AVEC NOS PARTIES PRENANTES

NOVEMBRE 2017

- **MAZARS MÉCÈNE DE LA CITÉ DE LA RÉUSSITE 2017**
Dans le cadre prestigieux de l'université de la Sorbonne, la vingtième édition de la Cité de la Réussite a rassemblé 150 intervenants autour d'une cinquantaine de débats sur le thème de la transmission.

FÉVRIER 2018

- **MAZARSLIVE! EST DISPONIBLE SUR LES APP STORES**
Cette nouvelle application mobile donne à ses utilisateurs accès aux principales actualités de Mazars et propose des contenus exclusifs sur les tendances incontournables qui affectent le monde de l'entreprise. MazarsLive! est disponible sur iOS et Android.

MAI 2018

- **MAZARS LANCE UNE WEB TV DE NOUVELLE GÉNÉRATION**
The Next CFO by Mazars plonge les spectateurs dans les coulisses du monde de la finance. Cette web TV unique en son genre représente également une plateforme moderne à la disposition des directeurs financiers pour partager leur vision d'une profession en constante mutation.

JUILLET 2018

- **CÉCILE KOSSOFF REJOINT MAZARS EN TANT QUE CHIEF BRAND AND COMMUNICATION OFFICER**
Mazars accueille un nouveau membre au sein de son équipe de direction, Cécile Kossoff, qui aura pour mission d'accroître la réputation du groupe et faire rayonner la marque mondialement, de renforcer la proposition de valeur de Mazars auprès de l'ensemble de ses clients et partenaires, et de contribuer activement à la croissance internationale du groupe.

MARS 2018

- **MAZARS REÇOIT LE PRESTIGIEUX PRIX DE LA MEILLEURE COLLABORATION D'ENTREPRISE FRANCE-AFRIQUE DU SUD**
Le Gala de la Chambre de Commerce et d'Industrie France-Afrique du Sud met à l'honneur les entreprises françaises en Afrique du Sud et encourage le développement d'initiatives entrepreneuriales entre les deux pays.

CRÉDITS

ÉQUIPE PROJET

Jessica Wheaton
Othman Abdelmoumene, Marie Coudié,
Chantal Coupri, Jean-Philippe Daniel,
Thomas Rouchon.

REMERCIEMENTS

Cécile Kossoff
Eric Albrand, Estelle André-Clabaut, Jules Blasquez, Michel Barbet
Massin, Jean-Luc Barlet, Emma Bassett, Philippe Castagnac, Yingqian
Chen, Laurent Choain, Claire Cizaire, Courtney Clark, Nathalie Gilet,
Ievgenii Gorobchenko, Isabelle Grauer-Gaynor, Claire Gueydan, Lorraine
Hackett, Hervé Hélias, Yichun Huang, Steve Janiaud, Isabelle Jullian-
Chartrain, Léa Jungfer, Richard Karmel, Mark Kennedy, Madeleine
Latapie, Marion Le Meut, Jennifer Mathers, François Nogaret, Brigitte
Pobelle, Rym Reguieg, Edwige Rey, Isabelle Sapet, Tom Scott, Georgina
Synge, Bambi Traoré, Caroline Van Troeyen, Loïc Wallaert.

CRÉDITS PHOTOS

Baudouin Charles, Yingqian Chen, Getty, I-Stock.

CONCEPTION ET PRODUCTION

Conçu et produit par lobbies paris
Jean-Christophe Boyer

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

WWW.MAZARS.COM



Le Yearbook 2018 et les États Financiers 2017/2018
sont disponibles en ligne sur :
www.annualreport.mazars.com

Retrouvez-nous sur les réseaux sociaux

LinkedIn :
www.linkedin.com/company/Mazars

Twitter :
www.twitter.com/MazarsGroup

Facebook :
www.facebook.com/MazarsGroup

Instagram :
www.instagram.com/MazarsGroup

Mazars est une organisation internationale, intégrée et indépendante, spécialisée dans l'audit, l'expertise-comptable, la fiscalité, le conseil aux entreprises et les services juridiques. Opérant dans 89 pays et territoires au 1^{er} janvier 2019, le groupe rassemble 23 000 collaborateurs qui assistent les multinationales, petites et moyennes entreprises, investisseurs privés et institutions publiques à chaque étape de leur développement.



Audit • Services comptables • Conseil • Services fiscaux • Services juridiques
23 000 professionnels • 89 pays et territoires