

Yearbook 2020

Une année singulière

mazars



Sommaire

Introduction

- 02** Qui nous sommes
- 03** Notre année en chiffres clés
- 04** Editorial

Notre réponse à la crise sanitaire

- 08** Préserver la santé et la sécurité de nos collaborateurs
- 09** Maintenir notre qualité de service et accompagner nos clients

Notre nouvelle identité de marque

- 12** Mieux refléter notre transformation
- 13** Affirmer notre identité
- 14** Renouveler notre ambition et notre promesse

Tenir nos promesses

- 18** Au service de nos clients
- 26** Faire de nos collaborateurs des experts et des leaders
- 28** Notre conscience sociale en actes

Mieux nous connaître

- 34** Une nouvelle gouvernance
- 40** Nos temps forts de 2020
- 42** Notre performance financière

Introduction

Qui nous sommes

Nous sommes une organisation internationale, spécialisée dans l'audit, la fiscalité et le conseil, ainsi que dans les services comptables et juridiques*. Nous sommes engagés auprès de nos clients pour les aider à créer et développer leurs activités en toute confiance, en nous efforçant constamment de bien comprendre leurs attentes et leur environnement afin d'adapter notre approche aux besoins de développement de nos clients.

Présents dans plus de 90 pays et territoires, nous travaillons tous ensemble, comme une seule et même équipe internationale et pluridisciplinaire, afin de fournir des services de grande qualité, adaptés aux situations de chaque client.

Nous combinons une palette d'expertises, une envergure internationale et un fort ancrage territorial pour offrir à nos clients une large gamme de services spécialisés et sur-mesure. Nous mettons à leur disposition notre capacité à conjuguer notre expertise technique avec notre vision tant globale que locale. Nous donnons à nos collaborateurs les capacités de développer des opportunités, d'agir avec conviction et d'inspirer la confiance de leurs parties prenantes.

Mazars est une organisation intégrée avec une vocation, des valeurs et des standards de qualité identiques dans le monde entier. Nous sommes fiers de notre savoir-faire technique et de la qualité de notre travail. Nous disposons de l'expertise et de l'envergure nécessaires à l'accompagnement d'entreprises de toutes tailles, quel que soit leur secteur d'activité, tout en conservant une démarche agile et personnalisée.

Nous abordons chacune de nos missions avec intégrité, indépendance, responsabilité et conscience sociale. Nous estimons qu'il est de notre devoir d'œuvrer au maintien de l'intégrité de notre industrie et de contribuer aux fondements économiques d'un monde juste et prospère.

* dans les pays dans lesquels les lois en vigueur l'autorisent.

Notre année en chiffres clés

1

partnership global

Plus de 42 000

professionnels

26 000+ au sein de notre *partnership* intégré ;
16 000+ via Mazars North America Alliance

1 100

associés

Plus de 90

pays et territoires

7,8%*

de croissance
sur 2019/2020

1,9Md d'€

de chiffre d'affaires

53%

de nos collaborateurs sont des femmes

59%

de nos équipes ont contribué
à une œuvre caritative en 2020

Ces chiffres sont à jour à la date du 1^{er} janvier 2021.

Pour des données toujours actualisées :

www.mazars.com/keydata

* Hors effet de change de -0,3%.

Une perspective de long-terme pour des temps incertains

Pour les individus, les entreprises, les sociétés, 2020 aura été une année particulière. La crise de la Covid-19 nous a amenés à faire l'expérience collective d'un phénomène qu'aucun dispositif de gestion des risques n'aurait pu prévoir. Dans cette situation, nous avons continué à servir nos clients et accomplir nos missions ; et avons maintenu une perspective à long terme en continuant à investir et en nous projetant dans l'avenir.

Les conséquences humaines et économiques de cette crise sont importantes, et nous n'en percevons certainement pas encore le terme.

Dans ces circonstances, les enjeux financiers se sont naturellement effacés devant la priorité absolue de protéger nos collaborateurs et de tout mettre en œuvre pour assurer leur santé et leur sécurité.

Je veux donc d'abord avoir une pensée pour tous les Mazariens, dont la vie a été bouleversée au cours des derniers mois, et je veux également leur adresser mes remerciements les plus sincères. Pendant toute la crise, nos équipes ont démontré une résilience et un dévouement exceptionnels.

Leur engagement à assurer la continuité de l'activité, à accompagner nos clients, et à mener à bien leurs missions tout en prenant soin de leurs proches, est en tous points remarquable. Il nous a permis de faire mieux que résister à la crise.

Au cours des douze derniers mois, en effet, nous avons enregistré de très beaux succès : nous avons gagné trois nouveaux mandats d'audit pour des sociétés du CAC 40, développé notre clientèle d'EIP au Royaume-Uni, renforcé Mazars North America Alliance et consolidé notre capacité d'intervention dans plusieurs grandes régions du monde.

Ces excellentes performances nous permettent aujourd'hui de franchir de nouvelles étapes dans le développement de notre *partnership* international. C'est très précisément ce qu'illustre notre nouvelle identité de marque : elle reflète la profondeur de notre transformation, sans que jamais nous n'ayons renoncé à notre culture, à nos valeurs ni à la singularité de notre modèle. Elle réaffirme notre volonté de grandir encore et de continuer à créer de la valeur, au bénéfice des toutes nos parties prenantes.

Dans cet environnement complexe et imprévisible, nous sommes convaincus qu'il faut être capables de penser à long-terme. C'est pourquoi nous avons construit notre plan stratégique sur les quatre prochaines années, pour accélérer encore notre transformation et ancrer Mazars parmi les leaders internationaux de l'audit et du conseil. Nous avons l'ambition de servir mieux encore nos clients et de servir toujours mieux nos clients et de développer toujours plus nos talents. Nous sommes fiers de permettre à nos collaborateurs, à nos clients et à notre secteur d'activité d'exploiter tout leur potentiel, de faire ce qui est juste, et de proposer des solutions qui répondent à leurs attentes.

Nous sommes déterminés à contribuer à la construction de marchés financiers plus sains et plus justes, afin de bâtir, avec tous les acteurs concernés, un monde plus prospère, plus dynamique et plus ouvert.

Nous tiendrons ces promesses.



Hervé Hélias
CEO & Président
du groupe Mazars



Notre réponse à la crise sanitaire

Pour les individus, comme pour les entreprises et les sociétés, 2020 a été une année unique, au cours de laquelle ils ont dû affronter des défis d'une ampleur inédite. Partout dans le monde, des hommes et des femmes ont perdu des proches et des vies ont été bouleversées, quand, dans le même temps, les gouvernements, les acteurs économiques et les institutions luttent pour freiner la progression du virus. Dans ce contexte, les entreprises ont dû répondre à l'impératif de préserver la sécurité de leurs collaborateurs, tout en remplissant leur devoir vis-à-vis des sociétés sans compromettre leur stabilité financière.



Notre réponse à la crise sanitaire Préserver la santé et la sécurité nos collaborateurs

Dès que les impacts de la pandémie se sont fait sentir, et alors que des mesures sanitaires fortes étaient prises par les autorités dans le monde entier, notre priorité a été claire : protéger la santé de nos collaborateurs et leur fournir la flexibilité nécessaire afin qu'ils puissent prendre soin d'eux-mêmes comme de leurs proches.

En 48 heures, nous avons été capables de mettre en œuvre des plans de continuité d'activité et de renforcer nos infrastructures technologiques dans tous les pays du *partnership*. Ceci nous a permis de fermer rapidement nos bureaux là où cela s'est avéré nécessaire, et de généraliser le télétravail à l'ensemble de nos collaborateurs.

Nos équipes RH, Groupe et locales, ont développé une réponse coordonnée, via l'organisation de webinars et la publication d'une série de guides pratiques sur un large éventail de thématiques : comment réussir la transition vers le télétravail, comment gérer ses équipes en période de confinement, comment gérer la crise sanitaire, et, un peu plus tard et là où cela a été possible, comment assurer un retour progressif au bureau.

Une communication renforcée, des interactions préservées

La généralisation du travail à domicile et la suspension des interactions directes nous ont amenés à porter une attention particulière au renforcement de nos canaux de communication, afin de maintenir le lien entre nos équipes et notre organisation. Au-delà des outils de messagerie et de visio-conférence dont les Mazariens font usage dans leur activité quotidienne, notre CEO et nos dirigeants ont fréquemment utilisé notre plateforme Mazars Live pour communiquer avec tous nos collaborateurs et leur fournir des informations régulières. Nous avons également créé une Web TV interne, organisé des conférences virtuelles et des sessions d'échanges en direct entre notre *leadership* et nos équipes.

250+

collaborateurs dans plus de 25 pays ont partagé leurs perspectives et contribué à dessiner avec nous les contours d'une nouvelle organisation du travail.

Un accès généralisé à la formation en ligne

Nous considérons l'éducation comme essentielle. C'est pourquoi nous avons maintenu nos efforts de formation, en dépit du confinement et de l'impossibilité de tenir des sessions présentielles. Nous avons opéré un basculement massif vers la formation en ligne et nous sommes assurés que tous nos collaborateurs bénéficiaient d'un plein accès à des plateformes telles que LinkedIn Learning.

En conséquence, chacun de nos auditeurs a reçu plus de 54 heures de formation en moyenne, et 90% de nos collaborateurs ont assisté à au moins une session en 2020.

Une politique de recrutement maintenue

Nous ne croyons pas au « stop and go » et avons donc continué à recruter de manière régulière pendant la crise. Même si la plupart des salons de l'emploi ont dû être annulés, nos équipes, partout dans le monde, ont su faire preuve d'ingéniosité pour organiser des événements virtuels qui nous ont permis de maintenir les relations établies avec les candidats, les universités, les écoles et nos autres viviers de talents.

Une réflexion sur la nouvelle organisation du travail

Les adaptations entraînées par la crise n'ont pas toutes vocation à disparaître une fois la pandémie terminée. Nous sommes convaincus que nous conserverons le degré accru de flexibilité qui nous a été imposé et que de nouvelles approches du management seront nécessaires : la capacité à diriger à distance deviendra ainsi une compétence clé dans les prochaines années. Nous avons donc entamé une réflexion sur ces sujets, via une série de podcasts produits au cours des derniers mois, intitulée « [Modern Feedback](#) ».

Nous avons également interrogé nos collaborateurs et mené des groupes de discussion afin de mieux comprendre leurs attentes et de concevoir avec eux les bureaux de demain.

“C'est à l'aune de notre capacité à protéger nos collaborateurs pendant la crise que notre performance 2020 doit réellement être mesurée.”

Hervé Hélias
CEO et Président





“Nous avons créé le Covid-19: Mazars Global Resource Centre pour rester proches de nos clients, les aider à traverser la crise et à surmonter les nouveaux défis auxquels nous devons faire face.”

Mark Kennedy
Associé

Notre réponse à la crise sanitaire Maintenir notre qualité de service et accompagner nos clients

Au beau milieu d'une pandémie qui génère de nombreuses incertitudes et a amené les entreprises à prendre des mesures parfois très douloureuses, nous sommes restés aux côtés de nos clients et avons mis à leur disposition nos expertises et nos outils pour les aider à traverser la crise et à assurer leur continuité d'activité et de service.

De manière très concrète, nous avons conçu notre programme *Reshape* comme une boîte à outils pour aider les entreprises à surmonter la crise. Sur la base d'une évaluation de leur situation, de l'impact de la pandémie sur leur activité et de l'établissement de scénarios et prévisions financières, il s'agit de leur permettre de prendre les décisions les plus pertinentes et de sélectionner leurs priorités.

Nous avons également créé un centre de ressources dédié, le *Covid-19: Mazars Global Resource Centre*, conçu comme un « hub », et donnant un accès libre à une série d'outils interactifs et d'informations, ainsi qu'à une équipe internationale d'experts de Mazars.

Dans le cadre de ce dispositif, nous avons ouvert une *helpline* Covid-19, afin de permettre à nos clients d'échanger avec nos experts sur leurs enjeux fiscaux, juridiques ou techniques, partout dans le monde.

Notre Global Tax and Law Tracker

Notre *Global Resource Centre* inclut également le *Covid-19 Global Tax and Law Tracker*, un outil interactif qui fédère les expertises et l'expérience d'experts de Mazars dans 75 pays pour aider les dirigeants d'entreprises à mieux comprendre l'impact des mesures législatives et fiscales rendues

nécessaires par la crise de la Covid-19 sur leur activité, partout dans le monde.

Avec le *Global Tax and Law Tracker* de Mazars, les clients peuvent choisir le pays et la mesure législative ou fiscale dont ils souhaitent mieux connaître les impacts et avoir instantanément accès aux informations les plus pertinentes, en fonction de leur situation.

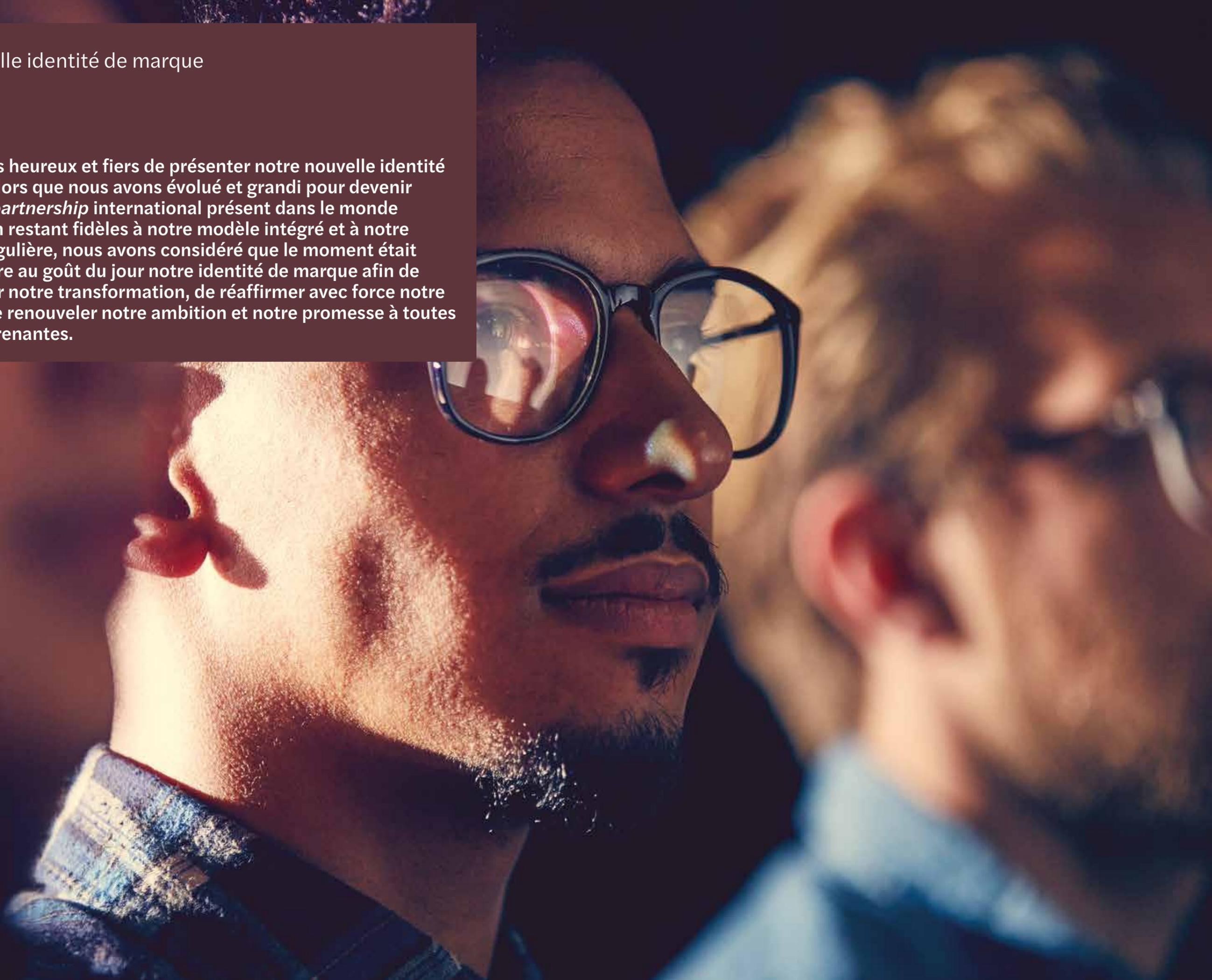
Les avis de nos experts

Nous avons aussi publié une série de points de vue de nos experts sur la Covid-19, afin de partager avec nos clients notre vision et nos perspectives sur un large spectre de thématiques : la continuité d'activité, l'impact économique de la crise, ses conséquences en matière de gestion des ressources humaines, de technologie ou sur les différents secteurs d'activité. Nous voulons à aider nos clients à mieux comprendre le nouveau monde du travail, à gérer au mieux la situation actuelle et à se projeter dans l'avenir.



Notre nouvelle identité de marque

Nous sommes heureux et fiers de présenter notre nouvelle identité de marque. Alors que nous avons évolué et grandi pour devenir un véritable *partnership* international présent dans le monde entier, tout en restant fidèles à notre modèle intégré et à notre approche singulière, nous avons considéré que le moment était venu de mettre au goût du jour notre identité de marque afin de mieux refléter notre transformation, de réaffirmer avec force notre identité, et de renouveler notre ambition et notre promesse à toutes nos parties prenantes.



Notre nouvelle identité de marque Mieux refléter notre transformation

Plus que jamais, nous sommes fiers de permettre à nos collaborateurs, à nos clients et à notre industrie d'exploiter tout leur potentiel et de faire ce qui est juste. En combinant nos expertises, notre agilité et notre compréhension des enjeux, nous leur apportons des réponses et une expérience qui, pour eux, constituent *the right fit*.

Mazars a été créé en 1945 et opère depuis 75 ans comme une équipe unique et soudée, guidée par les mêmes valeurs et les quatre mêmes principes fondateurs : agir de manière responsable, former des équipes de haute qualité, proposer à nos clients des solutions sur mesure et transmettre notre héritage et notre singularité aux générations futures.

Rien de tout cela n'a changé ni ne changera. Pourtant, nous avons profondément évolué : depuis notre création, à Rouen, en Normandie, nous avons grandi et sommes devenus une organisation véritablement internationale. Au cours des dix dernières années, nous avons doublé de volume et sommes aujourd'hui présents dans plus de 90 pays et territoires. Nous avons développé et enrichi notre offre de services, accru la diversité de nos clients et de nos talents. Nous avons su

répondre à de nouveaux défis et tirer le meilleur de nouvelles opportunités, au bénéfice de nos clients, de nos collaborateurs et de nos communautés. En encourageant l'innovation et en cultivant l'esprit d'entreprise, nous avons exploré de nouveaux territoires, renforcé nos capacités et résolument embrassé la révolution digitale.

Nous avons considéré que le temps était venu de refléter ces transformations et de réarticuler la promesse que nous faisons à nos clients, à nos collaborateurs et à la société.

Nous voulons que notre marque représente fidèlement l'entreprise que nous sommes aujourd'hui et que nous aspirons à être dans l'avenir.

Notre nouvelle identité de marque Affirmer notre identité

Notre nouvelle identité de marque définit très clairement ce que nous sommes : une organisation internationale et multiculturelle spécialisée dans l'audit, la fiscalité et le conseil, construite comme un *partnership* intégré, opérant comme une équipe unique, et déterminée à donner à ses collaborateurs et à ses clients les moyens de réussir, de créer de la confiance et d'agir pour l'intérêt général.

Pour ce faire, nous nous efforçons de comprendre qui sont nos clients et comment ils travaillent pour mieux adapter notre démarche à leurs spécificités. Nous sommes fiers de proposer des services de haute qualité, en combinant l'envergure et les ressources d'un grand groupe international et l'agilité et la créativité d'une organisation humaine centrée sur ses clients. Nous célébrons l'esprit d'entreprise, l'indépendance d'esprit, l'expertise et l'intelligence collective.

“Notre démarche a été réellement collaborative. Des milliers de Mazariens ont activement concouru à définir notre positionnement : celui d'un partenaire de choix et de confiance”

Cécile Kossoff
Chief Brand, Marketing & Communications
Officer du groupe Mazars



Notre nouvelle identité de marque Renouveler notre ambition et notre promesse

Nous sommes déterminés à contribuer au développement des fondations économiques nécessaires à la construction d'un monde juste et prospère. C'est dans ce but que nous œuvrons à la réussite de nos collaborateurs et de nos clients, à la santé des marchés financiers et à l'intégrité de notre industrie.

Nous voulons donner les moyens à nos clients et collaborateurs d'exploiter tout leur potentiel et d'agir pour le bien commun, parce que nous sommes convaincus que des entreprises et des marchés sains et une industrie de l'audit et du conseil dynamique et diverse sont des ingrédients indispensables à la construction d'un monde meilleur.

A nos clients, nous promettons de les accompagner au-delà de la simple résolution des défis de court-terme et de trouver, pour et avec eux, les solutions qui leur permettront de développer leurs activités. Et nous le ferons dans le respect de ce qu'ils sont et de la manière dont ils travaillent.

A nos talents, nous promettons une entreprise qui valorisera leur singularité et leur donnera les moyens de s'affirmer comme les experts et les leaders qu'ils aspirent à devenir.

Aux investisseurs, aux marchés, aux régulateurs et à la société dans son ensemble, nous promettons de toujours nous attacher à agir pour l'intérêt commun et d'exercer nos activités en toute indépendance, en toute objectivité et dans le but d'en favoriser l'impact social.

Un nouveau logo et une nouvelle identité visuelle, pour donner vie à notre marque

Notre nouveau logo a été conçu pour être instantanément reconnaissable. Il prend la forme d'un logo-texte traduisant confiance et sobriété, sans symbole ni slogan. Avec ses lignes épurées et intemporelles, il exprime toute la singularité de Mazars. Le mélange d'angles et de courbes reflète l'équilibre entre humain et technologie dans notre approche. Les tons de bleu marquent notre fidélité à notre héritage.

Notre charte graphique célèbre ce que nous sommes et la manière dont nous travaillons, de manière collaborative et en donnant la priorité à nos clients. Les images que nous utilisons ont toutes une profondeur de champ et des points de focalisation précis, et visent à apporter des perspectives différentes. Notre charte graphique se veut le miroir de notre promesse d'être *the right fit* pour ceux que nous servons.

Nous avons confiance en nos capacités à tenir notre promesse envers toutes nos parties prenantes, en nous appuyant sur quatre piliers au service de chacune d'entre elles :



Une expertise innovante : Nous donnons à nos collaborateurs les moyens d'acquérir les compétences techniques, l'esprit d'innovation, l'éthique et l'indépendance d'esprit nécessaires pour offrir des services personnalisés d'une qualité exceptionnelle et faire ce qui est juste, dans l'intérêt général et celui de nos clients.



Une vision équilibrée : Notre modèle de *partnership* international et multiculturel nous confère une capacité unique à associer local et global. Nos équipes combinent une connaissance profonde des cultures nationales à une perspective internationale, pour proposer les conseils les plus pertinents à nos clients de toutes tailles, partout dans le monde. Nous chérissons la diversité de nos points de vue et de nos perspectives.



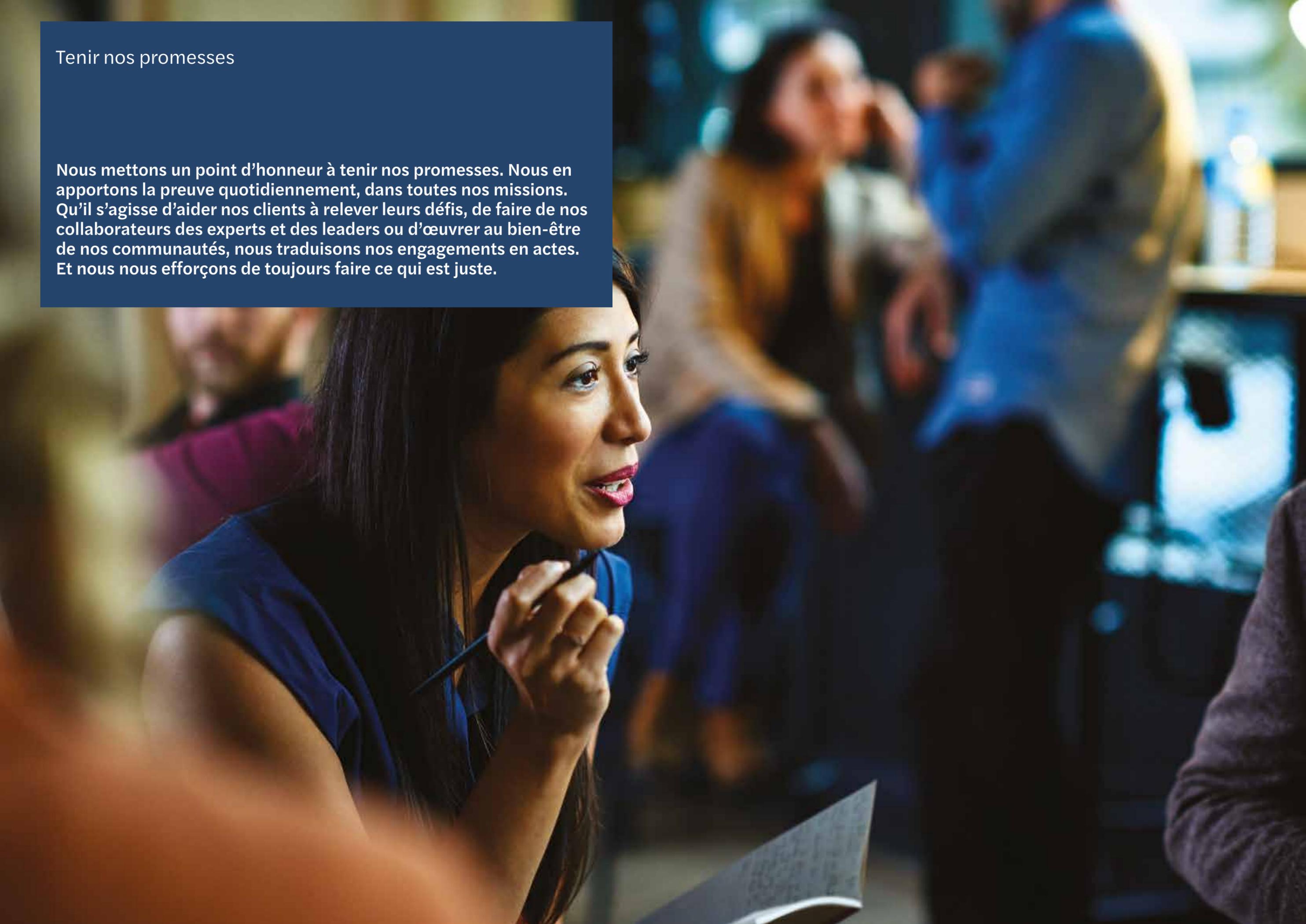
Une intégration harmonieuse : Nous travaillons tous ensemble, de manière intégrée, comme une seule et même équipe. Nous partageons les mêmes valeurs et veillons à la cohérence de nos modèles et de nos normes. Nous collaborons de façon harmonieuse et fluide entre experts de différents secteurs, services et pays, afin d'offrir à tous nos clients un niveau qualité et de service identique, où qu'ils soient dans le monde.



Une conscience sociale : Nous nous enorgueillons de la confiance que nous témoignent nos clients, les investisseurs, les marchés, les régulateurs et le grand public. Ils savent que ce que nous faisons est juste, pour eux et pour la société. Nous nous sentons responsables de nos actions. Nous ne nous concentrons pas sur la réussite à court-terme et gouvernons notre groupe dans l'intérêt des générations futures. Notre conscience sociale est la raison de notre indépendance : nous voulons apporter un choix différent à notre secteur d'activité.

Tenir nos promesses

Nous mettons un point d'honneur à tenir nos promesses. Nous en apportons la preuve quotidiennement, dans toutes nos missions. Qu'il s'agisse d'aider nos clients à relever leurs défis, de faire de nos collaborateurs des experts et des leaders ou d'œuvrer au bien-être de nos communautés, nous traduisons nos engagements en actes. Et nous nous efforçons de toujours faire ce qui est juste.

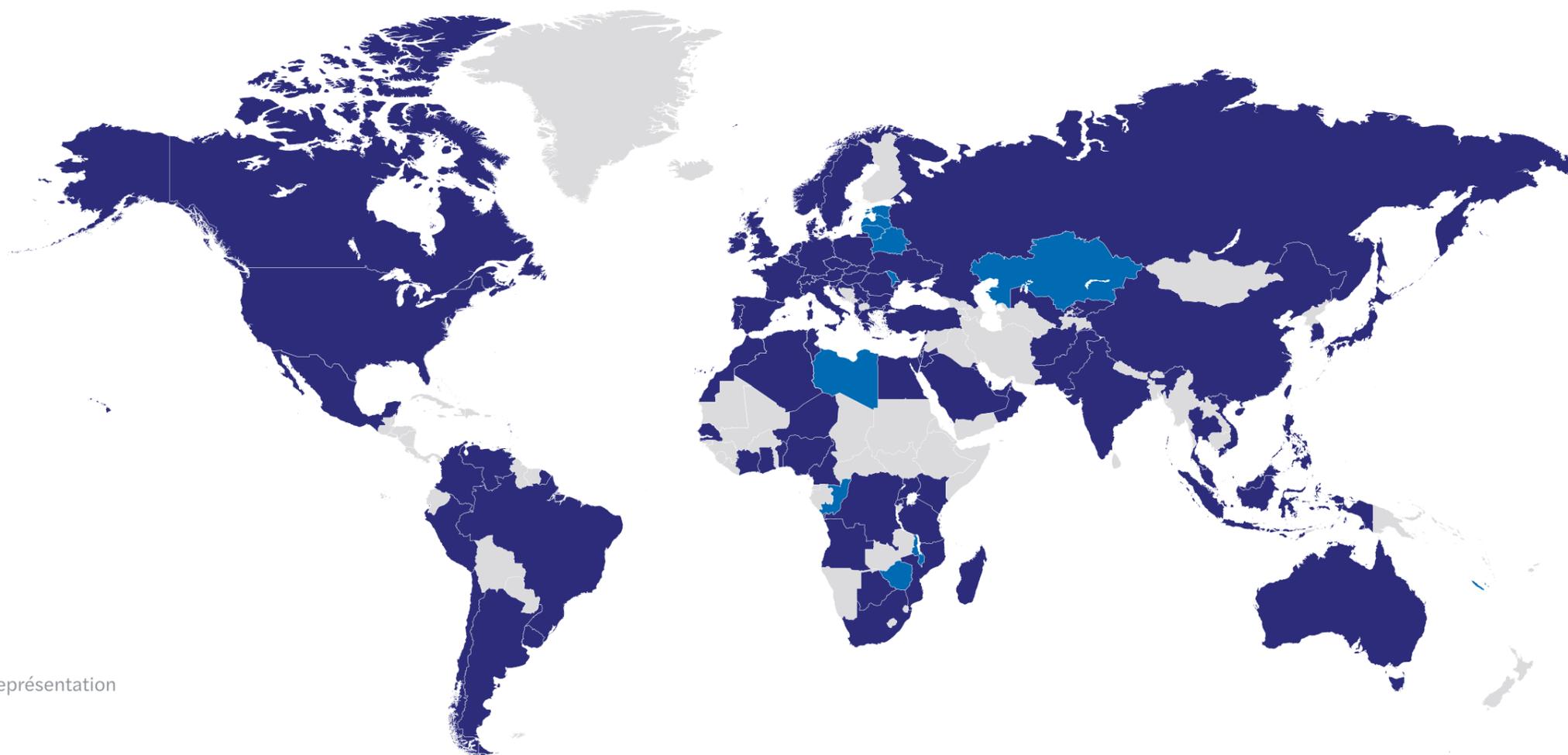


Tenir nos promesses

Au service de nos clients

Un *partnership* intégré

Nous opérons dans plus de 90 pays et territoires dans le monde, et fédérons les expertises de plus de 42 000 professionnels – plus de 24 000 au sein de notre *partnership* intégré et plus de 16 000 via Mazars North America Alliance – pour servir des organisations de toutes tailles, des PME et ETI et clients privés aux grands groupes cotés, organismes publics et ONG, dans tous les secteurs d'activités et partout dans le monde.



Données au 1^{er} janvier 2021

- Pays et territoires intégrés
- Pays et territoires non-intégrés : correspondants de Mazars et bureaux de représentation

Amérique du Nord

- Bermudes
- Canada
- Etats-Unis

Amérique latine & Caraïbes

- Antilles néerlandaises
- Argentine
- Brésil
- Chili
- Colombie
- Iles Caïmans
- 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
- Egypte
- Emirats Arabes Unis
- Ghana
- Jordanie
- Israël
- Kenya
- Koweït
- Liban
- Libye
- Madagascar
- Malawi
- Maroc
- Maurice
- Mozambique
- Niger
- Nigeria
- Oman
- Ouganda
- Palestine
- Qatar
- Rwanda
- Sénégal
- Tanzanie
- Tunisie
- Zimbabwe

Europe

- Albanie
- Allemagne
- Autriche
- Belgique
- Biélorussie
- Bulgarie
- Chypre
- Croatie
- Danemark
- Espagne
- Estonie
- France
- Grèce
- Hongrie
- 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
- Inde
- Indonésie
- Japon
- Kazakhstan
- Kirghizistan
- Malaisie
- Nouvelle-Calédonie
- Ouzbékistan
- Pakistan
- Philippines
- Singapour
- Taïwan
- Thaïlande
- Vietnam



Tenir nos promesses Au service de nos clients

Quels que soient les défis, le secteur d'activité ou le niveau de développement, nous mettons à profit nos expertises, notre agilité et notre compréhension des enjeux pour fournir les réponses et l'expérience adaptées à chacun de nos clients.

Grands groupes cotés

Nous sommes un *partnership* intégré, international et multiculturel et avons l'envergure nécessaire pour servir de grands clients mondiaux, tout en restant agiles et en proposant une approche personnalisée. La richesse et la profondeur de nos expertises et de notre offre de services nous permettent d'accompagner les dirigeants, quelle que soit leur fonction, et quelles que soient les problématiques qu'ils doivent résoudre.

Entreprises privées

Des start-up aux entreprises familiales en passant par les groupes internationaux, nous servons plus de 50 000 entreprises à capitaux privés dans le monde. Nous leur apportons la confiance nécessaire au développement de leurs activités et à la réalisation de leurs objectifs.

Secteur public et ONG

Ceux qui doivent assurer des missions de service public subissent aujourd'hui une pression conséquente. Grâce à notre expertise internationale, à notre excellence technique et à notre fine compréhension des enjeux locaux, nous apportons des réponses adaptées aux défis uniques que doivent relever les entités publiques et les ONG. Nous assumons nos responsabilités et faisons ce qui est juste, au service de l'intérêt général.

Clients privés

Nous comprenons les objectifs spécifiques et les problématiques de nos clients privés. Nos professionnels sont disposés à les conseiller, à répondre à leurs questions les plus sensibles, à simplifier leur quotidien et à s'assurer qu'ils ont accès aux informations dont ils ont besoin pour prendre les meilleures décisions.

L'audit est notre cœur de métier, mais nous sommes convaincus que notre approche pluridisciplinaire est l'une des clés de notre capacité à répondre aux attentes de nos clients pour leur permettre de croître à long-terme. C'est pourquoi nous avons développé des expertises complémentaires en matière de fiscalité, de conseil, de mise en conformité et de RSE, afin d'offrir une palette complète de services.

Audit : Indépendance et rigueur sont les maîtres-mots de nos audits. Nous voulons apporter transparence et confiance. Nous auditons actuellement plus de 2 100 entités d'intérêt public (EIP) dans le monde et occupons la 5^e position européenne en matière d'audit de grands groupes cotés.

Conseil : Nous aidons les dirigeants – les PDG mais aussi les directeurs financiers, des risques, des systèmes d'information, des ressources humaines, etc.- à optimiser leur performance, en encourageant sur la cohérence et la collaboration. Nous leur proposons nos conseils avisés et notre haut niveau d'expertise technique et digitale.

Services et conseil financiers : Nos experts accompagnent et conseillent les organisations pour trouver les meilleures réponses à leurs défis financiers, leur permettre d'assurer leur avenir et d'accroître leur valeur.

Services juridiques : Nous combinons perspective globale et accompagnement local, avec l'ambition de permettre aux organisations d'exploiter tout leur potentiel.

Comptabilité et Externalisation : Nos équipes sont à même d'aider les organisations à améliorer leur performance, sécuriser leurs processus de mise en conformité et gérer leurs coûts. Nous mettons également à leur disposition un haut niveau de ressources et de compétences.

Transformation durable : Nous aidons les entreprises à inscrire la RSE au cœur de leur stratégie, de la conception à la mise en œuvre, et du reporting à la certification.

Fiscalité : Nous construisons des solutions transparentes et efficaces pour permettre aux entreprises de garder le cap dans des environnements fiscaux de plus en plus complexes, à l'échelle nationale comme à l'échelle mondiale.

Des experts et des services sur-mesure pour les entreprises privées

Nos experts sectoriels sont déterminés à permettre à nos clients d'atteindre leurs objectifs. Qu'il s'agisse d'assurer la mise en conformité avec les exigences législatives et réglementaires locales, de rechercher des financements ou des conseils en vue d'une acquisition, de numériser leurs activités ou de gérer les implications fiscales d'un départ du détenteur du capital, notre réseau d'experts dispose des compétences dont vous avez besoin, quels que soient votre secteur d'activité, votre localisation géographique et votre objectif.

Plus de **2 100**

EIP auditées par Mazars dans le monde

Au 5^e rang européen pour l'audit des grands groupes cotés

Tenir nos promesses Au service de nos clients

Une parfaite connaissance des environnements sectoriels, des enjeux et des tendances nous est indispensable pour proposer à nos clients des services de très haute qualité. Nous accordons donc une grande importance au développement de nos expertises sectorielles, via la mise en place de communautés internationales qui regroupent, à l'échelle mondiale, nos experts des différents secteurs.

A leur connaissance profonde des spécificités des secteurs d'activité, nos experts ajoutent leur fine compréhension des contextes et cultures locaux, ainsi que leur vision véritablement internationale.



Nous donnons le meilleur de nous-mêmes lorsque nous associons nos expertises, notre agilité et notre compréhension des enjeux aux technologies les plus récentes et à notre volonté d'innover.

Nous sommes fiers de notre indépendance et nous honorons la singularité de nos collaborateurs et de nos clients. A ce titre, nous sommes une organisation qui donne libre court à l'innovation. Nous l'avons placée au cœur de nos lignes de métier et en avons fait le fondement du développement des nouveaux outils, processus et services qui rehausseront encore la qualité de nos prestations.

Une démarche portée par nos collaborateurs et nos clients

Nous croyons en l'intelligence collective, et avons, en 2020, lancé une grande campagne de *crowdsourcing* pour faire émerger des idées et sélectionner les projets clés dans lesquels nous investissons. Nous avons ainsi recueilli plus de 100 idées, émises par des collaborateurs de tous niveaux hiérarchiques – des stagiaires aux *Managing Partners* – dans 40 pays. Au soutien de cette initiative, nous avons mis en place une communauté dédiée d'ambassadeurs de l'innovation, qui agissent comme des fers de lance et sont chargés de faire en sorte que cette culture de l'innovation infuse partout notre manière de travailler et de mener nos missions. Nous codéveloppons nos projets avec nos clients et analysons ensemble les grandes tendances qui transforment leurs activités, dans nos *Transformation Labs* et nos *Energy Labs*, par exemple.

100 idées dans 40 pays
7 *tech hubs*
185+ ambassadeurs de l'innovation dans le monde

Un réseau international de *tech hubs* qui s'agrandit

Chaque année, dans nos *tech hubs*, les projets deviennent des solutions au service de nos clients. Nos *tech hubs* sont des catalyseurs de changement. Le premier a été inauguré en 2018, les deux suivants

ont vu le jour en 2019, et nous avons aujourd'hui un réseau de 7 hubs dans le monde, pour transformer nos idées en solutions qui elles-mêmes transforment notre manière de servir nos clients. Nos *tech hubs* sont spécialisés dans la RPA, l'IA, le *machine learning*, la réalité augmentée et les Extranet.

Un portefeuille d'outils et de solutions

Grâce au dynamisme de notre communauté d'innovateurs et d'experts, nous avons développé un portefeuille de services augmentés qui améliorent et ajoutent de la valeur à l'expérience client, en même temps qu'ils accroissent les compétences et les capacités de nos équipes. Nos outils et solutions englobent la cybersécurité, l'analyse des données, l'expertise comptable, la gestion de la paie ainsi que les solutions de mise en conformité.

4 outils et solutions :

Atlas, notre plateforme globale d'audit, conçue pour permettre des audits fluides et intégrés partout dans le monde ;

InControl, une plateforme qui permet à nos clients de suivre en direct la totalité de leurs activités de conformité, et d'identifier et de résoudre les problèmes avant qu'ils ne prennent de l'ampleur ;

Optimize, une plateforme permettant à nos clients de mesurer l'efficacité et l'efficience de leur activité, via des benchmarks, des cartes de leur marché, du ciblage d'objectifs et une analyse de leur entreprise ;

Signals, notre plateforme numérique sur laquelle nos clients peuvent visualiser tous leurs documents et les tâches qu'ils doivent effectuer, et prendre connaissance des déclarations fiscales qu'ils doivent envoyer.

Tenir nos promesses Au service de nos clients

Nos perspectives et notre *thought leadership* font partie intégrante de notre expertise et de la vision équilibrée qui est la nôtre. Au travers de nos publications, nous partageons nos points de vue sur l'avenir des secteurs d'activité, sur notre profession et sur le rôle qu'elle doit jouer dans la construction d'un monde juste et prospère. Nous contribuons au débat sur les transformations qui changeront nos vies et les modèles d'affaires de nos clients, ainsi que sur les grandes tendances qui redessinent les contours de nos sociétés.



Ready to reset?
Mazars 2020 C-suite barometer

Conscious, collaborative, connected
Myths, realities and ways forward
Making over the luxury business model

The future of audit: market view
Myths, realities and ways forward

Moving to a 'mobility as a service' mindset

02/12/2020 Technological advancements in the past decade have allowed us to shop, work and communicate more simply. So why should the mobility sector be any different? In fact, the sector is already undergoing a transformation to do just that, with the rise of 'mobility as a service' offering passengers smarter and simpler ways to get around.

Covering up your digital footprint: interview

03/07/2020 To mark the launch of "Open Source Intelligence Benchmark 2020" from Mazars, Netherlands, we spoke to its authors, Jan Matto and Randhir Sewnarain, about staying safe online, the information we unintentionally leave behind, and winning the attention of boards in order to make IT improvements.

Nous investissons dans la recherche et les partenariats intellectuels, pour promouvoir et faire avancer les débats sur les enjeux majeurs de l'avenir de nos économies et de nos sociétés, tels que les bouleversements climatiques, la diversité et le développement durable des entreprises.

TACKLING CLIMATE CHANGE
The role of banking regulation and supervision

TIME FOR SUSTAINABILITY TO BE AT THE HEART OF BUSINESS

Driving diversity

Developing a framework for climate-related risk

08/04/2020 As climate-related threats increasingly dominate our environment, attention is now turning to the impact on global financial stability. Mark Kennedy looks at the effect on the financial services industry and how the regulatory landscape is likely to change.

Nous échangeons avec des experts et des leaders d'opinion pour mieux mesurer l'impact des grandes tendances sur les entreprises.

Let's talk with...
Rana Mitter, Professor of the History and Politics of Modern China at the University of Oxford
Hosted by Rudi Lang, Partner, Mazars

Let's Talk
EP10:
The public sector has had to face its future and go digital
Peter Wundsam, Managing Partner, Mazars, Austria

Tenir nos promesses

Permettre à nos collaborateurs d'exploiter tout leur potentiel

Dans notre secteur d'activité, la concurrence est très forte et les talents font la différence. Nous sommes fiers de donner à nos collaborateurs les moyens et les opportunités d'apprendre, de se développer et de s'épanouir dans un environnement qui récompense l'audace, promeut la coopération et fait de la diversité une véritable source de création de valeur.

Faire de Mazars une école d'excellence

Nous sommes une école professionnelle, qui offre des perspectives de développement tout au long de la vie. Nous considérons que l'éducation est la clé de notre engagement pour un développement durable et pour nous permettre de tenir la promesse d'employabilité que nous faisons à chacun de nos collaborateurs.

La Mazars University, fondée en 2008, a reçu pour la première fois l'accréditation CLIP (*Corporate Learning Improvement Process*) en 2015 et a vu cette accréditation renouvelée en 2020. Depuis sa création, Mazars University a été conçue comme un hub qui regroupe les meilleurs outils de formation à l'échelle du Groupe, essentiellement en matière de compétences sociales et comportementales, de compétences numériques et de compétences de *leadership*. Aujourd'hui, nous voulons aller plus loin en y intégrant des formations techniques et en offrant des programmes qualifiants à tous nos collaborateurs. Par ailleurs, nous avons récemment ouvert notre université d'entreprise à des "étudiants" externes à Mazars, en cohérence avec notre ambition : apporter de la valeur à la société dans son ensemble.

Nous avons également innové dans le domaine de l'éducation du management exécutif, avec la création d'un MBA dédié aux grands enjeux business : TheNextMBA. Centré sur les sujets du marketing client, de la disruption numérique, de la gestion des talents ou des stratégies durables, TheNextMBA est ouvert aux associés de Mazars et aux dirigeants d'autres organisations. La plupart des membres actuels du Conseil de Gérance de Mazars en sont diplômés.

Mettre à l'honneur l'esprit d'entreprise et l'innovation

Nous célébrons la singularité et le *leadership* de nos collaborateurs et les encourageons à oser. Nous sommes des entrepreneurs déterminés à innover et explorer de nouveaux territoires.

Pour devenir l'organisation internationale qu'elle est aujourd'hui, Mazars a pu compter sur des leaders visionnaires et pionniers, habités par l'absolue conviction que l'excellence technique était la clé de la réussite. Sur la base de valeurs et de principes de management partagés, et en offrant un environnement de travail propice à l'épanouissement individuel, nous avons l'ambition de recruter des candidats à haut potentiel, de préparer nos talents à répondre aux attentes évolutives du marché et de proposer des opportunités d'évolution professionnelle attractives, incluant des expériences internationales. Ce sont ces engagements qui nous permettent d'offrir des services personnalisés de très haute qualité à chacun de nos clients, de construire avec eux des relations durables et de les aider à atteindre leurs objectifs à long-terme.

Notre culture

Notre culture unique repose sur l'excellence technique, la responsabilité, l'intégrité, l'indépendance, la transmission et la volonté de créer le meilleur environnement de travail pour nos collaborateurs. Nous opérons comme une équipe intégrée et unie et considérons Mazars comme une aventure humaine et internationale, dans laquelle nous donnons à nos talents toutes les opportunités d'échanger avec leurs pairs et d'apprendre au contact de coaches internes et de mentors. Nous nous efforçons d'offrir un réel équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, encourageons nos collaborateurs à se faire entendre et à construire, avec nous, l'organisation du travail de demain.

“Nous sommes le premier employeur de milliers de jeunes diplômés et prenons à cœur notre mission de formation au management, car nous savons que beaucoup d'entre eux seront amenés à occuper des postes de direction dans de nombreux secteurs d'activité.”

Laurent Choain
Chief People Officer du groupe Mazars



Promouvoir la diversité et l'inclusion

A nos yeux, la diversité est à la fois un facteur d'union et l'un des fondements de notre réussite. Nous en mesurons toute la valeur et refusons toute forme de discrimination. Chacun peut trouver sa place dans notre organisation, sans distinction de genre, d'origine ethnique, culturelle ou sociale, d'âge, d'orientation sexuelle ou de croyance religieuse. Au cours des dernières années, nous avons mis l'accent sur l'augmentation du nombre de femmes au sein des fonctions managériales, et avons, dans ce domaine, réalisé d'importants progrès.

Si beaucoup a été accompli, nous devons accélérer et amplifier nos efforts. Pour ce faire, nous avons inclus dans notre plan stratégique One24, une série de mesures incitatives et contraignantes afin d'accroître le nombre de femmes au sein de notre *partnership* international et de notre vivier de talents.

75%

des 68 pays contribuant le plus à notre chiffre d'affaires ont mis en place des plans d'actions en faveur de la diversité

44%

des postes de gouvernance de Mazars sont occupés par des femmes, ce qui représente une forte diversité des genres au niveau de la direction du Groupe.

90%

de nos collaborateurs ont suivi au moins une session de formation en 2020

Tenir nos promesses

Notre conscience sociale en actes

Nous promettons à nos parties prenantes – clients, investisseurs, marchés, régulateurs et grand public – de toujours chercher à faire ce qui est juste et d’entreprendre chaque mission avec intégrité, indépendance, responsabilité et conscience sociale.

Fidèles aux valeurs de nos fondateurs

Nous sommes toujours restés fidèles aux valeurs de nos fondateurs et entreprenons chaque mission avec l’intégrité, l’indépendance, le sens des responsabilités et la conscience sociale qu’ils nous ont légués. Nous leur devons notre engagement pour l’éthique et notre conviction que l’excellence technique est la clé du succès.

Ces valeurs et ces principes nous guident dans tout ce que nous faisons : dans la manière dont nous servons nos clients et répondons à leurs attentes, dont nous développons et cultivons nos talents, et dont nous interagissons avec nos communautés. Ils sont les piliers de notre croissance : les candidats que nous recrutons et les organisations qui rejoignent notre *partnership* partagent nos valeurs, notre vision, nos objectifs.

Nos valeurs et nos principes sont au cœur de notre Code de Conduite, qui définit clairement ce que nous sommes, ce que nous attendons de nos collaborateurs et comment nous interagissons avec nos clients, nos parties prenantes et nos communautés. Nous avons développé des modules de formations à notre Code de Conduite, et chacun de nos collaborateurs est tenu de les suivre.

Nos valeurs

Intégrité
Responsabilité
Diversité et respect
Excellence technique
Indépendance
Transmission

Engagés pour la qualité, l’intégrité et l’indépendance

La qualité, l’intégrité, l’indépendance et l’objectivité sont des valeurs fondamentales pour notre profession. Nous nous assurons que nos processus et nos outils de gestion de la qualité soient solides, exemplaires et nous permettent de dépasser la simple conformité.

Notre *Quality&Risk Management Board (Q&RM Board)* définit le système de contrôle qualité et établit les procédures requises. Il veille également à leur mise en œuvre dans toutes les lignes de métier du Groupe, avec pour objectif d’améliorer continuellement notre qualité et notre éthique. Au cours de l’année écoulée, nous avons considérablement renforcé notre dispositif international de gestion des risques et de la qualité, avec la nomination de nouveaux responsables régionaux et la création de *Q&RM Boards* locaux, par souci de cohérence avec notre stratégie de développement.

Nous avons finalisé la mise en œuvre de notre dispositif global de vérification d’indépendance, WeCheck, conçu comme un « one-stop shop », pour protéger notre indépendance dans l’ensemble de notre *partnership*. Il est aujourd’hui accessible à tous les pays du groupe Mazars, et 68 d’entre eux, qui représentent plus de 90% de notre chiffre d’affaires, ont sécurisé leurs données clients dans WeCheck. Aujourd’hui, 85% des demandes sont traitées et reçoivent une réponse en moins de 48 heures.

Comme indiqué dans notre [rapport de transparence](#) intégré, accessible sur notre site Internet, un dispositif indépendant de supervision de l’audit est en place dans 62 pays de notre *partnership*, et 23 d’entre eux ont été contrôlés par leurs régulateurs locaux en 2019. 91% des rapports publiés suite à ces contrôles ont été satisfaisants, avec quelques axes d’amélioration identifiés.

Déterminés à contribuer à la bonne santé du marché de l’audit

Le marché de l’audit doit être réformé. Le scandale Wirecard vient s’ajouter à plusieurs autres affaires de même nature et aggraver encore la crise de confiance qui frappe notre profession. Les législateurs, les investisseurs, les organismes de crédit et l’opinion publique ont exprimé leurs doutes sur la capacité des auditeurs à fournir des informations fiables sur la véritable santé financière des entreprises. L’audit doit aujourd’hui s’adapter aux innovations technologiques et aux nouvelles attentes de ceux qui en utilisent les résultats.

En tant qu’organisation internationale désireuse de proposer une réelle alternative, il est de notre devoir d’apporter notre contribution à ce changement si nécessaire et à la construction d’un marché de l’audit plus ouvert, plus juste et plus résilient, dont nous sommes convaincus qu’il renforcerait considérablement la robustesse de nos économies. Cette transformation doit s’appuyer sur plusieurs piliers ; la mise en place de processus rigoureux en matière de qualité, d’éthique et de gestion des risques ; la généralisation du *joint-audit* pour les grands groupes ; une évaluation minutieuse de l’impact de la technologie et de l’IA sur nos

processus d’audit ; un dialogue global avec toutes les parties prenantes au sujet de ce que représente l’audit, son rôle, et la manière dont nous pouvons donner aux auditeurs les moyens de répondre à ces nouvelles attentes.

Notre profession dans son ensemble devra se transformer. Grâce aux investissements réalisés dans nos équipes et dans l’innovation technologique, nous sommes prêts à relever ce défi.

En 2020, nous avons mené une étude globale auprès des directeurs financiers et des présidents des comités d’audit pour mieux comprendre leurs attentes, besoins et réflexions sur l’avenir de l’audit. Elle a confirmé qu’il était impératif de repenser notre profession et de lui donner les moyens de jouer pleinement son rôle dans la construction d’une économie plus juste et plus durable.

C’est précisément pourquoi nous voulons proposer des audits augmentés, pour plus de cohérence, d’efficacité, de valeur et d’impact sociétal. Chacun de nos audits doit être unique : il doit donner des perspectives, promouvoir la transparence et poser des questions constructives pour accroître la confiance dans l’information que les organisations fournissent à leurs parties prenantes, et rendre les entreprises que nous auditons plus résilientes.



Tenir nos promesses Notre conscience sociale en actes

Nous avons toujours dirigé notre organisation au bénéfice des générations futures. Notre stratégie de RSE vise avant tout à mettre la qualité, les individus, le long-terme et l'impact social au centre de notre modèle économique, en cohérence avec nos ambitions et nos valeurs.

Impliqués dans nos communautés

Nous nous préoccupons du bien-être de nos sociétés, de nos écosystèmes et des communautés dans lesquelles nous vivons et travaillons. A nos yeux, ces enjeux ne sont pas ancillaires : ils sont justes et nous aident à devenir encore meilleurs et à faire grandir notre entreprise.

Du conseil comptable et financier pro-bono pour la Baan Dek Foundation, en Thaïlande

Pendant le confinement, nos équipes thaïlandaises ont assuré, à titre bénévole, une mission de conseil comptable et financier pour la Baan Dek Foundation, une entité du réseau Kids Home Development, basé en Thaïlande et dédié à accompagner les enfants en difficulté, en œuvrant à leur bien-être physique, psychologique, affectif et social, afin de les aider à devenir des adultes responsables et autonomes.

Punrada Lert et Pattarathida Janrawangyot, experts Mazars en conseil comptable, ont mené cette mission et réalisé une revue globale des pratiques comptables et financières de la fondation ainsi que de la structure de son budget et des outils destinés à améliorer ses capacités de financement.

Nous encourageons nos professionnels à s'engager dans des activités bénévoles et à proposer, dans le cadre du mécénat de compétences, leurs expertises et conseils à des ONG, des associations caritatives ou des *think tanks*.

Un partenariat avec l'Observatoire de la Mixité

En France, Mazars a conclu un partenariat avec l'[Observatoire de la Mixité](#) pour contribuer à une meilleure représentation des femmes dans les organes de direction des entreprises. L'Observatoire de la Mixité fédère des experts de la mixité, des entreprises engagées dans cette cause, ainsi qu'un groupe de dirigeants qui, en plus de la promouvoir, échangent et travaillent sur la mixité dans l'univers professionnel. Avec l'ensemble de ses membres, l'Observatoire a défini et rendu public 6 mesures qui ont fait la preuve de leur capacité à faire bouger les lignes. En coopération avec les membres de l'Observatoire, Mazars a conçu et développé une checklist permettant aux dirigeants d'évaluer la mise en place de ces mesures au sein de leur organisation. Cette checklist sera publiée dans l'édition 2021 du Livre Vert de l'Observatoire.

Engagés à mesurer et à publier nos performances extra-financières

Penser, planifier, et envisager notre développement dans la durée est depuis toujours au cœur de notre ADN. Notre histoire s'est construite sur la croissance durable et la volonté de transmettre. Nous voulons par-dessus tout conserver cette perspective de long-terme et préparer la transmission harmonieuse de notre organisation aux futures générations de leaders.

Nous considérons notre responsabilité sociale comme le développement naturel de notre engagement à la création de valeur partagée et durable pour toutes nos parties prenantes.

C'est dans cette optique que nous avons développé une stratégie globale de RSE, qui s'articule autour de 5 grands axes : l'intégrité et la responsabilité, les talents, le climat et l'environnement, nos services de transformation durable et nos communautés.

Ces 5 grands axes nous permettent de contribuer à la réalisation de 8 des 17 Objectifs de Développement Durable des Nations-Unies :

- Bonne santé et bien-être
- Education de qualité
- Egalité entre les sexes
- Travail décent et croissance économique
- Industrie, innovation et infrastructure
- Consommation et production responsables
- Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques
- Paix, justice et institutions efficaces

En matière de RSE, nous publions nos objectifs, initiatives et principaux indicateurs de performance dans notre [Sustainability Report](#) mondial, dont la première édition est parue en 2020. Notre prochaine édition est prévue pour 2021.

Des *reportings* RSE locaux et nationaux sont également disponibles : au sein de notre *partnership*, 23 pays publient leurs propres rapports RSE. Un nombre croissant d'entre eux s'est aussi engagé dans des processus de certification ISO 14001 ou B Corp.

23

pays publient un rapport extra-financier

87%

des pays de notre *partnership* ont mis en œuvre des initiatives RSE

59%

de nos équipes offrent des services pro-bono

Mieux nous connaître

Pour tout savoir sur notre Conseil de Gérance, notre Conseil de Surveillance, notre équipe de management, nos indicateurs financiers et les temps forts de notre année.



Mieux nous connaître

Une nouvelle gouvernance

Malgré la crise, nous avons continué à investir et à préparer l'avenir. En décembre 2020, nos associés ont voté pour approuver un nouveau plan stratégique, qui guidera notre trajectoire sur les 4 prochaines années. Ils ont également approuvé le renouvellement de nos instances de gouvernance, élues pour mettre ce plan en œuvre.

Le Conseil de Gérance

Le Conseil de Gérance (*Group Executive Board* ou GEB) est l'organe de direction exécutive de Mazars. Il assure la gestion opérationnelle du *partnership*, dans le cadre des grands objectifs stratégiques, collectivement définis. Il 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 2021, le Conseil de Gérance est composé de 11 membres :



Hervé Hélias
CEO & Président du
Conseil de Gérance -
France



Pascal Jauffret
Singapour



Mark Kennedy
Irlande



Rudi Lang
Royaume-Uni



Julie Laulusa
Chine



Taïbou M'Baye
Sénégal



Christoph Regierer
Allemagne



Véronique Ryckaert
Belgique



Ton Tuinier
Pays-Bas



Phil Verity
Royaume-Uni



Victor Wahba
Etats-Unis

Le Conseil de Surveillance

Elu pour un mandat identique à celui du Conseil de Gérance, le Conseil de Surveillance (*Group Governance Council* ou GGC) exerce une fonction de supervision des activités de management du Conseil de Gérance, et, dans ce cadre, évalue leur niveau de pertinence. Il est aussi doté de responsabilités spécifiques, précisées dans la Charte d'Association, en matière d'approbation des candidatures au

partnership et des opérations de croissance externe, de rémunération des membres du Conseil de Gérance et d'instruction des actions disciplinaires engagées par ce dernier.

Au 1^{er} Janvier 2021, le Conseil de Surveillance est composé de 12 membres :



Tim Hudson
Président -
Royaume-Uni



Asa Andersson Eneberg
Suède



Gertrud R. Bergmann
Allemagne



Frank Bournois*
France
*membre externe



Kathryn Byrne
Etats-Unis



Maria Cabodevilla
Espagne



Juliette Decoux
France



Fabrice Demarigny
France



Denise Fletcher*
Etats-Unis
*membre externe



Chris Fuggle
Singapour



Michelle Olckers
Afrique du Sud



Liwen Zhang
Chine

Mieux nous connaître Entretien avec Tim Hudson, Président du Conseil de Surveillance

Président du Conseil de Surveillance, Tim Hudson partage ses réflexions sur la manière dont Mazars a su répondre à la crise sanitaire, en faisant preuve de solidarité et de résilience. Il revient aussi sur les ambitions du Groupe pour les 4 années à venir.

2020 a marqué le terme de votre second mandat à la tête du GGC. Quel bilan tirez-vous de ces quatre dernières années ?

Elles ont marqué une période de progrès notable, pour le Groupe et pour la gouvernance au sein du Groupe. Nous avons connu une forte croissance et réalisé d'excellentes performances financières – au moins jusqu'à la pandémie –, nous avons poursuivi l'expansion de notre couverture géographique et avons remporté de beaux succès commerciaux, tant en audit que dans nos autres lignes de métier, auprès de prestigieux clients internationaux et de belles entreprises nationales. Nous avons renouvelé nos documents de gouvernance, et, en coopération étroite avec le GEB, réalisé des progrès continus sur plusieurs sujets clés, tels que la gestion des risques, la diversité, l'inclusion et le lancement de la nouvelle identité de marque, qui témoigne de notre volonté de préserver la culture de notre Groupe.

L'année écoulée n'a ressemblé à aucune autre. Comment caractériseriez-vous la réponse apportée par Mazars à la crise de la Covid-19 ?

Il me semble que nous pouvons être fiers de notre capacité à résister à la tempête. Nous avons répondu rapidement, avec l'objectif prioritaire de protéger les Mazariens et d'assurer leur sécurité. La généralisation quasi-instantanée du télétravail nous a permis de rester concentrés sur nos clients. Notre esprit d'équipe est plus fort qu'il ne l'a jamais été : la manière dont nos équipes ont accompagné nos clients et se sont mutuellement soutenues a été réellement impressionnante.

Dans un environnement aussi difficile, comment évaluez-vous la performance du Groupe et que dit-elle de la résilience du modèle de Mazars ?

Résilience est le mot clé. Même si notre croissance a été largement ralentie pendant la première moitié de 2020, nous avons réussi à progresser de plus de 7%, au terme de notre exercice fiscal qui s'est clôt au 31 août. Avec la nomination, le 1^{er} septembre 2020, de 76 nouveaux associés, nous restons déterminés à investir et à préparer le développement de notre Groupe à long-terme.

La crise de la Covid-19 a remis sur le devant de la scène les risques systémiques. Quel est, pour vous, le degré de préparation de Mazars face à ce type de risques ?

Nous avons envisagé plusieurs scénarios de gestion de crise, mais, comme la plupart des grandes organisations, nous n'étions pas réellement préparés à une pandémie de cette ampleur. Pour autant, rétrospectivement, il est clair que nos structures et nos canaux de communication très courts entre le GEB, les Comités exécutifs nationaux et les équipes nous ont permis de répondre de manière cohérente et appropriée, dans nos 90 pays et territoires. Je pense que cela démontre la force de notre organisation.

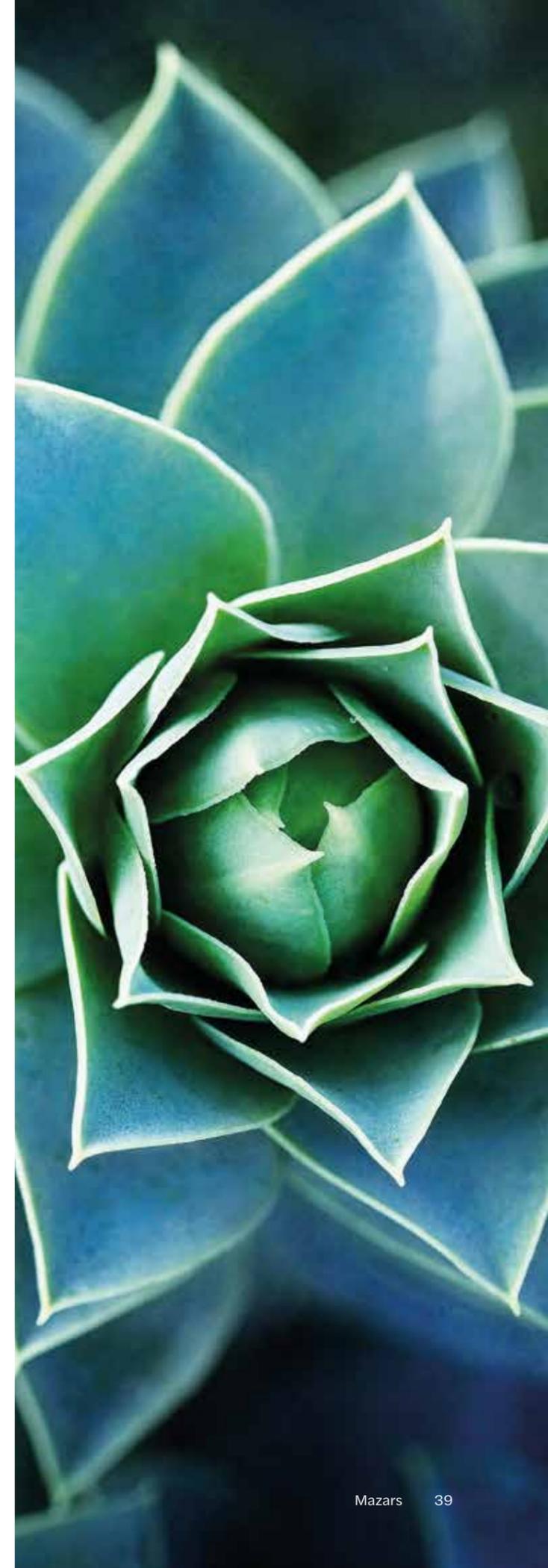
"Notre esprit d'équipe est plus fort que jamais"

En 2019, Mazars a créé Mazars North America Alliance pour accroître ses capacités à répondre aux grands appels d'offres internationaux. Un an après, cette initiative stratégique a-t-elle commencé à porter ses fruits ?

En dépit du contexte des 12 derniers mois, de la difficulté à voyager et à organiser des réunions en face-à-face, l'Alliance a connu une première année solide. Les équipes américaines travaillent bien ensemble, et nos clients et prospects ont répondu positivement aux nouvelles capacités ainsi qu'à l'envergure que nous confère Mazars North America Alliance.

Mazars débute aujourd'hui une nouvelle étape dans son développement, avec un plan stratégique sur quatre ans, appelé One24. Quels sont les grands objectifs des quatre années à venir et où voyez-vous Mazars en 2024 ?

Nous entamons un cycle qui doit nous permettre de renouveler nos instances de gouvernance. Plus de 150 associés ont contribué aux réflexions stratégiques qui ont mené à l'élaboration du plan One24. Il ne marquera pas un changement de cap radical, mais, avec la digitalisation des services et à mesure que nous voyons de nouveaux défis, de nouvelles opportunités et de nouvelles évolutions réglementaires apparaître dans l'audit, en Europe et au-delà, nous avons dû revoir nos priorités. Nous resterons concentrés sur nos clients, ainsi que sur la modernisation de nos services et sur la manière dont nous les fournissons. Il nous faudra pour cela accélérer le rythme de nos investissements, dans nos équipes et nos infrastructures, tout en nous assurant de garder à l'esprit nos ambitions de long-terme.



Mieux nous connaître Une nouvelle gouvernance

L'équipe de management Groupe

Notre équipe de management Groupe est composée de sept 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 2021, notre équipe de management Groupe est composée de :



Jean-Luc Barlet
Group Chief Risk and
Compliance 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



Ariane Rossi
Group Chief
Financial Officer



Caroline Van Troeyen
Group General
Secretary



Mieux nous connaître

Nos temps forts de 2020



Mieux nous connaître Notre performance financière

Au cœur d'une pandémie mondiale et en faisant de la sécurité de ses collaborateurs sa priorité absolue, Mazars a montré une remarquable résilience : le Groupe a maintenu l'ensemble de ses activités et enregistré une croissance de 7,8%, très majoritairement organique.



* Hors effet de change.

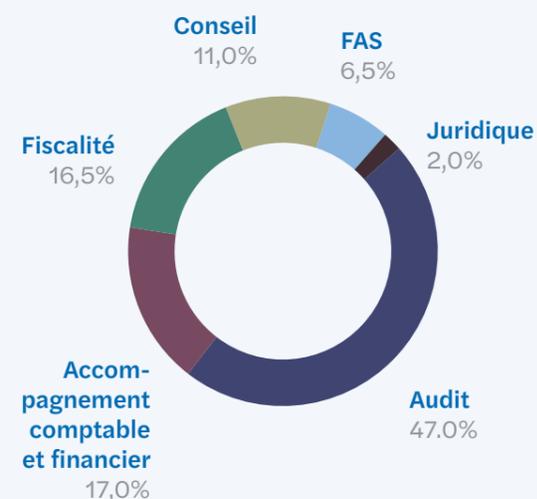
Couverture internationale

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

Afrique & Moyen-Orient	5,5%
Asie-Pacifique	16,5%
Europe	65,0%
Amérique latine & Caraïbes	2,0%
Amérique du Nord	11,0%

Une offre équilibrée

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



Le Yearbook et les Etats Financiers 2019-2020 du Groupe Mazars sont disponibles sur www.annualreport.mazars.com

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

*Inclut les données de ZhongShen ZhongHuan et ZhongShen Yatai

Contacts

Cécile Kossoff

Group Chief Brand,
Marketing and Communication Officer
cecile.kossoff@mazars.com

Nathalie Lagos

Directrice de la Communication France
nathalie.lagos@mazars.fr

Mazars est un groupe international et intégré spécialisé dans l'audit, la fiscalité et le conseil ainsi que dans les services comptables et juridiques*. Présents dans plus de 90 pays et territoires à travers le monde, nous nous appuyons sur l'expertise de plus de 42 000 professionnels – plus de 26 000 au sein de notre partnership intégré et plus de 16 000 via « Mazars North America Alliance » – pour accompagner les clients de toutes tailles à chaque étape de leur développement.

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

www.mazars.fr

© Mazars 2021

mazars