

Visionnaire

The

Experte

modern

Agile

firm

Durable

14 **Visionnaire**

44 **Experte**

98 **Agile**

156 **Durable**

202 **Une année en bref**

Rapport annuel du Groupe Mazars 2015-2016

Yearbook 2016

Auditeurs. Consultants. Entrepreneurs.

Un avant-propos, par **Philippe Castagnac**

CEO & Chairman of the Group

Executive Board

Chères lectrices, chers lecteurs,

Nous avons conçu ce rapport comme un voyage à travers les sujets majeurs que représentent, à nos yeux, le **leadership** et l'**entrepreneuriat**. Notre rapport annuel a vocation, bien entendu, d'établir **un bilan** de ce que Mazars, et les Mazariens, ont réalisé.

Nos comptes consolidés, que nous publions **comme chaque année depuis 2005**, sont le témoin à la fois de cette **ambition de transparence** et de notre volonté de nous appliquer à nous-mêmes les **exigences** auxquelles sont soumis nos clients.

Chacun des articles qui composent ce *Yearbook* est indépendant, bien que tous aient en commun le thème de la *Modern Firm*. Pour l'illustrer, nous avons choisi de mettre en valeur les quatre

attributs qui, selon nous, définissent ce concept : **croissance intelligente, haute concentration de savoirs, durabilité et agilité.**

Notre rapport annuel a ainsi pour objectif à la fois de donner à la communauté économique une vision claire et globale de ce que nous sommes, d'illustrer **les principes qui nous animent** et de montrer **comment nous créons de la valeur**. Plus largement, nous voulons aussi contribuer à une réflexion globale sur l'économie et la société dans lesquelles nous vivons.

Notre objectif est donc, avec ce *Yearbook*, de vous présenter un retour sur un an d'activité, mais aussi de nous livrer à un exercice de **réflexion** et de **prospective**, pour tenter de définir ce qui constitue pour notre organisation, en symbiose avec nos clients, nos collaborateurs, les régulateurs et l'ensemble de nos parties prenantes, le chemin d'une croissance porteuse de sens.

Laissez-moi vous en présenter la trame.



Plus que jamais, nous croyons que **les entreprises et les communautés** qui en constituent l'environnement sont interdépendantes. C'est précisément ce concept de création de **valeur partagée** qui constitue à nos yeux le principe directeur du progrès des économies et des sociétés. Mazars, né en France juste après la seconde guerre mondiale, est aujourd'hui un *partnership* mondial, qui regroupe 17 000 collaborateurs dans 77 pays, et un **challenger influent** sur la scène internationale. Cette réussite, que nous concevons comme un défi permanent, est largement due, nous en sommes convaincus, à notre **modèle multiculturel**, qui nous a permis de créer la seule organisation d'audit intégrée réellement internationale par son modèle de gouvernance et son respect des cultures locales.

C'est aussi le fait d'un ADN dont l'appétence pour l'**entrepreneuriat**, la création de valeur et le développement durable est l'un des principaux marqueurs. Plus qu'une association de firmes, Mazars est ainsi un **partnership de femmes et d'hommes**, rassemblant 900 associés de nombreuses nationalités différentes. Ces associés sont autant de leaders, de chefs d'entreprise, dont l'objectif commun, au-delà de l'excellence technique, est d'être le conseiller de confiance pour **tous les acteurs économiques**, des TPE aux grands groupes cotés en passant par les entreprises de taille intermédiaire, les start-up, ou les organisations publiques.

La croissance pour elle-même n'est pas une fin en soi. Si Mazars continue à progresser en étendant sa capacité d'intervention

sur tous les continents, c'est selon les axes définis dans le cadre d'une stratégie réfléchie et ambitieuse de **croissance intelligente**. En 2010, Mazars accueillait au sein de son *partnership* international Weiser, un cabinet d'audit et de conseil basé aux **États-Unis**, afin d'étendre sa capacité d'intervention à l'un des marchés les plus importants, mais aussi les plus complexes. Toujours en 2010, c'est la Suède avec SET Revisionsbyrå, un important cabinet d'audit, qui rejoignait la structure intégrée du groupe. En 2015, Mazars fusionnait ses équipes présentes en **Allemagne** depuis une trentaine d'années avec le cabinet RoeverBroennerSusat, doté d'une implantation géographique couvrant tout le pays, et d'une forte connaissance du *Mittelstand*, ces entreprises de taille intermédiaire en croissance, très dynamiques à l'international.

Début 2016, Mazars annonçait le rapprochement avec la firme d'audit chinoise ZhongShen ZhongHuan, renforçant ainsi son modèle unique de *partnership* intégré déjà présent en **Chine** depuis 1997. Si la fusion des deux structures a d'ores et déjà donné naissance à une entité forte de plus de 1 800 professionnels dont 80 associés, et 15 bureaux en Chine continentale, cette première étape annonce d'autres opérations de croissance prévues dans le pays en 2017. Mazars se dote ainsi de la capacité à servir dans le monde entier les sociétés chinoises cotées, qui créent des filiales à l'étranger, et s'engagent de plus en plus dans des opérations de fusions-acquisitions à l'international, selon les objectifs stratégiques définis pour les entreprises du pays (« **Globalisation, mode d'emploi** », p. 28).

_____ Depuis 2012, Mazars a étendu sa couverture géographique à 16 nouveaux pays. Chaque opération de croissance renforce notre champ d'action, nos compétences et notre aptitude à servir nos clients où qu'ils soient (« **Servir nos clients dans le monde entier** », p. 16), avec, partout, une égale exigence d'excellence. Cette stratégie d'expansion correspond également à l'ardente ambition de fédérer des équipes qui partagent la même ambition de qualité et d'indépendance, sans jamais vouloir imposer un modèle culturel, quel qu'il soit.

_____ Dans un monde en mutation rapide, où les changements géopolitiques annoncent une remise en cause des modèles stables établis au sortir de la seconde guerre mondiale, les firmes de services professionnels, caractérisées par une **forte concentration de savoirs**, occupent une position, privilégiée et terriblement exigeante, d'avant-garde. En tant qu'auditeurs et consultants, nous interagissons directement avec des acteurs économiques-clés de tout type dans l'ensemble des secteurs d'activité. Ce rôle de vigie nous situe idéalement pour comprendre les tendances qui affectent ces acteurs. Il nous a également convaincu de la pertinence d'une approche écosystémique comme source de création de valeur, pour les entreprises et l'ensemble de leurs parties prenantes.

Être une *modern firm*, c'est ainsi comprendre la modernité du monde qui nous entoure : un monde dont les principes directeurs isostatiques sont dépassés au profit d'une remise en question permanente. Ce nouveau

paradigme s'illustre au travers d'exemples aussi éclairants que la cybercriminalité et les risques qu'elle fait peser sur la vie économique et la société en général (« **L'insécurité comme nouveau paradigme** », p. 46), la réinvention de modèles anciens à travers la recherche d'une plus grande responsabilité sociale (« **Luxe : l'éthique au cœur de la création de valeur** », p. 68), la responsabilité fiscale en tant que critère de réussite des organisations (« **Transparence fiscale : sauter d'un avion sans parachute** », p. 80), et la nécessité de dépasser le simple objectif de conformité, pour intégrer les démarches de gouvernance éthique et socialement responsable au sein même du *business model* de chaque entreprise (« **Prévenir la corruption : l'entreprise au cœur du renouveau** », p. 88).

_____ Mais être une firme moderne, c'est également envisager le développement sur le long terme, pour nous, pour nos clients, et pour leurs parties prenantes. Cette recherche de **croissance durable** se traduit par un modèle qui permet de vivre au quotidien les valeurs léguées par notre fondateur, parmi lesquelles la *stewardship*, ou la volonté de transmettre aux générations futures des entreprises et une société dans un meilleur état que celui dans lequel elles avaient été reçues par la génération précédente (« **Le temps de la transmission. L'aventure entrepreneuriale au défi des générations** », p. 158). Elle se traduit également par le nécessaire dialogue entre les générations, à un moment où le passage de témoin devient critique, et où de nouvelles approches de l'innovation émergent, sur le modèle de certaines zones géographiques ●●●

[« **Être un leader en Afrique aujourd'hui... et demain** », p. 176], notamment du fait de la place à donner à l'esprit d'entreprise [« **Développement en Afrique : faire confiance aux entrepreneurs africains** », p. 190].

Ces tendances lourdes s'accompagnent d'une évolution fondamentale du métier de l'auditeur, dont les méthodes de travail vont être très profondément modifiées par la révolution technologique en cours, même si sa valeur ajoutée, nous le pensons, va continuer de s'accroître (« **L'audit au 21^e siècle** », p.58).

_____ L'accélération de l'innovation impose enfin une exigence d'**agilité**. Au-delà des aspects technologiques, il s'agit d'une véritable révolution dans l'approche au travail. Mazars en est à la fois le témoin privilégié et l'acteur, à travers une remise en cause radicale de ses modèles organisationnels, dont témoignent les exemples de ses nouveaux bureaux de Rotterdam (« **Des environnements de travail plus dynamiques pour des organisations plus agiles** », p. 122) ou de Milan (« **Smart Working : de l'innovation dans la relation au travail à la création de valeur partagé** », p. 138). Selon ce qui n'est un paradoxe qu'apparent, il en ressort que ce défi est lié, de manière intime, au concept de diversité, ainsi que le montre également une enquête réalisée auprès de nos collaborateurs (« **La diversité, source de valeur pour les organisations** », p. 100). Bien au-delà d'un respect de conventions formelles, la diversité représente ainsi non seulement le témoin d'une responsabilité sociale bien comprise, mais également un facteur

de réussite pour l'ensemble des organisations (« **Les entreprises au défi de la révolution permanente : une quête d'agilité** », p. 114).

_____ En 2015-2016, notre chiffre d'affaires global a crû de plus de 10 % à 1,36 milliard d'euros, soit une croissance (hors effet de taux de change) similaire à celle de l'exercice précédent, dessinant ainsi une **tendance soutenue de développement**, malgré un contexte international difficile. Cette année marque également l'achèvement de la mise en place d'un **modèle de gouvernance** robuste et stable, fondé sur une équipe exécutive à la fois représentative des différentes cultures qui composent l'organisation, mais aussi transformante, et partageant la même foi dans le principe du *shared leadership*.

Chez Mazars, nous envisageons l'avenir de manière confiante, conscients de la force de nos valeurs, de notre ambition en matière d'**excellence technique**, d'un positionnement marché apprécié de nos clients, et d'un **esprit entrepreneurial** qui n'a cessé de nous pousser à conquérir de nouveaux espaces. Mais nous restons également humbles, au regard des défis qui attendent notre organisation et l'ensemble de nos parties prenantes. Devenir encore plus **agiles**, donner aux **nouvelles générations** toute leur place, nous enrichir de la **diversité** de nos équipes, constituent des enjeux majeurs, auxquels nous devons être pleinement capables de répondre afin de représenter, plus que jamais, un **partenaire de confiance** pour tous nos clients.

« Être une *modern firm*,
c'est ainsi comprendre
la modernité du monde
qui nous entoure : un
monde dont les principes
directeurs isostatiques
sont dépassés au profit
d'une remise en question
permanente. »

Philippe Castagnac

À propos de Mazars

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

1

Partnership

900

Associés

77

Pays intégrés

260

Bureaux

17 000

Professionnels

**1,36 milliard d'euros
de chiffre d'affaires
En croissance de +10 %**

comparé à 2014-2015

Excluant un effet de taux de change de -1,0 %

2006

5 700

2011

13 000

2016

17 000

Nombre de professionnels
travaillant dans le *partnership*
intégré de Mazars dans le monde

Au 31 août 2016, Mazars et ses correspondants sont présents dans **92 pays**. Parmi ceux-ci, **77** pays font partie du *partnership* international intégré de Mazars, et **15** sont des correspondants. Le groupe dispose d'une couverture supplémentaire dans **21** autres pays par le biais de l'Alliance internationale Praxity. Mazars fédère les expertises

de **17 000 professionnels** spécialisés dans l'audit, le conseil ainsi que les services comptables, fiscaux et juridiques. Emmenés par **900 associés**, ils servent leurs clients à toutes les étapes de leur développement : de la PME aux grands groupes internationaux en passant par les entreprises de taille intermédiaire, les start-up et les organismes publics.

Vision



naire

16 | Servir nos clients dans le monde entier

28 | Chine : Globalisation, mode d'emploi

Servir nos clients dans le monde entier

Visionnaire

- Pays intégrés
- Pays non intégrés : correspondants et bureaux de représentation
- Pays couverts via l'alliance Praxity
- 👤 Collaborateurs (ETP)
- Nombre de villes dans lesquelles Mazars dispose d'un bureau intégré

AMÉRIQUE DU NORD

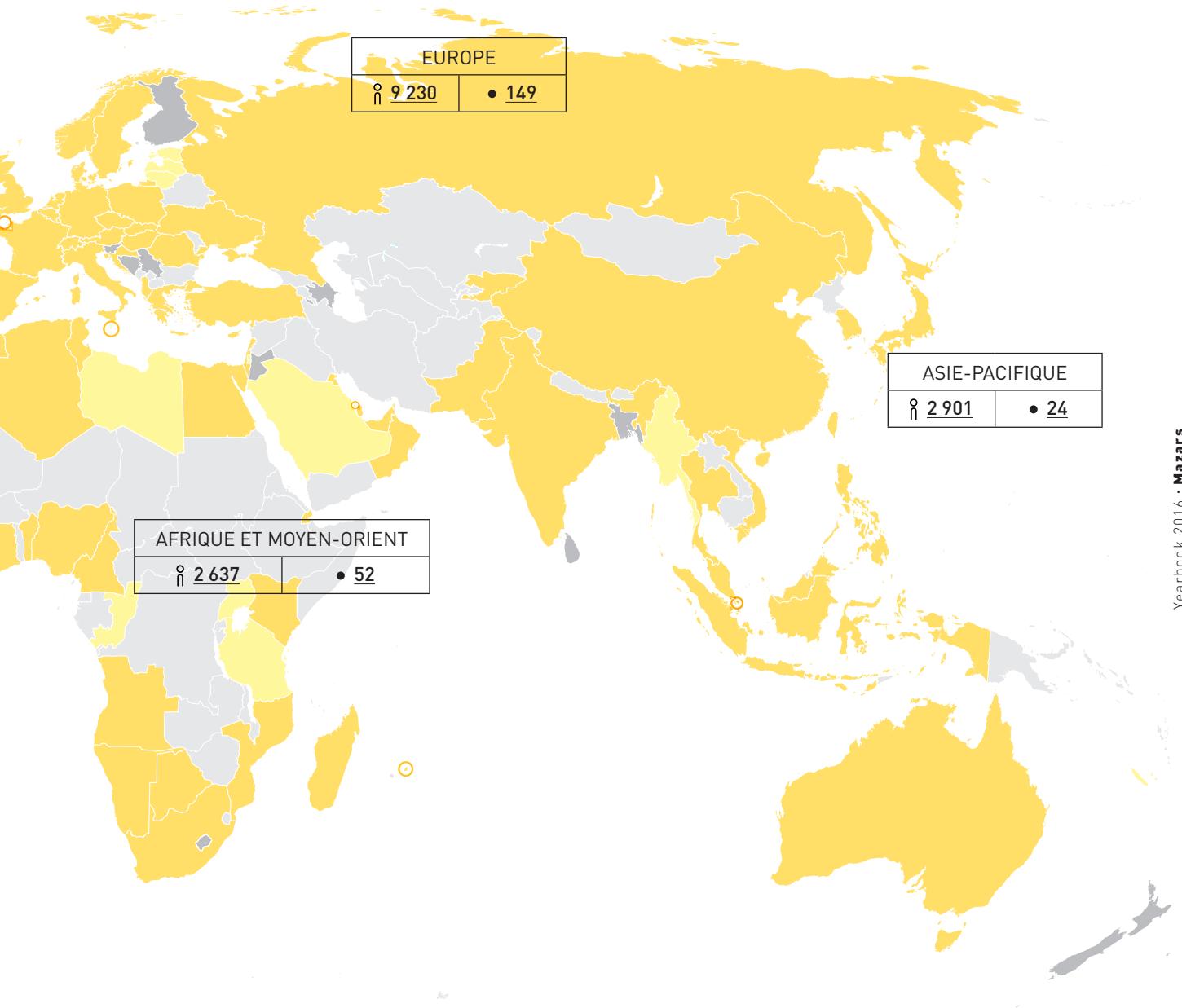
👤 1 009

● 17

AMÉRIQUE LATINE ET CARAÏBES

👤 1 223

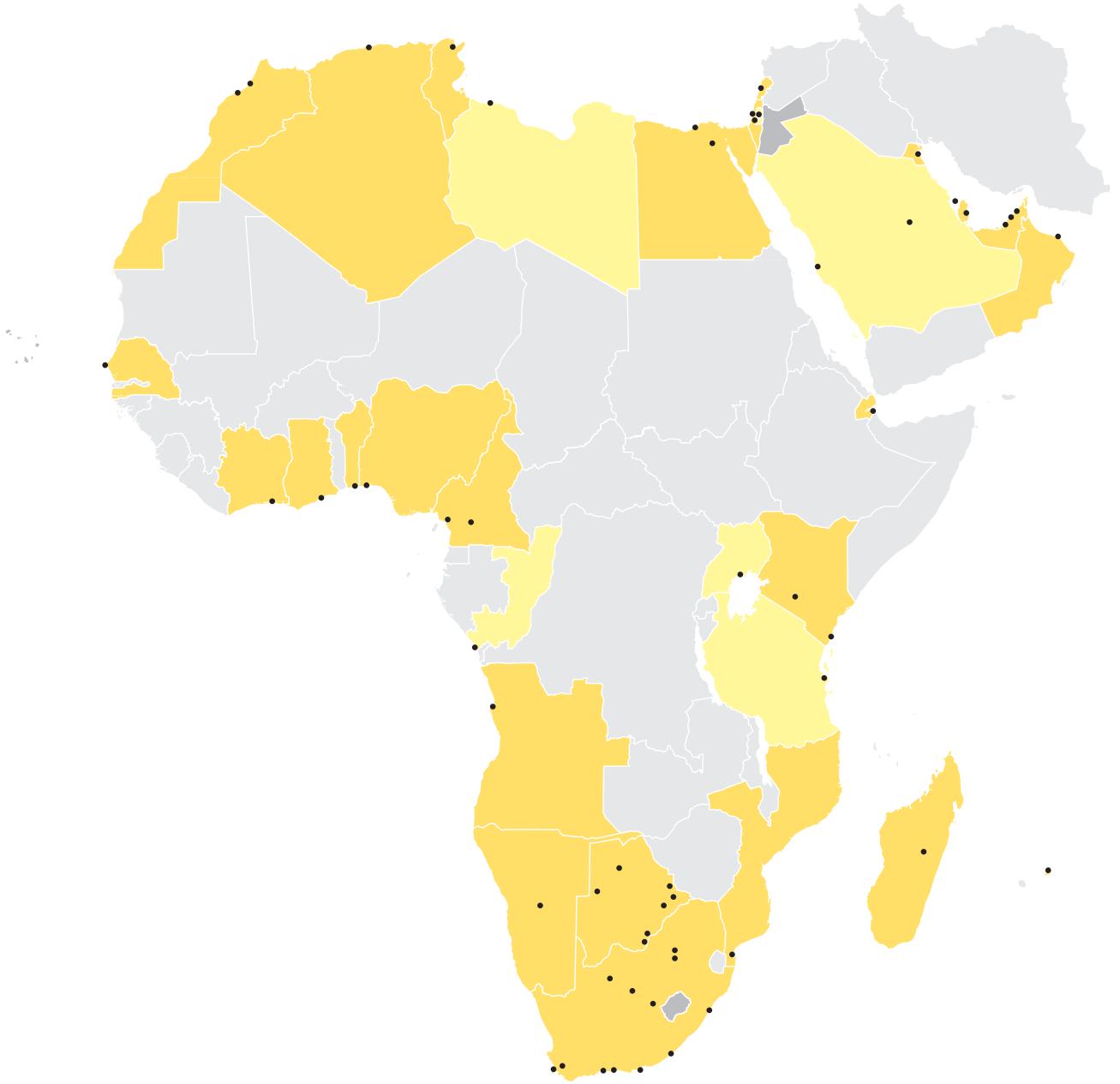
● 18



Ces chiffres sont valables au 31/08/2016, date de clôture de notre exercice 2015-2016. Pour des données toujours actualisées : fre.mazars.com/monde

Afrique et Moyen-Orient

- Afrique du Sud
 - Bloemfontein
 - Durban
 - East London
 - George
 - Johannesburg
 - Kathu
 - Kimberley
 - Le Cap
 - Paarl
 - Plettenberg Bay
 - Port Elizabeth
 - Pretoria
- Algérie
 - Alger
- Angola
 - Luanda
- Arabie Saoudite
 - Djeddah
 - Riyad
- Bahreïn
 - Manama
- Bénin
 - Cotonou
- Botswana
 - Francistown
 - Gaborone
 - Ghanzi
 - Lobatse
 - Maun
 - Palapye
 - Selebi-Phikwe
- Cameroun
 - Douala
 - Yaoundé
- Congo (Brazzaville)
 - Pointe-Noire
- Côte d'Ivoire
 - Abidjan
- Djibouti
 - Djibouti
- Égypte
 - Alexandrie
 - Le Caire
- Émirats Arabes Unis
 - Abou Dhabi
 - Ajman
 - Dubaï
- Ghana
 - Accra
- Île Maurice
 - Port Louis
- Israël
 - Beit Shemesh
 - Tel-Aviv
- Kenya
 - Mombasa
 - Nairobi
- Koweït
 - Koweït
- Liban
 - Beyrouth
- Libye
 - Tunis - Libyan desk
- Madagascar
 - Antananarivo
- Maroc
 - Casablanca
 - Rabat
- Mozambique
 - Maputo
- Namibie
 - Windhoek
- Nigeria
 - Lagos
- Oman
 - Mascate
- Ouganda
 - Kampala
- Palestine
 - Ramallah
- Qatar
 - Doha
- Sénégal
 - Dakar
- Tanzanie
 - Dar es Salaam
- Tunisie
 - Tunis



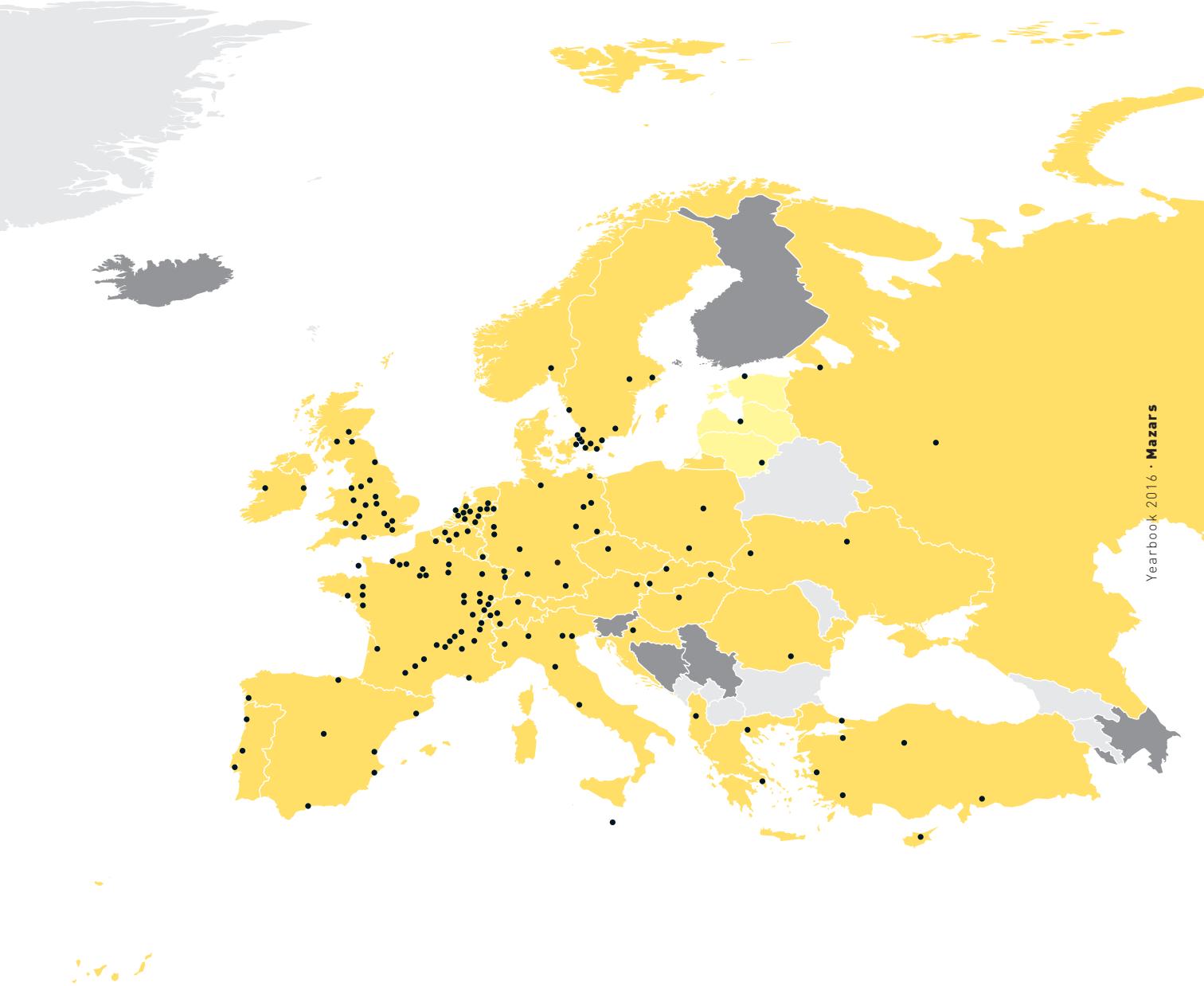
Asie- Pacifique

- Australie
 - Melbourne
 - Sydney
- Chine
 - Beijing
 - Changsha
 - Guangzhou
 - Hefei
 - Nanchang
 - Shanghai
 - Shenyang
 - Shenzhen
 - Wuhan
 - Wuhu
 - Xi'an
 - Zhuhai
- Corée du Sud
 - Séoul
- Hong Kong
 - Hong Kong
- Inde
 - Bengaluru
 - Gurgaon
 - Mumbai
 - New Delhi
 - Pune
- Indonésie
 - Djakarta
- Japon
 - Tokyo
- Kirghizistan
 - Bichkek
- Malaisie
 - Kuala Lumpur
- Myanmar
 - Yangon
- Nouvelle-Calédonie
 - Nouméa
- Pakistan
 - Islamabad
 - Karachi
- Philippines
 - Manille
- Singapour
 - Singapour
- Thaïlande
 - Bangkok
- Vietnam
 - Hanoi
 - Ho Chi Minh Ville



Europe

- Albanie
 - Tirana
- Autriche
 - Vienne
- Allemagne
 - Berlin
 - Cologne
 - Dresde
 - Düsseldorf
 - Francfort-sur-le-Main
 - Greifswald
 - Hambourg
 - Leipzig
 - Munich
 - Nuremberg
 - Potsdam
 - Stuttgart
- Belgique
 - Anvers
 - Bruxelles
 - Gand
 - Tournai
- Chypre
 - Nicosie
- Croatie
 - Zagreb
- Danemark
 - Copenhague
- Espagne
 - Alicante
 - Barcelone
 - Bilbao
 - Madrid
 - Malaga
 - Valence
 - Vigo
- Estonie
 - Tallinn
- France
 - Albi
 - Annecy
 - Besançon
 - Bordeaux
 - Dijon
 - Epernay
 - Fort-de-France
 - Grenoble
 - Haguenau
 - Is-sur-Tille
 - Langeac
 - Le Grand Quevilly
 - Le Havre
 - Le Puy-en-Velay
 - Lille
 - Lons-le-Saunier
 - Lyon
 - Maiche
 - Marseille
 - Monistrol-sur-Loire
 - Morteau
 - Nancy
 - Nantes
 - Paris
 - Pontarlier
 - Redon
 - Reims
 - Rennes
 - Rodez
 - Rouen
 - Saint-Étienne
 - Sannois
 - Strasbourg
 - Suresnes
 - Toulouse
 - Valence
- Vannes
- Vesoul
- Grèce
 - Athènes
 - Thessalonique
- Hongrie
 - Budapest
- Îles Anglo-Normandes
 - Jersey
- Irlande
 - Dublin
 - Galway
- Italie
 - Florence
 - Milan
 - Padoue
 - Rome
 - Turin
 - Vérone
- Lettonie
 - Riga
- Lituanie
 - Vilnius
- Luxembourg
 - Luxembourg
- Malte
 - Attard
- Norvège
 - Oslo
- Pays-Bas
 - Amsterdam
 - Apeldoorn
 - Breda
 - Eindhoven
 - Enschede
- Goor
- Gouda
- La Haye
- Nimègue
- Rijssen
- Rotterdam
- Utrecht
- Pologne
 - Cracovie
 - Varsovie
- Portugal
 - Leiria
 - Lisbonne
 - Porto
- République tchèque
 - Prague
- Roumanie
 - Bucarest
- Royaume-Uni
 - Birmingham
 - Bristol
 - Cardiff
 - Durham
 - Edimbourg
 - Gatwick
 - Glasgow
 - Gloucester
 - Leeds
 - Leicester
 - Liverpool
 - Londres
 - Manchester
 - Milton Keynes
 - Nottingham
 - Perth
 - Poole
 - Sutton
- Wolverhampton
- Russie
 - Moscou
 - Saint-Pétersbourg
- Slovaquie
 - Bratislava
 - Košice
 - Považská Bystrica
- Suède
 - Båstad
 - Eskilstuna
 - Eslöv
 - Göteborg
 - Helsingborg
 - Höganäs
 - Kristianstad
 - Landskrona
 - Lund
 - Malmö
 - Stockholm
 - Ystad
- Suisse
 - Fribourg
 - Genève
 - Lausanne
 - Sion
 - Zurich
- Turquie
 - Ankara
 - Bursa
 - Denizli
 - Gaziantep
 - Istanbul
 - Izmir
- Ukraine
 - Kiev
 - Lviv



Amérique latine et Caraïbes

- Antilles néerlandaises
 - Willemstad-Curaçao
- Argentine
 - Buenos Aires
- Brésil
 - Campinas
 - Curitiba
 - Rio de Janeiro
 - São Paulo
- Chili
 - Santiago
- Colombie
 - Bogotá
- Equateur
 - Guayaquil
 - Quito
- Îles Caimans
 - George Town
- Mexique
 - Coatzacoalcos
 - Guadalajara
 - Mexicali
 - Mexico
- Monterrey
- Puebla
- Querétaro
- Toluca
- Villahermosa
- Pérou
 - Lima
- Uruguay
 - Montevideo
- Venezuela
 - Caracas



Amérique du Nord

- Bermudes
 - Hamilton
- Canada
 - Montréal
- États-Unis
 - Boston
 - Chicago
 - Edison
 - Fairfax
 - Fort Lauderdale
 - Fort Washington
 - Houston
 - Los Angeles
 - Miami
 - New York
 - Philadelphie
 - Sacramento
 - Sarasota
 - West Palm Beach
 - Woodbury



Globalisation, mode d'emploi

**LA FUSION MAZARS /
ZHONGSHEN ZHONGHUAN**

EN JANVIER 2016, MAZARS ANNONÇAIT UNE FUSION DÉCISIVE AVEC LE CABINET D'AUDIT CHINOIS ZHONGSHEN ZHONGHUAN, DONNANT AINSI NAISSANCE À UNE STRUCTURE RÉUNISSANT 1 800 PROFESSIONNELS BASÉS DANS PLUS DE 15 BUREAUX EN CHINE CONTINENTALE. NOUS NOUS INTÉRESSONS ICI À LA FAÇON DONT LA TRANSFORMATION PROFONDE QUE VIT LE PAYS, ET L'AMBITION INTERNATIONALE DE SES ENTREPRISES, CHANGENT TOUT POUR LES FIRMES DE SERVICES PROFESSIONNELS.

À première vue, l'arrivée le 21 avril 2016 d'un train de marchandises à Lyon, troisième métropole française, a tout d'un non-événement. Pourtant, l'apparition dans la capitale rhodanienne de ces 41 wagons, chargés de pièces détachées pour l'automobile et de composants chimiques et électroniques, marque un tournant. Parti de Wuhan, le plus important *hub* chinois de transport terrestre, le convoi avait en effet parcouru 11 500 kilomètres à travers la Chine, le Kazakhstan, la Russie, la Biélorussie, la Pologne, l'Allemagne et la France avant d'atteindre sa destination finale⁽¹⁾. L'expédition, un prolongement du trajet déjà existant entre Wuhan et Duisbourg, en Allemagne, a emprunté l'une de ces nouvelles « routes de la soie » qui unissent aujourd'hui la Chine au reste du monde.

**« ONE BELT, ONE ROAD » :
LA CHINE SE DOTE D'UN PLAN
AMBITIEUX**

Quelle importance revêtait réellement cet événement ? Malgré plusieurs transbordements – du fait de différences d'écartement entre les rails dans les différents pays traversés – ce nouvel itinéraire s'avère plus performant que ses concurrents. La voie maritime est certes moins chère, mais trois fois plus longue ; quant au transport aérien, plus coûteux, il est soumis

à des opérations de douane qui peuvent ralentir les livraisons.

La concrétisation de ce projet symbolise parfaitement l'ambition du plan « One Belt, One Road », mis en œuvre par le gouvernement chinois pour un montant de 1 400 milliards de dollars, soit un investissement douze fois supérieur, en termes absolus, à celui du plan Marshall, qui a permis de reconstruire l'Europe occidentale après la Seconde Guerre Mondiale⁽²⁾.

L'importance de ce mégaprojet ne réside pas uniquement dans son ampleur, même si sa portée touche potentiellement 64 pays, plus de 4,4 milliards d'individus et 40 % environ de l'économie mondiale. Elle ne se limite pas non plus aux investissements colossaux qu'il représente. Plus que tout cela, en effet, « One Belt, One Road » témoigne de la vision à long terme du gouvernement chinois, dans la mesure où il dessine les relations entre la Chine et le reste du monde pour les 30 ou 40 prochaines années.



(1) Le Parisien, 21 avril 2016

(2) Bloomberg, 7 août 2016 - <http://www.bloomberg.com/news/articles/2016-08-07/china-s-marshall-plan>



ROUTE DE LA SOIE

ROUTE DE LA SOIE MARITIME

La stratégie de *soft power* adoptée par la Chine fait la une des media depuis plusieurs années, au travers d'initiatives visant à établir des liens privilégiés avec d'autres pays, notamment en Afrique, en Asie et en Europe. Les entreprises d'État (*State-Owned Enterprises* ou SOE), sont les premières en Chine à avoir atteint la « masse critique » qui leur permet d'intervenir à l'étranger ; trois d'entre elles – State Grid, CNP et Sinopec – figurent aujourd'hui dans le top 5 du classement Fortune Global 500 pour l'année 2016^[3]. À ce titre, elles sont les fers de lance de l'offensive économique menée par le pays, et constituent le bras armé de la stratégie gouvernementale. Avec **100 des plus grandes entreprises**

LA TRANSITION ENTRE UN MODÈLE BASÉ SUR LE TRAVAIL PEU QUALIFIÉ ET UNE ÉCONOMIE PORTÉE PAR LA TECHNOLOGIE ET L'INNOVATION

privées et publiques mondiales basées sur le territoire chinois, le pays est devenu, avec les États-Unis et l'Europe, l'un des trois grands centres mondiaux du pouvoir économique, et entre maintenant dans une nouvelle phase de son développement.

Il est indéniable que la Chine se trouve à la croisée des chemins. Son modèle historique, fondé sur le travail peu qualifié et un taux de croissance annuel supérieur à 10 %, laisse place à une **économie portée par la technologie et l'innovation**, avec une croissance moins spectaculaire (le fameux « ralentissement »). Le treizième Plan Quinquennal, adopté en mars 2016, a pour but de poser le cadre du développement du pays de 2016 à 2020 et fixe l'objectif d'un niveau de croissance permettant, d'ici à 2020, de « multiplier par deux le PIB et le revenu par habitant de 2010 dans les zones urbaines et rurales »^[4]. Ce document contient également des propositions pour accélérer **l'innovation**, renforcer la protection de l'environnement, doper la **consommation**, les **services** et **l'économie numérique**, et entreprendre des réformes structurelles.

UNE NOUVELLE DONNE À GÉRER

Le pays doit, il est vrai, faire face à de nombreux défis. Certains sont de nature **écologique**, notamment du fait de la raréfaction croissante des ressources ; d'autres sont liés à l'environnement **économique**. La Chine doit ainsi gérer sa surcapacité industrielle et la montée en puissance de pays de la région, comme le Vietnam, où le coût encore faible du travail et du foncier attire les investisseurs. La structure même de l'économie chinoise est en rapide évolution. Du fait de l'émergence d'une forte classe moyenne, que l'on estime à 225 millions de foyers – depuis 1978, 700 millions de personnes sont sorties de la pauvreté^[5] –, de **l'ouverture** et de **l'internationalisation** croissante du pays, « les entreprises locales subissent une forte pression pour monter en gamme et améliorer leur modèle de gestion, leur chaîne logistique et leurs processus, afin de pouvoir concurrencer les firmes étrangères. Pour les entrepreneurs locaux, cela est très nouveau », explique Aaron Xu, senior, auditeur chez Mazars à Shanghai.

L'impact de ce mouvement est particulièrement visible sur la

[3] <http://beta.fortune.com/global500/list> • [4] <http://www.china-un.org/eng/zt/China123456/> • [5] The Economist, 9 juillet 2016, p. 3.

qualité des produits et des services. « Les entreprises chinoises s'attachent à **construire des marques mondiales**, en améliorant leur offre de services, pour s'aligner sur les **standards internationaux de qualité** », indique Joan Wu, associée spécialiste de l'accompagnement comptable et financier chez Mazars à Guangzhou. Ceci a aussi pour conséquence de renforcer le rôle des firmes de services professionnels : « La mondialisation a très clairement accéléré le développement de la filière comptable », ajoute Joan Wu, qui poursuit : « Depuis que la Chine s'est ouverte au monde, elle a accueilli de très nombreux investissements étrangers. Elle a donc dû adopter et mettre en place les normes comptables internationales (IAS), avec lesquelles elle doit aussi aligner progressivement ses propres standards. Les **entreprises cotées en Chine** sont aujourd'hui tenues de publier leurs informations financières en conformité avec les **standards internationaux**. Cela va non seulement faire progresser les firmes d'audit et d'expertise comptable du pays, mais aussi **améliorer la compétitivité de l'économie chinoise** dans son ensemble. »

UNE SOCIÉTÉ EN PLEINE TRANSFORMATION

D'un autre point de vue, c'est la société chinoise qui subit également des bouleversements, tels que le décalage potentiel entre les perceptions des différentes générations. Au-delà **des liens très forts** qu'elle a créés **entre parents et enfants**, la politique de l'enfant unique – aujourd'hui abandonnée pour remédier au vieillissement de la population – a eu pour conséquence que les premiers investissent massivement dans l'éducation des seconds. « **L'éducation est une valeur centrale dans la culture chinoise**, et cela n'est pas près de changer », indique Thomas Chen, associé chez Mazars à Shanghai. « Dans ce pays, l'éducation est un **objectif prioritaire** pour les familles, à tel point qu'il n'est pas rare de voir des parents accompagner leur fille ou leur fils pour un entretien d'embauche ! ». Ce comportement protecteur n'est pas seulement lié à des sujets de carrière et d'ambition professionnelle ; il s'agit essentiellement du bien-être des enfants. « Certains parents n'hésitent pas à encourager leurs enfants à changer de travail s'ils ont l'impression que ceux-ci sont trop stressés, continue Thomas Chen. Ces

LES JEUNES GÉNÉRATIONS SONT DE PLUS EN PLUS EXPOSÉES AUX INFLUENCES ÉTRANGÈRES

exemples montrent à quel point il est difficile pour les parents de desserrer le lien avec des filles et des fils qu'ils ont surprotégés ».

Les nouvelles générations, cependant, sont de plus en plus exposées aux **influences étrangères**. L'impact de la *pop culture* japonaise ou coréenne, par exemple, est un phénomène bien connu. Mais plus encore, et cela reflète la priorité donnée à l'éducation, le **nombre croissant de jeunes Chinois qui vont étudier à l'étranger** constitue un mouvement, peut-être moins apparent mais très réel, qui pourrait avoir de fortes conséquences à long terme. Selon l'Académie des sciences sociales de Shanghai, 57 % des parents chinois choisiraient d'envoyer leurs enfants à l'étranger s'ils en avaient les moyens.



En 10 ans seulement, le nombre d'élèves chinois dans le secondaire aux États-Unis a été multiplié par 60, pour s'établir à 35 000^[6].

« À chaque fois que nous participons à des journées de recrutement sur les campus du pays », note Cindy Yan, responsable des ressources humaines auprès de Mazars à Shanghai, « je suis non seulement frappée par le **nombre croissant de jeunes qui vont étudier à l'étranger**, mais aussi et surtout par le fait qu'ils partent de plus en plus tôt, tous seuls, même dès le collège. Ils raisonnent en fait de la manière suivante : « Je vais étudier à l'étranger, et quand je reviendrai, je serai prêt à rejoindre une organisation comme Mazars. »

« Ma génération ne connaissait que la culture chinoise », ajoute Page Dai, *Tax Manager* chez Mazars à Shanghai, et jeune mère de deux enfants. « Aujourd'hui, nos enfants sont exposés très tôt à des cultures et à des gens différents, au travers des livres, des films et des séries télévisées. Pendant leurs études universitaires, ils auront également acquis **une connaissance réelle de la façon dont d'autres pays fonctionnent, y compris leurs**

régimes juridiques et fiscaux. Dans mon cas, ce n'est qu'après avoir intégré une organisation internationale, et par le travail, que j'ai acquis ce genre de connaissances. »

Dans la Chine actuelle, quasiment la moitié des urbains a moins de 35 ans. Il est donc probable que les bouleversements qui affectent le système éducatif et l'exposition

CETTE NOUVELLE GÉNÉRATION SERA PLUS AGILE, PRÊTE À RELEVER TOUTES SORTES DE DÉFIS

grandissante des jeunes générations au reste du monde **transforment par ricochet l'ensemble de la société**.

« L'éducation n'est plus uniquement une question de notes et de résultats. Elle repose aussi sur les activités extra-scolaires. C'est une bonne chose pour les enfants, qui peuvent ainsi développer leur **créativité** et acquérir des compétences plus variées », estime Joanna

Zhang, responsable marketing et communication chez Mazars à Shanghai. « Nos enfants seront en mesure d'explorer le monde et de se familiariser avec d'autres cultures. Leurs **valeurs**, leurs **connaissances** et leur **façon de penser** seront donc différentes des nôtres. Ils seront plus indépendants, et plus capables de savoir vraiment ce qu'ils veulent », explique Joey Zhou, associée chez Mazars à Beijing, spécialiste des services fiscaux. « Auparavant, nos parents traçaient pour nous un chemin, que nous nous contentions de suivre. Aujourd'hui, **les jeunes ont leur propre manière de penser**, ils sont plus indépendants et souhaitent pouvoir contrôler leur vie. **Notre société doit encore s'adapter** à cette nouvelle donne. D'un autre côté, je pense que **la nouvelle génération est plus flexible**, plus prête à relever toutes sortes de défis. La situation va en être profondément modifiée. »

Parallèlement à ce profond changement des mentalités, **le gouvernement chinois encourage également fortement les entreprises du pays à investir à l'étranger**, avec des résultats impressionnants dans tous les domaines, de la robotique à l'industrie des loisirs. Au cours

[6] The Economist, op. cit.

LES INVESTISSEMENTS CHINOIS À L'ÉTRANGER ONT DÉPASSÉ LE MONTANT DES INVESTISSEMENTS ÉTRANGERS EN CHINE

du premier semestre 2016, les investissements chinois à l'étranger ont atteint 100 milliards de dollars. Dès 2015, avec un total de 145 milliards de dollars, ils avaient dépassé le montant des investissements étrangers en Chine, avec quelques **opérations spectaculaires**, comme l'acquisition du géant agro-chimique suisse Syngenta par ChemChina, ou, plus récemment, l'entrée au capital de CIT du conglomérat chinois HNA pour 10 milliards de dollars, créant ainsi la troisième flotte d'avions en *leasing* au monde.

Ces nouvelles orientations ne ciblent plus l'approvisionnement de

matières premières. Fondées sur la volonté d'améliorer la qualité des produits et des services, elles se concentrent au contraire sur des objectifs à haute valeur ajoutée aux États-Unis et en Europe ; à titre d'exemple, le rachat de Pirelli par ChemChina en 2015 ouvrait ainsi au groupe chinois l'accès au portefeuille de brevets de l'industriel italien.

Ces opérations comportent aussi une série de défis que les entreprises chinoises doivent relever. Ces dernières doivent en particulier **concevoir des projets d'investissement complexes**, qui nécessitent de véritables partenariats avec les investisseurs locaux, afin d'éviter des situations de conflits, coûteuses et pouvant durer⁽⁷⁾.

LA FUSION MAZARS / ZHONGSHEN ZHONGHUAN

Ces nouvelles tendances économiques, sociales et sociétales modifient complètement le paysage en ce qui concerne le **marché chinois de l'audit et de l'expertise comptable**, bien au-delà de la simple adoption de nouvelles normes comptables. **En janvier 2016, Mazars annonçait sa fusion avec la firme d'audit ZhongShen**

ZhongHuan, renforçant ainsi son modèle unique de *partnership* intégré, déjà présent en Chine depuis 1997. La nouvelle entité compte aujourd'hui **1 800 professionnels**, dont 80 associés, basés dans plus de 15 bureaux en Chine continentale.

Pourquoi ZhongShen ZhongHuan s'est-elle imposée comme un choix évident pour Mazars ? « C'est une firme de services professionnels importante en Chine, avec une forte expertise dans le secteur financier. Seules quelques organisations peuvent se prévaloir d'une capacité de service et d'un positionnement sur le marché qui soient comparables : ZhongShen ZhongHuan sert 90 entreprises cotées et 20 grandes SOE. Beaucoup de leurs clients sont issus de secteurs de pointe tels que **l'énergie, l'aérospatiale, l'acier, l'industrie pharmaceutique, les services financiers et les media** », précise Joan Wu. Le marché chinois de l'audit étant très compétitif, la capacité de s'appuyer sur des ressources et des compétences locales était un critère essentiel de choix pour Mazars.

Du côté de ZhongShen ZhongHuan, « les entreprises pour lesquelles nous travaillons sont des sociétés



(7) 'Pathways to success for Chinese companies expanding overseas', by Erik Stroeve and Nikko Fu. <http://www.mazars.com/outbound-china-2016>

chinoises cotées, qui créent des filiales à l'étranger, et s'engagent de plus en plus dans des **opérations de fusion/acquisition** », rappelle Chao Min, directeur de la formation aux normes

L'EXIGENCE D'UNE COMPRÉHENSION APPROFONDIE ENTRE LES DEUX PARTIES

d'audit chez ZhongZhen ZhongHuan à Wuhan. « **L'internationalisation de nos missions** d'audit nous amène à faire face à de nouvelles exigences. **L'expertise internationale reconnue de Mazars en matière comptable, juridique et fiscale** nous permettra de mieux accompagner nos clients dans leur développement hors de Chine. »

Comme toute fusion, l'union entre ZhongShen ZhongHuan et Mazars en Chine s'accompagne d'un certain nombre de défis. « Pour mieux nous connaître, nous devons plus et mieux communiquer », indique Jia Lu, responsable administratif au sein du bureau de ZhongShen ZhongHuan

à Beijing. « Nous devons **mettre en place des formations communes et interactives**, et développer des **programmes d'échange sur nos méthodes de travail**. Depuis la fusion, il nous a été demandé d'améliorer notre niveau d'anglais. Cela nous fait sortir de notre zone de confort, et sera bénéfique pour nous tous. » De nombreux obstacles, dont certains propres à la fusion, devront encore être franchis. « Nous allons devoir nous attacher à améliorer notre programme de développement des **ressources humaines**, et à renforcer **l'impact de notre marque** », ajoute Li Liu, associé audit de ZhongZhen ZhongHuan à Beijing. **L'ambition qui a présidé au rapprochement** entre les deux structures est en elle-même porteuse d'une **forte dynamique** et d'une **incitation à se conformer aux standards les plus élevés**, dans tous les domaines. « Nos nouveaux collègues attendent beaucoup de nous, et nous ne devons pas les décevoir », explique Thomas Chen.

L'excellence technique et une communication interne améliorée ne résument pas tous les atouts qu'il faut réunir dans une telle entreprise. Comme pour toute fusion ambitieuse, l'aspect culturel de l'opération est déterminant : « Fusionner deux

cultures d'entreprise requiert une bonne dose d'**adaptabilité** et de **flexibilité** », note Joanna Zhang, mettant en lumière que se développer plus avant sur le marché chinois impose pour Mazars les efforts nécessaires pour une compréhension approfondie à la fois de la culture d'entreprise de ZhongShen ZhongHuan et du contexte local.

D'un autre côté, **les défis peuvent aussi être approchés comme des opportunités**, et s'appuyer sur des valeurs partagées peut constituer en la matière un bon point de départ. Les deux organisations présentent de **fortes similarités** du point de vue de la **qualité du service** rendu aux clients et de la promotion d'un bon **équilibre vie privée – vie professionnelle** pour les collaborateurs, ouvrant la voie à la construction d'une plateforme globale capable d'offrir de nouvelles opportunités de carrière. Avec l'ajout, prévu en 2017, de nouveaux talents, la Chine devrait représenter près de 10 % du chiffre d'affaires du Groupe. À eux deux, Mazars et ZhongShen ZhongHuan seront alors l'une des dix premières organisations d'audit et d'expertise comptable du pays. Le début d'une longue marche pleine de promesses.

À EUX DEUX, MAZARS
ET ZHONGSHEN
ZHONGHUAN SERONT
ALORS L'UNE DES
DIX PREMIÈRES
ORGANISATIONS
D'AUDIT ET D'EXPERTISE
COMPTABLE DU PAYS.
LE DÉBUT D'UNE
LONGUE MARCHÉ
PLEINE DE PROMESSES.



AARON XU

Senior, Auditor, Shanghai

Les principaux bénéfices de la fusion ?
La notoriété de la marque, mais aussi
la capacité à travailler avec tous types
de clients, à travers tout le pays.
De manière très simple, cela veut dire plus
d'opportunités, mais aussi plus de défis.

HESTER HAO

**China Desk, Mazars
en Australie**

Ensemble, Mazars et ZhongShen
ZhongHuan représentent un vivier
de talents hors du commun,
et autant de spécialistes capables
de travailler en équipe.

LI LIU

Associé, audit, Beijing

Du fait du plan « One Belt, One
Road », les firmes chinoises d'audit et
de comptabilité ne peuvent pas échapper
à la mondialisation. C'est une évolution
de nature à tout changer pour la profession
sur le marché chinois.

JOAN WU

**Associée, accompagnement
comptable et financier, Guangzhou**

L'adoption de normes internationales va
non seulement faire progresser les firmes
d'audit et d'expertise comptable du pays,
mais aussi améliorer la compétitivité de
l'économie chinoise dans son ensemble.

MARIKO SAKAI**Consultante, Japan Desk, Shanghai**

J'ai été à la fois surprise et enthousiaste quand j'ai appris la nouvelle à propos de la fusion. Le marché chinois est très compétitif – c'est un marché sur lequel la capacité à croître rapidement est cruciale.

CHAO MIN**Directeur de la formation
aux normes d'audit, Wuhan**

La fusion avec Mazars nous permet d'aider nos clients chinois dans leur développement à l'international, à travers une expertise reconnue sur les standards de comptabilité et d'audit qui s'appliquent dans d'autres pays.

JOEY ZHOU**Associée, services fiscaux, Beijing**

La prochaine génération sera beaucoup plus agile, capable de relever toutes sortes de défis.

THOMAS CHEN**Associé, accompagnement
comptable et financier, Shanghai**

Les jeunes Chinois sont beaucoup plus exposés aux cultures étrangères. Cela les rendra beaucoup plus susceptibles de s'adapter aux défis qui nous attendent.





EMILIO WANG JIANMIN

Associé, audit, Beijing

Les entreprises cotées chinoises se sont engagées de manière impressionnante sur la voie de l'internationalisation. Pour elles, Mazars, avec ZhongShen ZhongHuan, pourrait représenter bien plus qu'une organisation mondiale d'audit : un conseiller de confiance.

PAIGE DAI

Manager, services fiscaux, Shanghai

Je crois que la fusion aura un impact fort sur mon travail au quotidien. Les entreprises chinoises choisissant l'internationalisation nécessitent une forte expertise sur les différents régimes fiscaux existants. Cela m'amènera à me concentrer sur la coordination de nos équipes fiscales internationales.

CINDY YAN

Responsable ressources humaines, Shanghai

La culture d'entreprise et la rétention pourraient bien être les défis les plus importants dans le contexte d'une fusion. J'ai été impressionnée par l'approche pragmatique de nos nouveaux collègues, et par l'attention portée aux programmes de formation.

CHUNXIA DAI

Responsable de projets internationaux, Wuhan

Afin d'atteindre l'étape suivante de notre développement, nous devons identifier le bon partenaire. Mazars était le choix évident en termes de qualité et de service et d'indépendance.

Experte

rte

46

Cybersécurité : l'insécurité
comme nouveau paradigme ?

80

Transparence fiscale : sauter
d'un avion sans parachute ?

58

L'audit au 21^e siècle

88

Prévenir la corruption : l'entreprise
au cœur du renouveau

68

Luxe : l'éthique au cœur
de la création de valeur

L'insécurité comme nouveau paradigme ?

**COMMENT LE DÉVELOPPEMENT
EXONENTIEL DE LA CYBERCRIMINALITÉ
CONDUIT LES ENTREPRISES À UNE REMISE
EN CAUSE DE LEUR MODÈLE**

LE 21 OCTOBRE 2016, UNE CYBERATTAQUE MASSIVE MENÉE CONTRE LE FOURNISSEUR DE SERVICES DYN⁽¹⁾ RENDAIT INACCESSIBLES DES MILLIERS DE NOMS DE DOMAINE DANS LE MONDE, BLOQUANT L'ACCÈS À AUTANT DE SITES WEB DE TOUTE TAILLE, DONT UN GRAND NOMBRE D'ACTEURS MAJEURS TELS QUE NETFLIX, AIRBNB, PAYPAL OU TWITTER. S'IL NE S'AGIT NI DE LA PREMIÈRE NI DE LA DERNIÈRE DES ATTAQUES DE TYPE « DÉNI DE SERVICE » , CETTE DATE POURRAIT REPRÉSENTER LE « VENDREDI NOIR »⁽²⁾ DE LA SÉCURITÉ INFORMATIQUE.

Cette attaque est hautement symbolique par son ampleur et sa sophistication, les cyberpirates ayant lancé un trafic malveillant à la hauteur, inédite jusque-là, de 665 gigabits par seconde, et mobilisant des dizaines de millions de terminaux connectés, dits « zombies » car contrôlés à distance par un *botnet*⁽³⁾. Si elle ne représente qu'une des nombreuses formes de cybercriminalité, cette agression coordonnée met en lumière les risques courus par l'ensemble des acteurs économiques, et la difficulté que ces derniers rencontrent pour les gérer.

Une forme de criminalité en fort développement

L'accélération rapide de la digitalisation de tous les secteurs d'activité, et le fait qu'**Internet** soit le **vecteur de communication privilégié** de la quasi-totalité des échanges de données, ont rendu en effet vulnérables, non seulement **les grandes entreprises**, mais aussi les PME, les associations et organisations non gouvernementales, ainsi que les **administrations publiques** et, par ricochet, les États. Les attaques peuvent même viser des individus identifiés du fait de leur visibilité et de leurs prises de position, telle l'attaque lancée contre le blog du journaliste spécialisé en sécurité informatique Brian Krebs^[4]. Quant aux coupables, ils sont nombreux, la cybercriminalité pouvant répondre à **un grand nombre de mobiles**, couvrant des actes de pur banditisme autant que d'activisme politique (*hacktivism*) ou d'agression parrainée, voire organisée par un État. Dans ce contexte, chaque faiblesse est potentiellement une opportunité pour les pirates

d'infliger des dommages considérables à l'échelle de pays entiers ; ainsi le Liberia, relié au reste du monde par un seul câble Internet, a fait l'objet fin octobre 2016 d'une attaque similaire contre les entreprises gérant cette infrastructure cruciale^[5]. Dans le cas d'une attaque menée contre les objectifs stratégiques d'une nation de la part d'une autre, on parle de « **cyberguerre** » et la plupart des États ont commencé à se doter de structures pour intégrer ce nouveau front à leur doctrine de défense, telle l'armée des États-Unis avec la création du « United States Army Cyber Command »^[6]. Cette situation a conduit à la création d'**outils de mesure de la proactivité et de la maturité** des États dans la lutte contre la cybercriminalité, tels que le Global Cybersecurity Index, sous la responsabilité de l'Union Internationale des Télécommunications^[7].

L'explosion de la cybercriminalité cible, en priorité, les **institutions**

financières. Le 4 février 2016, des hackers ont ainsi utilisé les codes d'accès d'employés de la banque centrale du Bangladesh pour envoyer à la *Federal Reserve Bank* de New York, à travers le système bancaire international SWIFT, plusieurs dizaines d'ordres de transfert de fonds vers plusieurs comptes bancaires aux Philippines et au Sri Lanka. Bien que les pirates aient réussi à détourner 81 millions de dollars, quasiment entièrement retirés des comptes bénéficiaires, leur objectif était autrement plus ambitieux, les autres transferts, de près de 850 millions de dollars, ayant été bloqués par la *Federal Reserve Bank* uniquement du fait... d'une faute de frappe sur le nom d'un bénéficiaire^[8]. Si l'incident est emblématique du fait de l'**ampleur des sommes en jeu**, il est tout sauf isolé et cela a conduit certaines autorités à se demander si le risque cybernétique ne pouvait pas représenter un **vecteur de risque systémique** pour tout le système bancaire, conduisant potentiellement à une crise bancaire^[9].

Un phénomène qui touche tous les secteurs d'activité et toutes les organisations

Cette attaque contre l'une des pierres angulaires du système bancaire mondial constitue un cas relativement classique de détournement de fonds. Pour autant, **aucun type d'organisation n'échappe aujourd'hui à la menace**, du simple fait que les données (ou *data*) échangées en ligne sont devenues le moteur de l'économie mondiale. Les attaques réalisées contre des organisations telles que le service des impôts du gouvernement fédéral américain ou British Airways ont un point commun : « chacune [de ces organisations] possédait des **données de valeur sur leurs clients**, telles que des noms, des adresses, des numéros de carte de crédit, des informations relatives à leurs relations avec des établissements financiers, des données confidentielles sur la santé et sur leur statut vis-à-vis de la sécurité sociale⁽¹⁰⁾ » ; on pourrait mentionner également des données de type adresse IP,

mais aussi les historiques de consommation d'information et de préférences d'achat.

La PDG d'IBM, Virginia Rometty, résumait ainsi cette tendance lourde : « Nous pensons que **la donnée est le phénomène majeur de notre temps. C'est la nouvelle ressource naturelle, à l'échelle mondiale**. C'est la nouvelle base de tout avantage compétitif, **qui transforme toutes les professions et tous les secteurs d'activité**.

Si tout cela est vrai, alors la cybercriminalité, par définition, est la plus grande menace contre toutes les professions, tous les secteurs d'activité, et toutes les entreprises dans le monde⁽¹¹⁾. »

De fait, le coût représenté par les cyberattaques pour les entreprises était estimé en 2013 à 100 milliards de dollars par le *Wall Street Journal*. En 2015, la PDG de la compagnie d'assurances britannique Lloyd's

l'estimait à 400 milliards de dollars⁽¹²⁾. Ce quadruplement en deux ans, aussi spectaculaire soit-il, ne représentait que les prémices du phénomène, selon les prévisions de l'entreprise de conseil Juniper, qui **évalue le coût pour les entreprises en 2019 à plus de 2 000 milliards de dollars**⁽¹³⁾. Et ce n'est sans doute qu'une estimation basse, dans la mesure où une part importante de la cybercriminalité n'est pas détectée, surtout dans les affaires d'espionnage industriel, comme l'indique le Forum Economique Mondial (WEF). **Au-delà des pertes financières, les conséquences pour une entreprise peuvent s'avérer dévastatrices**, avec des dommages indirects portant sur au moins trois domaines : un dommage de **réputation**, remettant en cause la confiance existant entre l'entreprise et ses parties prenantes ; des **partenariats** rompus ; et une **responsabilité juridique** potentielle.

Une vulnérabilité en hausse

La croissance rapide que connaît le **cloud computing** représente un facteur majeur de risque, avec la dépendance qu'elle implique par rapport aux fournisseurs de service impliqués, mais aussi avec le recours à Internet comme le vecteur premier d'échange de données entre les prestataires et leurs clients.

Le développement de l'« **Internet des objets** » (IDO ou *IoT* pour « Internet of Things » en anglais) est l'un des autres facteurs importants qui favorisent la cybercriminalité, avec des opportunités accrues de manipulation malveillante, notamment du fait de l'échange croissant d'informations de terminal à terminal (*M2M* ou

machine-to-machine) ainsi que du faible niveau de sécurité implementé par les concepteurs de ces objets. De fait, l'attaque précitée contre le fournisseur de service Dyn mettait en œuvre une très grande quantité de terminaux, peu ou pas protégés, de type IDO. La **mise sur le marché de milliards d'objets connectés**, utilisés par les particuliers aussi bien que par les entreprises, est d'autant plus significative qu'il s'agit d'une tendance lourde de la digitalisation de l'économie et de la société, avec un marché estimé à 11 000 milliards de dollars en 2025⁽¹⁴⁾.

Enfin, la **tendance à l'interconnexion** crée de nouvelles problématiques : dans

un contexte de développement continu de l'externalisation, les entreprises donnent de plus en plus accès à leurs ressources et données informatiques à des parties externes. C'est ainsi que le groupe américain de distribution Target a fait l'objet d'un vol de données relatif à près de 40 millions de clients, avec pour conséquences une réputation mise à mal et un chiffre d'affaires en baisse. Ce type d'incident conduit à une **évaluation des risques et à une définition de plans d'actions étendues à l'ensemble d'un écosystème**, représentant ainsi un niveau de complexité sans commune mesure avec la protection de la seule entreprise.

La prise de conscience du problème en tant que premier objectif

Concrètement, **que peuvent et que doivent faire les entreprises pour se protéger ?** Face à l'ampleur inédite du phénomène, la résistance s'organise, avec pour première priorité le **développement de la conscience du problème au sein de la communauté des affaires et de la population en général**. Parmi l'ensemble des mesures prises, la désignation du mois d'octobre comme « National Cyber Security Awareness Month », coordonné par la National Security aux **États-Unis**, en est un bon exemple⁽¹⁵⁾, suivi par l'**Union européenne** qui a instauré un programme similaire⁽¹⁶⁾.

Au sein des entreprises, **la cybersécurité doit être comprise par les organes de direction comme un sujet stratégique** dont elles doivent s'emparer ; les données (*data*) ont acquis tellement d'importance que **leur protection**

ne représente pas un sujet informatique mais bien un sujet « business ».

La sensibilisation du personnel est également l'une des premières priorités : il s'agit de créer et de cultiver une culture de la cybersécurité grâce à laquelle « (...) **les collaborateurs reconnaissent et évitent les situations de risque**, et prennent des mesures appropriées de manière aussi instinctive que lorsqu'ils attrapent leur ceinture de sécurité en démarrant leur voiture⁽¹⁷⁾. » Cette démarche est d'autant plus importante que 95 % des brèches de sécurité surviennent du fait d'une erreur humaine. Et pour ce faire, il ne s'agit pas que de cocher une case lors d'une session de formation. Il s'agit au contraire **de faire en sorte que les collaborateurs s'emparent du sujet** et comprennent

l'importance du problème ; ensuite, de développer la connaissance des risques et des actions nécessaires au travers de toute l'entreprise ; enfin, de **mesurer et de contrôler les résultats** obtenus. Le tout dans une vraie transparence, comprise comme un atout stratégique : en effet, plus les employés sont informés de ce qui est arrivé lors d'une brèche de sécurité, plus ils ont tendance à se conformer aux contrôles existants, et plus ils peuvent eux-mêmes suggérer de nouveaux types de contrôles à mettre en place⁽¹⁸⁾. »

En d'autres mots, c'est une action permanente, de long terme, et qui met au centre du jeu l'utilisateur final, qu'il faut mettre en place, **avec pour objectif ultime le fait que l'ensemble de l'organisation se sente responsable de la cybersécurité**.

Définir le niveau de risque acceptable

L'une des principales difficultés est peut-être la définition du niveau de risque qu'une entreprise est prête à assumer. **L'évaluation des risques, première mesure à prendre pour toute organisation qui souhaite développer une stratégie de cybersécurité**, consiste à identifier les vulnérabilités et à allouer les ressources correspondant au niveau de risque pesant sur les

données à protéger. Encore faut-il **adopter une approche « business »** plutôt qu'une seule approche de conformité, et déterminer quelles données il faut protéger à tout prix – ce qui inclut toujours les **informations confidentielles** des salariés et des clients, ainsi que les plans de développement de l'entreprise. « Il est essentiel de **bien comprendre ce que**

vous protégez réellement.

Bien que l'objectif général soit toujours le même, la protection d'un fonds d'investissement reste très différente de la protection d'une entreprise du secteur de la santé » rappelle ainsi Justin Berman, vice-président en charge de la sécurité de l'information chez Flatiron Health⁽¹⁹⁾.

Renforcement des défenses, réorientation des ressources, intégration au plan de gestion des risques

Une grande partie des entreprises reste **mal protégée contre la cyber-criminalité**, et faiblement dotée de processus capables de repérer les attaques. Il faut ainsi en moyenne « (...) 256 jours pour qu'une entreprise identifie une brèche de sécurité dans le cas d'une attaque malveillante, et 158 jours pour une brèche causée par une erreur humaine. Le temps écoulé est suffisant pour un *hacker* pour dérober des informations, les manipuler, ou les infecter avec un virus^[20]. » Face à la **sophistication** et à la multiplication des attaques, il n'est en effet pas rare que les ressources internes d'une entreprise soient dépassées. « Très souvent, les équipes des services informatiques ont confiance dans la sécurité de leurs systèmes et dans leur connaissance des risques existants. Mais ce n'est souvent pas le cas » indique ainsi Chris Hills, PDG de l'entreprise de sécurité informatique sud-africaine Magix Security^[21].

Pour les grandes entreprises, l'accroissement du risque

de cybersécurité implique nécessairement une évolution de l'organisation des ressources informatiques. « Dans un contexte de pression sur les budgets, il ne s'agit pas d'augmenter les ressources ; la solution consiste à **mettre en place des outils et processus qui permettent d'automatiser les tâches de détection d'incidents**, pour déporter le travail à valeur ajoutée vers l'analyse des problèmes », indique ainsi Pierre Chakalov, directeur en charge de l'audit des systèmes d'information pour la division « Global Banking & Investor Solutions (GBIS) » de la Société Générale dans les Amériques^[22]. « Cela a un impact direct sur les **recrutements**, qui doivent ainsi cibler des profils plus experts. Côté audit, le *co-sourcing* permet de suivre cette tendance ; c'est ce qui a été fait avec Mazars, qui a pu mettre à notre disposition des **ressources capables de comprendre le code et de détecter des cas d'interactions entre applications**, de nature à mettre en danger la sécurité. » Enfin, la cybersécurité doit être

intégrée dans le plan de gestion des risques de l'entreprise. Or c'est encore un risque sous-estimé qui, dans de nombreux cas, n'est pas intégré dans le plan de gestion des risques (ERM, *Enterprise Risk Management*). La raison en est simple : c'est que **les dirigeants ne savent pas toujours comment la cybersécurité doit s'intégrer à la structure traditionnelle de prévention des risques**. Il y a toutefois bel et bien un lien direct entre les risques technologiques et les risques pesant sur l'ensemble de l'activité de l'entreprise.

En parallèle, la création d'un poste de **CISO** (*Chief Information Security Officer*), indépendant des équipes informatiques de l'entreprise, et reportant directement à l'exécutif, est une voie privilégiée par un nombre toujours croissant d'organisations. Son rôle est de s'assurer que les contenus, les technologies et l'ensemble des actifs de l'entreprise font l'objet du niveau adéquat de protection, et de conseiller les dirigeants sur les risques.

La complexité de la situation des multinationales

Pour les **entreprises opérant sur plusieurs marchés**, la situation est complexe : chaque régulateur national a en effet ses propres exigences, avec un impact direct sur la politique de sécurité de l'organisation. « Avoir des investissements de sécurité incohérents entre les zones d'opération pourrait mener à un **niveau de sécurité hétérogène**, introduisant un maillon faible dans une organisation internationale. Il faut donc avoir une approche cohérente de la sécurité », comme l'affirme Pierre Chakalov. « Dans de nombreux pays, il existe une pression pour stocker

les données à l'intérieur des frontières nationales. Mais dès lors qu'il y a des transactions transfrontalières, **l'entreprise doit s'aligner sur la législation la plus contraignante**, ce qui peut lui poser des problèmes, notamment en termes d'organisation de ses ressources informatiques internes », souligne Chris Hills.

Cette divergence de réglementations, due à la maturité de certains **États plus en pointe sur le sujet de la cybersécurité**, peut toutefois être vue comme une opportunité, à condition de savoir la maîtriser. « En tant

qu'organisation de conseil et d'audit présente dans près de 80 pays, **Mazars prend de l'avance dans les services qu'elle fournit à ses clients, en allant au-delà de la conformité demandée dans un pays en particulier, et en s'inspirant des meilleures pratiques existantes dans d'autres zones de réglementation** », indique ainsi Olivier Lenel, responsable de la ligne de métier Consulting de Mazars en France. « Pour cela, il est indispensable de disposer d'une équipe internationale d'experts, travaillant ensemble et disposant d'une méthodologie commune. »

Les avantages inattendus de la lutte pour la cybersécurité

Si les enjeux liés à la cybersécurité sont de première importance, les changements que cela peut apporter dans l'organisation peuvent avoir des impacts positifs. Le travail de recherche effectué par *The Economist* et parrainé

par Mazars indique en effet que 76 % des entreprises de services financiers utilisent ainsi l'analyse des données et les technologies de cybersécurité pour améliorer leurs standards de comportement éthique, et ce, au-delà des règles

en vigueur⁽²³⁾. Pour une entreprise, adopter une telle approche avant ses concurrents ne peut qu'être bénéfique pour la fiabilité de ses processus, sa réputation et sa marque.

L'audit au 21^e siècle

Experte

EN TRANSFORMANT LES ENTREPRISES, LES PROGRÈS TECHNOLOGIQUES TRANSFORMENT ÉGALEMENT L'AUDIT. POUR LES AUDITEURS, LA RÉPONSE VIENDRA D'UNE CAPACITÉ À SE CONCENTRER SUR DES PRESTATIONS À PLUS HAUTE VALEUR AJOUTÉE, AU SERVICE DE L'INTÉRÊT GÉNÉRAL.

LES SCANDALES ET LES CRISES ÉCONOMIQUES QUI ONT SECOUÉ LE MONDE AU COURS DES VINGT DERNIÈRES ANNÉES ONT DONNÉ NAISSANCE À PLUSIEURS RÉFORMES STRUCTURELLES DU MARCHÉ DE L'AUDIT. L'UNION EUROPÉENNE, EN PARTICULIER, A FAIT PREUVE D'AUDACE EN SOUHAITANT CLARIFIER LE RÔLE DES AUDITEURS, PRÉSERVER LEUR INDÉPENDANCE, ŒUVRER À L'AVÈNEMENT D'UN MARCHÉ DE L'AUDIT PLUS DYNAMIQUE ET AMÉLIORER LA SUPERVISION DES MISSIONS D'AUDIT CONDUITES DANS SES ÉTATS MEMBRES. LES RÉGULATEURS ET LES NORMALISATEURS INTERNATIONAUX ENTENDENT MAINTENANT JOUER UN RÔLE PLUS IMPORTANT EN IDENTIFIANT LES VULNÉRABILITÉS DU SYSTÈME ACTUEL ET EN FAISANT ADOPTER DES NORMES QUI PERMETTRONT D'ÉVITER DE PROCHAINS CATACLYSMES. DANS NOTRE « *YEARBOOK 2015* », NOUS AVIONS PARTAGÉ NOS CONVICTIONS SUR LE RÔLE DE L'AUDIT ET SUR LA VALEUR QU'IL APPORTE À LA COMMUNAUTÉ ÉCONOMIQUE ET À LA SOCIÉTÉ DANS SON ENSEMBLE⁽¹⁾. NOUS RÉAFFIRMONS CETTE ANNÉE NOTRE VOLONTÉ DE FAVORISER LE DÉBAT SUR L'ÉTAT DE L'AUDIT AUJOURD'HUI, MAIS AUSSI DE COMPRENDRE LES ÉVOLUTIONS QUI VONT TRANSFORMER LE TRAVAIL DES AUDITEURS DANS L'AVENIR. C'EST POURQUOI NOUS AVONS SOLlicité L'AVIS ÉCLAIRÉ DE TROIS EXPERTS.

Eddy Wymeersch, Président du *Public Interest Oversight Body (PIOB)*^[2], Pablo Perez, *Senior Advisor on Accounting, Auditing and Disclosure* du *Financial Stability Board (FSB)*^[3], et Joe Perry, membre du secrétariat général du FSB, évoquent le présent et le futur de notre profession^[4].

Q. Aux yeux des entreprises, les réglementations sont généralement perçues comme une contrainte. De votre point de vue, pensez-vous que ce soit le cas pour l'audit ?

PABLO PEREZ :

Il faut préciser que le FSB n'est en charge ni des normes d'audit, ni des normes comptables. Ceci étant dit, nous considérons que les règles ont avant tout une visée incitative. Il s'agit de trouver le juste équilibre entre la préservation de l'intérêt général et le respect des intérêts privés. Les règles ne doivent pas régir l'activité de l'entreprise : les décisions stratégiques qui la concernent relèvent du management. La responsabilité des régulateurs est de préserver l'intérêt général. Cet équilibre peut se révéler difficile à atteindre. Cela dépend de la manière dont les acteurs y sont incités. Pour les firmes d'audit, il peut s'agir d'une incitation à fonder leur réputation sur leur expertise technique et la préservation de leur indépendance – ce qui contribue à améliorer la qualité de l'audit et sert l'intérêt général à travers une confiance accrue des investisseurs. De manière générale, les auditeurs ont conscience de fournir un service qui concourt à l'intérêt collectif.

EDDY WYMEERSCH :

Il me semble qu'il faut voir les choses autrement. Dans leur majorité, les auditeurs reconnaissent que les normes fournissent des repères communs à l'échelle internationale. Cela est rarement mentionné, mais les normes sont une forme de langage universel. À titre d'exemple, lorsqu'il est question d'indépendance, les auditeurs doivent savoir ce que le concept recouvre. En cas de doute, ils peuvent toujours se référer aux normes. Les normes offrent par ailleurs une fondation commune, sur la base de laquelle chaque pays peut ensuite choisir de construire ses propres règles. Cette fondation commune permet aussi aux auditeurs de travailler dans différentes régions du monde, dans la mesure où les mêmes règles de base s'appliqueront partout. Par conséquent, lorsque des normes internationales sont adoptées, il est important qu'elles soient flexibles, afin de pouvoir être adaptées à différents pays, et donc à différents systèmes. Lorsque les normes et les règlements sont vus comme des fardeaux, c'est souvent parce qu'ils sont trop complexes ou trop spécifiques. Ce sont les points qui souvent génèrent des doléances.

Q. La mondialisation, les avancées technologiques et le changement de génération imposent de nouveaux défis aux entreprises. Dans ce contexte, considérez-vous que les auditeurs prêtent assez d'attention aux enjeux les plus essentiels ? Quels seront les enjeux qui vont véritablement compter dans le monde de demain ?

PP : L'évolution du monde est effectivement très rapide. Les progrès technologiques vont sans aucun doute transformer la manière de réaliser les missions d'audit. Je pense en particulier à l'utilisation croissante du *big data* et à l'intelligence artificielle, qui rendront certaines opérations, telles que l'échantillonnage, moins pertinentes. Ceci affectera en particulier les tâches d'audit aujourd'hui effectuées par des juniors, telles que les inventaires. Par exemple, certaines organisations d'audit utilisent déjà des drones, pour déterminer avec plus de précision la taille et le volume des inventaires, dans les secteurs de l'industrie manufacturière, de la distribution ou des ressources naturelles. Il est cependant essentiel de garder à l'esprit que l'objectif principal des auditeurs restera le même. La technologie ne changera pas les enjeux majeurs de l'audit, dont le but sera toujours de déterminer si des états financiers présentent la situation de l'entreprise de manière juste et fidèle. La technologie va transformer la manière de travailler des auditeurs, mais pas l'objet fondamental de l'audit.

EW : Il me semble que les changements affecteront des tâches de vérification, aujourd'hui très pénibles. La partie basique, fastidieuse de l'audit pourra être effectuée par des ordinateurs. Le rôle des auditeurs va-t-il pour autant devenir superflu ? Absolument pas ! Au contraire, les auditeurs devront s'engager plus encore dans les processus de jugement, être en mesure d'apporter un regard critique, d'être partie prenante dans la documentation des décisions, et dans la présentation de ces décisions au marché. Ce sont des missions beaucoup plus difficiles, mais intellectuellement plus stimulantes et à beaucoup plus forte valeur ajoutée. Concernant les défis à venir, il m'apparaît que l'approche par les risques devra intégrer pleinement les risques de cyberattaque. Celles-ci sont de plus en plus nombreuses, et il incombera aux auditeurs de vérifier si les procédures, programmes et mécanismes de prévention et de défense mis en place par les entités auditées sont suffisants. Si les auditeurs ont un doute, ils devront indiquer aux dirigeants de l'entreprise que des mesures supplémentaires doivent être prises pour améliorer le niveau de cybersécurité.

Q. L'audit légal semble, de plus en plus, être considéré comme une « commodité ». Cela correspond-il à la réalité ? Où devrait résider la valeur ajoutée de l'audit, pour les entreprises et pour le bien commun ?

PP : Je n'évoquerais pas une complète « commoditisation ». Pour autant, il s'agit d'une préoccupation pour les régulateurs, qui observent que les auditeurs ont tendance à renoncer à certains des rôles qui sont les leurs. À titre d'exemple, je constate que les entreprises – en particulier dans le secteur de la finance – subissent une pression accrue pour publier plus vite, et avant leurs concurrents, leurs résultats financiers. Par conséquent, cela pourrait demander aux auditeurs de conduire leurs missions de manière accélérée et inappropriée, alors qu'ils ne sont responsables que devant le conseil d'administration et le comité d'audit, en non devant le management de l'entreprise ; ils doivent s'attacher aux faits et rapporter les problèmes rencontrés. Dans le même ordre d'idées, l'excuse de la matérialité est de plus en plus utilisée, en particulier lorsque les auditeurs découvrent une anomalie potentielle. La matérialité devient un prétexte pour ne pas poursuivre l'investigation. Là encore, il incombe aux auditeurs de déterminer si l'anomalie est matérielle ou non. Il ne suffit pas de faire des calculs.

Le jugement doit aussi être qualitatif. Enfin, nous observons que les auditeurs tendent à s'appuyer de plus en plus sur les hypothèses du management. Cela est régulièrement signalé. L'un des principaux devoirs de l'auditeur est de remettre en questions ces hypothèses et d'appliquer son scepticisme professionnel. C'est précisément là où l'auditeur apporte le plus de valeur. Encore une fois, l'audit n'est pas simplement une somme de calculs. Il ne s'agit pas de parvenir à une forme de conformité technique avec les normes comptables. Les auditeurs sont garants de la confiance que place le marché dans une entreprise. Dès lors, le scepticisme professionnel est un devoir, afin de déterminer si les hypothèses émises par le management sont réalistes et si les chiffres donnent une vision juste de l'activité.

EW : La perception croissante de l'audit comme une « commodité » est un phénomène réel. Certaines tâches d'une mission d'audit, qui peuvent être automatisées, pourront devenir une « commodité », mais le reste certainement pas. Le rôle des auditeurs va être considérablement rehaussé. La technologie va transformer les processus, mais nous aurons de plus en plus besoin d'experts, en particulier sur les enjeux liés à l'évaluation, en conformité avec les nouvelles normes comptables. Les algorithmes informatiques ne

pourront pas aisément remplacer le scepticisme des professionnels. Certaines appréciations nécessiteront également un conseil juridique. Et, de plus en plus, les auditeurs devront porter une opinion sur l'activité. Il est dans l'intérêt général que ces nouvelles missions soient correctement encadrées.

Q. Une pression s'exerce aujourd'hui pour baisser les coûts de l'audit, alors qu'il est, dans le même temps, demandé aux auditeurs d'œuvrer à élever la qualité du *reporting* financier, pour renforcer la transparence des marchés financiers. Comment ces deux objectifs peuvent-ils être atteints ? Quelles sont vos préconisations ?

PP : Je ne considère pas qu'il s'agisse en premier lieu d'une question de coûts. Le marché de l'audit n'est pas exactement un environnement très fortement concurrentiel. Il me semble que cela est davantage lié au fait que le modèle économique des organisations d'audit est en train de changer : les prestations de type non-audit y prennent une part croissante. Cette évolution peut être de nature à changer l'équilibre des pouvoirs au sein des organisations d'audit et à ajouter une pression supplémentaire sur les associés signataires des comptes, afin qu'ils soient plus « efficaces ». Même si ces prestations « annexes » sont plus lucratives, on peut craindre

qu'elles affectent l'indépendance des organisations d'audit, et donc leur réputation et leur valeur. Encore une fois, cela doit inciter les cabinets d'audit à se concentrer sur leurs objectifs fondamentaux de vérification et de certification.

EW : J'ai attiré l'attention sur le problème des honoraires d'audit à l'occasion d'une réunion de normalisateurs. Je pense que ces honoraires sont aujourd'hui insuffisants, et je ne sais pas comment ils vont évoluer, avec l'automatisation croissante d'une part des missions. Le danger que fait courir la baisse des honoraires est que les talents les plus prometteurs dans les organisations d'audit se dirigent vers les services non-audit, puisque ceux-ci sont les plus rémunérateurs. En conséquence, on peut craindre que les missions d'audit seront laissées, de manière croissante, à des associés et à des collaborateurs moins motivés. Évoquer la question des honoraires implique d'évoquer également les procédures qui régissent la manière dont les entreprises choisissent leurs auditeurs. C'est un sujet de gouvernance : les auditeurs doivent être désignés par le conseil d'administration sur proposition du comité d'audit, à un prix correct, et sur un périmètre d'intervention et

un mandat clairement définis. Le choix des auditeurs ne doit certainement pas être laissé aux Ressources Humaines, comme j'ai pu l'entendre une fois ! En certaines occasions, nous avons vu des entreprises mettre fin au mandat de leurs auditeurs, en raison d'une qualité jugée insuffisante, ce qui était la résultante de la réticence de l'entreprise auditée à accepter un niveau raisonnable d'honoraires. Je pourrais comparer cela à un choix d'assurance : si vous ne payez qu'une prime réduite, votre couverture le sera également.

Q. L'Europe a-t-elle su faire preuve d'audace en réformant son marché de l'audit. Pensez-vous que cette réforme va améliorer la qualité des audits menés dans les pays de l'Union ?

PP : C'est clairement un pas en avant, même si l'obligation de rotation pourrait créer un phénomène de chaises musicales, qui verrait les grandes firmes d'audit échanger les mandats entre elles. De ce point de vue, d'après ce que j'ai pu entendre, la reconduction des missions d'audit par appels d'offres pose problème. Aujourd'hui, certaines organisations d'audit ont créé des structures dédiées à ces procédures de renouvellement, telles qu'elles sont prévues par la réglementation européenne. Le scénario idéal serait que cette réforme puisse conduire

à une réelle amélioration de la qualité de l'audit et, à terme, à une augmentation du nombre d'acteurs sur le marché de l'audit. À nouveau, ma conviction est que nous devons nous concentrer sur les fondamentaux : la qualité de l'audit et l'indépendance des auditeurs. Les firmes d'audit ne doivent jamais oublier qu'elles servent l'intérêt général. Il faut rappeler avec insistance que le client final n'est pas le management, mais le comité d'audit et le conseil d'administration. Nous devons aussi nous intéresser aux changements dans le modèle économique des organisations d'audit, tout en gardant à l'esprit qu'il reste indispensable pour les auditeurs de remettre en cause les hypothèses, de conduire les tests nécessaires au suivi des pistes d'anomalies potentielles, de rassembler les preuves qui permettront de déterminer les erreurs matérielles et de pouvoir déterminer, au final, si les comptes présentés offrent une image sincère et fidèle de la situation financière de l'entreprise auditée.

EW : L'Union européenne a adopté une réglementation directement applicable dans les États membres, avec un haut niveau d'exigence. Je veux dire par là qu'elle est plus stricte et assez différente des normes internationales.

À titre d'exemple, la rotation des firmes d'audit ne figure pas dans les normes internationales, parce que de nombreux pays, en particulier les États-Unis, considèrent que cette pratique viendrait perturber l'ordonnement du marché de manière trop importante.

Les Européens ont donc une conception plus exigeante de la profession, et cela apparaît dans le contenu de la réforme. Les Américains ont un point de vue différent et il est essentiel de garder à l'esprit que la responsabilité des auditeurs est en pratique plus lourde aux États-Unis qu'en Europe. C'est précisément ce pourquoi les auditeurs américains sont opposés à des normes formulées de manière trop générale. Ils veulent faire du « *box ticking* », parce qu'ils considèrent que cela les protège. Bien sûr, cela a une influence sur le développement des normes internationales.

Je ne sais pas si l'Union européenne décidera d'appliquer les normes d'audit internationales (ISA). Le texte de la réforme précise que l'Union pourrait soutenir l'adoption de ces normes, dans la mesure où elles seraient soumises à une supervision suffisante du point de vue de l'intérêt général, peut-être en référence à l'activité du PIOB. Ma perception aujourd'hui est que l'UE n'est pas prête à franchir le pas parce qu'elle considère les normes internationales comme trop laxistes.

Les États-Unis suivent aujourd'hui de près ce qui se fait en Europe. Mais n'oublions pas que le gouvernement américain et le PCAOB⁽⁵⁾ n'ont pas la même liberté d'action que les institutions européennes. Aux États-Unis, le Congrès a ainsi défini plusieurs lignes rouges à ne pas franchir, et la rotation est l'une d'entre elles.

Q. Les dérèglements climatiques sont une source d'inquiétude à très court terme, et les gouvernements se sont engagés à limiter la hausse des températures à moins de deux degrés. Quel rôle peuvent jouer les auditeurs pour contribuer à ce que cet engagement soit tenu ?

JOE PERRY :

Le travail entamé sur cette question est en cours. En avril 2015, le G20 a demandé au FSB de travailler sur le risque lié au changement climatique. En réponse, le FSB a proposé la création d'un groupe de travail dirigé par des professionnels de l'audit et présidé par Michael Bloomberg, afin d'émettre des recommandations en matière de publication de données financières liées au climat. Pour les entreprises du secteur financier, une publication adaptée est indispensable, non seulement pour évaluer et gérer le risque lié au climat, mais aussi pour prendre des décisions de prêt,

d'investissement ou d'assurance, à partir des différents scénarios envisageables.

La *task force* sur la publication des données financières liées au climat (TCFD) a été lancée en janvier 2016, avec l'objectif d'émettre une série de recommandations visant à faciliter pour chaque type d'entreprise la publication cohérente, comparable, fiable, claire et efficiente de ses données liées au climat. Ces recommandations pourront s'appliquer largement aux entreprises du secteur financier comme aux autres. La TCFD a publié une première série de recommandations, soumises à consultation, en décembre 2016. Elles concernent la publication de la manière dont le dérèglement climatique influe sur la gouvernance, la gestion des risques et la stratégie d'une entreprise, ainsi que la publication des indicateurs de risques correspondants. Le rapport final sera proposé aux leaders des pays du G20, avant leur prochain sommet de juillet 2017.

PP : Les membres de la *task force* partagent la conviction que la publication de l'information financière liée au climat dans les rapports financiers classiques aidera à ce que sa production et sa communication fassent l'objet des contrôles appropriés.

EW : De nombreuses entreprises publient déjà des rapports environnementaux. Que contiennent-ils vraiment et quel est le niveau de fiabilité des informations publiées? Je ne sais pas exactement. Mais je considère que les auditeurs devront prendre ces enjeux en compte. Comment le feront-ils? Je pense que beaucoup d'entre eux ne seront pas en mesure de le faire eux-mêmes. Ils devront dès lors solliciter l'aide d'experts environnementaux capables de porter des jugements plus éclairés, comme cela est déjà le cas dans d'autres domaines.

« Les firmes d'audit ne doivent jamais oublier qu'elles servent l'intérêt général. Il faut rappeler avec insistance que le client final n'est pas le management, mais le comité d'audit et le conseil d'administration. »

— Pablo Perez

Le point de vue de Mazars

Les éclairages apportés par ces trois experts illustrent la portée réelle du mouvement de réforme de l'audit, dans lequel l'Europe joue un rôle prééminent. Cette réforme met en lumière la valeur ajoutée des auditeurs au service de l'intérêt général, et, ce faisant, donne aux comités d'audit et aux auditeurs une conscience accrue de leur responsabilité. Nous sommes convaincus que la conjugaison des évolutions technologiques et de ces nouvelles réglementations augmentera l'efficacité et le pouvoir d'attraction de notre profession, et aidera les firmes d'audit à construire une nouvelle dynamique et un modèle économique durable.

[1] « Le manifeste de l'audit », in *Creating Shared Value - Yearbook 2015*, pp. 16-17. <http://fre.mazars.com/the-audit-manifesto>

[2] Le *Public Interest Oversight Board* (PIOB) est un organisme international qui supervise la *International Federation of Accountants* (IFAC). Il s'assure notamment que les normes publiées par l'IFAC sont de qualité et centrées sur l'intérêt général. <http://www.ipiob.org/>

[3] Le *Financial Stability Board* (FSB) est un groupement économique international créé lors de la réunion du G20 à Londres en avril 2009, et basé à Bâle, en Suisse. Il regroupe 26 autorités financières nationales (banques centrales, ministères des finances, ...), plusieurs organisations internationales et groupements élaborant des normes

dans le domaine de la stabilité financière. <http://www.fsb.org/>
Les opinions exprimées dans ces entretiens sont personnelles et ne reflètent pas nécessairement les points de vue du FSB ou de ses membres.

[4] Entretiens menés séparément.

[5] Le *Public Company Accounting Oversight Board* (PCAOB) est une organisation privée à but non lucratif, créée par la loi Sarbanes-Oxley de 2002. Il est chargé de superviser l'audit des sociétés cotées et d'autres entreprises afin de protéger les intérêts de investisseurs, de promouvoir l'intérêt général et de favoriser la qualité, la précision et l'indépendance des rapports d'audit. <https://pcaobus.org>

Luxe : l'éthique au cœur de la création de valeur

Experte

**DANS UN MARCHÉ CARACTÉRISÉ PAR
L'APPARITION DE NOUVEAUX MODÈLES,
LES MARQUES DOIVENT INSCRIRE L'ÉTHIQUE
AU CŒUR DE LEUR MODÈLE ÉCONOMIQUE**

LES MODES DE CONSOMMATION DE PLUS EN PLUS GUIDÉS PAR DES CRITÈRES ÉTHIQUES ET LES ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX ONT, DEPUIS PRÈS DE VINGT ANS PROFONDÉMENT TRANSFORMÉ UNE INDUSTRIE QUI PÈSE PRÈS DE 250 MILLIARDS D'EUROS AU NIVEAU MONDIAL ⁽¹⁾. POUR LES GRANDES MAISONS, LA RESPONSABILITÉ SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE EST DEVENUE UNE PRIORITÉ STRATÉGIQUE. POUR UNE NOUVELLE GÉNÉRATION D'ENTREPRENEURS INNOVANTS, LE MILITANTISME ÉTHIQUE EST UNE VÉRITABLE RAISON D'ÊTRE ET DÉMONTRE SA COHÉRENCE AVEC LES ENJEUX DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE. EN PERMETTANT AUX ACTEURS DE LA FILIÈRE DE METTRE EN RÉSONANCE SAVOIR-FAIRE, TRANSMISSION, VALORISATION DES TERRITOIRES, PRÉSERVATION DE RESSOURCES NATURELLES ET RESPECT DES DROITS DE L'HOMME, L'EXEMPLARITÉ DEVIENT UN FACTEUR ESSENTIEL DE CROISSANCE DURABLE.

Acteur majeur de l'audit et du conseil pour le secteur du luxe, Mazars a souhaité mesurer, au travers d'une étude internationale, l'impact de cette nouvelle donne sur l'ensemble de la chaîne de création de valeur et montrer comment l'éthique en est devenue, aujourd'hui, un enjeu essentiel, porteur de développement.

Un développement en quatre grandes phases

Le phénomène n'est pas propre au secteur du luxe, mais il s'y fait sentir de manière aiguë : depuis 2008, et la grande crise financière qui a secoué l'économie mondiale, **l'éthique s'est imposée comme une motivation fondamentale** pour un nombre croissant d'entreprises. Il ne s'agit plus simplement de faire preuve de philanthropie ou de se construire une image d'organisation respectueuse de ses obligations sociales et environnementales, mais, bien au-delà, de **faire émerger de nouvelles pratiques** et d'intégrer des valeurs au cœur des *business models*. Ce que confirme Sylvie Bénard, Directrice de l'Environnement chez LVMH : « Notre modèle repose sur la confiance de nos clients et sur la qualité exceptionnelle de nos produits. **Au-delà de l'éthique, l'exemplarité est donc d'abord un enjeu de business.** »

Entre 1950 et 1970, l'essor de l'industrie du luxe s'était appuyé exclusivement sur la qualité et la durabilité des produits. Au cours des deux décennies suivantes, la volonté des acteurs de la filière de rendre leurs créations accessibles au plus grand nombre a entraîné une **massification de la production** (et, indirectement un essor de

la contrefaçon). Les années 90 – celles des premières grandes conférences internationales sur l'environnement – ont vu l'**émergence des critères écologiques et sociaux**, et leur **convergence croissante avec les enjeux économiques**. La création de valeur s'est alors appuyée sur la promotion d'un modèle de production artisanale, ancré dans un territoire, et sur la **mise en œuvre de partenariats, notamment avec les sous-traitants**.

Depuis quelques années, cette démarche ne vise plus uniquement à **limiter les externalités négatives**⁽²⁾ – l'impact sur l'environnement, par exemple – mais laisse progressivement place à une approche plus « offensive », avec l'émergence de modèles fondés sur une forte exigence éthique. **Les marques qui se développent s'inscrivent dans des projets de territoire, dont elles deviennent des acteurs citoyens engagés.** En d'autres termes, elles veulent « donner un sens » à leur processus de création de valeur, incarnant ainsi la transition du concept de responsabilité sociale d'entreprise à celui de **création de valeur partagée**⁽³⁾.

Matières premières : transparence et innovation

Cette ambition « militante » englobe **toutes les étapes de la chaîne de création de valeur**, depuis l'approvisionnement en matières premières jusqu'à la distribution et la vente aux consommateurs. Cuir, fourrure, fibres végétales et pierres et métaux précieux sont les matières premières les plus utilisées par la filière du luxe. On estime ainsi qu'entre 1999 et 2001, la maroquinerie, la ganterie, la chaussure et l'habillement ont utilisé quelque 5,7 millions de tonnes de cuir brut, issues d'une population d'environ 1 500 millions de bovins. La fourrure est produite par 56 millions d'animaux chaque année, dont 85 % sont élevés dans des fermes spécialisées. Les fibres agricoles représentent une production annuelle de 30 millions de tonnes, principalement utilisées dans l'industrie textile. Enfin, le diamant, devenu une valeur refuge, représente un marché mondial estimé à 33 milliards d'euros, qui devrait doubler d'ici 2020.

Aux côtés de ces matières traditionnelles, **un nombre croissant de jeunes créateurs de nouvelles matières innovantes**, plus respectueuses de l'environnement. Ainsi, les marques britanniques Shrimps, Stella McCartney ou Beyond Skin utilisent exclusivement du cuir ou de la fourrure synthétique. Autre pratique en forte croissance, l'**upcycling**,

qui consiste à revaloriser les déchets pour faire naître des objets de qualité supérieure. Yves Saint-Laurent, avec sa collection « New Vintage », créée à partir de tissus recyclés des saisons précédentes, ou Hermès, avec « Petit h », une ligne d'accessoires et des jouets fabriqués à partir des rebuts issus des ateliers de la marque, ont contribué à la **promotion de cette pratique d'économie circulaire**.

Parallèlement à ces innovations concernant la réutilisation des matières premières, les marques de luxe se sont aussi engagées dans le recours aux cuirs, fourrures et fibres végétales biologiques et biodégradables, c'est-à-dire sans adjonction de produits chimiques, potentiellement toxiques. Le développement de cet **approvisionnement vertueux** fait notamment suite à un rapport de Greenpeace en 2012^[4], consacré à l'impact de ces produits nocifs dans les secteurs de l'habillement et des chaussures. L'ONG internationale a complété son message en 2015, en rendant publique une liste d'entreprises n'ayant pris aucun engagement en matière de toxicité depuis 2012. **Face à la sensibilité croissante des consommateurs**, plusieurs grandes marques se sont dotées de collections en coton biologique, et ont obtenu la labélisation

Un double enjeu de préservation et de valorisation des territoires

« GOTs »^[5], qui certifie le niveau de fibres issues de l'agriculture biologique. Parfois, les exigences des marques en matière de qualité ont même permis de **préserver des espèces animales menacées de disparition**. « Les accords passés, au Pérou, entre certains éleveurs de vigognes et Loro Piana ont contribué à la sauvegarde de l'espèce, tout en assurant au designer une matière première de qualité exceptionnelle », précise Sylvie Bénard. Loin de n'être qu'une mesure de limitation des externalités négatives, ces approches représentent un véritable choix stratégique. **En assurant la santé des consommateurs, les marques s'offrent de nouvelles opportunités de création de valeur**. Comme l'explique Carlo Capasa, Président de la Chambre de la mode italienne : « **Dans notre industrie, il n'y a pas d'avenir sans développement durable**. (...) 13 % des acheteurs ont comme critère d'achat le développement durable. Cela peut sembler peu mais c'est beaucoup si l'on considère qu'il y a deux ans ce chiffre était de 2 %.^[6] »

Sur les territoires, qui sont très souvent des marqueurs de leur identité, les acteurs de la filière du luxe ont développé de véritables écosystèmes. Ils concourent aujourd'hui à

la création d'un « **patrimoine collectif immatériel** », fondé sur la pérennisation de savoir-faire artisanaux et sur le **développement d'un réseau de parties prenantes** assurant notamment la traçabilité de l'origine des produits, la qualité de fabrication ou encore la maîtrise des impacts. Cela se traduit notamment par des initiatives visant à **économiser les ressources** ou à minimiser l'empreinte carbone, via l'éco-emballage. De manière plus « positive », il s'agit également de **valoriser les savoir-faire locaux**. Ainsi, en France, a été créé en 2006 le label « Entreprises du Patrimoine Vivant », qui permet de promouvoir les entreprises ayant « (...) un patrimoine économique, composé en particulier d'un savoir-faire rare ou ancestral, reposant sur la maîtrise de techniques traditionnelles ou de haute technicité et circonscrit à un territoire.^[7] »

Plus encore, les dernières années ont vu la **naissance d'un « New Luxury »**, qui fait de la marque un vecteur privilégié de développement du territoire. Ainsi, Norlha Textiles travaille exclusivement à partir de duvet de yack, sur le plateau tibétain.

L'enjeu des ressources humaines et des savoir-faire

Si, dans les pays en voie de développement, les entreprises mettent en priorité l'accent sur les salaires et les conditions de travail, elles manifestent, dans les pays plus riches, une volonté de **préserver et de promouvoir les savoir-faire locaux**, en valorisant en particulier l'artisanat et les métiers. Les coûts supplémentaires générés par une main d'œuvre qualifiée, locale et non-industrielle sont alors compensés par la création de valeur liée au mode de production du produit et à son histoire. Fendi ou Hermès ont ainsi lancé des initiatives visant à mettre en valeur ce patrimoine immatériel des marques, lié à leur ancrage territorial. Via sa filiale Paraffection, fondée en 1985, Chanel rachète et sauve des entreprises locales porteuses d'un savoir-faire *Made in France*. « Paraffection n'est pas une œuvre de mécénat », explique son Président Bruno Pavlovsky, « mais **visé à apporter un soutien très fort à des métiers exceptionnels** qui valorisent Chanel ».

La préservation et la promotion de ces savoir-faire locaux et spécifiques passe aussi par l'éducation et la formation. « Chez LVMH, par exemple, nous avons mis en place des **dispositifs d'apprentissage** au niveau du groupe et dans plusieurs

de nos maisons », indique Sylvie Bénard. Ils contribuent aussi au **développement des communautés et des territoires**, notamment dans des pays où elles permettent à la fois de sauvegarder des traditions ancestrales et de proposer un métier valorisant, là où les perspectives offertes par l'éducation « classique » sont très réduites.

Un nombre croissant de marques a également inscrit la lutte contre les discriminations et l'aide aux communautés sur les sites de production dans une vision à long terme. Il s'agit souvent de faciliter l'accès au travail pour les plus défavorisés. Ainsi, en Inde, la collection « My Paper Bags » de Myomy Do Goods est produite par des artisans issus des castes les plus basses.⁽⁸⁾

Consommer moins, mais consommer plus éthique

À l'exigence de **qualité**, les consommateurs de produits de luxe ont aujourd'hui ajouté celles de **transparence** et de **longévité** des produits. Mieux informés, ils se placent désormais dans une double logique de consommation qualitative et d'investissement à long terme. Ce nouveau paradigme impose aux marques un engagement éthique et durable, qui met notamment en exergue la question de la **traçabilité**. « Dans ce domaine, les grandes marques ont développé des audits, qu'elles réalisent elles-mêmes ou confient à des prestataires indépendants », explique Sylvie Bénard. C'est particulièrement vrai dans le secteur de la joaillerie, par exemple, où la traçabilité est devenue un enjeu d'image essentiel, face aux **inquiétudes de l'opinion publique** quant à la provenance des diamants bruts, donnant naissance au Processus de Kimberley⁽⁹⁾, dont les pays membres représentent 99 % de la production mondiale.

Quelles incitations pour une création de valeur éthique ?

Les incitations à la mise en œuvre de nouvelles pratiques et de nouvelles normes plus responsables et plus éthiques sont de deux ordres, avec, d'un côté le développement d'une réglementation aux niveaux local et international, mais aussi

des chartes et des labels ; de l'autre des initiatives propres aux entreprises. Si les **réglementations** imposent des standards minimaux, elles sont rarement spécifiques. Au sein de la filière du luxe, deux secteurs sont particulièrement concernés : la joaillerie, avec le Processus de Kimberley évoqué plus haut, et la fourrure, pour laquelle les contraintes sont nationales et très hétérogènes. Ainsi, l'élevage est totalement interdit au Royaume-Uni et dans six États fédérés sur neuf en Autriche. Il a été rendu économiquement non viable en Suisse, mais reste très peu réglementé au Canada, en Chine et dans beaucoup d'autres pays.

Les labels, quant à eux, sont nés de l'organisation du secteur lui-même et permettent aux marques de marquer leur engagement sur un nombre de critères bien définis qu'ils peuvent, par la suite, communiquer à leurs consommateurs. Certains sont aujourd'hui des références reconnues, comme le label « Responsible Jewellery Council » (RJC) – créé en 2005, à l'initiative de grandes marques, dont Cartier, De Beers ou Tiffany –, qui **promeut l'éthique, le respect des droits de l'Homme et de l'Environnement dans toute la chaîne de valeur** de la joaillerie,

« Notre modèle repose sur la confiance de nos clients et sur la qualité exceptionnelle de nos produits. Au-delà de l'éthique, l'exemplarité est donc d'abord un enjeu de business. »

— Sylvie Bénard, LVMH

ou la charte « Cosmetic Valley »^[10], qui atteste d'une démarche éco-responsable dans la filière de la parfumerie et de la cosmétique. D'autres restent plus confidentiels ou territorialisés.

Du côté des marques, plusieurs démarches ont été initiées, pour définir et mettre en œuvre des pratiques exemplaires. Au-delà du *greenwashing*, dont les consommateurs semblent avoir compris l'aspect superficiel, le mécénat s'est développé, à travers la création de fondations (Fondation Louis Vuitton ou Fondation Kering, pour l'amélioration des conditions de vie et l'éducation des femmes) et la conclusion de partenariats avec des ONG. Pour autant, même s'il génère des résultats concrets, le mécénat n'est pas directement lié à l'activité quotidienne opérationnelle des entreprises.

Il apparaît donc que la promotion et la diffusion de bonnes pratiques sont notamment dues à la nécessité de **construire des relations durables avec les parties prenantes**, qui peuvent choisir selon des critères éthiques et durables les marques avec lesquelles elles coopèrent. C'est ainsi, par exemple, que la maison d'enchères finlandaise Saga Furs

œuvre depuis 2005 à l'amélioration des conditions d'élevage des animaux à fourrure. D'une part en sensibilisant les marques et en travaillant avec elles à la définition des nouveaux standards qui vont au-delà de la réglementation existante, et d'autre part en se rendant dans les fermes pour faire connaître ces nouvelles exigences. Seuls les éleveurs qui se conforment aux normes requises pourront rester fournisseurs des marques partenaires de Saga Furs. De même, fort de sa notoriété et du soutien de célébrités telles que Vivienne Westwood ou Beyoncé, la plateforme de vente en ligne NJAL (Not Just a Label) peut aujourd'hui influencer les marques et les amener à adopter des pratiques éthiques et durables.

L'influence de la société est donc prépondérante, mais les marques elles-mêmes ont su adapter leur gouvernance à ces nouvelles exigences, et se doter de structures de RSE, de dispositifs de pilotage ou de systèmes de reporting. « Il faut encore faire progresser les compétences en matière d'environnement dans les entreprises », explique Sylvie Bénard. « C'est pour cela que nous avons créé une Académie de l'Environnement, à destination des responsables des fonctions marketing, finances ou achat, par exemple. L'idée est

Trois écosystèmes distincts

de leur fournir les **connaissances scientifiques** nécessaires et de leur donner la capacité d'**intégrer l'environnement dans leurs réflexions stratégiques** ». Certains acteurs ont aussi décidé de mettre en place une comptabilité verte globale, qui permet notamment d'analyser l'empreinte environnementale de leurs activités, de la production des matières premières jusqu'à la vente des produits aux clients, en passant par la logistique. Kering est ainsi un précurseur en la matière, en mettant au même niveau la publication de ses résultats financiers et celle de son bilan vert.

Pour l'industrie du luxe, ces défis viennent s'ajouter à d'autres tendances lourdes telles que le ralentissement général de la croissance du marché, son hyper-segmentation, mais aussi la digitalisation, avec six ventes sur dix influencées par les media digitaux⁽¹¹⁾.

Au final, l'analyse des liens entre éthique et création de valeur dans l'univers du luxe fait apparaître trois types d'acteurs.

1. En premier lieu, les **marques indépendantes**, qui ont adopté une stratégie de gestion du risque. Leur démarche est souvent réactive et elles s'engagent dans des démarches

éthiques et environnementales pour répondre aux exigences de leurs parties prenantes, plus que de leur propre chef.

2. Les **grands groupes**, ensuite, pour lesquels les enjeux d'image sont fondamentaux. Souvent soumis à une réglementation de plus en plus exigeante incluant la publication d'indicateurs extra-financiers, ils ont compris que l'éthique pouvait être un levier stratégique de création de valeur. Ils disposent des ressources nécessaires pour définir leurs standards et en assurer le contrôle. En outre, leur envergure leur permet d'imposer ces normes sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

3. Enfin, les **entrepreneurs militants**, qui ont placé l'éthique au cœur de leur modèle. Ils se sont construits sur des pratiques exemplaires et n'ont donc pas à reconstruire ou à adapter leur chaîne de valeur. Soutenus par les ONG, ils bénéficient également de la force de vente de plateformes telles que NJAL, qui font connaître leur production à l'échelle internationale. Pionniers du « slow fashion », ils préfigurent peut-être, pour la filière du luxe, le modèle de demain. Celui qui aura réussi à démontrer que l'éthique et le développement durable sont non seulement des leviers de création de valeur, mais qu'ils en sont même la condition première.

Retrouvez l'intégralité de l'étude de Mazars :
 « **Luxe : l'éthique au cœur de la création
 de valeur** » sur <http://fre.mazars.com/luxe2017>



(1) Estimation au 20/10/2016 pour le marché mondial des produits de luxe personnels. « The Global Personal Luxury Goods Market Holds Steady At €249 Billion Amid Geopolitical Uncertainty ». <http://www.bain.com/about/press/press-releases/spring-luxury-update-2016.aspx>

(2) Les « externalités » sont définies, dans la théorie économique, comme le fait que l'activité de production ou de consommation d'un agent affecte le bien-être d'un autre sans qu'aucun des deux reçoive ou paye une compensation pour cet effet. Ces externalités peuvent être positives ou négatives. <http://www.universalis.fr/encyclopedie/externalite-economie/>

(3) « À propos de la valeur partagée » in *Creating Shared Value - Mazars Group Yearbook 2015*, p. 5. <http://annualreport.mazars.com/yearbook2015>

(4) Sur les conclusions de l'étude Greenpeace : <http://www.greenpeace.org/international/en/publications/Campaign-reports/Toxics-reports/Big-Fashion-Stitch-Up/>

(5) Pour plus d'informations sur la certification GOTS : <http://www.global-standard.org/certification.html>

(6) In « Luxe : Éthique et Création de Valeur », publication à venir en janvier 2017.

(7) Pour plus d'informations : <http://www.patrimoine-vivant.com/>

(8) <http://www.myomydogoods.com/>

(9) Le Processus de Kimberley est un régime international de certification des diamants bruts, qui réunit gouvernements et industriels du diamant, dans l'objectif d'éviter de négocier sur le marché mondial, l'achat des diamants présentés par des mouvements rebelles dans le but de financer leurs activités militaires. Pour plus d'informations : <https://www.kimberleyprocess.com/>

(10) Pour plus d'informations : <http://www.cosmetic-valley.com/actualite/developpement-durable/charte-pour-une-cosmetic-valley-eco-responsable.html>

(11) Digital or Die: The Choice for Luxury Brands. <https://www.bcgperspectives.com/content/articles/technology-digital-consumer-insight-digital-or-die-choice-for-luxury-brands>

Sauter d'un avion sans parachute ?

**QUAND LES ENJEUX DE TRANSPARENCE FISCALE
CONDITIONNENT LA STRATÉGIE DES ENTREPRISES**

POUR LES DIRIGEANTS DES ENTREPRISES MULTINATIONALES (EMN), LA STRATÉGIE ET LA TRANSPARENCE FISCALES SONT DÉJÀ DES PRIORITÉS. POUR AUTANT, AU COURS DES DERNIÈRES ANNÉES, LES ÉVOLUTIONS RÉGLEMENTAIRES ONT CRÉÉ UN NIVEAU D'INCERTITUDE SANS PRÉCÉDENT SUR TOUS LES CONTINENTS. CES TRANSFORMATIONS PROFONDES DE L'ENVIRONNEMENT FISCAL TROUVENT LEUR ORIGINE DANS LA MISE EN ŒUVRE D'INITIATIVES NOVATRICES, TELLES QUE LE PROJET *BASE EROSION AND PROFIT SHIFTING*⁽¹⁾ (BEPS) DE L'OCDE, L'ATTENTION PORTÉE PAR LA COMMISSION EUROPÉENNE SUR LES AIDES D'ÉTAT, LE PROJET DE DIRECTIVE EUROPÉENNE ANTI-ÉVASION FISCALE, LA RENAISSANCE DU *COMMON CONSOLIDATED CORPORATE TAX BASE* (CCCTB)⁽²⁾, LE LIVRE BLANC DU DÉPARTEMENT DU TRÉSOR AMÉRICAIN SUR LES PRIX DE TRANSFERT ET LES AIDES D'ÉTAT, ET L'APPLICATION RENFORCÉE MAIS INCOHÉRENTE DE RÈGLES DÉJÀ EXISTANTES DANS DE NOMBREUX PAYS.

L'Europe à l'avant-garde

En matière de prix de transfert et de régime fiscal, l'environnement a évolué très rapidement au cours de l'année écoulée. Pour les entreprises, **les contraintes administratives et le coût de la mise en conformité s'en sont trouvés accrus.**

La remise en cause la plus forte de la planification fiscale agressive est venue de l'Union européenne (UE), qui s'est affirmée comme la **première ambassadrice de la transparence**. La Commission européenne a ainsi rendu publiques plusieurs décisions qui soulignaient le **caractère illégal des aides** apportées par des États membres à certaines EMN. La Commissaire en charge de la concurrence, Margrethe Vestager, a elle-même déclaré que si « l'Europe est ouverte aux entreprises qui voulaient y déployer leurs activités, elle ne l'est peut-être pas autant à celles qui souhaitent y échapper à l'impôt^[3]. » Si, comme le

La remise en cause la plus forte de la planification fiscale agressive est venue de l'Union européenne

souligne Joseph E. Stiglitz, prix Nobel d'économie, « il est vital que l'Europe assume le **leadership dans la lutte contre l'évasion fiscale**^[4] », l'ampleur des efforts européens en la matière a commencé à inquiéter les principaux partenaires commerciaux de l'UE.

Ainsi, en 2016, l'ancien Secrétaire du Trésor américain Jacob J. Lew et ses équipes ont exprimé à plusieurs reprises l'inquiétude que suscitaient pour eux les enquêtes menées par la Commission européenne au sujet des aides d'État. Dans une lettre adressée en février 2016 à Jean-Claude Juncker, président de la Commission, ils demandaient même avec insistance que soit mis fin à ces initiatives. Tout en **réaffirmant la volonté américaine de poursuivre la coopération dans le cadre du projet BEPS**, ils estimaient ainsi que « les mesures de la Commission pouvaient constituer une menace potentielle pour les investissements étrangers, l'environnement

des affaires et l'esprit de partenariat entre les États-Unis et l'UE^[5]. »

L'**exigence croissante de transparence fiscale** s'est également traduite, par exemple, par l'adoption au Royaume-Uni, en mars 2016, d'une nouvelle loi qui impose aux EMN de rendre publiques leurs stratégies fiscales ; mais aussi, dans un nombre croissant de pays, par l'obligation pour les entreprises de procéder à un *reporting* pays par pays (CbC – *country by country*). Le G20 et l'UE soutiennent également ce *CbC reporting*, ce qui marque une nouvelle étape vers plus de transparence et ouvre la porte à de nouvelles évolutions. Pour les entreprises ayant une présence mondiale, cela aura pour conséquence d'avoir à se conformer à des exigences de *reporting* fiscal toujours plus nombreuses.

Au-delà de ce qui peut s'apparenter à de nouvelles contraintes administratives, plusieurs entreprises

Les entreprises ayant une présence mondiale devront se conformer à des exigences de reporting fiscal toujours plus nombreuses

commencent à mettre en exergue les risques spécifiques issus de la réglementation internationale, dus à la nécessaire coordination entre les différents pays. Selon Erik Knijnenburg, *Global Head of Tax & TP* du géant de l'habillement H&M, « le projet BEPS n'a pas empêché les pays de n'en adopter que les avantages et de continuer, par ailleurs, à agir dans le sens de leurs propres intérêts^[6]. » Ian Brimicombe, *Global Head of Tax* d'Astra Zeneca, ajoute : « En tant que groupe présent dans plus de 80 pays, nous soutenons les initiatives telles que le BEPS, mais, à nos yeux, les risques d'une application à plusieurs vitesses et d'interprétations différentes des principes fixés en matière de prix de transfert constituent des défis majeurs. Si les gouvernements ne parviennent pas à s'accorder sur une base commune de répartition des profits pour les EMN, les coûts fiscaux accrus deviendront un frein sensible à l'activité économique mondiale^[7]. »

Une question d'image pour les entreprises

Au-delà de la mise en conformité, **les entreprises tournées vers l'avenir ont compris que la transparence était l'un des piliers de leur réputation.** Elles s'attachent donc, de plus en plus, à repenser leurs stratégies, en prenant en compte les demandes d'informations fiscales formulées par leurs parties prenantes, tout en s'efforçant de minimiser les risques de mésinterprétation des données^[8].

Ayant la capacité à affaiblir rapidement une marque en endommageant sa base de clientèle, le **risque de réputation** est aujourd'hui l'un des plus importants facteurs de risque pour les entreprises. Avec l'avènement de Twitter, Facebook, WeChat, LinkedIn et d'autres réseaux sociaux, qui comptent des milliards d'utilisateurs, les

Avec l'avènement de Twitter, Facebook, WeChat, LinkedIn et d'autres réseaux sociaux, qui comptent des milliards d'utilisateurs, les entreprises n'ont jamais été autant sous les feux de la rampe

entreprises n'ont jamais été aussi observées. Ces nouveaux media ont acquis le pouvoir d'**influencer lourdement les habitudes des consommateurs** et peuvent générer des profits considérables pour les entreprises. Il peut également suffire d'un tweet pour déclencher une réaction en chaîne, exposer une marque, faire dégringoler son cours de bourse, et plus encore. Il devient dès lors de plus en plus clair qu'une stratégie fiscale douteuse ou un manque de conformité aux nouvelles exigences peuvent attirer l'attention, et des questions embarrassantes, de la part d'un grand nombre de parties prenantes.

Dans ce nouveau contexte, une quantité énorme d'informations est accessible aux consommateurs et aux autres parties prenantes, qui peuvent interagir directement via les réseaux sociaux.

Pour les EMN, sous-estimer le niveau d'information de leurs parties prenantes externes équivaut à « sauter d'un avion sans parachute ».

Grâce à des initiatives telles que le BEPS, qui mettent en lumière les techniques de planification fiscale des EMN, et à l'activisme des organisations non gouvernementales, qui peuvent révéler les noms des entreprises qui refusent de se conformer aux nouvelles obligations fiscales, les consommateurs disposent de toutes les données dont ils ont besoin pour fonder leurs décisions d'achat sur des critères éthiques.

Dans ce contexte, les « mauvais élèves » ou ceux qui sont perçus comme tels, courent le risque de voir leur réputation sérieusement écornée et de perdre des parts

Les consommateurs disposent de toutes les données dont ils ont besoin pour fonder leurs décisions d'achat sur des critères éthiques

de marché. « Pour une entreprise comme la nôtre, indique Ian Brimicombe, la réputation est essentielle. Nous investissons des ressources significatives dans nos obligations de conformité, de *reporting* et de transparence ».

Concevoir l'obligation de conformité comme un levier de création de valeur

Au moins autant qu'une charge supplémentaire, la conformité peut constituer une **source d'innovation et de création de valeur**.

Une entreprise qui partage ses informations et publie sa stratégie fiscale montre qu'elle se **conforme aux règles de reporting**, mais aussi qu'elle a à cœur de construire des relations fortes et durables avec ses clients et ses parties prenantes en s'affichant comme un honnête contribuable, ou en d'autres termes, comme un « citoyen exemplaire ».

Dans ce contexte, les conseillers fiscaux ont un rôle essentiel à jouer en conduisant les entreprises vers une nouvelle approche de la fiscalité, en leur offrant de nouveaux éclairages et en leur proposant des solutions adaptées sur le long terme. Il leur revient aussi de **réduire les contraintes administratives de leurs clients**, de les former et de **faciliter une conformité en temps réel**.

Les conseillers fiscaux ont un rôle essentiel à jouer pour conduire les entreprises vers une nouvelle approche de leur stratégie fiscale

Pour autant, trouver des solutions qui permettront à la fois de renforcer une démarche citoyenne pour les entreprises, et de créer de la valeur, exigera la **coopération renforcée des contribuables, des conseillers fiscaux et des autorités**.

« L'approche coopérative de la conformité, telle que voulue par l'OCDE, est l'option idéale pour faire travailler ensemble les entreprises et les pouvoirs publics », conclut Paul Morton, *Head of Group Tax* du groupe RELX, qui ajoute : « L'accent mis sur la lutte contre l'évasion fiscale, ainsi que la nécessité d'accroître les rendements ont eu un impact négatif sur l'approche coopérative de la conformité. Il faut que toutes les parties prenantes conjuguent de nouveau leurs efforts pour que nous repartions de l'avant et que nous évitions de retomber dans les travers d'une approche conflictuelle et inefficace, qui était le modèle prédominant dans le passé. »

[1] Mettre en œuvre le programme BEPS. Construire un cadre inclusif. <http://www.oecd.org/ctp/beps/>

[2] UE - Common Consolidated Corporate Tax Base https://ec.europa.eu/taxation_customs/business/company-tax/common-consolidated-corporate-tax-base-ccctb_en

[3] « What you need to know about Margrethe Vestager, the politician going after Apple ». Rachel Butt, Business Insider, 30 août, 2016. <http://uk.businessinsider.com/margrethe-vestager-european-commission-apple-2016-8>

[4] Audition devant la commission d'enquête du Parlement européen sur les « Panama papers », 12/12/16. <http://www.europarl.europa.eu/news/en/news-room/20161114ST051063/stiglitz-on-fighting-tax-evasion-europe-can-have-a-very-significant-impact>

[5] <http://blogs.mazars.com/letstalktax/2016/>

[6] interview réalisée en octobre 2016

[7] interview réalisée en septembre 2016

[8] « Transparence fiscale : l'exigence de l'explication » - *Creating Shared Value - Yearbook 2015*, pp. 22 sq.

Prévenir la corruption : l'entreprise au cœur du renouveau

**PASSER DE SIMPLES MÉTHODES DE MISE
EN CONFORMITÉ À DES DISPOSITIFS QUI
AMÉLIORENT LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE**

« CORRUPTION » : UN MOT QUI, MALGRÉ LA MONTÉE EN PUISSANCE DE LA LUTTE CONTRE LE PHÉNOMÈNE, DÉSIGNE ENCORE EN 2016 UNE RÉALITÉ ESTIMÉE PAR LE FMI À 2 % DE LA RICHESSE MONDIALE PRODUITE CHAQUE ANNÉE, SOIT ENTRE 1 500 ET 2 000 MILLIARDS DE DOLLARS⁽¹⁾. SELON LA DÉFINITION QU'EN DONNENT LES PRINCIPAUX TRAITÉS INTERNATIONAUX⁽²⁾, LA CORRUPTION PEUT ÊTRE ACTIVE – PROPOSER DE L'ARGENT OU UN SERVICE À UNE PERSONNE QUI DÉTIENT UN POUVOIR EN ÉCHANGE D'UN AVANTAGE INDU – OU PASSIVE – ACCEPTER, POUR TOUTE PERSONNE OU ORGANISATION BÉNÉFICIAIRE D'UN POUVOIR DE DÉCISION, CET ARGENT OU CE SERVICE. SI LE CONCEPT FAIT TOUJOURS RÉFÉRENCE À LA TRANSGRESSION DU DROIT ET/OU DE LA MORALE, IL A TOUTEFOIS RECOUVERT DES RÉALITÉS SOCIO-CULTURELLES TRÈS DIFFÉRENTES SELON LES TEMPS OU LES ESPACES.

Un enjeu social et politique autant qu'économique

Ces grandes **disparités de perception et de traitement** sont souvent corrélées à la manière dont les sociétés appréhendent les standards civiques et moraux. Ainsi, « (...) la diffusion des phénomènes de corruption est moins probable dans [les] contextes où les standards moraux, le sens civique, le sens de l'État et des fonctionnaires, sont plus élevés^[3]. » S'il ne faut pas négliger l'idiosyncrasie des systèmes, il faut noter en contrepoint le **développement progressif et constant, à l'échelle mondiale, d'un mouvement de lutte active contre la corruption.**

Ce développement trouve sa source autant dans la morale que dans la mise en lumière du fait que la **corruption représente**, pour un système socio-économique donné, à la fois une **atteinte au principe de « libre et juste concurrence »** (*free and fair competition*^[4]), et des **coûts additionnels** induits, ce qui a nécessairement un impact négatif sur l'économie. De manière plus significative encore, la corruption « (...) est à la fois une résultante et

un facteur causal de niveaux de concurrence politique et économique faibles, et affaiblit les institutions qui protègent le développement des marchés et des processus politiques et qui définissent les liens légitimes qui doivent unir ces derniers. Un volume croissant d'éléments de preuve suggère ainsi que **la corruption réduit la croissance économique**, pénalise l'investissement étranger direct, et se développe le mieux dans des économies relativement peu fluides et non compétitives^[5]. »

Le coût représenté par la corruption pour l'économie et la société, dans un monde globalisé, est dès lors également perçu comme inabordable au regard de **méta-objectifs** tels que le développement des libertés publiques ou le rattrapage politique et économique des pays en voie de développement, ce qui représente de manière collatérale un coût humain certes impossible à évaluer, mais qui est loin d'être négligeable.

L'effet conjoint de la réglementation et de la morale publique

La montée en puissance de la lutte contre la corruption trouve l'un de ses plus importants repères temporels dans « l'affaire Lockheed » qui fut en 1976 l'un des premiers scandales modernes de corruption, mettant en lumière les pratiques entretenues par décideurs publics, services secrets, firmes d'armement et banditisme organisé, des **États-Unis** au Japon en passant par l'Allemagne et les Pays-Bas. L'ampleur du scandale pousse le gouvernement des États-Unis à adopter en 1977 le **Foreign Corrupt Practices Act**, qui permet de condamner les entreprises américaines qui corrompent des agents publics étrangers.

Dans les décennies qui suivent, la **libéralisation du commerce**, la **mondialisation des échanges**, et l'émergence de nouveaux acteurs et de nouveaux marchés tendent à uniformiser les pratiques des entreprises. Au niveau international, l'**OCDE** (Organisation de Coopération et de Développement Économique) adoptait le 17 décembre 1997 une **convention anti-corruption**, progressivement

ratifiée par de nombreux pays, et qui compte aujourd'hui 41 signataires – dont, de manière intéressante, 7 pays qui ne font pas partie de l'organisation⁽⁶⁾. De plus en plus de pays se dotent d'instruments législatifs ambitieux, à l'image du **Royaume-Uni** et de son **Bribery Act voté** en 2010⁽⁷⁾, ou de la France avec son projet de loi « **Sapin II** » relatif à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique⁽⁸⁾.

Dès lors, les amendes et autres pénalités infligées aux entreprises reconnues responsables de pratiques de corruption deviennent de plus en plus fréquentes : une étude réalisée en 2015 sur 2 500 sociétés cotées dans le monde montre qu'avec 11 % des sanctions appliquées, la corruption vient au deuxième rang des infractions les plus sanctionnées au titre de la responsabilité sociale d'entreprise, juste après les pratiques anti-concurrentielles⁽⁹⁾. **Les montants des pénalités augmentent aussi** : les dix plus fortes amendes infligées aux États-Unis entre 1998 et 2015 pour ces faits vont ainsi de 185 à 800 millions de dollars⁽¹⁰⁾.





En parallèle de cette évolution normative et punitive, et en imbrication étroite avec elle, on note que le regard de la société change et que **le seuil de tolérance à la transgression morale s'abaisse**.

La multiplication des lanceurs d'alerte, facilitée par l'utilisation par les entreprises et les gouvernements de technologies favorisant la fuite d'informations, trouve sa caisse de résonance dans la capacité de la **presse d'investigation** à former des alliances afin de traiter – et par là même crédibiliser – les masses de données colossales fournies par les *whistleblowers*, comme en témoignent l'affaire *Wikileaks* ou le scandale des *Panama Papers*. Les entreprises – en commençant par les multinationales – sont quant à elles de plus en plus nombreuses à se doter d'un **dispositif de whistleblowing** qui leur est propre, de manière à permettre à des lanceurs d'alerte internes ou externes de jouer un rôle et d'aider les organisations à devenir plus vertueuses.

Ces nouveaux phénomènes rencontrent les **attentes de nouvelles générations de citoyens**, qui portent un regard beaucoup moins fataliste et tolérant sur la responsabilité des décideurs publics, **augmentant**

ainsi progressivement la pression en faveur d'une transparence accrue. Dans ce domaine, certains pays sont précurseurs et modèles. Les États-Unis, dont le système d'élection des procureurs avait déjà favorisé le développement de la lutte contre la criminalité en col blanc, engagent désormais via leur ministère de la justice (*Department of Justice*) des moyens et des ressources de plus en plus importants, y compris dans les affaires internationales de corruption, grâce à la portée extraterritoriale de la législation américaine.

Cette tendance se matérialise également par l'émergence d'organisations non gouvernementales spécialisées dans la lutte contre la corruption⁽¹¹⁾ ou d'**outils de mesure des performances pays par pays**, telles que l'*Afrobaromètre*⁽¹²⁾, le *Corruption Perception Index* et le *Global Corruption Barometer*⁽¹³⁾. Le sujet est d'autant plus sensible pour l'opinion publique que la perception générale ne va pas forcément dans le sens d'une diminution de l'ampleur du phénomène ; ainsi, plus de la moitié des Européens interrogés en 2014 indiquaient penser que le niveau de corruption dans leur pays avait augmenté sur les trois années précédentes⁽¹⁴⁾.

Pour les entreprises, des règles toujours plus exigeantes

La **fréquence des délits détectés**, l'**augmentation rapide du montant des amendes**, et la **pression des investisseurs**, des autres parties prenantes et des opinions publiques ont donc déplacé la corruption, sur la **cartographie des risques**, dans une zone où les entreprises ne peuvent plus ignorer les conséquences d'un éventuel manquement.

Dans ces conditions, toutes les entreprises, et notamment celles qui ont ou souhaitent avoir des activités transnationales sont concernées, dans la mesure où le délit de « corruption active d'agent public étranger » devient de plus en plus souvent un chef spécifique de mise en examen. Tous les secteurs sont également touchés, même si, selon David Lewis, directeur exécutif de l'ONG Corruption Watch, « (...) les secteurs de l'eau, de l'énergie et de la construction figurent parmi les industries à hauts risques.⁽¹⁵⁾ »

Par ailleurs, et de manière significative, une des évolutions les plus marquantes du **cadre**

réglementaire national et international concerne l'apparition de nouveaux types de délits tels que le « défaut de prévention de la corruption par les entreprises » instauré par le *Bribery Act*, entré en vigueur en 2010 au Royaume-Uni. **Le fardeau de la preuve pèse donc sur les entreprises**, même en amont ou en l'absence de la génération d'un fait délictueux.

Pour répondre à ces nouvelles exigences, la première étape pour toute entreprise est la **mise en place d'un dispositif anti-corruption**, qui doit faire l'objet d'une approche holistique, en analysant tous les rouages de ses activités, de sa **chaîne de valeur** et de ses transactions afin d'identifier les **zones de risque** ; en développant des questionnaires pour tous ses employés, sous-traitants et agents ; en énonçant clairement les règles du jeu et le prix à payer en cas d'infraction ; et enfin, bien entendu, en établissant un **code anti-corruption**, ou en renforçant son code éthique, si elle en possède déjà un.

D'une approche formelle à un dispositif opérationnel

Si la mise en place de ce type de système est une condition nécessaire et préalable, ce n'est toutefois pas une condition suffisante ; au-delà d'une approche formaliste, **les entreprises doivent prouver que leur dispositif est propre à délivrer les bons résultats en cas de manquement**, et à **générer une culture de lutte permanente contre la corruption** au sein de l'organisation, en assurant la sensibilisation au sujet ainsi que la formation à la mise en pratique du dispositif.

Lors de cette phase, l'impulsion donnée par la direction est fondamentale et souvent décisive de la réussite ou de l'échec. « Tout un chacun peut se procurer un dispositif anti-corruption prêt à l'emploi », indique ainsi David Lewis. « Mais **s'il n'y a pas d'engagement de la part de l'exécutif, cela ne fera pas une grande différence sur le terrain**. C'est une règle d'or. »

Pour ce faire, l'entreprise doit disposer d'un système de contrôle interne qui met en place des points de

passage obligatoire pour certaines opérations telles que les prestations de consultants externes, les embauches, aussi bien que l'hospitalité et les cadeaux accordés, de manière à vérifier que toutes ces opérations ne sont pas détournées afin d'accorder des faveurs à un agent public.

L'objectif final de ces démarches, selon Cédric Haaser, associé chez Mazars à Paris, est « **d'arriver à ce que le dispositif mis en place permette d'assurer qu'une transaction inappropriée ne soit pas qualifiée par la justice d'acte de corruption dans une entreprise criminelle, mais d'accident dans une entreprise vertueuse**. »

En effet, face à la corruption, le risque zéro n'existe pas ; l'excellence des processus mis en place, leur réelle mise en œuvre et surtout leur contrôle doivent démontrer la responsabilité individuelle de l'auteur du manquement aux organes juridictionnels saisis d'une affaire de corruption.

Alerter, signaler, corriger et améliorer

Pour prouver la qualité des dispositifs mis en place, les entreprises peuvent également entrer dans un **processus de certification anti-corrupcion**, comme l'a fait Thales : « Dès 2014, nous avons fait certifier nos processus internes de prévention de la corruption et sa mise en œuvre par Mazars et l'ADIT », rappelle ainsi Dominique Lamoureux.

Pourquoi ce choix ? Depuis 2012, les deux organisations se sont unies pour développer un référentiel de contrôle de la lutte anti-corrupcion, articulé autour de cinq grands axes déclinés sous la forme de plus de 200 points de contrôle, couvrant l'ensemble des aspects du contrôle interne liés à la prévention de la corruption, comme cela a été le cas également avec le groupe CCG⁽¹⁶⁾ et avec ENGIE. La constitution d'équipes mixtes par l'ADIT (Association pour la Diffusion de l'Information Technologique) et Mazars permet ainsi d'allier les compétences spécifiques d'une firme de services

professionnels leader dans l'intelligence économique avec les forces d'une firme de conseil et d'audit. L'avantage inédit est que cette dernière dispose non seulement de compétences spécifiques telles que le **commissariat aux comptes** et les **investigations (forensics)**, mais aussi de garanties d'**objectivité** du fait de son statut d'organisation éthique, contrôlée et indépendante, soumise à un cadre réglementaire très strict.

Mazars est d'autant plus en pointe sur le sujet qu'il s'est impliqué dans les travaux des organismes travaillant sur le sujet, telles que la commission sur la responsabilité sociale et l'anti-corrupcion de la Chambre de Commerce Internationale (ICC) ou le groupe de travail anti-corrupcion de l'OCDE.

La plus-value des **auditeurs** ne s'arrête toutefois pas là ; leur rôle est également d'**alerter**, de **signaler**, d'**aider à corriger** et ainsi **améliorer le dispositif**.





Ils sont également à même d'aider leurs clients à passer d'une **approche réactive du sujet à une approche proactive et collaborative**.

Comme le développe Dominique Lamoureux, « Mazars nous a aidés à **construire nos processus en interne en embarquant et en faisant participer tous nos collaborateurs à l'élaboration de techniques de résistances aux sollicitations**. Ils sont ainsi beaucoup plus efficaces que des systèmes prêts à l'emploi, à travers lesquels l'entreprise ne fait que cocher des cases d'un processus prédéfini. »

Au-delà de la maîtrise des risques, le travail collaboratif impliquant l'entreprise, ses parties prenantes internes et externes, et l'expertise des certificateurs et des auditeurs aboutit ainsi à la **création de processus qui s'intègrent au modèle économique de l'entreprise** au lieu de s'y superposer. Ce n'est peut-être pas l'aspect le moins intéressant de cette évolution, qui permet de **passer de simples méthodes de mise en conformité à des dispositifs qui améliorent la performance de l'entreprise, créant ainsi de la valeur partagée** à travers une gouvernance éthique et socialement responsable.

[1] IMF Staff Team from the Fiscal Affairs Department and the Legal Department, 'Corruption: Costs and Mitigating Strategies'. <http://www.imf.org/external/pubs/ft/sdn/2016/sdn1605.pdf>

[2] Dr. Leonardo Borlini, 'Corruption Markets, Competition, and Rules'. Syracuse University, College of Law Oct. 2, 2014. http://insct.syr.edu/wp-content/uploads/2014/10/Borlini_Corruption_Presentation_100214.pdf

[3] Franca Ferrara, Francesco Gambacurta. 'Anticorruzione : commento alla riforma. La legge 6 novembre 2012 n. 190 e i provvedimenti attuativi'. Maggioli Editore, 2013, pp. 69 sq.

[4] Ministry of Justice of the United Kingdom, 'Guidance about procedures which relevant commercial organisations can put into place to prevent persons associated with them from bribing (section 9 of the Bribery Act 2010)', p.2. <https://www.justice.gov.uk/downloads/legislation/bribery-act-2010-guidance.pdf>

[5] Michael Johnston, 'Corruption and Distorted Development: Competition, Institutionalization and Strategies for Reform'. http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pnacf658.pdf

[6] <http://www.oecd.org/daf/anti-bribery/WGBRatificationStatus.pdf>

[7] <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/23/contents>

[8] Xavier Oustalnlol et Jonny Frank, 'Five ways to prepare for the new

French anti-corruption law' – FCPA Blog, July 26, 2016. <http://www.fcpablog.com/blog/2016/7/26/five-ways-to-prepare-for-the-new-french-anti-corruption-law.html>

[9] Vigeo Rating, 'Responsabilité Sociale d'Entreprise : le coût des sanctions', mai 2015, p. 16. http://www.vigeo.com/csr-rating-agency/images/stories/formulaires/2015_Related%20Sanctions_version%20finale_fr2.pdf

[10] Jean-Louis Dell'Oro, Challenges, 23/01/2015

[11] Telles que Transparency International (<https://www.transparency.org>) ou Anticor (<http://www.anticor.org>).

[12] <http://afrobarometer.org/>

[13] http://www.transparency.org/research/gcb/gcb_2015_16

[14] European Commission, Directorate-General for Home Affairs. 'Special Eurobarometer 397 / Corruption Report', Feb. 2014, pp. 8 sq. http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_397_en.pdf

[15] Entretien réalisé en octobre 2016. Corruption Watch est une ONG fondée en 2012 en Afrique du Sud. <http://www.corruptionwatch.org.za/>

[16] <http://www.mazars.fr/Accueil/Nos-metiers/Audit-financier/Anti-Corruption/La-certification-Mazars-ADIT-remise-au-groupe-CGG>

Agile

Le

100

La diversité, source de valeur
pour les organisations

114

Les entreprises au défi de la révolution
permanente : une quête d'agilité

122

Des environnements de travail plus dynamiques
pour des organisations plus agiles

138

Smart working : de l'innovation dans la relation
au travail à la création de valeur partagée

La diversité, source de valeur pour les organisations

**COMMENT DÉFINIR ET RÉALISER LA
DIVERSITÉ SUR LE LIEU DE TRAVAIL ?**

SYMBOLISANT UN APPEL À LA FOIS CLAIR
ET UNIVERSEL POUR PLUS DE DIVERSITÉ,
L'ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES ET LA
RÉDUCTION DES INÉGALITÉS FIGURENT
PARMI LES 17 OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT
DURABLE DE L'AGENDA INTERNATIONAL
À L'HORIZON 2030 MIS EN AVANT DANS
LE CADRE DU « PACTE MONDIAL »
(*GLOBAL COMPACT*) DES NATIONS UNIES⁽¹⁾.



1



2



3



4



5



6



7



8



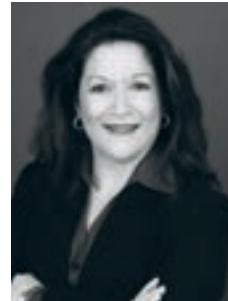
9



10



11



12

1. Amanda H. Haynes-Dale • 2. Anna Simioni • 3. Barbara Taube • 4. Cheryl Lawrence McDaniel • 5. Gina Omolon
6. Gwynn Berney • 7. Jacqueline Franjou • 8. Katelyn Kogan • 9. Maria Cabodevilla • 10. Meg Mosley
11. Randi Shubin Dresner • 12. Rebecca Philbert

Définir la diversité

Certains associent la notion de diversité à l'égalité en termes de démographie et de représentation. Ainsi, des faits tels que le faible nombre de femmes se hissant jusqu'aux cercles dirigeants des entreprises^[2] sont à la fois connus et faciles à appréhender. D'autres définitions insisteront plutôt sur des aspects culturels tels que l'ouverture à des points de vue différents.

Pourtant, lorsqu'elles sont interrogées^[3], les femmes occupant des fonctions de direction dans les entreprises préfèrent de manière unanime la combinaison des deux définitions, soulignant ainsi la nature polysémique du concept. Randi Shubin Dresner, PDG de Island Harvest Food Bank, traduit cela parfaitement : « La diversité recouvre l'acceptation et le respect ; c'est comprendre que chaque individu est unique. Cela inclut les dimensions d'origine ethnique, de genre, d'orientation sexuelle, de statut socio-économique, d'âge, d'aptitude physique, de nationalité, de croyance religieuse, d'expérience, de centres d'intérêt et d'idéologie.

Il semble en effet de plus en plus difficile de définir la diversité à travers une série de catégories bien délimitées, dans la mesure où un individu peut incarner à lui seul un grand nombre des dimensions précitées. Jacqueline Franjou, PDG du *Women's Forum for the Economy and Society* va encore plus loin, déclarant : « Je n'aime pas le mot diversité. Nous devrions utiliser plutôt "inclusion" ou "respect". Nous devrions vivre dans un monde où tous, hommes et femmes, nous pouvons évoluer ensemble. Dirions-nous que les hommes représentent la diversité ? Nous devrions élargir cette notion. La diversité est un concept très vaste qui peut recouvrir les hommes, les femmes, les origines géographiques... La diversité est un mot difficile à comprendre^[4]. »

[1] Les objectifs de développement durable : <http://www.globalcompact-france.org/p-130-odd>

[2] McKinsey & Company (2013), 'Gender diversity in top management: Moving corporate culture, moving boundaries', *Women Matter* 2013, p.8.

[3] Série d'entretiens conduits auprès des femmes dirigeantes au sein d'organisations clientes de Mazars aux États-Unis, août-septembre 2016.

[4] Jacqueline Franjou, *Women Leaders at Mazars Seminar*, Milan, Italie, 20-22 septembre 2016.

Cette définition étendue rend le sujet d'autant plus intéressant mais également bien plus complexe, particulièrement quand nous parlons de **diversité au travail**, pour laquelle « cela se traduit par le fait d'**avoir différentes perceptions prises en considération dans le processus de décision** », selon Meg Mosley, *North American Group Controller* chez Technicolor^[3].

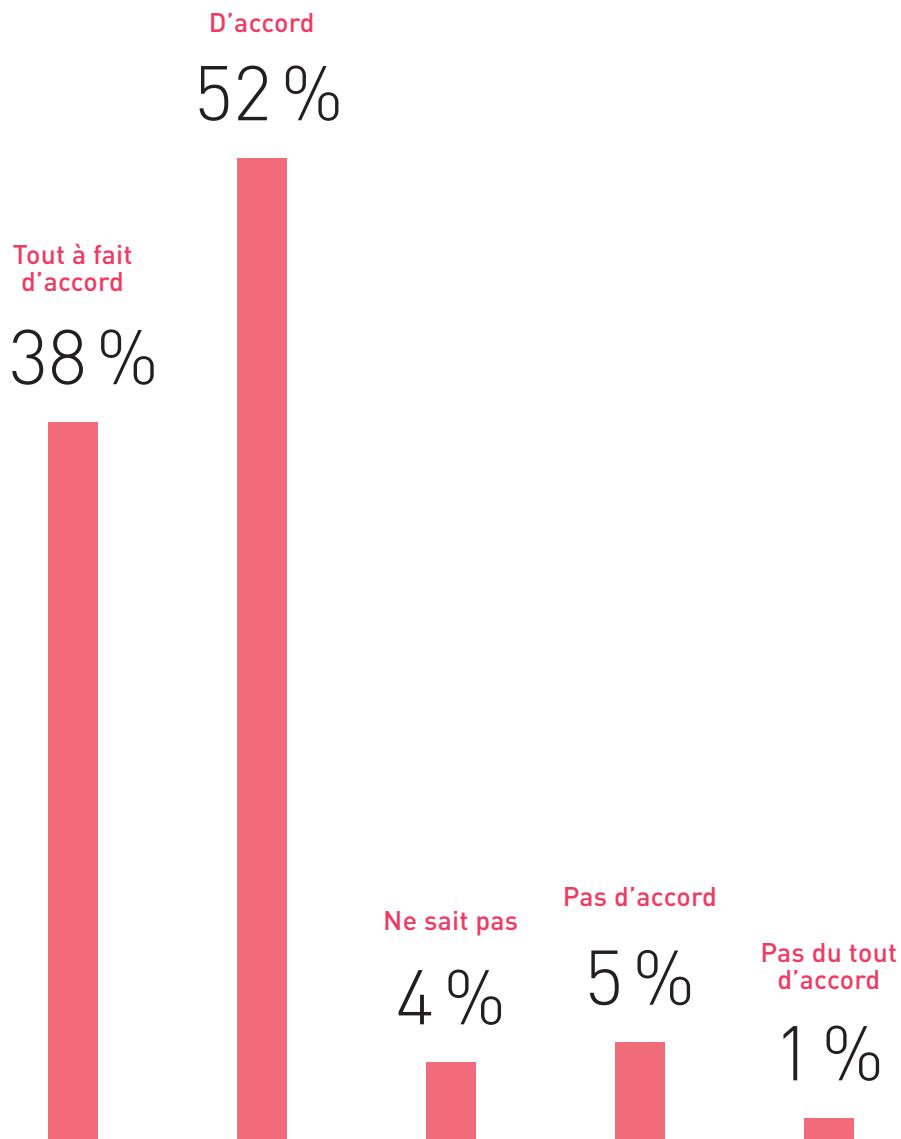
Mais pourquoi la diversité est-elle si importante ?

Au-delà des bénéfices évidents pour les femmes, on peut argumenter que **la diversité a des effets positifs sur l'ensemble d'une organisation**. « Donner à chacun sa place au soleil n'est pas seulement une question de morale et d'éthique, c'est également bon pour les affaires » déclare ainsi Rebecca Philbert, PDG de Best Yet Market Inc. « Quand un groupe d'individus provenant d'horizons divers en termes de génération, d'origine sociale, d'éducation et d'expérience professionnelle, se rassemble pour travailler à un objectif commun », continue Rebecca Philbert, « tous bénéficient de leurs expériences collectives. D'une manière tout aussi importante, c'est l'ensemble de l'organisation qui en bénéficie également^[3]. »

Les résultats de la première enquête Mazars sur la **diversité hommes-femmes**^[5] font écho à ce point de vue, montrant non seulement que le sujet intéresse massivement les employés et les associés – 90 % répondent que cela a de l'importance pour eux –, mais également que les initiatives concernant la diversité hommes-femmes sont vues comme un facteur de développement favorable pour l'ensemble de l'entreprise.

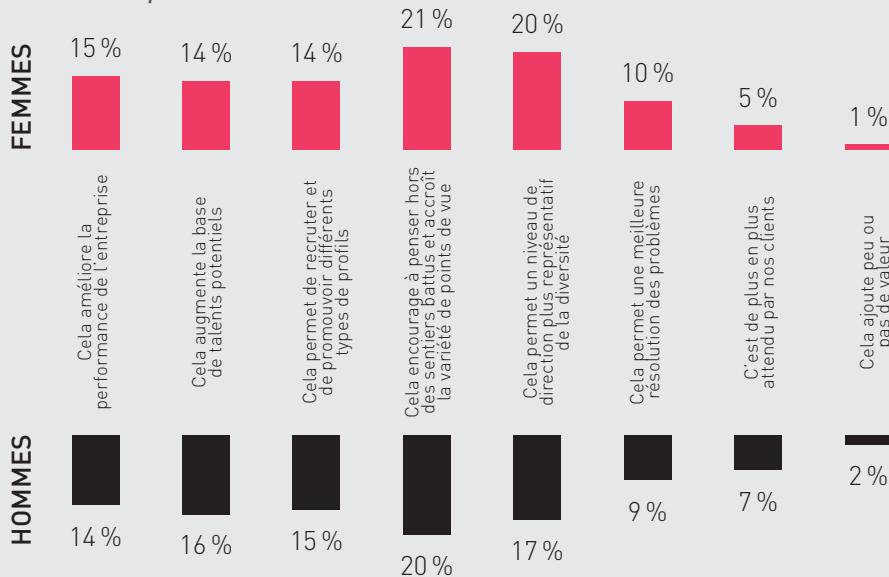
[5] Étude interne sur la diversité hommes-femmes conduite entre août et septembre 2016, auprès de tou-te-s les salarié-e-s dans 66 pays sur les 77 dans lesquels Mazars est présent. 4 100 réponses ont été réceptionnées et analysées (cf. infra).

Êtes-vous d'accord avec l'idée selon laquelle le développement des initiatives conduites au profit de la diversité hommes-femmes dans l'entreprise (environnement de travail, équilibre vie privée-vie professionnelle, parcours de carrière, travail collaboratif...) au-delà des seules femmes, bénéficie à l'ensemble des collaborateurs ?



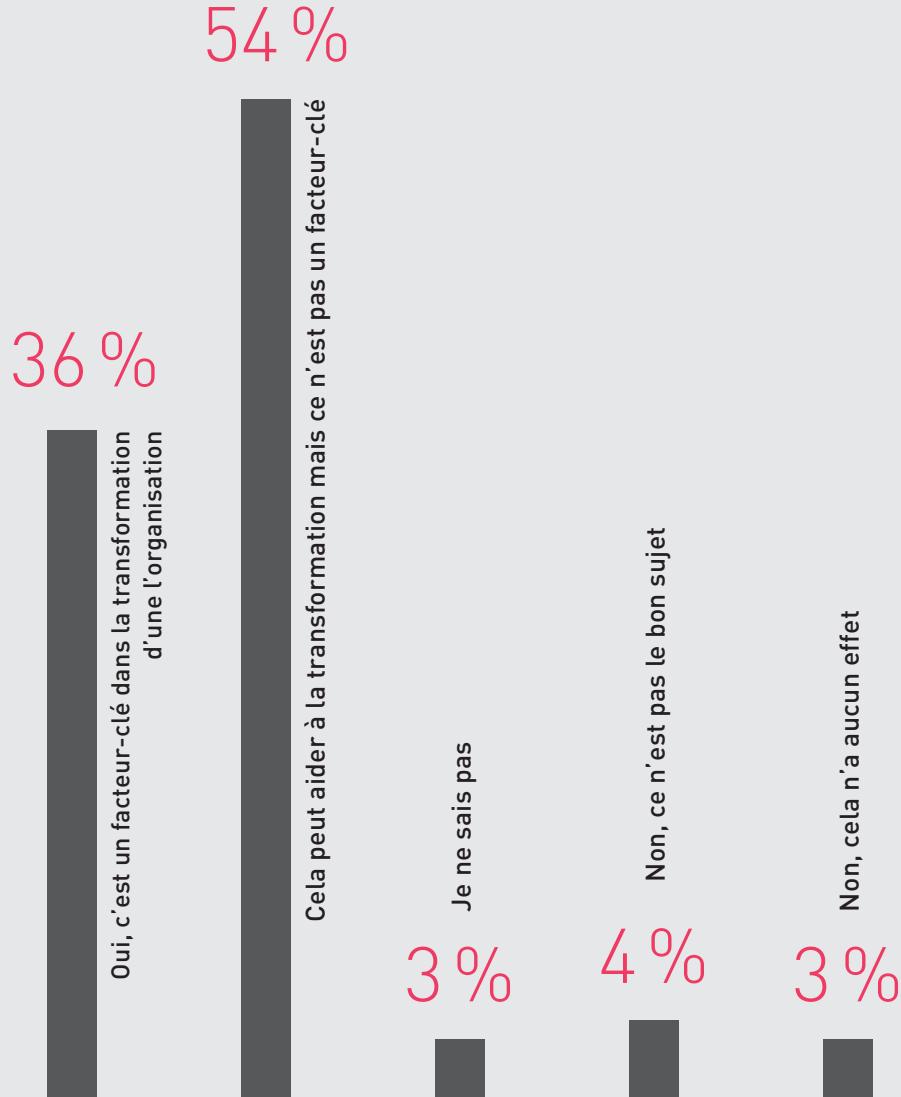
En poussant l'analyse plus avant, les réponses à l'enquête nous permettent de comprendre comment les initiatives lancées en faveur de la diversité hommes-femmes sont perçues comme une source de bénéfices pour l'ensemble de l'entreprise. Les résultats mettent en lumière trois aspects majeurs : en premier lieu, ces initiatives encouragent une **plus grande créativité** (réflexion en-dehors des sentiers battus, expression d'idées divergentes et meilleure capacité à résoudre les problèmes) ; en second lieu, elles permettent une **amélioration de la qualité du recrutement** (en élargissant la base de talents potentiels, en donnant la possibilité de recruter des profils différents, et en créant un niveau de direction plus représentatif de la diversité) ; enfin, elles permettent **l'amélioration de la performance de l'organisation** (en répondant aux attentes des clients, mais également en améliorant le niveau général de succès de l'entreprise).

De quelles manières pensez-vous que la diversité hommes-femmes peut créer de la valeur pour Mazars ?



D'un point de vue plus stratégique, il est même possible de dire que ces programmes peuvent en réalité permettre à une entreprise d'augmenter son niveau d'agilité. Quarante-deux pour cent des salariés de Mazars indiquent ainsi que la diversité hommes-femmes pouvait être un vecteur de changement pour l'organisation.

Croyez-vous que l'équilibre hommes-femmes soit un vecteur de transformation des organisations ?



Ce n'est donc pas une surprise si 88 % des associé-e-s Mazars pensent qu'accélérer la progression de la diversité hommes-femmes est d'une importance stratégique pour le groupe⁽⁶⁾. Mais comment une entreprise doit-elle procéder pour réaliser des progrès tangibles en la matière ?

Un chemin encore difficile à parcourir

Même si les choses progressent, la route est encore longue avant d'atteindre l'égalité entre les femmes et les hommes. Par exemple, en termes de carrière, les femmes ont plus progressé entre 1985 et 2000 que depuis le début du nouveau millénaire⁽⁷⁾. Cela semble être confirmé par le vécu et les expériences de femmes d'affaires bénéficiant d'une expérience internationale : « Dans la plupart des pays dans lesquels j'ai voyagé, [l'entreprise] reste plutôt un milieu homogène et manquant de diversité » déclare ainsi Gwynn Berney, PDG de Don Jagoda Associates, Inc⁽³⁾.

Il existe un consensus général autour de l'idée que le ton doit être donné depuis le sommet ; si la direction ne s'empare pas vraiment du sujet et ne passe pas de la parole aux actes, alors peu de progrès seront réalisés. « Le problème, avec les sujets liés à la diversité, c'est que cela pousse les personnes en-dehors de leur zone de confort », explique Cheryl Lawrence McDaniel, PDG et actionnaire de Direct Success⁽³⁾.

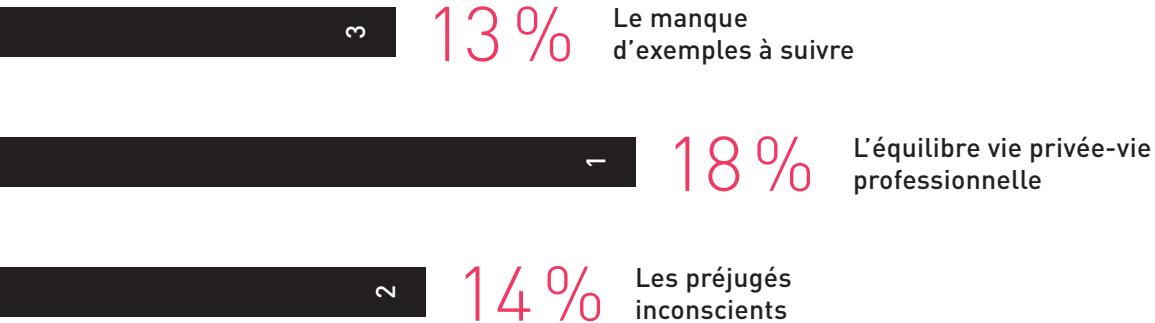
« Il est indéniable que le talent ne manque pas, mais le vrai challenge consiste à permettre à ces candidates qui ont les compétences requises de s'épanouir dans un environnement qui ne leur est pas familier », indique Amanda H. Haynes-Dale, directrice exécutive de Pan Reliance Capital Advisors⁽³⁾. Par conséquent, « en tant que leader, je pense qu'il faut commencer par soi-même. Si vous accueillez, respectez et honorez les différences de ceux avec lesquels vous travaillez, les autres suivront cet exemple », précise Barbara Taube, Senior Vice President de Guarantee Trust Life⁽³⁾.

Quand il s'agit d'identifier les obstacles les plus difficiles sur le chemin de la diversité chez Mazars, les hommes et les femmes mettent d'une même voix l'équilibre vie privée - vie professionnelle en première place.

(6) Étude conduite en septembre 2016 auprès de l'ensemble des associé-e-s Mazars à travers le monde.

(7) Le chiffre correspond aux femmes blanches travaillant dans les entreprises américaines de plus de 100 salariés. Dobbin F. and Kalev A. (2016), "Why Diversity Programs Fail", Harvard Business Review, juillet-août 2016, p. 54.

FEMMES



Quels sont les plus sérieux obstacles sur le chemin de la diversité hommes-femmes chez Mazars ?



HOMMES

Aujourd'hui, **une femme travaillant au niveau de direction en viendra toujours à mentionner d'une façon ou d'une autre l'équilibre vie privée-vie professionnelle.**

Certaines, comme Meg Mosley, reconnaîtront courageusement que leur tentative pour atteindre cet équilibre ne fut pas couronnée de succès. La plupart des femmes dirigeantes maintiennent que c'est difficile, mais que c'est une chose sur laquelle elle doivent travailler dans la mesure où cela leur permet d'être des personnes plus complètes et plus accomplies. Gina Omolon, *Senior Audit Manager* chez Mazars, donne par exemple des cours d'initiation à la finance en-dehors de son travail parce qu'elle a toujours désiré « participer à quelque chose de plus grand^[8] » ; ou bien Katelyn Kogan, *Audit Manager* chez Mazars, qui s'assure toujours de pouvoir participer à son cours de gym « car cela m'aide à traverser la saison d'audit » explique-t-elle^[9].

Jusqu'ici, le principal problème qui entrave le parcours des femmes dans le monde de l'entreprise est que « **le système ne s'est toujours pas adapté** » comme le soutient Gwynn Berney, et le modèle obsolète selon lequel « c'est à la femme et à elle seule de trouver cet équilibre » prévaut toujours, selon Rebecca Philbert.

« En soi, la diversité ne signifie rien » assène Anna Simioni, *Leadership and Change Topic Leader* au Boston Consulting Group. « **Ce qui m'intéresse, c'est d'aller au-delà de la diversité.** En soi, la diversité n'est pas une valeur ; ce qui est important, c'est de créer les conditions qui permettent de tirer parti de la diversité. Autrement, c'est juste une statistique^[10]. »

Les professionnels veulent des changements qui leur permettent de travailler de manière plus agile et innovante ; ils veulent se sentir soutenus. Fondés sur une approche directive, les programmes de diversité d'hier n'ont pas fonctionné car leur application forcée a échoué^[11] et parce que « **remettre en question les stéréotypes doit se traduire dans la réalité, au-delà du discours** », ajoute Cheryl Lawrence McDaniel. « Forcer les gens ne donne pas le résultat escompté et peut parfois même nuire à la démarche. De manière contre-intuitive, ce sentiment négatif pourrait ne pas être seulement ressenti au sein de la population ainsi contrainte, mais également par les femmes qui pourraient être placées dans certains rôles par une volonté de diversité plutôt que par leur compétence » explique Meg Mosley.

[8] La campagne *Be Visible de Women of WeiserMazars* présente les managers femmes de WeiserMazars LLP qui incarnent les valeurs-clés et les principes que l'entreprise souhaite promouvoir : <http://weisermazars.com/bevisible/>

[9] *ibid.*

[10] Anna Simioni, *Women Leaders @Mazars Seminar*, Milan, Italie, 20-22 septembre 2016.

[11] Dobbin F. and Kalev A. (2016), 'Why Diversity Programs Fail', *Harvard Business Review*, juillet-août 2016, p. 54.

Des solutions concrètes, pour le bénéfice de tous

De ce point de vue, c'est aux organisations de créer le bon type d'écosystème, où peut se révéler la vraie valeur ajoutée de la diversité. En s'éloignant des approches formelles et punitives, traiter le sujet avec discernement signifie prévoir des encouragements à la diversité, mais en premier lieu donner aux femmes le soutien et les outils nécessaires pour s'épanouir dans leur environnement professionnel.

Interrogés sur la meilleure manière de faire progresser la diversité, les collaborateurs de Mazars mettent clairement en avant les changements organisationnels liés à leur travail quotidien.

Quelles initiatives pourraient le mieux encourager la diversité hommes-femmes chez Mazars ?

- 42 %** Favoriser la flexibilité au travail
- 22 %** Mettre en place des formations dédiées aux femmes pour développer confiance en soi, visibilité et influence
- 18 %** Passer en revue nos processus internes d'évaluation de manière à lutter contre les préjugés inconscients
- 17 %** Éduquer l'ensemble du *staff* sur les préjugés inconscients
- 16 %** Mettre en place des indicateurs et des objectifs de diversité à tous les niveaux (recrutement, carrière, promotion au statut d'associée)

Au-delà d'équilibrer les sphères personnelles et professionnelles pour tous les collaborateurs, il est crucial de proposer aux femmes des modèles à suivre ; c'est notamment de cette observation que s'inspire le programme « WOW » mené par Mazars aux États-Unis. Ce programme complet est fondé sur l'idée selon laquelle c'est en développant, en parrainant et en conservant dans l'entreprise les femmes les plus talentueuses que la diversité dans le monde du travail pourra être réalisée. Le programme définit en conséquence des actions concrètes pour atteindre cet objectif.

« Ce qui m'intéresse, c'est d'aller au-delà de la diversité. En soi, la diversité n'est pas une valeur ; ce qui est important, c'est de créer les conditions qui permettent de tirer parti de la diversité. »

Anna Simioni

De la même manière, le premier séminaire « Women Leaders @Mazars » a rassemblé 44 femmes de plus de 20 pays à Milan en octobre 2016 autour de trois piliers principaux : le leadership, le développement commercial et l'innovation. Comme le déclare Maria Cabodevilla, associée de Mazars en Espagne : « Partout dans le monde, les femmes font face aux mêmes difficultés ; par conséquent, en tant que groupe international, développer la diversité en notre sein est une priorité commune pour l'ensemble du *partnership* mondial de Mazars. »

LES ENTREPRISES AU DÉFI DE LA RÉVOLUTION PERMANENTE : UNE QUÊTE D'AGILITÉ

La diversité pourrait-elle être le meilleur moyen, pour les entreprises et la société, de relever les nouveaux défis qui se posent à elles ? Pour le savoir, nous nous sommes penchés sur l'exemple de l'Europe du Nord.

Globalisation, urbanisation, digitalisation, mais aussi terrorisme, gestion des réfugiés ou dérèglement climatique : face à la crise existentielle qui frappe les sociétés modernes, et qui se manifeste par une succession de ruptures économiques, sociales et sociétales, les citoyens et les entreprises n'ont d'autre alternative que de prendre le train en marche ou de rester à quai. La solution pourrait-elle passer par plus de diversité ?

De toutes les grandes tendances qui bouleversent le monde des entreprises, quels que soient leur taille ou leur secteur d'activité, la digitalisation est probablement celle dont l'impact est le plus important. Un article publié par Carl Benedikt Frey et Michael Osborne, chercheurs à l'Université d'Oxford, a montré que dans 47 % des catégories selon lesquelles sont habituellement répertoriés les différents types d'emplois, il existe un risque fort d'automatisation des tâches. À titre d'exemple, dans les métiers de l'audit et de l'expertise-comptable, on estime qu'il est probable à 0,99 (1 étant le degré de certitude maximale) que le progrès technologique conduira à des pertes d'emplois au cours des vingt prochaines années^[1], ce qui constitue, pour nous, un réel sujet de réflexion. Parce qu'elle évolue plus rapidement que les entreprises, la technologie est aujourd'hui la mère de toutes les batailles. Son développement inéluctable induit un besoin croissant de nouvelles compétences, à leur tour source de nouveaux métiers. Ces bouleversements marquent aussi l'avènement de nouveaux systèmes d'organisation. Qu'ils soient radicaux, comme l'holacracie^[2], ou consistent simplement en la mise en place de structures plus horizontales, ces nouveaux modèles mettent en lumière l'impératif majeur de diversité.

« Les entrepreneurs doivent agir en politiques. »

Elaine Eksvård

Un environnement en constante évolution entraîne également pour les entreprises de mener une véritable guerre pour les talents. En tant que *Client Service Director*



Katarina Önell

chez Kantar TNS Business Employee Research & Consulting, et présidente de Diversity Charter Sweden^[3], Katarina Önell observe qu'il devient de plus en plus difficile de trouver, dans ses missions de recrutement, les compétences demandées par ses clients. « Cela est vrai dans toutes les économies modernes, et tient en partie aux changements démographiques. Parce qu'il y a un besoin accru de compétences, il est essentiel que plus de gens puissent intégrer le marché du travail », explique-t-elle.

De plus, **l'arrivée des Millennials a changé les règles du jeu**. Ainsi, aux yeux des jeunes recrues potentielles, il est important que les entreprises contribuent au progrès social. L'enquête menée par le cabinet de consulting suédois Kairos Future le montre très clairement : **les jeunes diplômés veulent travailler pour des organisations qui promeuvent un entrepreneuriat responsable**⁽⁴⁾. Ils veulent pouvoir, sur leur temps de travail, s'engager au service d'associations ou de fondations qui œuvrent à la promotion des communautés locales. En fait, à leurs yeux, cette dimension sociale et sociétale revêt plus d'importance qu'un niveau de salaire plus élevé.

Alors que les générations Y et Z demandent aux entreprises de dépasser la conception traditionnelle de la RSE pour s'engager dans la création de valeur partagée⁽⁵⁾, et que les bouleversements technologiques créent le besoin de nouvelles compétences, **il devient nécessaire pour les entreprises de coopérer avec les institutions politiques, les chercheurs et les citoyens**. Il s'agit de trouver de nouvelles solutions et d'établir des partenariats stables, afin de favoriser l'avènement d'une société plus durable et plus diverse ; lorsque l'action des gouvernements en faveur de la diversité n'est pas suffisante, il est possible de considérer qu'il revient aux entreprises et à d'autres types d'organisations d'en promouvoir une approche alternative plus efficace.

En lui-même, le concept de diversité est éminemment complexe. Il recouvre les différences en termes d'appartenance ethnique, d'âge, d'identité et d'orientation sexuelles, de handicap, de religion et d'autres croyances. Parvenir à gérer l'ensemble de ces dimensions, pour créer une société totalement inclusive et non discriminatoire semble dès lors utopique. Pour autant, un environnement de travail plus divers permet une meilleure compréhension des clients, et, en conséquence, une **profitabilité** potentiellement accrue. Un programme de promotion de la diversité bien conçu peut être lié à la fois à la création de valeur et aux objectifs de l'entreprise, ce qui permet de mener à une véritable création de valeur partagée. Une étude menée par McKinsey montre clairement que les entreprises qui intègrent la diversité dans leur stratégie de recrutement sont plus susceptibles d'afficher des performances supérieures⁽⁶⁾. Sur la base d'une analyse des pratiques de 366 grands groupes, dans plusieurs secteurs d'activité, en Amérique du Nord, en Amérique latine et au Royaume-Uni, les résultats de l'étude mettent en lumière une relation directe entre diversité et profitabilité, notamment aux États-Unis. Pour chaque augmentation de 10 % de la diversité dans les fonctions de direction, le revenu avant impôts et intérêts s'accroît de 0,8 %. **Les entreprises qui atteignent un équilibre entre hommes et femmes augmentent de 15 % leur capacité à obtenir de meilleurs résultats.**

Dans le cas des entreprises qui mettent en place une véritable diversité ethnique, cette capacité s'accroît de 35 %.

Étude de cas : la diversité en Suède

Au sein de la zone euro, la Suède est l'une des économies les plus dynamiques. La croissance devrait s'y établir à 3,5 % en 2016, après avoir atteint 4,2 % l'année précédente, et le taux de chômage vient de repasser en dessous de 7 %. Généralement perçue comme un pays neutre, relativement préservé et qui réussit, la Suède doit cependant faire face aux mêmes défis que les autres économies développées. La crise des réfugiés en constitue un exemple parfait : 163 000 personnes ont demandé à être accueillies en Suède en 2015. SCB, l'agence gouvernementale en charge de la statistique, prévoit que le pays comptera plus de 10 millions d'habitants en 2017 et 12 millions en 2040^[7]. Près de 70 % d'entre eux vivront dans les trois principales villes de royaume, Stockholm, Göteborg et Malmö, qui doivent donc, en priorité, répondre aux exigences d'une population en croissance. **L'intégration des nouveaux arrivants dans la société suédoise**, via l'éducation, le travail et le logement constitue un **défi majeur** pour les gouvernants, les entreprises et les citoyens eux-mêmes.

Les préjugés et les discriminations font toutefois souvent obstacle à l'entrée des immigrés récents dans le marché du travail. « De nombreuses études confirment l'effet très positif de la diversité pour les entreprises, et en particulier son lien direct avec la profitabilité. Mais elles restent insuffisantes. Il faut regarder au-delà du chiffre d'affaires et des bénéfices. L'un des critères les plus importants à prendre en compte est celui du *leadership* inclusif », explique Katarina Önell. En tant que présidente de Diversity Charter Sweden, elle s'efforce d'inspirer et de fournir des outils aux entreprises qui ont fait de la diversité l'une de leurs priorités. L'ONG qu'elle dirige met également en exergue **l'impact positif de la diversité sur la compétitivité des entreprises suédoises**. « Le fait qu'un nombre croissant de nos clients ait intégré la diversité et l'inclusion au cœur de leur stratégie et qu'elles mettent leurs valeurs en pratique est donc un signe très positif », poursuit Katarina Önell, qui espère également que la directive européenne exigeant des moyennes et grandes entreprises un *reporting* sur leurs pratiques en matière de diversité va encore accélérer le mouvement.



Azita Shariati

« Sans inclusion, la diversité ne veut rien dire », affirme Azita Shariati, désignée en 2015 chef d'entreprise suédoise de l'année. PDG de Sodexo en Suède depuis 2015^[8], elle fonde son *leadership* sur une **approche inclusive du développement de l'entreprise**, en accord avec les valeurs du groupe. Née à Téhéran, arrivée en Suède à l'âge de 20 ans, elle voit d'abord la diversité comme l'acceptation de la différence. Lorsque Sodexo a entamé son processus de transformation globale

en 2010, l'objectif était d'abord d'accroître la satisfaction client, de générer de la croissance et d'accroître la rentabilité. « Nous avons commencé par le *leadership*, parce que ce sont les managers qui doivent piloter le changement. Nous nous sommes rendus compte que 70 % des managers étaient des hommes. Nous nous sommes donc fixés l'objectif, dans notre groupe de managers, d'arriver à ce qu'en cinq ans, 50 % des postes de direction soient occupés par des femmes », explique Azita Shariati.

Aujourd'hui, les femmes représentent la moitié des équipes de direction, et 40 % des effectifs des autres niveaux de management. Tous les managers ont, de plus, été formés à la diversité et à l'inclusion, afin de comprendre comment leurs propres préjugés peuvent influencer leurs décisions et leurs comportements.

« Sans inclusion, la diversité ne veut rien dire. »

Azita Shariati

Plus largement, Azita Shariati considère qu'il lui revient aussi de s'engager pour faire évoluer la société suédoise, notamment pour favoriser et faciliter le recrutement de nouveaux arrivants dans le pays. « La première des priorités, c'est de trouver du travail. C'est plus important que le logement ou la langue. Si vous avez un emploi, vous pourrez apprendre la langue et trouver un logement. Pour réussir ce changement, de manière concrète, il faut une meilleure synergie entre les responsables politiques, les entreprises et les syndicats. C'est ensemble, et pas autrement, que nous pourrions permettre une meilleure intégration des nouveaux arrivants dans la société suédoise », conclut Azita Shariati.



Elaine Eksvärd

Elaine Eksvärd est une jeune et talentueuse consultante, auteure et oratrice à succès. Elle ne s'est jamais vue comme une immigrée de seconde génération. « Pour créer de la diversité, il faut transformer totalement la norme », dit-elle. « Les entrepreneurs doivent agir en politiques et trouver de nouvelles solutions qui fonctionnent et qui permettent une meilleure compréhension et une meilleure communication entre les gens. »

Cette exigence s'applique à tous les secteurs d'activité, y compris l'audit, l'expertise-comptable et le conseil. Mazars en Suède a considérablement amélioré ses pratiques en matière de diversité, et, est, depuis six ans, classé comme l'organisation d'audit la plus paritaire du pays⁽⁹⁾. Parmi les sept principaux cabinets d'audit en Suède, c'est la deuxième dont le *managing partner* est une femme, et dans laquelle les femmes représentent une part importante des managers et des associés. « Nous sommes une organisation moderne. Nous devons suivre et même anticiper les mégatendances telles que la digitalisation et le renforcement des compétences », indique Åsa Andersson Eneberg, auditrice et associée de Mazars en Suède, qui poursuit : « J'aimerais tout de même que plus de femmes choisissent de devenir associées chez Mazars. Nous devons trouver les solutions pour inciter les femmes de talent à franchir le pas et à devenir associées ».



Åsa Andersson Eneberg

Un changement de perspective

Pour Maria Hansen et Viktoria Wessman, jeunes auditrices chez Mazars en Suède, la diversité naît de la conscience de faire partie d'une communauté plus étendue. Elles appartiennent à une génération qui tient l'égalité hommes-femmes pour naturelle et la diversité pour une évidence. Mais même pour



Viktoria Wessman

elles, le renforcement de la diversité sur le lieu de travail reste l'un des défis principaux des années à venir. « Nous voulons contribuer à construire une organisation ouverte et tolérante, qui accepte et valorise les différences », expliquent-elles. « Notre entreprise s'enrichit de l'apport d'hommes et de femmes qui ont des cultures et des histoires différentes, mais qui ont aussi les expertises dont nous avons besoin. » *Managing partner de Mazars*

en Suède depuis 2011, Marianne Sandén Ljungberg fonde son leadership sur la gestion du changement. Diriger l'une des firmes d'audit les plus paritaires, les plus consommatrices de nouvelles technologies et les plus actives en matière de développement durable du pays, qui développe ses propres produits et services, pourrait, légitimement être une source de fierté.

« Notre culture d'entreprise est marquée par la tolérance et permet de conjuguer vie professionnelle et vie familiale. À mes yeux, la diversité va toutefois au-delà de l'embauche d'hommes et de femmes qui ont des histoires personnelles, des orientations sexuelles ou des âges différents. Nous sommes toutes et tous différents. Créer de la diversité, c'est permettre à tous de capitaliser sur les différences de chacun. »



Maria Hansen

Managing partner de Mazars au Danemark, Pia Lillebaek partage cette opinion. « Nous sommes victimes d'une forte propension à ranger les gens dans des cases. J'ai du mal à admettre que les questions relatives à la parité ne soient posées

qu'aux femmes, ou que seuls les seniors soient habilités à parler de la "gestion" des recrues de la génération Y. Nous devrions nous considérer comme un *melting pot*. » Le défi ne devient-il pas alors de parvenir à combiner cette approche novatrice avec des objectifs de recrutement plus traditionnels ? « Au final, nos recrutements se fondent toujours sur les compétences et sur le potentiel de développement qui nous détectons chez les candidats », rappelle Marianne Sandén Ljungberg.



Pia Lillebaek



Marianne Sandén Ljungberg

Alors que le rôle des auditeurs se transforme progressivement pour inclure une dimension grandissante de conseil, Marianne voit dans les enjeux de durabilité et de diversité des pistes de développement d'activité pour les organisations d'audit : « de nombreuses entreprises sont encore en retard sur ces aspects. En tant que conseillers de confiance, nous pouvons apporter une vraie valeur ajoutée, et constituer un véritable exemple à suivre ». Observer l'approche exemplaire des pays nordiques en matière de diversité nous engage plus que jamais à ne pas nous contenter de nos succès passés. Les évolutions technologiques et entrepreneuriales nous obligent à adapter et à développer nos propres politiques de promotion de la diversité, pour continuer à créer de la valeur partagée.

« Créer de la diversité,
c'est permettre à tous de capitaliser
sur les différences de chacun. »

Marianne Sandén Ljungberg

[1] « The future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerisation? » by C. Frey and M. Osborne (2013)

[2] <https://blog.holacracy.org/holacracy-vs-hierarchy-vs-flat-orgs-d1545d5dffa7#.87yh84fe3>

[3] <http://www.diversitycharter.se/>

[4] <http://www.kairosfuture.com/research/>

[5] « Creating Shared Value », *Yearbook 2015* du groupe Mazars. <http://annualreport.mazars.com>

[6] « Why Diversity Matters ». <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/ourinsights/why-diversity-matters>

[7] http://www.scb.se/en_/About-us/News-and-press-releases/Container-for-news-and-press-releases/Statistics-Swedens-population-clock-is-ticking-away-toward-ten-million/

[8] « Sveriges mäktigaste affärskvinna vänder upp och ner på strukturerna ». *Veckans Affärer*, March 3rd 2015. <http://www.va.se/nyheter/2015/03/06/naringslivets-maktigaste-kvinna-azita-shariati>

[9] « Vi får inte slå oss till ro ». *Balans*, March 16th 2016.

<http://www.tidningenbalans.se/nyheter/vi-far-inte-sla-oss-till-ro/>

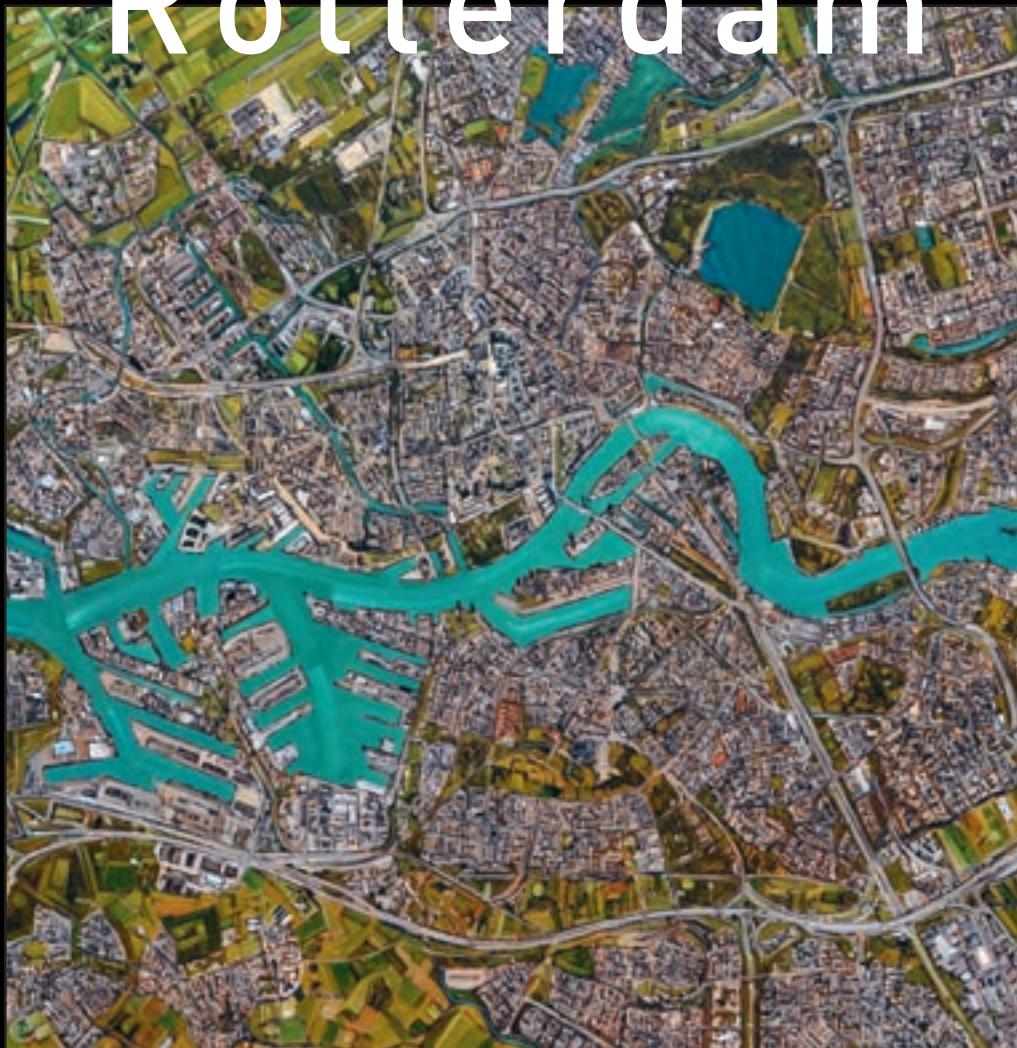
Des environnements de travail plus dynamiques pour des organisations plus agiles

COMMENT LES ENTREPRISES PEUVENT-ELLES CONCILIER FLEXIBILITÉ, EFFICACITÉ ET RESPONSABILITÉ SOCIALE ?

AGILITÉ, MOBILITÉ, CROISSANCE DURABLE, DIGITALISATION, BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL, OUVERTURE : AU COURS DES DERNIÈRES DÉCENNIES, LES ENTREPRISES ONT SUBI DE PROFONDES MUTATIONS, QUI EN FONT À LA FOIS LES REFLETS ET LES PIONNIÈRES DES GRANDES TRANSFORMATIONS SOCIALES. LE PAPIER ET LES BUREAUX FERMÉS ET INDIVIDUELS SONT GRADUELLEMENT REMPLACÉS PAR LE TRAVAIL À DOMICILE, LES BÂTIMENTS DURABLES ET LES *OPEN SPACES* ADAPTABLES. NOUS NOUS PENCHONS ICI SUR LA FAÇON DONT LE DÉMÉNAGEMENT DES BUREAUX DE MAZARS À ROTTERDAM SERT EN RÉALITÉ LES OBJECTIFS STRATÉGIQUES DE L'ORGANISATION.

La transformation du lieu de travail ne va pas sans difficultés, en particulier pour les organisations traditionnelles, pour lesquelles il s'agit, au-delà d'un changement de mobilier, d'un **changement de mentalité**. « Un expert-comptable aura, par exemple, une tendance au conservatisme plus élevée que la moyenne », admet Egon de Prouw, directeur chez Mazars aux Pays-Bas. Et de fait, par-delà les paramètres de gestion de projet, le changement de mentalité s'est révélé l'un des défis les plus complexes – sinon le plus complexe – auxquels Mazars a dû faire face lorsqu'il s'est agi de déménager son **bureau principal** dans le pays à **Rotterdam**. La volonté affichée était claire : en pleine fidélité aux valeurs de ses fondateurs⁽¹⁾, l'organisation a placé la **diversité** culturelle, intellectuelle, professionnelle et personnelle au centre de ses priorités, avec le triple objectif de promouvoir le développement économique et social au niveau local comme mondial, pour **créer de la valeur partagée** ; mais aussi de s'inscrire dans un cycle de **création de valeur durable**, sur le long terme ; et enfin, dans une volonté de **transmission**, de transmettre cette valeur créée aux générations futures. C'est précisément la conjonction de ces trois ambitions qui fait de Mazars une **organisation moderne** et capable de **croître de manière durable**. Pour autant, transformer la volonté exprimée en actes demeure un défi, surtout lorsqu'il est question de relocaliser 275 personnes au cœur de l'une des capitales économiques de l'Europe. Ainsi que l'indique Erik van der Eijk, contrôleur de gestion, l'opération ne s'apparente en rien à une promenade de santé : « Lorsque j'ai expliqué à mes amis que mon entreprise était non seulement en train de déménager, mais aussi de réinventer notre manière de travailler, je me suis rendu compte que tous, loin de là, n'ont pas réagi avec enthousiasme. Certains avaient en effet déjà vécu ce genre d'expérience dans leur entreprise, et cela avait été difficile. » Pour embrasser pleinement ce changement, qui affecte **toutes les fonctions**, des services généraux aux ressources humaines en passant par la finance, il est nécessaire d'adopter une approche holistique. Pour Joyce van Vliet, *Senior tax adviser*, « s'installer dans de nouveaux locaux représente un programme radical de **changement de culture** », soulignant ainsi que le défi peut à première vue, sembler intimidant, mais aussi que **le changement demande du temps**. « Le changement n'est un processus naturel pour personne », ajoute Egon de Prouw, qui poursuit : « Il faut donc savoir le rendre attractif ». Dire que le changement demande un effort n'est en rien une exagération : le changement représente un pari sur l'avenir, qui implique des coûts financiers et sociaux. ...

Rotterdam



Urbanity by Mazars - ©Dominique Emard

Au-delà des mots, œuvrer pour un développement réellement durable

Le concept de durabilité (*sustainability* en anglais) s'est popularisé au cours des dernières années. Le rapport Bruntland, publié par l'ONU, le définit comme « un mode de développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs », et en fait l'un des défis majeurs que l'humanité aura à relever au cours de ce siècle^[2].

Grâce au progrès technologique, à l'action des pouvoirs publics et aux investissements financiers, nos immeubles et nos villes deviennent « intelligents », facilitant la vie de leurs habitants et permettant de réduire leur empreinte carbone. Le **secteur privé** a rapidement compris les **enjeux** de ces évolutions, et de plus en plus d'entreprises s'efforcent aujourd'hui de devenir des champions du développement durable ; les **demandes de leurs parties prenantes en matière de transparence et d'engagement** les obligent à ne plus pouvoir se

contenter de déclarations d'intention et de *greenwashing*. Dans un récent rapport, l'association *Alliance to Save Energy* indique que le simple fait de laisser les ordinateurs allumés 24 heures sur 24 coûte chaque année 2,8 milliards de dollars^[3]. Dans le quartier d'affaires de La Défense, près de Paris, c'est autant l'écoresponsabilité que la pollution lumineuse qui posent problème : on estime ainsi que le gâchis d'énergie atteint chaque mois 75 000 euros, simplement du fait de la négligence des entreprises en la matière. Il existe heureusement des exceptions, parmi lesquelles la tour Exaltis, siège du groupe Mazars. Un investissement de 30 000 euros – équivalent au montant d'une année de consommation d'énergie –, a permis d'équiper l'immeuble de détecteurs de mouvement, qui peuvent automatiquement éteindre ou allumer les lumières^[4]. Un tel investissement peut sembler pénible, mais se révèle toujours profitable

pour une entreprise désireuse de mettre en œuvre une **réelle politique de développement durable**. « Il ne suffit pas d'affirmer votre intention d'être durable », explique Antonet Lajqi, consultante spécialisée en ressources humaines. « Il faut l'être véritablement ! ».

Le choix qu'a fait Mazars pour ses nouveaux bureaux de Rotterdam répond à cet objectif. Il s'est porté sur un édifice déjà existant, transformé en **bureaux innovants**, dotés d'un effet aussi neutre que possible sur le climat, et **aisément accessibles via les transports en commun**. « **L'accessibilité**, la **durabilité** et le **coût** ont été les principaux critères qui ont guidé notre choix », explique Remco Schoonderwoerd, associé faisant partie des leaders du projet, qui poursuit : « **Les économies ainsi réalisées nous permettent d'investir davantage dans la qualité, l'innovation et les collaborateurs**, ce dont, au final, bénéficient nos équipes, nos clients et nos autres parties prenantes. »

[1] « Robert Mazars : un hommage au pionnier » in *Creating Shared Value – Yearbook Mazars 2015*, p. 10-11. <http://rapportannuel.mazars.com/robertmazars>

[2] <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>

[3] http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-37157-8_30#page-1

[4] http://www.francetvinfo.fr/economie/bureaux-eteignez-les-lumieres_1830807.html

Inventer de nouvelles façons de travailler

Le bien-être au travail est plus qu'une mode. Une étude a ainsi montré, par exemple, qu'une meilleure exposition des bureaux à la lumière du jour permet de réduire de 6,5% le nombre d'arrêts maladie^[5]. Toutes les recherches sur le sujet confirment que l'environnement physique de travail d'un salarié a une réelle influence sur son bien-être, et, par conséquent, sur sa productivité^[6].

Situé dans le quartier vivant et animé d'Alexandrium, le nouveau siège de Mazars aux Pays-Bas bénéficie d'un aménagement intérieur qui vise à rendre les journées de travail aussi agréables que possible. Une politique « zéro papier », qui constitue une application pratique des principes du développement durable, a également été mise en place chez Mazars à Rotterdam. De manière générale, avec la généralisation des modèles SaaS (*Software as a Service*), de plus en plus d'entreprises – grands groupes cotés inclus^[7] – transforment aussi leur approche de la gestion informatique en hébergeant leurs

données dans le *cloud*, et en les rendant ainsi accessibles à ses clients internes et externes n'importe quand, n'importe où et depuis n'importe quel terminal connecté. Associée à des bureaux bien desservis par les transports en commun, une politique « zéro papier » facilite une forme de nomadisme. « Les collaborateurs sont ainsi plus agiles et les temps de trajet peuvent être utilisés de manière plus efficace », indique Remco Schoonderwoerd, rejoint sur ce point par Erik van der Eijk qui ajoute : « Une nouvelle approche de la relation au travail est l'un des facteurs-clés d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. » Mazars a également profité du déménagement de ses bureaux de Rotterdam pour poser les fondations d'un nouveau modèle de travail. Les locaux occupent moins d'étages et les espaces de travail sont alloués en fonction de l'activité des collaborateurs. Dans cette configuration, les associés et les autres membres des équipes bénéficient exactement des mêmes

conditions de travail. L'objectif de ce nouveau concept disruptif, ouvert et souple – appelé Mazars2B –, est de favoriser la collaboration et la transparence dans les relations entre employés, quels que soient leur place dans la hiérarchie ou le service dans lequel ils travaillent. Pour Joyce van Vliet comme pour Egon de Prouw, cet aménagement plus souple, avec « plus d'*open spaces* et moins de frontières entre les services » doit « faciliter les contacts inter-équipes ». De nombreux obstacles restent cependant à franchir pour faire de ce déménagement et de cette nouvelle manière de travailler un succès total. L'accent a été mis sur la communication interne, avec l'objectif de solliciter les avis des collaborateurs, pendant et après le déménagement dans les nouveaux locaux qui est prévu pour s'achever fin 2016. Ces avis seront d'autant plus importants que le processus en cours à Rotterdam devrait servir de prototype pour tous les bureaux de Mazars aux Pays-Bas.

[5] http://www.usgbc.org/sites/default/files/OR10_Daylighting%20Bias%20and%20Biophilia.pdf

[6] http://www.worldgbc.org/files/6314/1152/0821/WorldGBC__Health_Wellbeing__productivity_Full_Report.pdf

[7] <http://fortune.com/2016/07/19/big-companies-many-clouds/>

Erik van der Eijk

« Changer de locaux est une occasion unique pour réinventer son approche du travail. Les entreprises doivent accompagner au maximum le processus de transformation afin de surmonter les obstacles qui se dressent sur le chemin du changement. »





Antonet Lajqi

« Quand ils disposent de plus de flexibilité, les collaborateurs sont mieux à même de coordonner leur vie privée et leur vie professionnelle. Cela résulte au final en une plus grande satisfaction et en une meilleure productivité. »

Remco Schoonderwoerd

« Avoir des locaux éco-énergétiques et efficaces nous permet d'investir davantage dans la qualité, l'innovation et les collaborateurs, ce dont, au final, bénéficient nos équipes, nos clients et nos parties prenantes au sens large. »





Joyce van Vliet

« Un environnement de travail dynamique inspire et contribue au mieux-être. Cela favorise également la collaboration et l'esprit d'équipe. »

Egon de Prouw

« Avoir la liberté de décider
chaque jour où et quand
travailler : c'est la définition
de la flexibilité. »



Smart working : de l'innovation dans la relation au travail à la création de valeur partagée

**FLEXIBILITÉ, TRAVAIL EN ÉQUIPE ET RELATION
À L'ESPACE URBAIN : ZOOM SUR LE CAS ITALIEN**

HOTDESKING, FLEXOFFICES, BUREAUX PARTAGÉS, BUREAUX LIBÉRÉS... COMMENT SE TRADUISENT DANS LA PRATIQUE CES CONCEPTS DONT L'ÉMERGENCE EST LIÉE À D'AUTRES TENDANCES DE FOND TELLES QUE LA DIGITALISATION, LA MONTÉE DES START-UP ET L'IRRUPTION DES NOUVELLES GÉNÉRATIONS SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL ? DANS LE MONDE ENTIER, LA RELATION AU TRAVAIL FAIT L'OBJET D'UNE REMISE EN CAUSE RADICALE⁽¹⁾. DANS CERTAINS PAYS, COMME EN ITALIE, DES LOIS ONT ÉTÉ ADOPTÉES À CE PROPOS, AVEC POUR OBJECTIFS PRINCIPAUX D'ASSURER UNE PROTECTION ÉGALE DE TOUS LES SALARIÉS, Y COMPRIS CEUX CONCERNÉS PAR LES MODES DE TRAVAIL DITS « AGILES »⁽²⁾.

Selon les données de l'Observatoire du *Smart Working* de l'Institut Polytechnique de Milan⁽³⁾, les travailleurs « smart » en Italie sont environ 250 000, c'est-à-dire 7 % des travailleurs du tertiaire (employés, cadres et chefs d'entreprise) en hausse de 40 % par rapport à 2013. Chez Mazars en Italie, la réinvention des espaces de l'entreprise est conçue avant tout comme un processus mental et un projet de long terme. « Au départ, il s'agit du transfert du siège de Mazars au centre-ville de Milan, dicté par la nécessité de rassembler plusieurs équipes. La dimension et la conformation des locaux nous ont suggéré et permis un changement de mentalité à travers une nouvelle approche du mode de travail » précise Pascal Jauffret, *managing partner* de Mazars en Italie. Cette approche se traduit par la mise à disposition d'espaces pour trois ou quatre personnes en salles lumineuses, où les postes sont libres, et aucune place n'est attitrée. Il n'y a ni étiquettes ni noms : les collaborateurs s'installent à leur gré dans les zones libres, selon une dynamique de travail fluide. « De cette manière, l'échange d'informations est très rapide, dans une ambiance de style start-up, où les codes sont inversés, pour que les gens soient libres de se déplacer dans leur quotidien », ajoute Pascal Jauffret. ...

Milan



Urbanity by Mazars - ©Dominique Emard

Pour Lorenzo Milani, *senior manager*, la localisation d'une entreprise de services professionnels n'a rien d'anodin : « **Travailler en plein cœur de la capitale économique** nationale est une aspiration pour nous, fiscalistes. Être positionnés en plein centre de la communauté des affaires est à la fois valorisant et très motivant ».

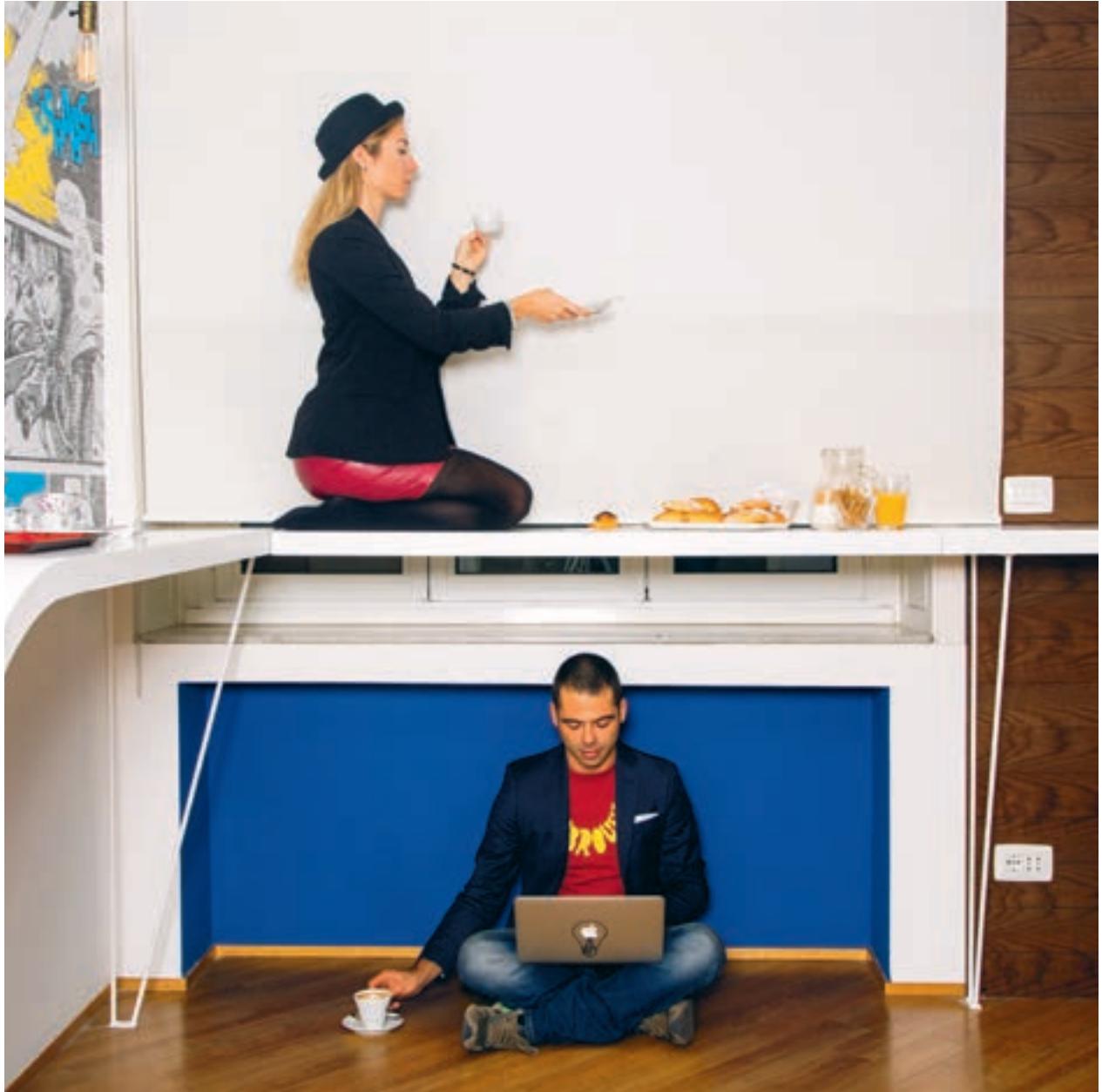
D'autres collaborateurs vont plus loin en évoquant le lien entre emplacement géographique et flexibilité. « Se trouver au centre névralgique de la vie économique est, dans notre contexte, crucial du point de vue de la gestion de la relation client.

Nous pourrions peut-être bénéficier de bureaux plus spacieux en périphérie ; mais la nouvelle organisation mise en place nous permet une **véritable flexibilité** dans l'organisation de nos missions » déclare Laura Verrascina, manager spécialisée dans l'audit du secteur industriel. Elle poursuit, dans une référence directe à **l'importance des interactions humaines** en face à face⁽⁴⁾ : « Dans nos métiers, qui ont pour vocation de délivrer des services à haute valeur ajoutée, **la communication est fondamentale**. Je vois mon environnement futur de travail comme complètement gérable en dehors du bureau,

sans pour autant perdre le rapport humain, avec mes collègues ainsi qu'avec mes clients. » C'est une façon de souligner que la dynamique de travail va devenir toujours plus flexible. « **Smart signifie se sentir indépendant** dans l'organisation de son temps » précise Laura, qui indique enfin que « l'organisation innovante du travail ne peut être légitime que si elle est rattachée aux besoins et exigences des individus. Si le *smart working* est un objectif (ainsi qu'une nécessité) pour beaucoup d'entre nous, c'est notamment pour atteindre un meilleur équilibre travail-vie privée-transports ».



Pier Paolo De Santis



Le *leadership* milanais ne fait pas mystère de sa démarche : le but de cette nouvelle approche est aussi de permettre à chacun de **quitter sa propre zone de confort** et de s'orienter résolument vers les parties prenantes externes de l'entreprise – la première étant le client –, **au sein du tissu vivant et mouvant de la ville**. La firme ne dispose pas, par principe, d'une surface permettant à la totalité des collaborateurs d'y être présents au même instant : si les bureaux sont trop sollicités, on peut travailler chez soi, dans d'autres espaces collaboratifs, dans des espaces publics partagés, ou encore chez le client : c'est le principe du *hot desking*, appliqué au siège de Milan.

De la « collision » entre les individus et de son importance

« Parfois la circulation, l'exploration, l'engagement et l'augmentation des chances de "collision" entre les personnes sont aussi, voire plus importants que la productivité individuelle ou la créativité » déclare Pascal Jauffret, dans une allusion au concept de sérendipité^[5]. Retranscrit au quotidien dans l'organisation des espaces, l'objectif de permettre une telle collision se traduit chez

Mazars à Milan en un seul mot : **lounge**. Le *lounge* comme salle de passage, lieu de relaxation, endroit de partage, point fort de la dynamique qui va au-delà de l'**espace de travail** silencieux dans les salles à emplacement libre, et ajoute action et échange à travers la détente et le jeu. D'une façon qui est délibérée, cet espace est également le lieu d'entrée, pour les collaborateurs



« Il est possible
de jouer
plusieurs rôles
chez Mazars »

—
Pascal Jauffret



Lorenzo Milani, Laura Verrascina et Sabrina Delfino



mais aussi les visiteurs externes, vers le labyrinthe des espaces de travail. Il s'agit d'une zone conviviale pour se rencontrer autour d'une console de jeux vidéo, ou d'un baby-foot, observant les bandes dessinées sur les murs : « Car il est possible de jouer plusieurs rôles chez Mazars, sans renier, ne serait-ce qu'une seconde, les objectifs de qualité, service et d'excellence propres à la marque », ajoute Pascal Jauffret.

Marco Lumeridi, associé, précise : « Il s'agit d'un genre de "collision"

qui nous projette dans le **long terme**, parce qu'elle permet d'attirer de jeunes **talents** – l'âge moyen chez Mazars en Italie étant de 28 ans –, particulièrement **créatifs**, y compris pour le métier d'auditeur, qui, d'ici quelques années, aura complètement changé. Personne ne peut prédire avec une extrême précision où l'automatisation va nous conduire dans le domaine de la comptabilité, de l'audit ou du conseil. **Recruter des collaborateurs adaptables** est donc l'élément-clé qui nous fera évoluer au moins aussi

vite que la technologie. Celle-ci nous permettra par ailleurs de gérer nos ressources humaines de façon intelligente ».

Il est intéressant de noter par ailleurs que les nouveaux principes d'organisation et de partage des espaces s'appliquent à tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation, la facilitation de la **transmission entre générations** fait naturellement partie des bénéfices escomptés de cette révolution de l'approche des modes de travail.

Des racines de l'artisanat italien au *smart working*

Penser l'évolution de l'environnement de travail, c'est aussi prendre du recul et considérer que **les bureaux ont une dimension tout autre qu'immobilière**. Jon Fredrik Baksaas, le CEO de l'entreprise norvégienne Telenor, indiquait ainsi concevoir le siège de son entreprise non comme un actif immobilier, mais comme un **outil de communication** ; de ce point de vue, **la stratégie de l'entreprise et les modes d'action qu'elle adopte deviennent plus importants que les notions de coût et d'efficacité**^[6]. C'est une différence importante par rapport au passé. La reconstruction italienne du travail *made in Mazars* est caractérisée par

une valorisation beaucoup plus forte, et assumée, des espaces ainsi que du vivre ensemble dans l'entreprise. Loin d'être anecdotique, c'est une démarche qui fait partie d'une stratégie à 360° ; en témoignent l'installation à Milan du siège mondial de la *Mazars University*, la création d'équipes mixtes par métier et par nationalité, et le recrutement international. L'optique d'ensemble est celle de **l'innovation globale**, partant de la forte valeur attribuée à la nouvelle dynamique de travail.

L'un des aspects les plus curieux de cette approche est peut-être que les racines de cette innovation *smart*

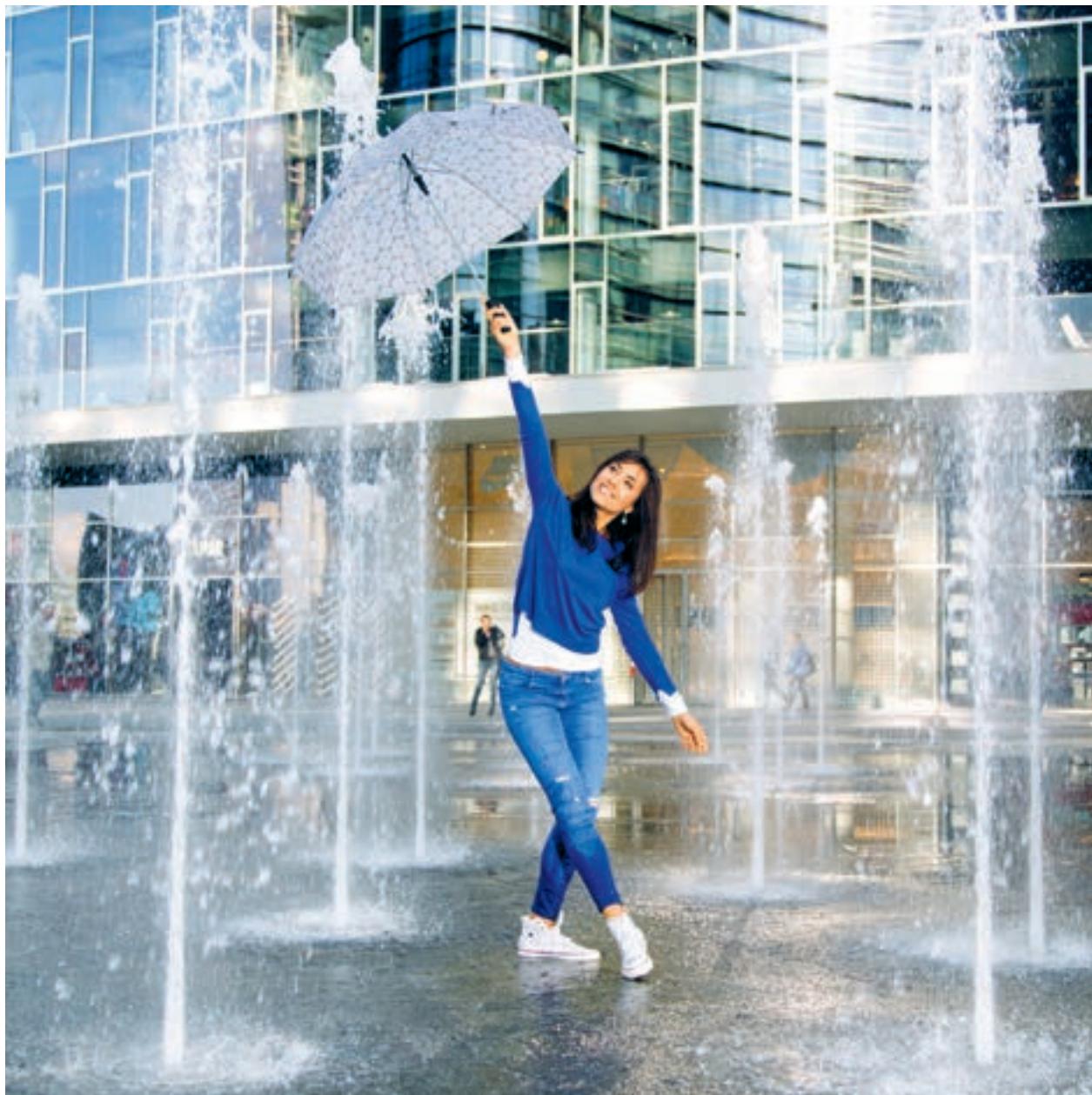
plongent en fait dans la tradition culturelle nationale. Ce n'est pas un hasard si « (...) cette façon de fonctionner rappelle une idée très ancienne : la *bottega* (pluriel *botteghe*, ou ateliers) de la Renaissance italienne au 15^e siècle : le résultat a été l'émergence d'un **entreprenariat** qui a conçu une façon révolutionnaire de travailler, de concevoir et livrer des produits et des services, et encore de voir le monde ».

Si le *smart working* représente une façon novatrice de voir les choses, cette notion rappelle également le concept historique des ateliers, dont les trois pivots principaux concernaient la **traduction des idées en actions**, la promotion du dialogue et la facilitation de la convergence entre art et science, sans délaisser le côté commercial et pragmatique – le côté *business*, dirions-nous aujourd'hui.





Daniela Ricci



Veronica Coffani

« Au-delà de la recherche d'un meilleur équilibre vie privée / vie professionnelle, la technologie et la gestion *smart* des temps et des ressources humaines devront également permettre d'évaluer le travail par objectifs et non plus par tâches. »

Pour Veronica Coffani, assistante de direction chez Mazars, permettre cette nouvelle articulation de la vie personnelle et professionnelle, comme dans les *botteghe* d'antan, préfigure de manière idéale l'évolution de son travail actuel. À ses yeux, « il s'agit aussi d'un lieu et d'un mode de travail à partir desquels il devient plus facile, et très naturel d'organiser l'accès à des crèches, des salles de sport ou d'autres services. » Une réflexion partagée par Sabrina Delfino, *audit manager*, qui ajoute : « Au-delà de la recherche d'un **meilleur équilibre vie privée / vie professionnelle**, la

technologie et la gestion *smart* des temps et des ressources humaines devront également permettre d'**évaluer le travail par objectifs** et non plus par tâches, avec une digitalisation complète des outils et des processus. »

Organiser différemment les espaces de travail et, en réalité, le travail lui-même, c'est **servir un objectif plus ambitieux encore**. « Nos nouveaux modes d'organisation permettent **une bien meilleure convergence des intérêts de l'entreprise et des individus qui y travaillent** » précise Marco Croci, associé à Milan,

spécialisé en audit et *financial advisory services*. « La condition du succès d'un tel modèle, c'est que le *leadership* de l'entreprise croie en l'importance de l'engagement des équipes dans les choix qui les concernent et, plus généralement, dans de nombreuses décisions de l'entreprise. En d'autres termes, que **c'est seulement quand le *leadership* est partagé que l'intelligence collective devient réalité**. » La recette de la création de valeur partagée, c'est sans doute que tout parte des personnes et de leurs aspirations^[8].

[1] « Relation au travail : une révolution à l'œuvre ? Une étude sur un an de conversations sur le web social » in *Creating Shared Value - Yearbook 2015* du Groupe Mazars, pp. 34 sq. <http://annualreport.mazars.com>

[2] <http://www.ilssole24ore.com/art/notizie/2016-01-29/addio-telelavoro-debutta-smart-working-lavorare-casa-aumenta-produttivita-125526.shtml?uuid=ACbNXoJC> et <http://www.ilssole24ore.com/art/impresa-e-territori/2016-06-02/smart-working-attraaversare-quarta-rivoluzione-industriale-210916.shtml>

[3] <http://www.ilssole24ore.com/art/impresa-e-territori/2016-10-12/smart-working-e-boom-2016-terzo-grandi-impres-e-flessibile-172346.shtml>

[4] « Workspaces that move people », Harvard Business Review, <https://hbr.org/2014/10/workspaces-that-move-people>

[5] Terme issu de l'anglo-américain *serendipity*, ou « capacité, art de faire une découverte, scientifique notamment, par hasard » (Larousse).

[6] Id.

[7] Piero Formica, *The Innovative Coworking Spaces of 15th-Century Italy*, Harvard Business Review, <https://hbr.org/2016/04/the-innovative-coworking-spaces-of-15th-century-italy>

[8] « À propos de la valeur partagée » in *Creating Shared Value - Yearbook 2015* du Groupe Mazars, pp. 34 sq. <http://annualreport.mazars.com>



Sergio De Vincenti

Dura



ble

158 | Le temps de la transmission

173 | Entretien avec
Pierre Gadonneix

176 | Être un leader en Afrique
aujourd'hui... et demain

190 | Développement en Afrique : faire
confiance aux entrepreneurs africains

196 | Urbanity by Mazars

Le temps de la transmission

Durable

L'AVENTURE ENTREPREUNARIALE
AU DÉFI DES GÉNÉRATIONS

DANS SA DÉFINITION LA PLUS COMMUNÉMENT ADMISE, LA NOTION DE *STEWARDSHIP* RENVOIT À LA MISSION DE GÉRER LA PROPRIÉTÉ D'AUTRUI. D'ABORD CONFINÉ À DES TÂCHES ANCILLAIRES, LE RÔLE DU STEWARD S'EST AU FIL DU TEMPS ÉTENDU À D'AUTRES MISSIONS, DE MANAGEMENT NOTAMMENT, POUR ENGLOBER LA RESPONSABILITÉ DE SAUVEGARDER ET DE FAIRE PROSPÉRER LES BIENS DE TIERS.

« On doit s'efforcer de préparer et d'organiser le processus de succession au quotidien. Mon véritable objectif est de faire en sorte, progressivement, de ne plus être indispensable. »



_____ C'est dans cette dernière acception que le monde de l'entreprise s'est emparé de la notion de *stewardship*, en insistant sur le fait que le rôle et la mission du *steward*, pendant la période au cours de laquelle il exerce son mandat, étaient de préparer l'entreprise à être transmise aux générations futures dans un meilleur état que celui dans lequel elle avait été transmise par la génération précédente. Loin de n'être qu'une forme d'intendance, le *stewardship* englobe donc **toutes les dimensions de la performance**, économique et financière, mais aussi sociale, sociétale et environnementale, dans une perspective de pérennisation et de développement de l'activité.



Serge Gérard

À l'évidence, dans cet horizon de long terme, il incombe également au *steward* de préparer celui, celle ou ceux qui vont lui succéder. Détecter, choisir, former, faire progresser, responsabiliser, **mettre les futurs dirigeants en position de décider** est l'une des dimensions majeures du *stewardship*. Elle ne peut se limiter à récompenser les compétences techniques ou même les capacités de management les plus affirmées, mais doit s'appuyer sur la transmission de valeurs et de principes, seuls capables d'assurer que le projet fondateur restera au cœur de l'histoire qui continuera de se construire.

Une histoire locale, une histoire humaine

_____ C'est en 1920, dans la petite ville française de Talence, non loin de Bordeaux, qu'est créé l'atelier artisanal Boyer, spécialisé dans la fabrication de portes de cuves en acier pour l'**industrie viticole** de la région. Au fil des années et des décennies, l'entreprise grandit et devient une référence internationale. Elle développe une remarquable maîtrise des techniques du vide et de la pression, qui lui permet de concevoir et de fabriquer des portes et trappes d'une qualité irréprochable et de les commercialiser dans le monde entier, sur les marchés en pleine évolution de l'**agroalimentaire**, des **cosmétiques**, de la **chimie** ou de la **pharmacie**. Depuis janvier 2014, et après avoir passé plus de 35 ans dans l'entreprise, Serge Gérard a pris la direction de l'entreprise, avec la ferme intention d'écrire une nouvelle page dans l'histoire de l'organisation, tout en restant fidèle aux principes des fondateurs : **excellence, valorisation du travail bien fait et solidarité**.

_____ « Je suis entré chez Boyer en 1982, comme chaudronnier soudeur, avant d'occuper plusieurs postes dans l'ordonnancement et les achats, et de devenir responsable des achats logistiques », explique Serge Gérard. « On m'a ensuite confié la mission de rapatrier une usine de découpe laser sans perte de production, puis nommé directeur de production. Peu après, j'ai également pris

la responsabilité du bureau d'études, et je suis devenu directeur industriel. Enfin, le PDG qui m'a précédé m'a nommé directeur général. Au cours de ma carrière chez Boyer, j'ai connu deux rachats de l'entreprise et cinq dirigeants différents. À chaque fois, j'ai été promu. »

_____ Ce parcours exemplaire a été récompensé en 2016, à l'occasion de l'événement des **Victoires des Autodidactes**⁽¹⁾, auquel Mazars est associé depuis de nombreuses années. Serge Gérard, et par ricochet Boyer, se sont vus remettre le prix « Coup de Cœur de la Jeunesse », décerné par l'Institut Télémaque⁽²⁾. Pour Imène Kouidri, l'une des votantes, qui a milité pour la candidature de Serge Gérard, le jury ne s'est pas « concentré sur le chiffre d'affaires ou l'argent, mais d'abord sur les valeurs humaines ». Ce que l'heureux lauréat apprécie particulièrement : « ce prix est donc celui qui me correspond le mieux, car il met d'abord en valeur l'humain plutôt que la réussite financière. »

[1] Les « Victoires des Autodidactes » sont un événement annuel créé en 1989 par le Harvard Business School Club de France et développé avec le soutien de Mazars en France. Ce concours national récompense des entrepreneurs ou cadres dirigeants autodidactes qui se distinguent par leurs résultats, leur dynamisme et leur capacité de développement sur les marchés nationaux et internationaux.
<http://www.mazars.fr/autodidactes>

[2] Voir encadré. p. 172

A man with glasses, wearing a blue work jacket over a pink shirt, is sitting on a large metal barrel in a factory or industrial setting. He is looking off to the side with a thoughtful expression. The background shows shelves with various items and industrial equipment.

« Les salariés
m'ont fait confiance,
ont cru en moi
et ont donné
le meilleur
d'eux-mêmes. »

Serge Gérard

Une question de valeurs

« La période de reprise de Boyer a été difficile », indique Serge Gérard. « L'entreprise était en grande difficulté. Nous ne pouvions plus payer ni les salariés ni les fournisseurs. L'administrateur judiciaire sous le contrôle duquel nous avons été placés n'envisageait pas d'autre issue que le dépôt de bilan. J'ai dû appeler les fournisseurs pour leur promettre que nous allions les payer ; ils m'ont fait confiance parce que j'avais établi avec eux **des relations fondées sur la transparence et l'honnêteté.** »

Pour convaincre l'administrateur de ne pas déposer le bilan, j'ai également dû engager mes biens personnels, avec l'accord de mon épouse. Au cours des premiers mois qui ont suivi la reprise, nous avons mis en place un plan drastique d'économies : nous allions jusqu'à faire chaque soir le tour des bureaux pour nous assurer que les lumières avaient été éteintes. » L'enjeu était considérable, et d'abord sur le plan humain, avec 40 emplois à sauver. « J'ai pu compter sur le soutien unanime de tous les salariés, qui ont signé une pétition en faveur de mon projet de reprise », souligne Serge Gérard. « J'avais fait le tour des postes dans l'entreprise. J'étais crédible. Les salariés m'ont fait confiance, ont cru en moi et ont donné le meilleur d'eux-mêmes. »

Cet engagement total a séduit les jeunes votants de l'Institut Télémaque : « Il a tout risqué, et a engagé son argent. Il a sacrifié sa vie pour sauver des familles, alors que rien ne l'obligeait à le faire. Je trouve cela incroyable ! », explique Imène Kouidri, qui précise : « J'ai insisté sur le fait qu'il avait sauvé des emplois. Je pense que nous avons toutes et tous été très sensibles à cela. Au final, nous nous sommes dits : il mérite ce prix ! »

...

Travail et esprit d'équipe

« Lorsque j'ai dû faire face à mes nouvelles responsabilités de repreneur, de gestionnaire, j'ai eu peur », confesse Serge Gérard. « Mais j'ai eu la chance d'être bien entouré, en particulier par mon directeur financier, que je connais depuis longtemps, et par mon expert-comptable, qui a joué un véritable rôle de conseil. Au-delà, j'ai la conviction que **la pérennisation de notre réussite passera par notre capacité à fédérer**, à faire de Boyer une grande famille. » Une conception de **l'aventure entrepreneuriale** qui a changé la perception qu'en avait Imène Kouidri : « L'expérience et le parcours de Serge Gérard m'ont donné une image différente de l'entreprise », s'enthousiasme-t-elle. « Jusque-là, pour moi, c'était surtout une discipline, des horaires, des tâches répétitives. Là, au contraire, on ressent une volonté de créer une bonne ambiance, avec un patron qui se soucie vraiment de ses employés. Il prend son temps, discute avec eux, et fait tout pour qu'ils soient mis dans les meilleures conditions. C'est formidable. Ça donne envie de travailler dans cette entreprise ! »

Pour Serge Gérard, qui considère le travail comme la seule vraie clé du succès, « travailler chez nous se mérite. Je recrute au *feeling*. Je fais confiance à ce que je ressens lors d'un entretien. **Je recherche des gens qui vont vers l'autre**, qui savent s'ouvrir. Cela peut comporter des risques, mais je n'envisage pas de faire autrement. » Et les diplômés ? « Ils ne sont pas essentiels », reprend Serge Gérard, « même si les compétences scientifiques sont indispensables pour certains de nos métiers, dans notre bureau d'études, par exemple. Ensuite, **l'enjeu est de retenir nos talents**, de faire en sorte que nos salariés soient bien chez nous, de prendre soin d'eux. Je sais », poursuit Serge Gérard, « que les dirigeants privilégient les diplômés, et que l'embauche reste un obstacle pour les autodidactes. Mais je suis convaincu que, **dans les petites entreprises** notamment, **les talents seront toujours remarqués et reconnus.** »

...





**« La pérennisation de notre
réussite passera par notre
capacité à fédérer. »**

L'enjeu de la transmission

Chez Boyer, il n'est pas question de galvauder les valeurs qui ont permis à l'entreprise de grandir. **Être droit, responsable, respecter la qualité, rechercher l'excellence** : ces mots d'ordre ne sont en aucun cas négociables, et, dans l'esprit de Serge Gérard, ils devront continuer à constituer le socle des développements futurs de l'entreprise. « Lorsque je déciderai de me retirer et de transmettre Boyer », assure-t-il, « je privilégierai un successeur qui partage ces valeurs. Ou une reprise par les salariés, sous forme de SCOP⁽³⁾ par exemple. **Rien ne doit se faire au détriment de l'humain.** L'objectif premier sera le maintien de l'entreprise, donc de l'emploi local. Je sais que le pouvoir et l'argent peuvent transformer les gens et que c'est là que réside le risque principal dans la transmission d'une entreprise. C'est pour cela que l'on doit s'efforcer de **préparer et d'organiser le processus de succession au quotidien. Mon véritable objectif est de faire en sorte, progressivement, de ne plus être indispensable**, de ne plus prendre toutes les décisions. J'essaie d'y aller par petites touches, en amenant les salariés à réfléchir et à assumer des responsabilités supplémentaires. »

(3) Société Coopérative et Participative : une SCOP est une forme de société commerciale qui se distingue des sociétés classiques par une détention majoritaire du capital et du pouvoir de décision par les salariés.



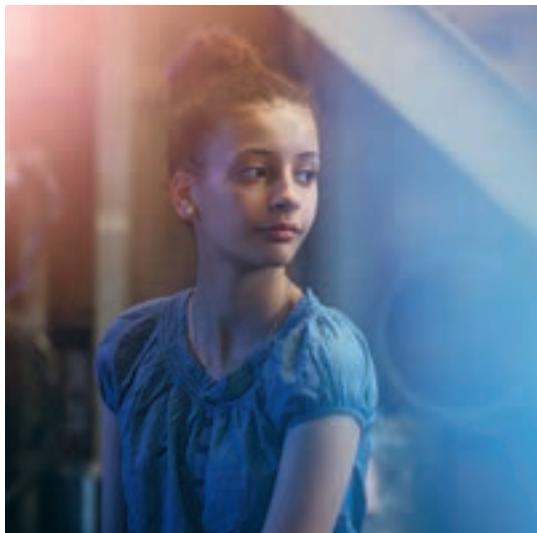


« La transmission devient un cercle vertueux, dont il faut faire en sorte qu'il s'auto-entretienne. »

Au jour le jour, **le *stewardship*, c'est aussi la transmission des savoirs.** « Elle se fait directement, entre les anciens et les plus jeunes, de manière orale », indique Serge Gérard. Ce que confirme Didier Bourdessoules, soudeur-chaudronnier, salarié de Boyer depuis 33 ans : « Ceux qui étaient là avant moi m'ont tout appris, sur le produit, sur la manière de le travailler. C'est ce qui m'a permis d'évoluer, petit à petit. On m'a également transmis des valeurs telles que le travail, l'exigence de qualité.

À mon tour, je m'efforce de transmettre ce savoir-faire et ces valeurs aux plus jeunes. J'ai bénéficié de cet apprentissage ; il me revient aujourd'hui d'en faire bénéficier les nouvelles générations. »

La transmission devient donc un cercle vertueux, dont il faut faire en sorte qu'il s'auto-entretienne. « Dans nos métiers, le savoir-faire technique s'apparente parfois à de l'art. Peu de gens sont véritablement capables de maîtriser les spécificités de la soudure. Cela prend du temps. Les jeunes doivent donc être aidés et accompagnés. » Apprenti chez Boyer depuis deux ans, Guillaume Chaudet renchérit : « Mon maître d'apprentissage m'a transmis le savoir qu'il a accumulé en 15 années de carrière ici. Et je sais que j'aimerais aussi, plus tard, pouvoir transmettre à un apprenti ce que j'aurai appris. »



_____ Pour Imène, du haut de ses presque 15 ans, cette notion de **mentoring** est également capitale. « J'ai pu compter sur des parents qui ont toujours voulu que je réussisse ma scolarité, mais sans me mettre de pression. Et sur certains professeurs qui ont, par exemple, encouragé mon goût pour la lecture. L'un d'entre eux m'a même offert un livre de Jane Austen, qui est l'une de mes écrivaines préférées. » Et quelles sont les qualités requises pour être capable de transmettre? « Je crois qu'il faut de la patience. Il faut aussi être passionné, pédagogue, prendre du temps pour expliquer.

C'est comme cela, je pense, que l'on peut faire aimer une matière ou un sujet ». Aux yeux de Serge Gérard, **l'amour de ce l'on fait est une vertu cardinale**. « Être acharné, aimer ce que l'on fait, c'est indispensable pour tout entrepreneur. Mais c'est encore plus essentiel pour un autodidacte. Je sais que, du fait de mon absence de diplôme, j'ai des lacunes. Je ne maîtrise par exemple pas forcément très bien l'informatique ou la bureautique. Je ne parle pas anglais. Mais je connais ce que je fais. J'aborde les sujets de manière concrète. Et j'adore mon métier. » Imène acquiesce et renchérit : « Le parcours de Serge Gérard est incroyable, presque unique. Il n'a pas fait de grandes études, mais il a réussi. Il est aujourd'hui patron et il fait ce qu'il aime. »



« Pour transmettre, il faut être passionné, pédagogue, et prendre le temps d'expliquer. »

Un modèle qui inspire

Amour du travail, qualité, solidarité, transmission des savoir-faire entre générations et responsabilisation de chacun : il n'est pas étonnant que le modèle développé par Serge Gérard ait séduit d'autres entrepreneurs ainsi que les jeunes membres de l'institut Télémaque, ni qu'il trouve un écho dans celui construit par Mazars depuis sa création. Le patron de Boyer et les dirigeants qui se sont succédé à la tête de Mazars partagent en effet la conviction forte selon laquelle **une aventure entrepreneuriale est avant tout une aventure humaine, dans laquelle chaque génération s'appuie sur les acquis de la précédente pour faire grandir l'entreprise et la transmettre dans les meilleures conditions à la génération suivante**. Ils savent également que ce processus de pérennisation ne peut s'effectuer dans de bonnes conditions que si les successeurs potentiels sont préparés, accompagnés et placés en situation de responsabilité.

C'est précisément de cette manière que Mazars a bâti son histoire.

En 1983, Robert Mazars, fondateur

de l'organisation, décidait de se retirer et d'en confier les rênes à de jeunes associés, qui ont à leur tour su faire grandir et internationaliser l'entreprise⁽⁴⁾. Prochainement, c'est également à une nouvelle génération de dirigeants, que reviendra la responsabilité de poursuivre l'aventure et de développer encore Mazars. C'est avec l'ambition de poursuivre, de manière très concrète, cette volonté de transmission qu'a été mise en œuvre une politique de gestion des talents qui amène à confier à des *Millennials* des postes de management, dans lesquels ils peuvent exercer leur capacité à gérer très directement les relations avec des clients, à encadrer des équipes et à prendre des décisions. C'est également sur la base de cette conviction que **Mazars accompagne les entreprises sur le long terme, à tous les stades de leur développement, dans une perspective de croissance durable et de pérennisation de leur activité**. Au service de l'intérêt général, Mazars s'est depuis longtemps fixé pour mission d'aider les **entrepreneurs** et les structures qu'ils créent et dirigent à **grandir** et à **se développer dans la durée**, au bénéfice de l'économie, et, au-delà, de la société dans son ensemble.

Au service de l'ascenseur social

L'institut Télémaque

Association créée en 2005, l'Institut Télémaque, présidé par Henri Lachmann, vise à relancer l'ascenseur social dès le collège en accompagnant des jeunes méritants et motivés de milieux modestes par le biais d'un double parrainage école-entreprise. Les élèves sélectionnés dans les filières classiques et professionnelles (en coopération avec les chefs d'établissements et selon des critères de mérite, de motivation et sociaux) bénéficient ainsi des conseils d'un tuteur pédagogique et d'un tuteur d'entreprise et sont accompagnés jusqu'au baccalauréat. À ce jour, l'Institut Télémaque a noué des partenariats avec une centaine de collèges et de lycées, ainsi qu'avec des Centres de Formation d'Apprentis dans les domaines du commerce, de l'hôtellerie, de la restauration et de la chaudronnerie.

« Le succès
dépend de qualités
que l'on acquiert
pas uniquement
dans les écoles de
management ou
d'ingénieurs »



Ancien président-directeur général d'EDF, **Pierre Gadonneix** est aujourd'hui président du conseil de surveillance du groupe Latécoère et président du Harvard Business School Club de France. Il revient sur la genèse des Victoires des Autodidactes et sur les qualités et les valeurs qui font le succès de celles et ceux qui ont réussi sans diplômes.

Les Victoires des Autodidactes ont été créées par le Harvard Business School Club de France. Comment expliquer cette contradiction : l'université la plus prestigieuse du monde décide d'honorer précisément celles et ceux qui n'ont pas eu de parcours universitaire...

Pierre Gadonneix : La création des Victoires des Autodidactes, dont nous avons fêté cette année la 25^e édition, repose effectivement sur un paradoxe. L'université de Harvard a inventé les « *business schools* », il y a un peu plus d'un siècle, en 1908. C'est à Harvard que l'on a, pour la première fois, considéré que le management pouvait être enseigné comme une science. Mais une science qui devait reposer sur l'expérience, le concret. Les fondateurs de la Harvard Business School ont donc fait preuve de pragmatisme et appliqué aux cours de management la méthode des cas, développée par leurs collègues juristes de la Harvard Law School. Il s'agit très simplement de fonder l'enseignement sur l'étude de cas concrets, avec trois grands objectifs : promouvoir l'esprit d'entreprise, gérer la complexité pour prendre des décisions et former des personnalités qui associent leadership et éthique. C'est précisément cette volonté

d'ancrer l'enseignement du management dans la vie réelle qui a amené le Harvard Business School Club de France à souhaiter récompenser les autodidactes, parce que leurs histoires sont de véritables accélérateurs d'apprentissage, qu'ils ont souvent su relever des défis majeurs et qu'ils démontrent au jour le jour leur capacité à mettre en œuvre les trois objectifs que j'évoquais plus haut. Les valeurs qu'ils incarnent sont similaires à celles que promeut le Harvard Business School Club.

Quelles sont ces valeurs ?

Pierre Gadonneix : En premier lieu, l'audace. Plus encore que les autres entrepreneurs, les autodidactes doivent savoir faire preuve d'audace. D'une certaine façon, ils considèrent n'avoir pas grand-chose à perdre, et font leur cette maxime de Mark Twain : « *Ils ne savaient pas que c'était impossible, alors ils l'ont fait* ». Les autodidactes mettent également en avant le travail. Ce sont de très gros travailleurs, et, à leurs yeux, le travail est une valeur. Leurs parcours montrent aussi qu'ils ont su manifester une très grande détermination. Presque tous ont connu des échecs, et ont su rebondir.

Enfin, ce sont des personnalités particulièrement attachantes, guidées par des principes solides, et souvent extraverties. Ce sont des séducteurs, des gens capables de fédérer, de créer autour d'eux un véritable esprit d'équipe.

Quelle peut aujourd'hui, et dans l'avenir, être la place des autodidactes dans les entreprises ? Est-il envisageable que l'on accède à la tête d'une grande organisation sans cursus universitaire ni diplôme ?

Pierre Gadonneix : Je le crois, oui. Il ne s'agit aucunement de remettre en cause la plus-value d'une formation universitaire – d'ailleurs, les autodidactes, s'ils sont très fiers de leurs parcours, souhaitent tous que leurs enfants fassent des études –, ni de nier le fait que, dans certaines professions, l'industrie, la finance ou l'audit par exemple, l'obtention préalable d'un diplôme reconnu est indispensable. La plupart de grandes entreprises françaises sont dirigées par des gens issus de notre système de méritocratie universitaire. Pour autant, le succès ne dépend pas uniquement de qualités que l'on n'acquiert dans les écoles de management ou dans les écoles d'ingénieurs. Être audacieux, ce n'est pas

une question de diplôme. Pas plus que le bon sens, le charisme, ou cette forme d'instinct, qui fait que l'on est capable de sentir ce qu'attend le marché. Avec la révolution numérique, qui va bouleverser nos modèles économiques, les entrepreneurs qui réussiront seront ceux qui sauront innover. Nous voyons déjà que nombre de ces innovations, qui commencent à transformer nos manières de consommer ou de vivre, ne sont pas le fait d'individus surdiplômés. À titre personnel, au cours de ma carrière de dirigeant d'entreprise, je n'ai jamais attaché une grande importance aux diplômes ; j'ai au contraire toujours préféré sélectionner mes collaborateurs sur des critères de personnalité, de leadership, de charisme. En fait, il me semble que les diplômés sont un accélérateur de début de carrière. Ensuite, ils comptent beaucoup moins. N'oubliez pas non plus que l'on peut se former tout au long de sa vie professionnelle. Et que l'apprentissage, qui reste l'une des faiblesses de certains pays comme la France, peut aussi s'avérer un formidable vecteur de progression professionnelle.

Lire également : Philippe Castagnac, « The Glory and Loneliness of the Self-Made Professional »
<https://www.linkedin.com/pulse/20130530103527-110644684-the-glory-and-loneliness-of-the-self-made-professional>

Être un leader en Afrique aujourd'hui... et demain

Durable

UNE CONVERSATION À CASABLANCA

LA QUALITÉ DU DÉVELOPPEMENT EN AFRIQUE DÉPEND D'UNE RESSOURCE-CLÉ, À SAVOIR LES DIRIGEANTS D'ENTREPRISE CAPABLES DE TRAVAILLER, AU-DELÀ D'UN MARCHÉ LOCAL, SUR PLUSIEURS PAYS, PLUSIEURS RÉGIONS GÉOGRAPHIQUES ET PLUSIEURS CULTURES. LE CONTINENT DISPOSE D'UN ATOUT UNIQUE : LA POPULATION LA PLUS JEUNE DU MONDE, QUI CONSTITUE UN RÉSERVOIR SANS PAREIL DE HAUTS POTENTIELS. NOUS SOMMES À L'AUBE DE LEUR ACCESSION AUX RESPONSABILITÉS.

— EN MARS

2016, s'est tenue à Abidjan la 4^e édition de l'*Africa CEO Forum*⁽¹⁾ rassemblant les leaders économiques et politiques de plus de 40 pays en Afrique, au cours de laquelle Mazars a dévoilé les résultats d'une étude conduite avec Morgan Phillips⁽²⁾. Cette étude inédite mettait en lumière les facteurs-clés de succès des dirigeants africains d'aujourd'hui, et posait un certain nombre de questions : quelles sont les qualités de *leadership* qui inspirent les futures générations ? Comment canaliser les ambitions et l'énergie des *Millennials* et permettre le développement des futurs leaders au service d'objectifs communs ? Existe-t-il une spécificité liée au contexte africain qui échapperait aux principes traditionnels du *leadership* ?

(1) <http://www.theafricaceoforum.com/fr/>

(2) Êre un leader africain, aujourd'hui... et demain. <http://fre.mazars.com/africa-leadership-2016>

— SI LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

identifiés par les CEO interrogés sont précisément ceux que les *Millennials* reconnaissent aux leaders qui les inspirent, les représentants des jeunes générations n'envisagent toutefois pas de la même manière leur propre accession au *leadership* et font preuve d'une grande ambition, 70 % d'entre eux aspirant à des postes de dirigeants durant leur carrière.

— LES MILLENNIALS SONT EN OUTRE CONVAINCUS

qu'ils pourront atteindre leurs objectifs professionnels au sein même de leur entreprise. Cinquante-quatre pour cent d'entre eux pensent en effet pouvoir accéder à un poste de direction dans l'entreprise dans laquelle ils travaillent. Le fait qu'une majorité de *Millennials* estime possible d'atteindre les fonctions les plus élevées au sein de son entreprise crée à l'évidence une attente importante, dont les entreprises doivent tenir compte et à laquelle elles doivent apporter des réponses, sous peine de générer un fort sentiment de frustration.

— AUTRE RÉVÉLATION

, la fuite des cerveaux n'est plus d'actualité : la Génération Y veut construire la nouvelle Afrique. Les *Millennials* africains ne considèrent pas l'expatriation comme une priorité majeure et semblent convaincus que les opportunités abondent localement. Ils ne sont que 10 % à souhaiter faire carrière hors d'Afrique et 30 % à vouloir créer leur entreprise.

Pour mettre en perspective les résultats de cette étude, nous avons interrogé lors d'un entretien commun, trois personnes de profils et générations différents : Ghita Lahlou, Conseillère du Président du Groupe Saham et Directrice de l'École Centrale à Casablanca ; Ikram Adnani, Consultante Financial Services chez Mazars au Maroc, et Ali Bensouda, Managing Partner d'Omniup.

De gauche à droite :

GHITA LAHLOU —

Conseillère du Président
du Groupe Saham et Directrice
de l'École Centrale Casablanca

ALI BENSOUDA —

Managing Partner d'Omnip

IKRAM ADNANI —

Consultante Financial Services
chez Mazars au Maroc





COMMENT DÉFINIR LE LEADERSHIP ?

GHITA LAHLOU —

Un leader, c'est une personne qui est capable de s'extraire de son quotidien et de son environnement pour penser l'avenir. Il doit disposer d'outils, de savoir-faire, d'expérience, mais également avoir fondamentalement envie de chercher des sujets en rupture avec son quotidien, tout en recherchant l'innovation. Il doit avoir de bonnes capacités relationnelles, être capable de porter certains sujets, mobiliser les énergies, lever des financements. Il doit être capable de se mettre en danger, de voir des choses que d'autres ne voient pas, de défendre des projets, ambitieux mais dans lesquels il croit. Il doit être visionnaire et sortir de sa zone de confort, qu'il ait 20, 30 ans ou 50 ans.

Le leader doit par ailleurs savoir rechercher les talents différents, et libérer leur créativité. Une équipe vraiment efficace doit être constituée de gens très opposés, et complémentaires. Il doit aussi accepter ces différences, quitte à en être agacé. Ses collaborateurs peuvent aller plus vite ou moins vite que lui, ne pas penser comme lui... cela peut être frustrant mais le leader ne doit pas inhiber l'élan et la créativité de ses équipes.

Pour moi, le leadership s'apprend difficilement par des cursus académiques, et n'est pas inné non plus. Il nécessite des qualités que l'on acquiert un peu soi-même, en autodidacte. Ce sont aussi les années de parcours personnel qui façonnent les capacités au *leadership*. Suis-je né(e) dans le bon environnement ? Ai-je bénéficié d'une bonne éducation, d'un bon environnement, de rencontres qui m'ont permis de développer ce courage, cette aptitude à écouter mon intuition tout en m'appuyant sur la raison ? C'est une alchimie...

IKRAM ADNANI —

L'une des qualités essentielles du leader, en plus d'être visionnaire et innovant, est de savoir porter ses équipes, pour en tirer le meilleur. Il n'est pas si important que le leader soit omniscient, tant qu'il a la capacité à influencer, motiver et impliquer les autres et à éveiller leur enthousiasme vers une réussite partagée. Le leader doit savoir s'identifier à chacun de ses collaborateurs pour qu'à leur tour, ils puissent se retrouver en lui.

Pour moi, le diplôme est important mais il ne prépare pas forcément le leader de demain. On peut certes acquérir de la technicité, mais cet acquis reste dans une grande mesure théorique. La réussite du leader est donc plus due à la personnalité, au charisme et aux qualités humaines qu'aux connaissances techniques.

ALI BENSOUDA —

Le leader, c'est celui ou celle qui a de l'empathie, une sensibilité unique et l'aptitude à comprendre quel est le besoin de l'autre. C'est un peu « l'accoucheur des âmes » qui fait que la personne va se révéler à elle-même et à la société⁽³⁾.

A l'étranger, nous sommes habitués à une légitimité issue de la technique : il s'agit d'une méritocratie. Parfois, lorsqu'on revient dans nos pays, nous sommes confrontés à d'autres légitimités : familiale, d'héritage, de pouvoir... Nous sommes face à des personnes qui ont certes un pouvoir mais ne sont pas nécessairement des leaders, qui disposent certes d'une autorité, mais pas forcément de l'adhésion de leur organisation. Nous sommes tous d'accord sur les critères définissant le leadership, mais dans le cas particulier de l'Afrique, des questions peuvent se poser.

GHITA LAHLOU —

En Afrique, le statut de leader est porté à la fois par les compétences et par d'autres facteurs tels que l'âge, l'expérience ou le positionnement social au sein d'une famille, d'un clan ou d'une ethnie. Une personne arrivant dans un nouvel environnement doit donc disposer du bon niveau d'information et de bonnes connexions. Un « jeune » doit parfois faire ses preuves face à

une personne installée depuis 20 ans et qui dispose, de ce fait, d'une certaine légitimité.

COMMENT FAVORISER LA TRANSMISSION INTER-GÉNÉRATIONNELLE ?

GHITA LAHLOU —

Jusqu'à aujourd'hui, le renouvellement des élites s'est opéré de manière lente, au Maghreb comme en Afrique de l'Ouest. Les systèmes familiaux, régionaux, corporatistes et de clans font qu'il est difficile d'intégrer le renouvellement, qu'on soit resté dans sa région ou que l'on provienne de la diaspora. Les leaders des nouvelles générations tendent à s'affranchir de ces pesanteurs, ils ont une capacité à monter très vite en compétences et font preuve de flexibilité et de courage⁽⁴⁾.

J'ajouterai que le management culturel est clé. Beaucoup de multinationales l'ont d'ailleurs compris et envoient dans leurs filiales africaines des dirigeants issus du pays d'implantation. Je pense donc que le *leadership* est en train de changer. Même si des leaders sont formés localement, ils ont également pu mener des expériences à l'étranger.

(3) En complément, il est intéressant de constater que les réponses apportées par 50 CEO et 760 *Millennials* dans l'enquête Mazars / Morgan Phillips faisait ressortir un point fort de divergence entre les générations. Les CEO actuels attribuent très majoritairement leur réussite à leur personnalité et à leur expérience, tandis que la plupart des *Millennials* considèrent au contraire l'éducation comme le premier des facteurs de succès. « Être un leader africain, aujourd'hui... et demain. » <http://fre.mazars.com/africa-leadership-2016>

(4) 30 % des *Millennials* africains envisagent de créer leur propre start-up. « Être un leader africain, aujourd'hui... et demain. », op. cit.

Ils sont multiculturels et donc capables de travailler dans des environnements plus difficiles, en étant en général plus innovants.

ALI BENSOUA —

Les élites d'Afrique, comme celles d'Amérique latine ou d'Europe, font des études similaires dans des grandes écoles de management, consomment les mêmes produits, voyagent ou se retrouvent dans les mêmes endroits. Lorsqu'elles rentrent dans leur pays d'origine, leur nationalité leur confère un certain avantage. Ensuite, elles se rendent compte du décalage qui existe avec ce qu'elles ont appris ou vécu à l'étranger et peuvent, dès lors, choisir, parfois, de rentrer dans les rangs et de continuer à faire comme faisaient leurs pères ou grand-pères : ne pas trop brusquer les choses, ne pas changer, pour accéder plus rapidement aux responsabilités. Au final, elles deviennent elles-mêmes des freins au changement, alors qu'elles devaient être les porte-flambeaux d'une nouvelle façon de voir les choses, pour mieux développer l'Afrique.

IKRAM ADNANI —

Il y a une évolution dans le *leadership*, notamment au Maroc. J'ai fait mes études et démarré ma carrière aux États-Unis mais j'ai toujours voulu revenir au Maroc et contribuer à construire quelque chose dans mon pays. Je redoutais un peu mon retour, parce que je me faisais parfois à certains stéréotypes de dirigeants, qui ne laissent pas forcément les gens évoluer par méritocratie...

Que ce soit chez nos clients ou chez Mazars, je n'ai en fait rien senti de tout cela. Beaucoup de choses sont en train de changer avec les nouvelles générations. Les leaders d'aujourd'hui sont en train de s'adapter.

ALI BENSOUA —

De nombreux leaders veulent changer les choses parce qu'ils ont cette foi en l'Afrique, cette volonté de ne plus attendre un changement qui viendrait de l'extérieur. On retrouve encore parfois un style de *leadership* paternaliste avec les équipes, que ce soit au sein de grands groupes mais aussi de start-up. On est le « papa des équipes ». Mais ce *leadership* paternaliste a des limites : il ne peut pas permettre de passer à une dimension internationale. L'agilité et le vrai *leadership*, c'est aussi de savoir changer quand il le faut son propre mode de *leadership*.

COMMENT DÉTECTER ET DÉVELOPPER LES LEADERS DE DEMAIN?

GHITA LAHLOU —

Tout le monde ne peut pas devenir leader, mais on peut néanmoins détecter les leaders potentiels à un jeune âge. Lorsqu'on recrute quelqu'un qui a 25 ans, on peut savoir s'il a la capacité à devenir un leader ou pas. L'objectif, à l'échelle





de l'entreprise, c'est de créer un vivier de leaders potentiels lors du recrutement⁽⁵⁾. Je reçois beaucoup de CV spontanés. Certains attirent mon attention par l'audace du style ou par la forme. Un bon profil, au-delà des ses compétences et expériences, doit être passionnant ; on doit ressentir son envie d'entreprendre, son patriotisme... Il faut qu'il donne envie d'aller plus loin.

Une fois détectés les hauts potentiels, il faut les encadrer, les former, les pousser à se remettre en question en leur donnant le bon niveau de responsabilité, mais aussi en leur donnant dans une certaine mesure, un droit à l'erreur.

IKRAM ADNANI —

Il est important de détecter et d'attirer les profils présentant des prédispositions au *leadership*, mais il ne faut pas s'arrêter là. L'entreprise doit investir dans ces personnes en les suivant de près et en assurant leur accompagnement à travers des formations et des missions intéressantes, leur permettre de s'exprimer et de déployer leur créativité afin de développer l'innovation, qui selon moi est le catalyseur principal du développement en Afrique. Je pense également que notre génération essaie de briser les barrières de la hiérarchie, ce qui favorise les modes collaboratifs. Les *Millennials* sont très connectés, multitâches et capables d'auto-apprentissage en s'appuyant sur les outils digitaux. C'est donc en s'adaptant et en capitalisant sur cette nouvelle façon

de faire et sur ces nouveaux modèles de collaboration des *Millennials* que les employeurs pourront paver un chemin de réussite pour les leaders de demain.

LES FUTURS LEADERS, PIERRES ANGULAIRES DES MUTATIONS AFRICAINES ?

GHITA LAHLOU —

La jeune génération, qui porte et s'approprie de nouveaux modèles de technologies, de connectivité, de collaboration et d'intermédiation, est au cœur d'un nouveau modèle économique et sociétal. Certains métiers d'aujourd'hui n'existeront plus dans 20 ans. En Afrique, il va falloir employer les 1,3 milliard d'actifs qui vont se retrouver sur le marché du travail en 2050. Ce n'est certainement pas l'entreprise telle qu'elle existe aujourd'hui qui va les employer, ni les États. La solution doit émaner des futurs leaders eux-mêmes, qui devront défricher de nouveaux espaces de travail ou de services.

ALI BENSOUDA —

C'est d'autant plus important que les ruptures qui ont déjà eu lieu, et celles qui restent à venir dans les prochains 5 ou 10 ans, remettent en question tous nos modèles de création ou de redistribution de valeur. Aujourd'hui, pour faire

(5) Plus de 70 % des CEO prennent en compte la formation scolaire et universitaire dans leur politique de recrutement et de développement des talents. Au-delà du diplôme, les CEO recherchent l'éthique professionnelle et l'intégrité, puis la créativité et la capacité à travailler en équipe. « Être un leader africain, aujourd'hui... et demain. », op. cit.

fonctionner WhatsApp, il faut 50 personnes. Que fait-on des milliards d'autres ? On a beau avoir des leaders, que vont-ils faire ?

GHITA LAHLOU —

Dans la notion de leadership, il y a heureusement une idée de progrès, de création, et la capacité d'inspirer et porter des équipes. Les milliards de personnes dont nous parlons vont devoir mettre en œuvre leur propre potentiel de leadership pour être capable de vivre dignement.

Je constate qu'on offre en Afrique depuis longtemps de belles perspectives de carrière à la jeune génération, une évolution plus rapide que s'ils étaient dans des pays étrangers. Je l'ai constaté pour moi-même et régulièrement autour de moi. Mais les pays africains manquent encore de compétences spécifiques, comme les ingénieurs par exemple. Entre une entreprise familiale, une multinationale ou une entreprise institutionnelle nationale, le développement des ressources humaines et le recours à la Gen Y sont différents. Les groupes familiaux peuvent être décalés en termes de compétences, d'organisation, de structuration, et avoir tendance à bloquer et à résister au changement. Dans les entreprises plus institutionnelles, il y a une obligation d'adaptation, et ce, pour des raisons de pragmatisme.

IKRAM ADNANI —

Généralement, les gens de notre génération n'hésitent pas à faire savoir quand ils ne sont

pas contents. Cette génération n'a pas peur de l'échec, de perdre son emploi, ou de le changer. Elle fonce. Cette force dont nous disposons pousse parfois les dirigeants à revoir leur modèle de management. Tout le modèle de l'entreprise peut alors être bouleversé pour se mettre au diapason de ces mutations culturelles.

ALI BENSUDA —

Ce dont nous aurions besoin actuellement, c'est de transmission et de relais. Il faut que la génération X fasse davantage confiance et donne sa chance à la génération Y, qui a un style différent.

GHITA LAHLOU —

Les enjeux globaux visent un progrès ou un développement. Tout le monde y aspire. Or, le challenge auquel doit répondre l'Afrique est le plus dur de tous : c'est presque un enjeu de survie. Le modèle de leadership que vont développer les Africains va probablement être un modèle largement reproductible par d'autres systèmes car plus agile, plus efficient. Cette génération et la suivante devront user de talents, de génie, de capacités que les précédentes n'ont pas pu développer dans des contextes socio-politico-économiques difficiles. Elles auront finalement à déconstruire et à reconstruire ce que les anciennes générations avaient construit. Et ce *leadership* va être absolument déterminant pour poursuivre et accélérer la croissance de notre continent.



Développement en Afrique : faire confiance aux entrepreneurs africains

BIEN QUE LES TALENTS LOCAUX AIENT TOUS
LES ATOUTS POUR REUSSIR, LE SOUTIEN DE LA PART
DE L'ENSEMBLE DE LA COMMUNAUTÉ DES AFFAIRES
JOUERA UN RÔLE SIGNIFICATIF DANS LE SUCCÈS
DES ENTREPRENEURS

EN PLEIN ESSOR, LES MARCHÉS AFRICAINS REPRÉSENTENT UNE PERSPECTIVE D'EXPANSION MAJEURE POUR DE NOMBREUSES ENTREPRISES. CETTE CROISSANCE EST D'AUTANT PLUS SIGNIFICATIVE QUE LOIN D'ÊTRE CANTONNÉE AUX CLICHÉS RELATIFS À L'EXPLOITATION DES RESSOURCES NATURELLES, ELLE EST DIRECTEMENT CONNECTÉE À L'INNOVATION TECHNOLOGIQUE ET À L'INNOVATION DANS LES USAGES ET LES SERVICES MARCHANDS. SI LA CONTRIBUTION D'INTERNET AU PIB DE L'AFRIQUE EST AUJOURD'HUI RELATIVEMENT LIMITÉE, AVEC TOUTEFOIS DES PAYS LEADERS TELS QUE LE SÉNÉGAL ET LE KENYA, ON ESTIME QU'ELLE ATTEINDRA EN 2025 PRÈS DE 300 MILLIARDS DE DOLLARS, SOIT 10 % DU PIB ET QUASIMENT 17 FOIS PLUS QU'EN 2013⁽¹⁾. LES ENTREPRISES BÉNÉFICIAIRES DE CONNEXIONS AVEC L'AFRIQUE PRÉVOIENT UN ACCROISSEMENT DES ÉCHANGES ÉCONOMIQUES : DE NOMBREUSES ENTREPRISES FRANÇAISES, PAR EXEMPLE, ESTIMENT QUE, LORS DES DIX ANNÉES À VENIR, LEUR ACTIVITÉ SUR LE CONTINENT AFRICAIN S'ACCROITRA DE 75 %⁽²⁾.

Avec une population qui dépassera les 2,5 milliards d'individus d'ici 2050 et une classe moyenne qui se compte désormais en centaines de millions de personnes, le continent africain démontre un potentiel de développement et de croissance hors norme.

L'obstacle récurrent de l'accès au financement

Entre projections et réalités, le fossé reste toutefois difficile à franchir. Ainsi, alors que l'Afrique démontre un réel potentiel dans l'innovation digitale, les entrepreneurs africains⁽³⁾ observent que l'accès aux technologies numériques reste très insuffisant, en grande partie par manque de financement, un obstacle récurrent qui touche de nombreux secteurs d'activité sur le continent. « La barrière numéro un, c'est l'accès au financement. Les banques ne prennent pas de risques » confie ainsi Joel Sikam⁽³⁾, *General Manager* de la société Fisco.

De plus, la faiblesse des infrastructures et l'implication parfois limitée des gouvernements constituent également des freins importants au développement de l'entrepreneuriat.

Pour Patrick Ehode, fondateur de la start-up camerounaise Vairified, qui a mis au point une application visant à renforcer la sécurité à bord des taxis, « l'implication du gouvernement dans l'entrepreneuriat est très tactique. Beaucoup d'argent est investi, mais de manière inefficace, dans des missions privées onéreuses sans réelles retombées. Cela est vraiment dommage, alors que des PME meurent par manque de financement.⁽³⁾ »

Autre limite au développement de l'entrepreneuriat, l'insuffisance d'exemples de réussite et de sources d'inspiration. « Pour encourager la création d'entreprises, il nous faut plus de *success stories* » souligne Patrick Ehode. C'est particulièrement vrai dans les pays francophones, qui accusent un certain retard sur leurs homologues de langue anglaise dans le développement de l'économie digitale. En effet, d'après une étude de *Disrupt Africa*, en 2015, 80 % des 186 millions de dollars levés par les start-up africaines ont été captés par des entrepreneurs d'Afrique anglophone (Afrique du Sud, Nigéria et Kenya).

Miser avant tout sur les entrepreneurs locaux

Pourtant, ces barrières n'empêchent pas les jeunes entrepreneurs de démontrer une incontestable envie de développer leur propre *business* sur le marché africain et une ambition très forte d'y réussir. Certains de ces créateurs sont mus « par un vrai désir personnel » explique Joel Sikam, alors que d'autres, comme Saliou Barry, fondateur d'une coopérative dédiée au travail des femmes pour une production durable et écologique d'huile de palme, veulent avant tout « contribuer au développement du pays »^[3]. « Le monde devient de plus en plus plat », explique Patrick Ehode. « Cela crée une désillusion de l'international, et donne envie de réussir sur le territoire national ».

Tony Elumelu, milliardaire et *serial entrepreneur* nigérian, n'hésite pas de son côté à asséner

que « (...) personne n'aidera l'Afrique à se développer, sinon les Africains »^[4]. Le propos peut paraître extrême, mais les particularités des marchés locaux rendent difficile l'importation de modèles exogènes. « L'Afrique présente un très gros potentiel et des spécificités très fortes. Contrairement à la Chine qui a répliqué des modèles existants avec Didi Chuxing, le cousin d'Uber, en Afrique il est impossible de construire les mêmes offres qu'ailleurs. Il faut en inventer des nouvelles » explique Gilles Babinet, *digital champion* auprès de la Commission européenne. Une opinion partagée par les entrepreneurs africains eux-mêmes : « On croit que l'Afrique deviendra un jour comme l'Europe, mais ce n'est pas vrai. Cela n'arrivera jamais. Le copier-coller ne fonctionnera pas. Nous devons créer notre propre modèle » acquiesce Joel Sikam.

Cette ambition pourra notamment se fonder sur une volonté démontrée de trouver des solutions qui contribuent à créer de la valeur partagée en favorisant à la fois la subsistance et la réussite

des entrepreneurs, mais aussi le développement des communautés locales. « La vraie richesse, ce n'est pas le compte en banque, mais le développement du pays » affirme Tony Elumelu. Kader Lamine, fondateur et promoteur de E3D Niger, société qui produit et commercialise des produits bio à base de graines de neem, confirme : « Créer son emploi, son entreprise, créer des richesses en Afrique permet non seulement d'améliorer nos propres conditions de vie, mais aussi de rehausser ou de contribuer à rehausser les conditions de vies des autres.^[3] » Il est remarquable de noter que ces témoignages illustrent non seulement une réelle confiance en la valeur du secteur privé, mais surtout la conviction que l'entreprenariat local est la voie à suivre pour le développement de l'économie du continent.

L'accompagnement reste essentiel

Quel doit être, dès lors, le rôle des groupes internationaux dans ce développement aux caractéristiques si spécifiques et aux opportunités si abondantes ? Pour Kader Lamine, il s'agit d'abord d'accompagner les créateurs locaux. « Le plus important pour les jeunes entrepreneurs, c'est l'accompagnement dans tous les domaines, technique ou financier », indique-t-il.

Dans un second temps, « (...) les multinationales peuvent aider à l'intégration des start-up et des entrepreneurs. Les PME ont besoin de bonnes références et ont besoin de soutien pour intégrer d'autres marchés et dépasser les frontières » indique Patrick Ehode. C'est précisément ce à quoi s'attache le Club Bordeaux Cameroun France fondé par Pierre de Gaëtan Njikam Mouliom, adjoint à la mairie de Bordeaux. En 2016, cette structure a notamment parrainé de jeunes entrepreneurs, issus de cinq pays d'Afrique

francophone – Burkina Faso, Cameroun, Guinée, Mali et Niger –, auxquels ont été proposés un accompagnement, une formation à la prestigieuse Kedge Business School de Bordeaux et une mise en relation avec d'importantes figures de la vie économique. Mazars, qui a des bureaux ou qui intervient dans les pays d'origine de ces jeunes créateurs d'entreprises, se charge d'identifier les candidats, de les aider à finaliser leur projet et à leur faciliter l'accès aux ressources dont ils ont besoin. « À un moment donné, dans la croissance d'une start-up, le défi consiste aussi à aller voir des banques, ouvrir les bonnes portes, monter un dossier et un *business plan* qui répondent aux attentes des partenaires. C'est là que Mazars entre dans le processus, pour apporter son aide à ces projets entrepreneuriaux innovants », conclut Alain Chavance, associé à Bordeaux et responsable du programme chez Mazars.

(1) Lions go digital: The Internet's transformative potential in Africa. McKinsey Global Institute. <http://www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/lions-go-digital-the-internets-transformative-potential-in-africa>

(2) Stratégies n°1878, p. 38.

(3) Entrepreneurs africains sélectionnés pour la promotion 2015 du Club Bordeaux Cameroun France et interviewés entre août et septembre 2016.

(4) Tony Elumelu, « Personne n'aidera l'Afrique à se développer, sinon les Africains », propos recueillis par Serge Michel et Joan Tilouine, *Le Monde*, 30-31 Octobre 2016, p. 9

Urbanity by Mazars

Durable

**UN PROJET QUI ILLUSTRE
NOTRE ATTACHEMENT ET NOTRE RESPECT
POUR LES COMMUNAUTÉS QUI CONSTITUENT
NOTRE ENVIRONNEMENT DIRECT**

LA CITÉ EST, SUR LE PLAN POLITIQUE ET HISTORIQUE, LE LIEU OÙ LES INDIVIDUS SE RASSEMBLENT, RENONÇANT EN PARTIE À LA POURSUITE DE LEURS INTÉRÊTS PARTICULIERS POUR CONSTRUIRE, ENSEMBLE, UN AVENIR COMMUN ; CE FAISANT, ILS CONTRIBUENT À UN MÉTA-OBJECTIF, LA CONTRIBUTION À UN PROJET PLUS GRAND QUE LA SOMME DE LEURS TRAJECTOIRES PERSONNELLES. SELON LA DÉFINITION DU PHILOSOPHE ANGLAIS THOMAS HOBBS, LE CONTRAT SOCIAL IMPLIQUE « (...) PLUS QUE LE CONSENTEMENT, OU LA CONCORDE ; IL S'AGIT D'UNE VÉRITABLE UNION, SCELLÉE PAR UN PACTE ENTRE CHAQUE INDIVIDU ET TOUS LES AUTRES⁽¹⁾ ». PLUS QU'UN CONCEPT GÉOGRAPHIQUE, OU QU'UNE ACCUMULATION DE FOYERS DONNANT NAISSANCE À UNE FORTE CONCENTRATION DE POPULATION, LA VILLE REPRÉSENTE AINSI DANS L'HISTOIRE COMME DANS LA THÉORIE POLITIQUE, LA TRANSITION VERS UN DEGRÉ SUPÉRIEUR DE CIVILISATION. IL N'EST DÈS LORS PAS SURPRENANT QUE LE TERME D'URBANITÉ (DÉRIVÉ DU LATIN *URBS*, SOIT LA VILLE ; EN ANGLAIS, *URBANITY*) DÉFINISSE, NON SEULEMENT CE QUI EST LIÉ À LA VIE URBAINE, MAIS AUSSI LA POLITESSE, LA COURTOISIE ET LA SOPHISTICATION.

En 2050, selon les prévisions, 66 % de la population mondiale vivra dans les **zones urbaines**⁽²⁾ : les villes continuent ainsi d'absorber une part croissante de la vigueur et de la créativité des sociétés humaines. Bien qu'elles soient confrontées à des défis majeurs, notamment sur le plan environnemental et social, les villes représentent le lieu où les **affaires**, les **arts**, l'**activisme politique**, l'**entrepreneuriat social** et les **individus** regroupés en infinis **réseaux** se rejoignent et se connectent, formant un tissu vivant. Comment toutes ces parties prenantes, dotées d'intérêts et d'objectifs différents, peuvent-elles interagir de manière positive ? La nécessité croissante de travailler ensemble, et de **créer de la valeur** tout en prenant en compte l'**intérêt général**, montre qu'aujourd'hui, plus que jamais, nous devons tous faire des efforts, afin de mieux comprendre mais aussi de renouveler le contrat social qui nous lie. Présent aujourd'hui dans **260 villes dans le monde entier**, Mazars tient pour essentiel le concept de création de valeur partagée, c'est-à-dire l'interdépendance entre la compétitivité d'une entreprise et la bonne santé des communautés qui en constituent l'environnement. Les villes sont là où nous construisons notre **aventure entrepreneuriale**, là où nous **recrutons** et où nous **formons les talents**, là où nous créons et entretenons les connexions **avec nos parties prenantes**, et là où nous créons de la valeur pour nos clients.

(1) The Politics of Peace: The Role of the Political Covenant in Hobbes's "Leviathan". Brian T. Trainor, *The Review of Politics*, Vol. 47, No. 3 (Jul., 1985), pp. 347-369

(2) <http://www.un.org/en/development/desa/news/population/world-urbanization-prospects-2014.html>

URBAN*ity* by Mazars

Nous avons le plaisir de présenter « **Urbanity by Mazars** », un projet qui illustre la complexité et les connexions infinies que représente l'espace urbain. Ce projet repose sur des **œuvres d'art** qui traduisent la structure unique des villes dans lesquelles Mazars est présent, à travers tous les continents. Ces toiles n'ont pas pour seul objectif d'être affichées dans nos bureaux ; elles représenteront la pierre angulaire de projets locaux et internationaux sous le patronage de Mazars, **illustrant notre intérêt et notre respect** pour les communautés qui constituent notre environnement. Cette aventure se veut collaborative et ouverte à nos parties prenantes : votre participation y est la bienvenue.

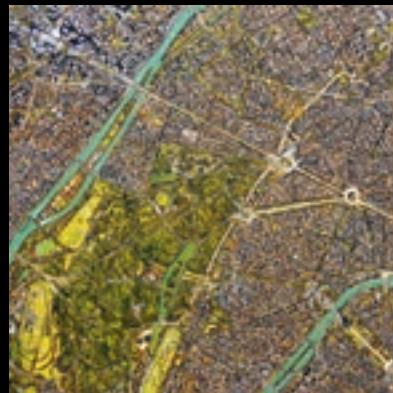
Pour plus d'informations : <http://sharedvalue.mazars.com/urbanity>



1



2



3



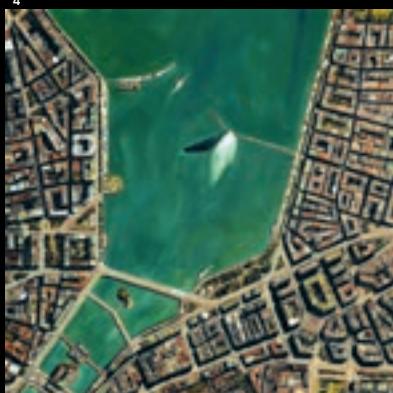
4



5



6



7



8



9

URBAN*ity* by Mazars

¹ Athènes

² Milan

³ Paris

⁴ Beijing

⁵ Rotterdam

⁶ Sydney

⁷ Genève

⁸ Lisbonne

⁹ Nicosie

Œuvres d'art : Dominique Emard, 2016

Une an en bref



née

204Les organes de gouvernance
de Mazars**214**Les temps forts de l'année
2015-2016**228**

Les ABCD de Mazars

232*Reporting* intégré :
notre approche**244***Reporting* intégré :
indicateurs de performance**246***Reporting* intégré : croissance
du chiffre d'affaires**248***Reporting* intégré :
indicateurs extra-financiers

Les organes de gouvernance de Mazars

CONSEIL DE GÉRANCE

Le Conseil de Gérance (*Group Executive Board* ou GEB) est le principal organe de direction exécutive de Mazars.

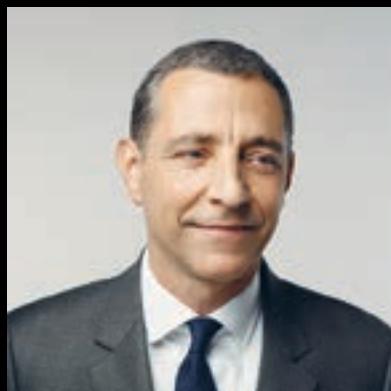
Il assure la gestion opérationnelle et le contrôle du *partnership*, dans le cadre des grands objectifs stratégiques, collectivement définis.

Au 31 août 2016, le Conseil de Gérance était composé de 8 membres, élus pour un mandat de 4 ans qui a pris fin en décembre 2016.



Philippe Castagnac
CEO du Groupe, Président
du Conseil de Gérance

Hervé Hélias
Co-CEO, leader de la Global Business Unit
PIE (Public Interest Entities), *Managing
Partner* de Mazars en France



Antonio Bover
Co-CEO, leader de la Global Business
Global Unit Tax and Law,
Managing Partner de Mazars en Espagne

Christoph Regierer
Co-CEO, membre du conseil
de gérance de Roever Broenner
Susat Mazars (Allemagne)

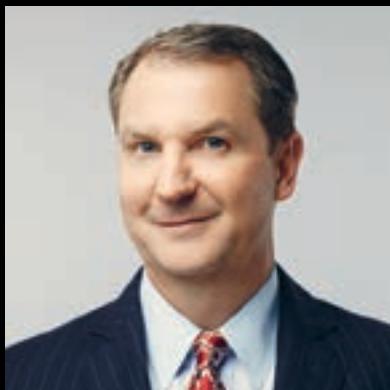




Hilton Saven
Co-CEO, *Managing Partner* de Mazars
en Afrique du Sud



Victor Wahba
Co-CEO,
CEO de WeiserMazars (États-Unis)



Phil Verity
Co-CEO, leader de la Global Business Unit
OMB (Owner-Managed Businesses), *Managing
Partner* de Mazars au Royaume-Uni

Liwen Zhang
Co-CEO, *Chief Chartered Accountant*
de ZhongShen ZhongHuan (Chine)



ADVISERS

Le Conseil de Gérance bénéficie de l'aide d'une équipe de conseillers.



Graham Durgan



Thierry Colin

Loïc Wallaert



CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le Conseil de Surveillance (*Group Governance Council* ou GGC) est notre organe de supervision impartial et indépendant. Il a également des pouvoirs de décision spécifiques définis par la charte associative du groupe. Au 31 août 2016, le GGC était composé de onze membres, dont deux externes.



Tim Hudson
Président



Jean-Louis Simon
Vice-président



Thierry Blanchetier



Kathryn Byrne



Charles de Boisriou



Anita De Casparis



Mohamed Ali Elaouani Cherif



Christian de Juniac*



Denise K. Fletcher*



Gregor Kunz

Wenxian Shi



* membres externes

L e s t e m 2 0 1 5 -

— p s f o r t s
2 0 1 6

09/15

Le cabinet **mozambicain** MC Consulting rejoint le *partnership* international intégré de Mazars.

La *managing partner* de Mazars au **Canada**, Louise Roby, est nommée parmi les 8 femmes incontournables de la finance à **Montréal, Québec**.

Mazars, en collaboration avec l'université Queen Mary, organise sa **conférence fiscale internationale** (*International Tax Conference*) à **Londres, Royaume-Uni**. L'événement porte en particulier sur la façon dont la Commission européenne, l'OCDE et les Nations-Unies construisent le futur de la réglementation fiscale.

10/15

Mazars participe à **Expo Real**, le 18^e salon sur l'immobilier et l'investissement, à **Munich, Allemagne**.

Mazars participe au séminaire sur « Le modèle suédois des **fondations d'actionnaires** » à **Copenhague, Danemark**.

Dans le cadre du travail mené par les équipes **Financial Advisory Services** de Mazars avec des start-up, notamment dans le secteur technologique, **Mazars et Ford** s'associent sur l'événement « Ford SYNC AppLink Developer Challenge » à **Tel Aviv, Israël**.

Les noms des gagnants du concours d'innovation « **Mazars for Good** » sont dévoilés à **Singapour**. Ce programme récompense des idées innovantes proposées par de jeunes entrepreneurs et intrapreneurs qui ont pour ambition de changer la façon dont les entreprises interagissent avec leurs collaborateurs, les autres entreprises et la société dans son ensemble.

Mazars est sponsor de l'exposition « **Warhol. Unlimited** » à **Paris**.

11/15

COP21 : Mazars est sponsor de l'enquête « **Global youth, climate and Employment** ». Mazars se joint au combat contre le réchauffement climatique en supportant le projet « 2015 ScenaRio » lancé par Nomadéis pour la COP21. L'enquête est également soutenue par Axa, Nielsen et Saint Gobain. Le travail réalisé contribue à nourrir les discussions de la **Conférence de Paris sur le Climat** (novembre-décembre 2015).

Pour la troisième fois consécutive, Mazars contribue aux **propositions stratégiques** du **Business 20** (B20) pour le G20.

Événement de lancement de Mazars aux **Philippines** à **Manille**.

Mazars participe à la **Banking Union Conference** 2015 à **Dublin, Irlande**.

Mazars lance la 5^e cohorte de son **NextMBA**, avec des participants provenant d'Areva, Auchan, Axa, L'Oréal, Manpower et Saint-Gobain.

Démarrage de la deuxième session de la **Mittelstand Business School** de Mazars à **Düsseldorf, Allemagne**.

Hilton Saven, managing partner de **Mazars en Afrique du Sud**, est désigné président de l'**alliance Praxity**.

12/15

Les **associés Mazars** du monde entier se réunissent à **Bruxelles, Belgique**, pour la convention annuelle du groupe qui marque également le 20^e anniversaire du ***partnership international intégré de Mazars***.

Mazars est sponsor principal, avec Barclays, le Nasdaq, la bourse irlandaise et Euronext, des ***European Small and Mid-Cap Awards*** 2015.

01/16

Le cabinet d'audit chinois **ZhongShen ZhongHuan** fusionne avec les équipes de Mazars en **Chine** et rejoint le *partnership* international intégré de Mazars.

Le cabinet **Duncan Dovico** devient membre à part entière du groupe, étendant ainsi le *partnership* international de Mazars à l'**Australie**.

Le cabinet **Nacouzi Co.** rejoint Mazars, permettant au Groupe d'étendre sa présence intégrée à **Chypre**.

Mazars fête le **25^e anniversaire** de sa présence en **Hongrie**. Avec un chiffre d'affaires de 1,5 milliard de forints, Mazars est l'un des acteurs clés de la profession en Hongrie.

03/16

Pour la deuxième année consécutive, Mazars participe à l'***Africa CEO Forum*** à **Abidjan, Côte d'Ivoire**, et publie son étude « **Être un leader africain aujourd'hui... et demain** ».

Mazars est sponsor du ***Banking Forum 2016*** à **Varsovie, Pologne**.

Pour la 9^e année consécutive, Mazars est présent au **MIPIM à Cannes, France**. Le MIPIM est le plus grand salon professionnel au monde consacré à l'immobilier.

300

000

FOLLOWERS

L'audience totale de Mazars via ses pages et comptes officiels sur Twitter, Facebook, LinkedIn, Instagram et WeChat dépasse les 300 000 *followers*.



04/16

Mazars devient partenaire de **Project Inspire**, une initiative conjointe du comité singapourien de l'organisation **UN Women** et de MasterCard. Le projet a pour vocation d'aider les jeunes entrepreneurs sociaux à créer un monde meilleur pour les femmes à travers l'**Asie-Pacifique**.

Publication du **Digital Finance Global Report** rédigé par **The Economist Intelligence Unit** et soutenu par Mazars.

Philippe Castagnac, Chairman et CEO du groupe Mazars, et membre du programme **LinkedIn Influencers**, a plus de 80 000 *followers*.

05/16

Mazars participe au Forum Europe du **CEIBS** (China Europe International Business School) à l'**Université Paris Dauphine**.

Mazars est sponsor de la **conférence internationale sur l'assurance en Europe** à Dublin, Irlande.

Mazars fête le 5^e anniversaire du **Mazars Global China Services**, une équipe de professionnels disposant d'une expertise particulière dans le service aux clients chinois, disposant de ressources dédiées dans 24 pays.

Le contenu du **Yearbook 2015** du groupe Mazars génèrent **2 500 000 affichages** et **72 000 interactions sur les réseaux sociaux**. Les téléchargements du document complet sont multipliés par 16 par rapport à l'année précédente.

06/16

Mazars est sponsor de l'événement **Global ABS 2016** à **Barcelone, Espagne**.

Entrée en vigueur de la **réforme européenne du marché de l'audit**.

07/16

Mazars acquiert le cabinet de conseil et de formation **Corality** Financial Group.

Mazars participe au **European Communication Summit** à **Bruxelles, Belgique**, présentant une session sur l'**employee advocacy**.

Fin de la 4^e cohorte du **NextMBA** de Mazars à **Milan, Italie**.

08/16

Mazars accueille à **Paris** et à **Lyon**
une délégation de 40 membres du **Beijing**
Institute of Certified Public Accountants.

Publication de la 10^e vidéo
#WeAreMazars.

A B C D

par Mazars

En octobre 2016, nous avons demandé à notre audience sur Facebook (36 000 *followers* sur notre seule page Mazars Groupe, 130 000 sur l'ensemble de nos pages Facebook) de nous donner, pour chaque lettre de l'alphabet, le mot qui définit le mieux Mazars en tant qu'organisation. L'opération a reçu un très bel accueil, avec 200 000 personnes touchées, 2 700 réponses et plus de 3 000 « j'aime » et partages. Voici les mots mentionnés le plus souvent.



Ambitieux

Accélération - Adaptable
 Agile - Analyse
 Appartenance - Associés
 Attentes - Audacieux
 Audit - Authentique
 Avant-gardiste
 Aventure

Brillant

Bienveillant - Bravo
 Business

Conseil

Capable - Capacité
 Catalyseur - Challenger
 Collaboratif - Communauté
 Compétence - Comptabilité
 Confiance - Conformité
 Connaissance - Construire
 Courageux - Créatif
 Croissance

Diversité

Découverte - Déterminé
 Développement - Différent
 Digitalisation
 Digne de confiance
 Durable - Dynamique

Entrepreneurial

Efficace - Élan - Emplois - En avance
 Engagé - Enjoué - Enthousiaste
 Entités d'Intérêt Public - Équipe
 Essor - Éthique - Exact - Exaltant
 Excellence - Exigeant - Expert
 Expertise - Extraordinaire

Famille

Fiable - Fier - Finance
 Futur

Global

Génération future
 Génial - Gratifiant

Humain

Habile - *Happy trainees*
 Harmonie - Honneur
 Hors des sentiers battus

Innovant

Idées - Inclusif
 Indépendant - Individus
 Ingénieux - Inspiré - Intégré
 Intégrité - International
 Intrapreneurs - Intrépide
 Inventif

Jeune

Joyeux

Kaléidoscope

Leadership

Leader - Long terme
Loyal

Multiculturel

Maison - Maîtrise
Marque - Mazariens
Meilleur - Méthodologie
Moderne - Mondial
Motivé - Mouvement

Nombres

Noble - Nourrir

Ouvert d'esprit

Objectif - Opportunités
Organisation - Orienté client
Original

Passionné

Partnership - Performance
Pertinent - Pionnier
Proactif - Professionnel
Prospère

Qualité

Qualifié - Quête

Responsable

Réalisation - Rectitude
Résilient - Respect

Service

Sage - Savoir-faire - Sincère
Solutions sur mesure
Sophistiqué - Stratégie
Surmonter - Sympa

Talents

Talentueux - Téméraire
Transparent - Travailleur

Uni

Union - Unique
Universel

Valeurs

Valeur - Vif
Visionnaire - Vivant
Voyage

Waouh

#WeAreMazars

X-factor

X-men

YOLO

Yes

Zélé

Zen - Zéro défaut

Reporting intégré : notre approche

Un rapport intégré est une communication concise sur la manière dont la stratégie, la gouvernance, la performance et les perspectives d'une organisation lui permettent, dans son environnement, de créer de la valeur à court, moyen et long terme. Le *reporting* intégré met en relief la manière dont une organisation utilise, et a un effet sur six capitaux : humain, intellectuel, social et sociétal, financier, manufacturier et environnemental.

Il y a deux ans, Mazars a entrepris une démarche en direction du *reporting* intégré, afin d'expliquer mieux encore qui nous sommes, comment nous servons nos clients, nos communautés, et l'intérêt général, où que nous intervenions dans le monde.

Avec notre rapport annuel précédent et celui-ci, nous poursuivons cette démarche et nous continuons notre effort pour expliquer notre modèle économique et notre processus de création de valeur à travers quatre représentations différentes : la cartographie de nos parties prenantes, notre « matrice de matérialité », notre chaîne de valeur, et nos indicateurs de performance. Nous essayons en cela de créer un lien encore plus direct et plus clair entre la manière dont nous utilisons nos ressources et la manière dont nous créons de la valeur. Les sujets et les concepts abordés dans ce *Yearbook* ont pour ambition de démontrer la façon dont nous collaborons avec nos parties prenantes à l'intérieur de notre écosystème.

Déclaration de soutien du Conseil de Gérance

En tant que membres du Conseil de Gérance (*Group Executive Board*, GEB), nous reconnaissons par la présente notre responsabilité concernant l'intégrité de notre rapport intégré, et nous déclarons que nous avons appliqué notre intelligence collective à la préparation et à la présentation de ce troisième rapport intégré de Mazars.

Nous continuons à progresser sur le chemin en direction d'un rapport intégré respectant le cadre fixé par l'*International Integrated Reporting Council* (IIRC) au niveau du groupe. En 2013-2014, nous avons commencé avec une première approche de type reporting intégré. Nous avons alors indiqué que notre défi, pour les deux ans qui suivaient, serait de créer et de déployer de nouveaux indicateurs de performance, ce que nous avons fait en 2014-2015 et en 2015-2016 afin d'être capables de mesurer notre progrès.

Bien que nous ayons choisi de ne pas communiquer sur l'ensemble de nos indicateurs extra-financiers dans ce rapport annuel, nous les avons pris en compte pour définir notre stratégie à court terme, au service des intérêts de notre organisation et de nos parties prenantes.

En 2016-2017, notre prochaine étape sera de renforcer notre lien avec nos parties prenantes à travers différentes initiatives. Certaines de ces initiatives existent déjà, comme le projet de plateforme en ligne Collective Intelligence 2.0 servant à collecter les avis de nos parties prenantes. D'autres initiatives seront lancées en 2017, telles que des enquêtes de satisfaction auprès de nos collaborateurs et de nos clients, ou l'examen systématique, au niveau du GEB, de la perception de Mazars qu'ont nos parties prenantes et leurs attentes vis-à-vis de notre organisation.

Article 1.20 du cadre de référence international portant
sur le *reporting* intégré :

1.20 Responsabilité concernant le Rapport Intégré :

Le Rapport Intégré doit inclure une déclaration des organes de gouvernance :

- faisant état de leur prise de responsabilité au regard de l'intégrité du Rapport Intégré ;
- indiquant que la préparation et la présentation du Rapport Intégré sont le résultat de leur travail collégial ;
- formulant leur opinion ou conclusions sur la conformité du Rapport Intégré avec les recommandations du Cadre de référence ;

ou, s'il n'inclut pas de déclaration de ce type, il doit expliquer :

- (...) le délai prévu à cet effet, qui ne doit pas être postérieur à la parution du troisième Rapport Intégré publié par l'organisation et qui se réfère au Cadre de référence.

Le tableau ci-contre présente les liens entre chacun des différents composants de ce *Yearbook* et les capitaux utilisés.

Élément de contenu	Capitaux utilisés
Globalisation, mode d'emploi	Humain, Intellectuel , Social et sociétal, Financier, Manufacturier
L'insécurité comme nouveau paradigme ?	Humain, Intellectuel , Social et sociétal
L'audit au 21^e siècle	Intellectuel , Social et sociétal
Luxe : l'éthique au cœur de la création de valeur	Intellectuel , Social et sociétal
Transparence fiscale : sauter d'un avion sans parachute ?	Intellectuel
Prévenir la corruption : l'entreprise au cœur du renouveau	Humain, Intellectuel , Social et sociétal
La diversité, source de valeur pour les organisations	Humain, Intellectuel , Social et sociétal, Financier
Les entreprises au défi de la révolution permanente	Humain, Intellectuel , Social et sociétal
Des environnements de travail plus dynamiques pour des organisations plus agiles	Humain, Intellectuel , Social et sociétal, Financier, Manufacturier, Environnemental
<i>Smart working</i> : de l'innovation dans la relation au travail à la création de valeur partagée	Humain, Intellectuel , Social et sociétal, Financier, Manufacturier
Le temps de la transmission	Humain, Intellectuel , Social et sociétal, Financier, Manufacturier
Être un leader en Afrique aujourd'hui... et demain	Humain, Intellectuel , Social et sociétal, Financier
Développement en Afrique : faire confiance aux entrepreneurs africains	Humain, Intellectuel , Social et sociétal

Analyse des opportunités et risques potentiels

 Capital humain
  Capital intellectuel
  Capital social
  Capital financier
  Capital manufacturier
  Capital environnemental

Définition	Capitaux	Parties prenantes	Initiatives
I. OFFRE DE SERVICES ET ACTIVITÉS			
OFFRE DE SERVICES On observe une demande croissante pour les services spécialisés, en particulier pour les services non-audit.	  	Clients, Société	Nous fournissons à nos clients des solutions globales, innovantes, et sur mesure. Grâce à la fiabilité de nos méthodologies et à notre capacité à penser hors des sentiers battus, nous créons de la valeur ajoutée pour nos clients et nos communautés, pas seulement dans nos lignes de métier principales mais aussi pour nos offre de services spécialisés.
PERFORMANCE ET EFFICIENCE Notre capacité à fournir des services de haute qualité pourrait être affectée par un environnement économique volatil, dépressif ou incertain. D'un autre côté, ce contexte représente pour nous une forte incitation à l'innovation.	  	Clients, Société	La qualité de nos services n'est pas négociable. Nous offrons des solutions intégrées fondées sur la capacité à comprendre les marchés de nos clients et à en anticiper les évolutions. À travers les défis que nous avons relevés dans le passé, nous avons appris comment renforcer la stabilité de notre organisation. Dans le même temps, nous nous efforçons d'entretenir ce qui fait notre identité propre, afin de garantir une continuité maximale à nos clients, à nos collaborateurs et aux communautés qui constituent notre environnement.
RÉPUTATION Mazars est une marque jeune, connue et en croissance. Un manquement majeur en matière de respect des exigences légales, éthiques ou professionnelles dans l'un de nos bureaux pourrait endommager notre marque et notre réputation.	 	Clients, Société	Nos systèmes qualité internes, construits pour maintenir et renforcer la qualité de nos services, incluent entre autres : <ul style="list-style-type: none"> • Des procédures et des normes d'engagement client et d'acceptation des missions soutenues par des méthodologies et des outils, • Une formation continue, en matières technique et comportementale pour les collaborateurs et associés Mazars, pour nos collaborateurs et nos associés, • Des revues qualité dans chacun de nos bureaux. De plus, nous formons nos collaborateurs et associés à une utilisation éthique des media sociaux.

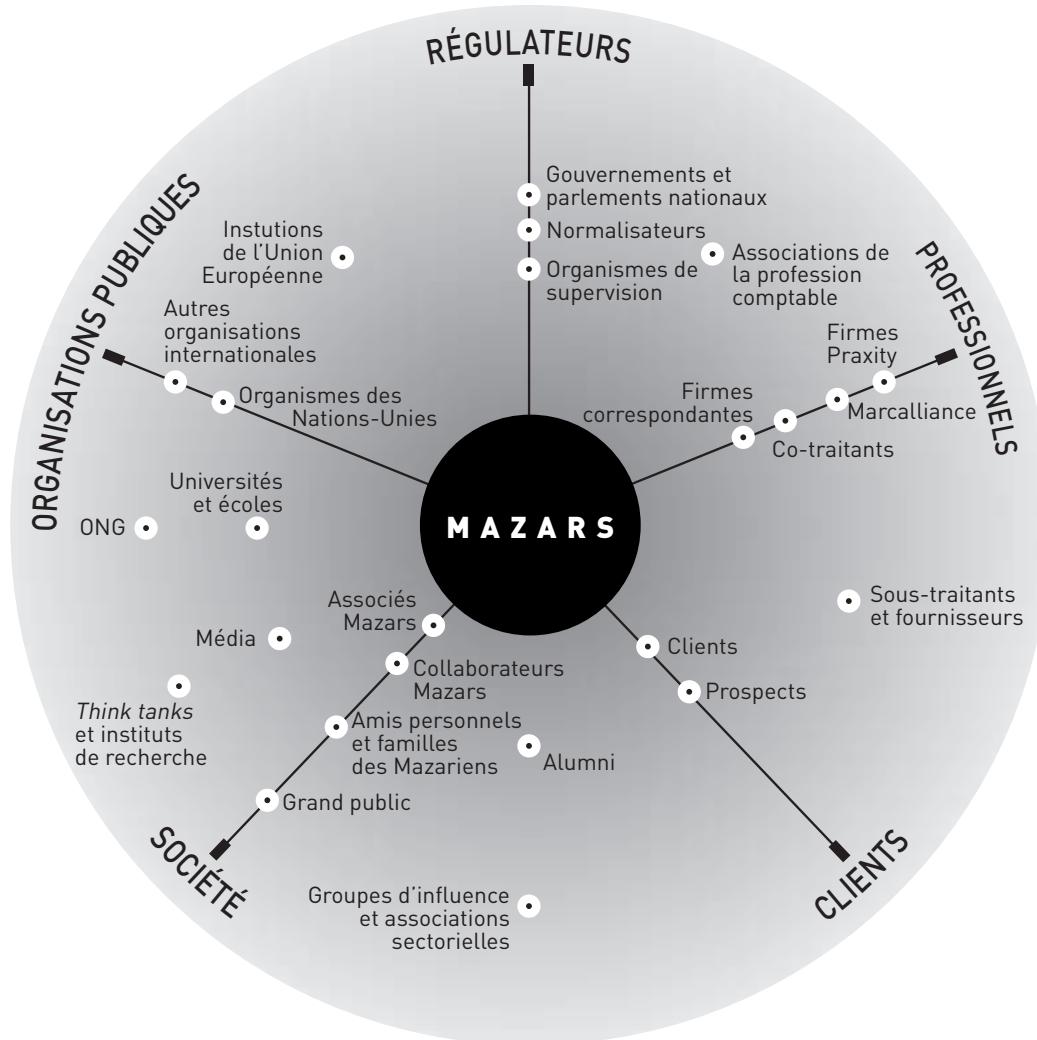
Définition	Capitaux	Parties prenantes	Initiatives
<p>ÉTHIQUE ET INDÉPENDANCE Nous nous devons de rester indépendants, que nous fournissions des services de type audit et certification (Channel 1) et non-audit / conseil (Channel 2).</p>		Clients, Société	Nous nous assurons que nos procédures de gestion des risques garantissent l'indépendance de nos deux métiers principaux en tant qu'auditeurs ou consultants (Channel 1 ou Channel 2).
<p>RESPECT DES LOIS ET RÈGLEMENTS Le développement et le renforcement de la réglementation ont un impact sur les activités d'audit (par exemple la réforme européenne du marché de l'audit).</p>		Clients, Société, Organismes publics	<p>Nous respectons toutes les réglementations, quel que soit le service que nous fournissons, audit et certification (Channel 1) ou non-audit / conseil (Channel 2).</p> <p>Nous nous tenons informés de toutes les évolutions réglementaires et en informons rapidement nos clients. Nous apportons notre contribution à l'évolution de la réglementation et anticipons les impacts potentiels de cette évolution sur nos clients et prospects.</p>
<p>QUALITÉ Le marché de l'audit continue de subir les impacts de lourds facteurs externes, d'une pression sur les honoraires et d'une concurrence intense. Ceci a conduit à une « guerre des prix » sur les services d'audit, ce qui peut potentiellement conduire à une baisse de qualité des services rendus, à l'obligation pour les firmes d'audit de se restructurer, voire même à la banalisation de notre profession.</p>		Clients, Société	À nos yeux, les appels d'offres organisés de manière équitable sont un moyen approprié pour stimuler l'innovation dans notre profession. C'est pourquoi nous continuons à investir pour adapter nos méthodologies et nos outils.
<p>CONFIDENTIALITÉ ET PROTECTION DES DONNÉES Il est impossible d'exclure l'éventualité que des données professionnelles ou personnelles ne soient pas correctement protégées.</p>		Clients, Société	Nous avons mis en place une politique globale de protection des données dans tous nos bureaux et nous renforçons régulièrement la gestion de la sécurité de nos systèmes d'information.

Définition	Capitaux	Parties prenantes	Initiatives
II. TALENTS ET ORGANISATION DU PARTNERSHIP			
<p>TALENTS Les personnes de talent sont de plus en plus mobiles, en particulier sur les marchés en tension. Des politiques appropriées sont requises afin de les attirer et de les retenir.</p>		Clients, Société	En tant que firme de services professionnels, nous avons mis en place une politique de ressources humaines dynamique, mettant l'accent sur l'excellence et un sens poussé de l'éthique. Nous faisons en sorte de faire des années passées chez Mazars une expérience profitable et nous préparons nos collaborateurs à être de futurs leaders chez Mazars aussi bien qu'à l'extérieur de notre organisation. Pendant les deux premières années, les plus jeunes collaborateurs ont l'opportunité de ne pas se spécialiser. Ils ont ensuite le choix du secteur dans lequel ils souhaitent se spécialiser, et reçoivent la formation correspondante.
<p>L'évolution de notre cœur de métier (audit et services comptables) due à la digitalisation impose de définir de nouveaux objectifs en termes de compétences pour nos équipes.</p>		Clients, Société	Mazars a renforcé sa matrice de compétences afin d'intégrer l'informatique et le digital dans nos formations en audit et conseil. Nous recherchons activement des spécialistes expérimentés, notamment dans les secteurs les plus digitalisés du marché tels que la banque, l'assurance, la distribution, etc.
<p>Les jeunes talents d'aujourd'hui, évoluant dans un environnement de plus en plus évolutif et connecté, demandent plus de flexibilité dans leur organisation personnelle.</p>		Clients, Société	Nous nous efforçons d'offrir à nos collaborateurs un meilleur équilibre vie privée - vie professionnelle à travers de nouvelles façons de travailler, plus flexibles (télétravail, <i>hot desking</i> , etc.) ; d'améliorer l'efficacité et la rétention de nos talents, le tout sans négliger l'importance des relations interpersonnelles.
<p>La diversité doit être encouragée, non seulement pour des raisons éthiques ou morales, mais aussi parce que la diversité est bénéfique pour les affaires.</p>		Clients, Société	Mazars a initié de nombreuses actions, tant au niveau local qu'au niveau international pour promouvoir la diversité, comme par exemple des programmes s'adressant aux personnes en situation de handicap (You Hand' Mazars). Mazars travaille contre la discrimination sous toutes ses formes, et sur l'équilibre hommes-femmes, sur lequel des progrès restent encore à faire, même si nous recrutons déjà plus de femmes que d'hommes. Nous avons mis en place un programme appelé « Women Talent Pool » afin de développer et retenir les talents parmi les collaboratrices, notamment à travers des formations et du mentorat.
<p>PARTNERSHIP INTERNATIONAL INTÉGRÉ Bien que ce ne soit pas toujours un chemin facile, l'expansion en tant que <i>partnership</i> international intégré favorise la construction sur le long terme et la transparence, et cela au bénéfice de nos clients.</p>		Clients, Société, Professionnels	L'expansion internationale fait partie de notre ADN. Nous sommes désireux de découvrir de nouvelles cultures et de défricher de nouveaux territoires. Bien qu'un <i>partnership</i> puisse quelquefois se révéler fragile, nous restons convaincus de la pertinence de notre modèle unique, qui nous rapproche de nos clients et nous permet de leur offrir des services sur mesure dans le monde entier. Nous investissons pour promouvoir la mobilité internationale interne de nos talents, en tant qu'outil pour soutenir l'expansion internationale continue de notre <i>partnership</i> international.

Définition	Capitaux	Parties prenantes	Initiatives
III. TENDANCES MONDIALES ET ATTENTES DES PARTIES PRENANTES			
<p>TRANSFORMATION DIGITALE</p> <p>Clients L'évolution continue et accélérée de la technologie a des impacts non seulement sur la façon dont nos clients gèrent leurs opérations, mais aussi sur la façon dont nous travaillons et communiquons avec eux.</p>	   	Clients, Professionnels, Société	Notre rôle en tant que conseiller de confiance nous permet de garder des liens forts avec nos clients et d'aborder ensemble les évolutions technologiques.
<p>Modèle économique La disruption causée par les évolutions technologiques, telles que l'automatisation avancée, vont avoir des impacts sur les services de comptabilité et d'audit.</p>	   	Clients, Professionnels, Société	Nous suivons de près les évolutions de la technologie et nous innovons à la fois via des solutions développées en internes comme en collaboration avec d'autres parties, afin de nous concentrer sur la fourniture de services à haute valeur ajoutée.
<p>Volatilité de la communication La transformation digitale donne une nouvelle autonomie à nos parties prenantes internes et externes pour communiquer sur les activités de Mazars, avec à la clé un risque d'enthousiasme incontrôlé qui peut avoir des conséquences indésirables.</p>	 	Toutes parties prenantes	Mazars a mis en place une stratégie de communication digitale proactive au niveau du Groupe, mais aussi, au niveau local, des recommandations aux collaborateurs sur l'utilisation des réseaux sociaux. Mazars a également nommé un CISO (<i>Chief Information Security Officer</i>). Une présence accrue sur les réseaux sociaux au niveau du Groupe et au niveau local est associée à une surveillance et à une réactivité accrues de la part de notre équipe Communication Groupe.
<p>COMPORTEMENT RESPONSABLE Nos parties prenantes attendent de nous un comportement exemplaire dans nos responsabilités d'employeur et de contribuable, dans nos investissements et dans nos relations avec nos prestataires</p>	 	Toutes parties prenantes	Tous nos bureaux partagent et appliquent notre code de conduite. Celui-ci définit clairement notre politique de promotion de l'éthique et les comportements que nous devons avoir vis-à-vis de nos clients, de nos fournisseurs et de nos communautés. Nous avons déployé un dispositif mondial de <i>whistleblowing</i> pour nos parties prenantes tant internes qu'externes.
<p>« BUSINESS. FOR GOOD » Nos parties prenantes et plus généralement le public attendent de nouvelles solutions et de nouveaux services allant dans le sens d'un monde plus durable; ils considèrent que les structures internationales ont des responsabilités internationales.</p>	 	Toutes parties prenantes	Le <i>partnership</i> international intégré de Mazars aborde ses responsabilités de manière globale, par exemple en mettant en place des mesures favorisant la diversité à l'intérieur et à l'extérieur de notre organisation, en développant des services de conseil en responsabilité sociale d'entreprise, etc.

Cartographie de nos parties prenantes

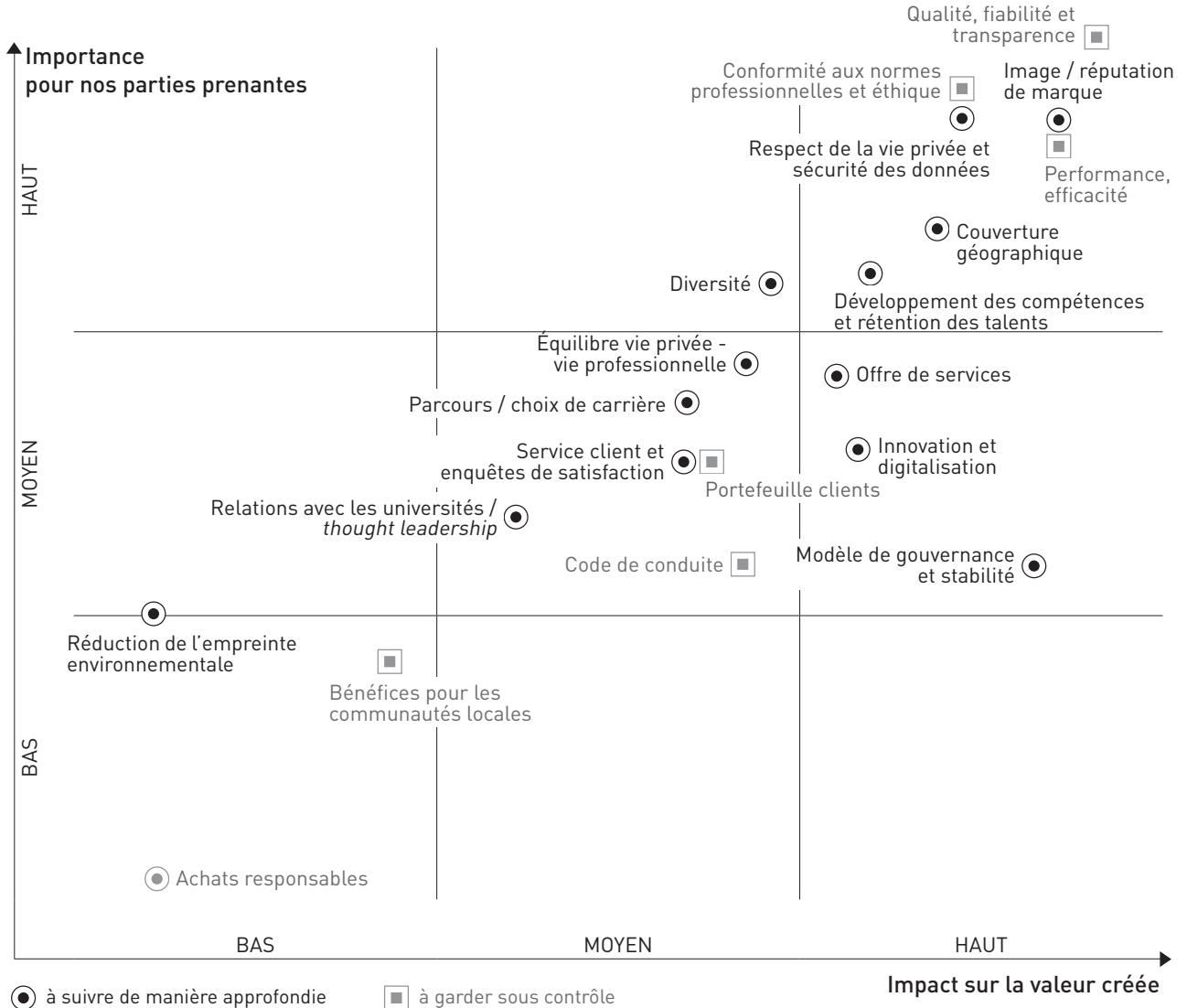
Une année en bref



Importance des parties prenantes pour Mazars



Nos enjeux principaux



Notre chaîne de création de valeur

LES CAPITAUX QUE NOUS UTILISONS

HUMAIN

- Jeunes diplômés à haut potentiel
- Experts de haut niveau / spécialistes expérimentés

INTELLECTUEL

- Méthodes et procédures liées à nos métiers
- Offre de services
- Marque et culture d'entreprise
- Licences et certificats

SOCIAL ET SOCIÉTAL

- Relations avec les universités et les *think tanks*
- Réseaux personnels des collaborateurs et des alumni
- Communautés agrégées via les réseaux sociaux
- Relations avec les organismes professionnels

FINANCIER

- Apports des associés
- Fonds de roulement
- Emprunts

MANUFACTURIER

- Biens fonciers
- Systèmes informatiques

ENVIRONNEMENTAL

- Papier
- Énergies
- Déplacements domicile-bureau et déplacements professionnels

COMMENT NOUS CRÉONS DE LA VALEUR

NOS OFFRES DE SERVICES

AUDIT & ASSURANCE

ACF*

FAS**

TAX

LAW

CONSULTING



(NOTRE MODÈLE ÉCONOMIQUE)**NOUS DÉVELOPPONS
LES COMPÉTENCES
ET LES EXPERTISES**

- Attirer les talents
- Construire et encourager l'esprit d'équipe
- Favoriser l'engagement
- Promouvoir l'innovation et l'entreprenariat
- Développer une attitude orientée vers le client, à même de lui apporter des solutions

**NOUS PLANIFIONS À
L'AVANCE AFIN DE SERVIR
L'INTÉRÊT GÉNÉRAL**

- Développer l'expertise technique
- Développer et appliquer des normes et assurer une éthique irréprochable
- Assurer la qualité de nos services

C
L
I
E
N
T
S**COMMENT NOUS PARTAGEONS LA VALEUR CRÉÉE****CLIENTS**

- ⊙ Délivrer des services de haute qualité
- ▣ Permettre une plus grande confiance dans les comptes publiés
- ▣ Simplifier et rassurer
- ⊙ Aider à la prise de décision par les dirigeants
- ⊙ Fournir des solutions innovantes

COLLABORATEURS ET ASSOCIÉS

- ⊙ Assurer le développement professionnel
- ▣ Permettre un bon équilibre vie privée-vie professionnelle
- ⊙ Fournir une juste rémunération
- ⊙ Assurer une distribution équitable du profit
- ⊙ Favoriser la réflexion hors des sentiers battus
- ⊙ Protéger et entretenir l'ADN Mazars
- ▣ Accroître l'employabilité et la capacité à faire des choix de carrière

SOCIÉTÉ

- ▣ Permettre la confiance dans l'information financière, au service d'une croissance durable
- ⊙ Promouvoir la transparence
- ⊙ Travailler à réduire notre empreinte carbone

RÉGULATEURS

- ⊙ Promouvoir l'éthique
- ⊙ Jouer un rôle actif pour l'évolution des normes comptables et des normes d'audit internationales

PROFESSIONNELS

- ⊙ Partager notre expertise
- ⊙ Promouvoir l'*open innovation*

⊙ Ce que nous faisons ▣ Impacts (quelle différence cela fait-il ?)

Indicateurs de performance

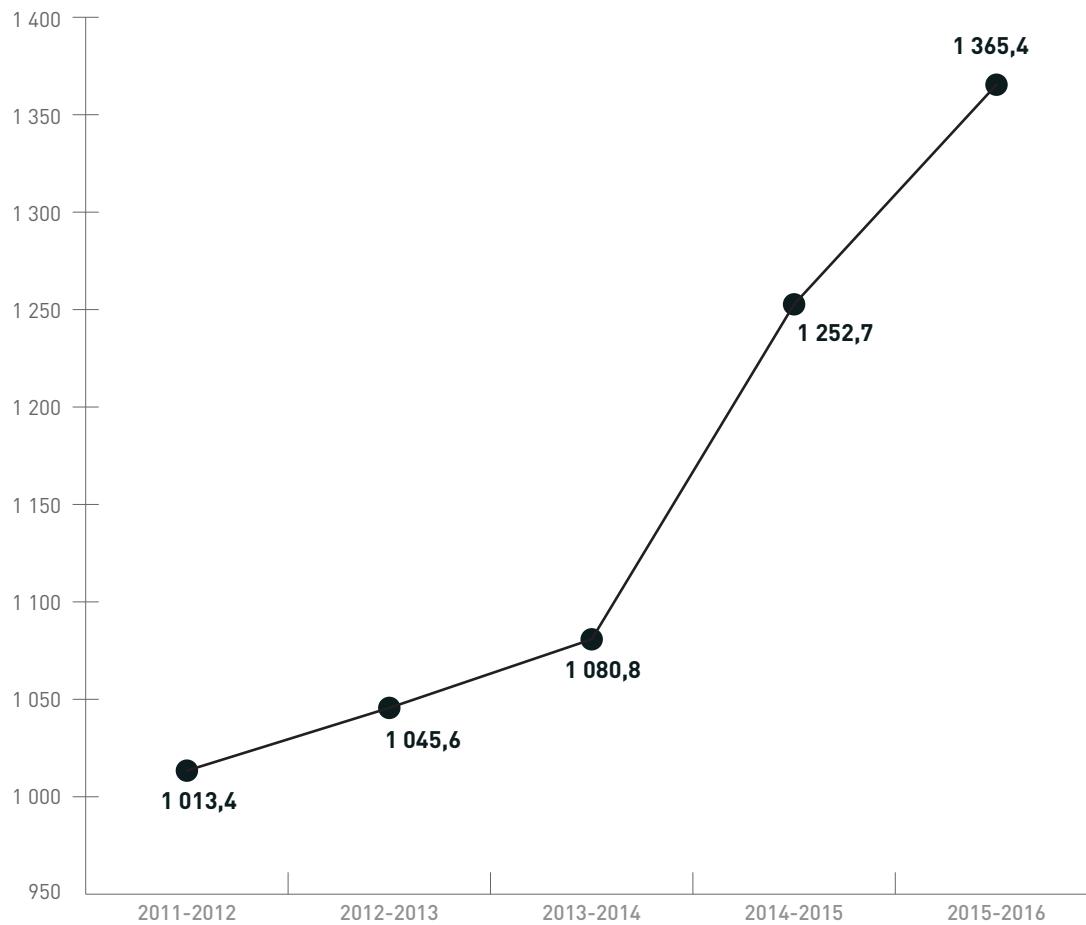
Compte de résultat consolidé

En millions d'euros	2014/2015	2015/2016*
Chiffre d'affaires	1 252,7	1 322,1
Coût du personnel technique	-632,2	-672,4
MARGE BRUTE	620,5	649,7
Coût du personnel administratif	-96,7	-103,4
Autres charges	-258,0	-255,3
Amortissements et provisions	-23,8	-25,9
SURPLUS OPÉRATIONNEL	241,9	265,1
Amortissement des relations clientèles et dépréciation des goodwill	-5,4	-5,5
Charges de financement	-4,2	-2,8
SURPLUS AVANT RÉMUNÉRATION DES ASSOCIÉS	232,4	256,8
Rémunération des associés	-232,2	-256,6
RÉSULTAT AVANT IMPÔT	0,2	0,2
Impôt	-0,1	0,0
RÉSULTAT APRÈS IMPÔT	0,1	0,1

Une année en bref

*N'inclut pas les données pour ZhongShen ZhongHuan, intégré au 1^{er} janvier 2016.

Croissance du chiffre d'affaires 2012-2016 (en millions d'euros)



Croissance du chiffre d'affaires

1 365 M€ **+10 %**

Composition de la croissance 2015-2016

Croissance organique

+6,3 %

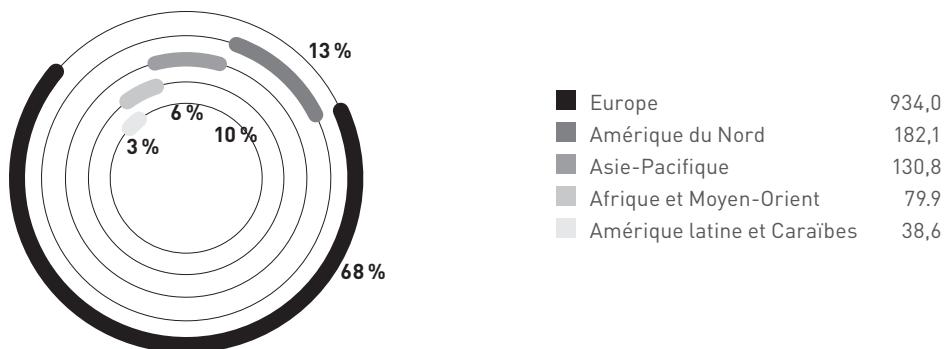
Croissance externe

+3,8 %

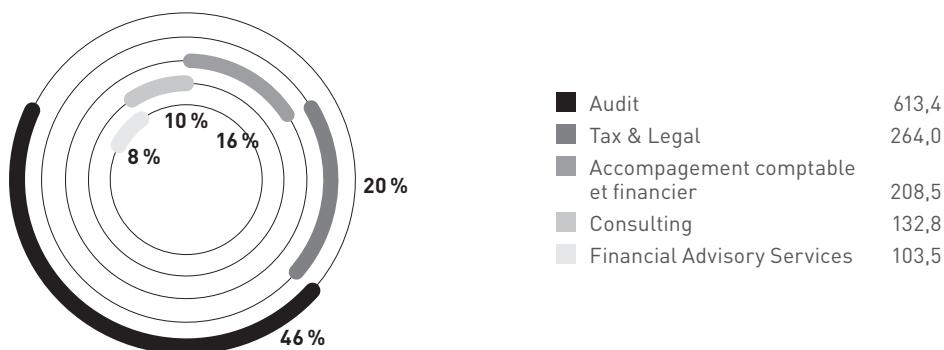
Effet taux de change

-1,0 %

Chiffre d'affaires par zone géographique (en millions d'euros)



Chiffre d'affaires par ligne de métier (en millions d'euros)*



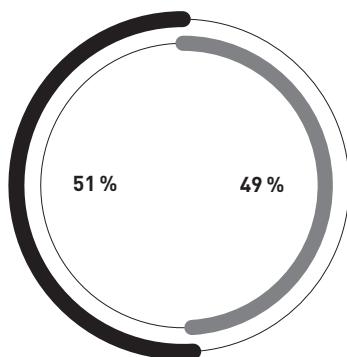
* N'inclut pas les données pour ZhongShen ZhongHuan, intégré au 1^{er} janvier 2016.

Indicateurs extra-financiers

Le groupe Mazars a commencé à collecter des indicateurs extra-financiers et à les publier dans son rapport annuel 2014-2015. Il s'agissait-là d'une étape dans notre parcours en direction d'un rapport annuel conforme au référentiel défini par l'IIRC (*International Integrated Reporting Council*).

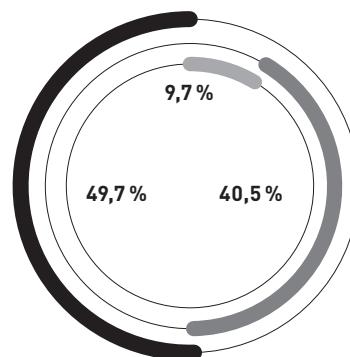
Comme cela était annoncé dans notre précédent rapport annuel, nous avons, sur l'exercice 2015-2016, développé et déployé de nouveaux indicateurs de performance extra-financiers, et nous avons collecté les données correspondantes sur 97 % du périmètre de notre *partnership* international intégré. Nous publions ici une sélection de ces indicateurs.

Composition de la force de travail par genre



■ Femmes
■ Hommes

Composition de la force de travail par tranche d'âge



■ < 30 ans
■ 31-50 ans
■ > 50 ans

Actions de bienfaisance ou de responsabilité sociale d'entreprise



Pourcentage des bureaux Mazars faisant des contributions à des œuvres de bienfaisance, des initiatives de responsabilité sociale d'entreprise, et d'autres projets.

Ratio collaborateurs/associé et ratio collaborateurs/manager

Inspiré des travaux de l'ACRA (Accounting & Corporate Regulatory Authority of Singapore)
– <https://acra.gov.sg>

Une année en bref

15,6

Ratio collaborateurs par associé

8,9

Ratio collaborateurs/senior manager

5,6

Ratio collaborateurs/manager

Ressources techniques

13 888

Nombre de ressources techniques (ETP)*

85,9 %

Pourcentage de ressources techniques

*N'inclut pas les données pour ZhongShen ZhongHuan, intégré au 1^{er} janvier 2016.

Crédits

Équipe projet

Hubert Callay d'Amato
Othman Abdelmoumene, Marie Coudié,
Jean-Philippe Daniel, Grégoire Morlaës-Dusautoir,
Thomas Rouchon, Warren Veljanovski,
Jessica Wheaton

Johanna Abettan, Estelle André-Clabaut, Heather
Apostolidis, Renata Ardous, Sibylle Barbier,
Thibaut Bataille, Mathilde Bouvelot, Ronnie Buch,
Sophie Buquoy, Chantal Coupri, Cédric Haaser,
Caroline Haquet, Yichun Huang, Fatemeh Jailani,
Steve Janiaud, Isabelle Jullian-Chartrain, Yann
Lacombe, Monica Lindman, Marco Lumeridi,
Saloua Mansouri, Isabelle Massa, Keeran Madhav,
Jennifer Mathers, Paul Mazloum, Samia Mekouar,
Frédérique Meyer, Kamal Mokdad, Bruno Moraël,
Nicolas Quairel, Edwige Rey, Cristina Sarcinella,
Fabien Seraidarian, Jolanda Voolstra,
Joanna Zhang

Remerciements à

Eric Albrand, Jean-Luc Barlet,
Alain Chavance, Laurent Choain,
Tim Davies, Pascal Jauffret, Julie Laulusa,
Pia Lillebaek, Jean-François Salzmman,
Marianne Sandén-Ljungberg, Ton Tuinier,
Caroline Van Troeyen, Loïc Wallaert, Liwen Zhang

Crédits photo

Baudouin Charles, Frank Juery, Marcel Krijger,
Olivier Metzger, Linxiang Wei, Kelei Zhang

Crédits illustrations

Dominique Emard

Conception et production

Conçu et produit par Aristophane
www.aristophane.com

aristophane⁵



© 2016 GROUPE MAZARS
AVENUE MARCEL THIRY, 77
B-1200 BRUXELLES - BELGIUM

WWW.MAZARS.COM

Imprimé par Opero Italia

