

R A P P O R T   A N N U E L   2 0 1 4 • 2 0 1 5

**CREATING**

Y E A R

**SHARED**

B O O K

**VALUE**

2 0 1 5

SERVIR NOS CLIENTS DANS LE MONDE ENTIER /	2
À PROPOS DE MAZARS /	4
À PROPOS DE LA VALEUR PARTAGÉE /	5
MAZARS. PLUS QUE JAMAIS /	6
HOMMAGE À ROBERT MAZARS /	10
SE RÉINVENTER À L'ÈRE DU NUMÉRIQUE /	12
LE MANIFESTE DE L'AUDIT /	16
VILLES DU FUTUR /	18
TRANSPARENCE FISCALE /	22
VERS UNE DISTRIBUTION PLUS ÉQUITABLE DE LA VALEUR ? /	24
BUSINESS. FOR GOODTM /	28
MITTELSTAND BUSINESS SCHOOL /	29
FORMER LES LEADERS DE DEMAIN : UN MODÈLE DISRUPTIF /	30
RELATION AU TRAVAIL : UNE RÉVOLUTION À L'ŒUVRE ? /	34
L'INNOVATION SERVIE SUR UN PLATEAU /	38
LE CONCOURS D'INNOVATION #MAZARSGOOD /	40
LES ORGANES DE GOUVERNANCE DE MAZARS /	42
LES TEMPS FORTS DE L'ANNÉE 2014-2015 /	44
LA FUSION RBS/MAZARS EN ALLEMAGNE /	47
REPORTING INTÉGRÉ /	54
RISQUES ET OPPORTUNITÉS /	56
CARTOGRAPHIE DE NOS PARTIES PRENANTES /	58
NOS ENJEUX PRINCIPAUX /	59
NOTRE CHAÎNE DE CRÉATION DE VALEUR /	60
INDICATEURS DE PERFORMANCE /	61

**CREATING**

Y E A R

**SHARED**

B O O K

**VALUE**

2 0 1 5

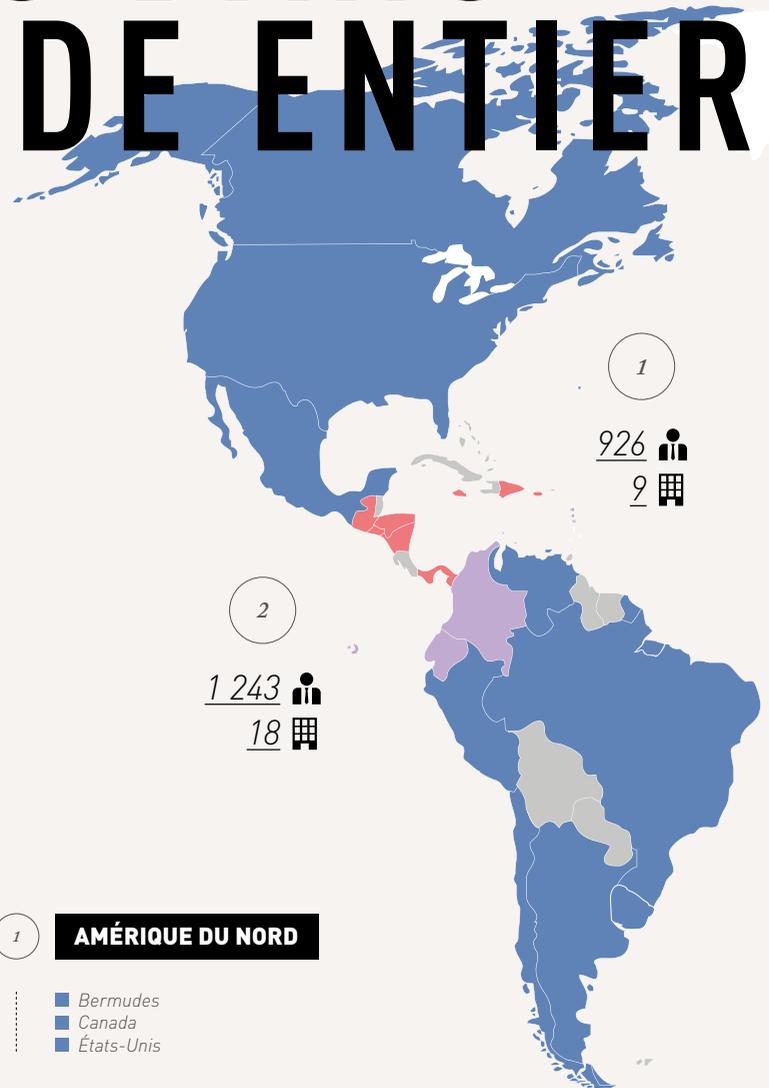
# SERVIR NOS CLIENTS DANS LE MONDE ENTIER

Nous continuons à étendre notre couverture géographique et à renforcer nos équipes internationales pour servir nos clients où qu'ils soient dans le monde, avec, partout, une égale exigence d'excellence.

## COUVERTURE GÉOGRAPHIQUE AU 31 AOÛT 2015

Pour une information à jour à tout moment, merci de consulter:

[www.mazars.com/keydata](http://www.mazars.com/keydata)



**PAYS INTÉGRÉS**

**PAYS NON INTÉGRÉS :  
CORRESPONDANTS ET  
BUREAUX DE REPRÉSENTATION**

**PAYS COUVERTS VIA  
L'ALLIANCE PRAXITY**

COLLABORATEURS (MOYENNE EN ETP) ·

BUREAUX INTÉGRÉS ·

1

### AMÉRIQUE DU NORD

Bermudes  
 Canada  
 États-Unis

1

926   
9

2

1 243   
18

2

### AMÉRIQUE LATINE ET CARAÏBES

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

3

### AFRIQUE

Afrique du Sud	Djibouti	Nigéria
Algérie	Ghana	Ouganda
Angola	Kenya	République
Bénin	Lesotho	Démocratique du Congo
Botswana	Libye	République du Congo
Cameroun	Madagascar	Sénégal
Cap-Vert	Maroc	Tanzanie
Comores	Mauritanie	Tchad
Côte d'Ivoire	Namibie	Tunisie

4

8 726 

147 

5

2 071 

24 

6

623 

12 

3

1 873 

37 

4

### EUROPE

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

5

### ASIE-PACIFIQUE

-  Australie
-  Azerbaïdjan
-  Bangladesh
-  Chine
-  Corée du sud
-  Hong Kong
-  Inde
-  Indonésie
-  Japon
-  Kirghizistan
-  Malaisie
-  Myanmar
-  Nouvelle-Calédonie
-  Nouvelle-Zélande
-  Pakistan
-  Philippines
-  Singapour
-  Sri Lanka
-  Taïwan
-  Thaïlande
-  Vietnam

6

### MOYEN-ORIENT

-  Arabie Saoudite
-  Bahreïn
-  Égypte
-  Émirats Arabes Unis
-  Israël
-  Jordanie
-  Koweït
-  Liban
-  Oman
-  Palestine
-  Qatar

# À PROPOS DE MAZARS

Mazars est un groupe international, intégré et indépendant, spécialisé dans l'audit, la comptabilité, le conseil et les services fiscaux et juridiques.



**1,25 MILLIARD D'EUROS  
DE CHIFFRE D'AFFAIRES  
EN CROISSANCE  
DE +15,9 %**

comparé à 2013-2014 — en incluant  
un effet de taux de change de 3,9 %



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

**AUDIT • ACCOMPAGNEMENT COMPTABLE ET FINANCIER •  
CONSEIL • SERVICES FISCAUX • SERVICES JURIDIQUES**

Au 31 août 2015, Mazars et ses correspondants sont présents dans 92 pays. Soixante-quatorze de ces pays sont membres du *partnership* international intégré de Mazars et fédèrent les expertises de 15 500 collaborateurs, qui accompagnent les entreprises – grands groupes internationaux, PME, investisseurs privés – et les organismes publics à toutes les étapes de leur développement. Par le biais de l'Alliance Praxity, Mazars dispose de capacités d'intervention dans 21 pays supplémentaires.

[fre.mazars.com](http://fre.mazars.com) | [www.linkedin.com/company/mazars](http://www.linkedin.com/company/mazars) | [www.twitter.com/MazarsGroup](http://www.twitter.com/MazarsGroup)

# À PROPOS DE LA VALEUR PARTAGÉE

Nous vivons une période de rupture, dans laquelle l'engagement des entreprises dans la société devient crucial pour affronter les défis qui se dessinent à l'échelle mondiale. Dans un article séminal publié en 2011\*, Michael E. Porter et Mark R. Kramer ont popularisé le concept de « Shared Value », ouvrant par là la voie à une approche nouvelle de la façon dont les entreprises créent de la valeur.

## UNE TENDANCE DE FOND POUR LA PENSÉE MANAGÉRIALE

L'idée centrale qui sous-tend le concept de la valeur partagée est l'interdépendance entre la compétitivité d'une entreprise et la bonne santé des communautés qui en constituent l'environnement. Pour reprendre les mots des auteurs, cette approche, qui dépasse de loin la notion de Responsabilité Sociale d'Entreprise, peut aider à « réinventer le capitalisme et à libérer une vague d'innovation et de croissance ».

## POURQUOI EST-CE IMPORTANT POUR MAZARS ?

### ...PARCE QUE C'EST AU CŒUR DE NOTRE IDENTITÉ.

L'éthique et la contribution à l'intérêt général ont été des priorités pour Mazars tout au long de son existence. L'intégrité et la responsabilité font partie de son ADN depuis sa création ; enfin, le partage est l'une de nos valeurs fondatrices (Cf. « Hommage à Robert Mazars », p. 10).

### ...PARCE QUE C'EST LIÉ À LA NATURE DE NOTRE ACTIVITÉ.

En tant qu'auditeurs et consultants, nous interagissons directement avec des acteurs économiques-clés de tout type dans l'ensemble

des secteurs d'activité. Nous sommes idéalement placés pour comprendre les tendances qui les affectent et pour concevoir comment une approche écosystémique peut aider les entreprises à créer de la valeur pour l'ensemble de leurs parties prenantes. Business. For Good™ (p. 28) est le nom de notre programme mondial qui encourage les dirigeants du monde des affaires à « penser et agir sur le long terme » afin d'améliorer la performance de leurs organisations et de rechercher un profit réalisé de manière responsable.

### ...PARCE QUE NOUS VOULONS CONTINUER À AMÉLIORER NOTRE PROPRE MODÈLE.

La prise en considération des besoins, des attentes et des exigences de l'ensemble des parties prenantes est un facteur clé pour construire un modèle de développement économique durable. C'est un point commun à plusieurs initiatives et écoles de pensée que les entreprises s'approprient de plus en plus : *Creating Shared Value, Integrated Thinking* et le *Reporting* intégré (cf. notre approche du *reporting* intégré, p. 54).

« La valeur partagée recentre l'entreprise sur le bon type de profits – les profits qui se font au bénéfice de la société qui l'entoure plutôt que de se développer à son détriment. »

### ...PARCE QUE NOUS POUVONS AVOIR UN IMPACT, AUSSI BIEN LOCALEMENT QU'AU NIVEAU MONDIAL.

La création de valeur partagée apporte des bénéfices concrets pour les communautés avec lesquelles nous travaillons, mais aussi au-delà. Nous voulons faire partie des acteurs du changement ; nous voulons continuer à réfléchir, questionner, faire entendre notre voix, et contribuer à créer une meilleure société.

Ceci n'est que le début. La route devant nous est longue.

\* *Creating Shared Value: Redefining Capitalism and the Role of the Corporation in Society*, Harvard Business Review, Jan/Feb 2011, Vol. 89 Issue 1/2, p62-77. •



# MAZARS. PLUS QUE JAMAIS

UN AVANT-PROPOS, PAR  
PHILIPPE CASTAGNAC,  
CHAIRMAN & CEO,  
GROUPE MAZARS

Chers lecteurs,

Nous avons conçu ce rapport pour qu'il soit agréable à lire et qu'il éveille votre curiosité. Chaque article est indépendant, bien que tous aient en commun le thème de la valeur partagée, que nous illustrons sous ses multiples facettes. Bien entendu, notre rapport annuel a pour vocation d'affirmer notre identité et notre différence, mais nous pensons tout autant qu'il doit contribuer à une réflexion plus large sur l'économie et la société dans lesquelles nous vivons, avec le concours de contributeurs exceptionnels, comme Charles Handy cette année. Laissez-moi vous en présenter la trame.

## 20 ANNÉES REMARQUABLES ET UN HÉRITAGE

En juillet dernier, Robert Mazars nous a quittés. Notre fierté est de perpétuer son héritage

visionnaire, avec plus de soixante-dix ans de développement ininterrompu, dont une croissance de plus de 15 % en 2014-2015.

2015 marque aussi les vingt ans de notre *partnership* international intégré. Ce n'est pas anecdotique. 1995 fut un moment de vérité dans l'histoire de Mazars, quand nous fîmes le choix ambitieux de transformer une firme d'audit et de comptabilité reconnue en France en un *challenger* influent sur la scène internationale.

Nous devons ce que nous sommes à un fondateur visionnaire, autant qu'aux équipes de leaders entrepreneurs qui lui ont succédé sous la conduite de Patrick de Cambourg. C'est un honneur pour moi aujourd'hui de diriger une équipe exécutive dont les sept membres représentent six nationalités. Notre mission est double : avant tout, protéger et consolider ce modèle unique de *partnership*, et l'adapter aux exigences et aux innovations de nos marchés. Ensuite, identifier, attirer et développer la prochaine génération de leaders pour lui transmettre non seulement notre solide portefeuille d'activités, mais surtout nos valeurs fondatrices, toutes entières contenues dans une mission – le *stewardship*, la transmission aux générations futures d'un Mazars toujours plus fort.

## MAZARS AUJOURD'HUI

Avec près de 800 associés unis dans un seul et même *partnership*

mondial, nous revendiquons notre différence : contrairement à l'ensemble de la profession, nous ne sommes pas un *partnership* de firmes, mais un *partnership* de femmes et d'hommes servant nos clients via nos 250 bureaux à travers le monde.

À travers l'audit, nous créons de la confiance ; à travers les services de conseil, nous créons de la valeur. Si l'une de nos forces distinctives est de servir de grandes entreprises cotées en Bourse, nous avons également construit une palette de compétences recherchées dans le conseil et les services fiscaux, juridiques et d'externalisation comptable pour nos clients de toutes tailles, des entreprises de taille intermédiaire aux *start-up* en passant par les PME.

Mazars est une organisation jeune, née bien après ses principaux compétiteurs ; une organisation dont plus de la moitié des collaborateurs est également âgée de moins de trente ans ; enfin une organisation responsable, qui compte plus de 50 % de femmes dans ses équipes. Mazars est aussi et surtout une organisation qui a su s'internationaliser avec succès, raison pour laquelle nous avons développé notre propre programme de formation pour aider d'autres entreprises à se lancer dans l'aventure (« **Mittelstand Business School** », p. 29).

Au fil de ces 70 années, nous avons su nous réinventer plusieurs fois : grandir dans un pays sous l'impulsion de **Robert Mazars** (p. 10) ; devenir un *challenger* influent dans notre profession (1983-1995) ; établir une présence internationale (1995-2015). Nous sommes un acteur différent, un complément à l'offre standardisée trop présente dans nos métiers ; un *partnership* intégré et multipolaire, dans un monde habitué à des réseaux de firmes. Voilà notre histoire, non conventionnelle (cf. « **Mazars, le sens de l'engagement** »).

## UN MODÈLE ÉCONOMIQUE ET UNE STRATÉGIE RESPONSABLES

La croissance pure n'est pas une fin en soi ; afin de toujours continuer à progresser, nous préparons activement le prochain chapitre de notre aventure (ce que Charles Handy appelle « **The Second**

**Curve** », p. 12). Nous investissons dans nos équipes et dans les technologies pour anticiper ce que seront demain l'audit et le conseil ; nous façonnons notre prochaine génération de leaders, une génération connectée à ses pairs y compris au-delà des frontières de Mazars (cf. le « **NextMBA** », p. 30) ; et nous réaffirmons ce que nous croyons être l'essence même de notre profession, à savoir que le métier d'auditeur consiste à ajouter de la valeur aux entreprises et à leurs parties prenantes, et plus généralement, à contribuer à la sécurisation des places financières (« **Le manifeste de l'audit** », p. 16).

Nous croyons en effet que notre rôle d'auditeurs et de consultants, au-delà de l'excellence technique, consiste à aider nos clients à inventer un meilleur avenir (« **Business. For Good™** », p. 28) en s'attaquant à certains défis majeurs de l'économie et de la société, comme par exemple le développement urbain (« **Penser la complexité à l'ère de la valeur partagée** », p. 18), la **transparence fiscale** (p. 22), ou la réduction des inégalités (« **Vers une distribution plus équitable de la valeur ?** », p. 24).

Aller au-delà de la simple performance de court terme exige deux qualités complexes et interdépendantes sur lesquelles nous investissons sans relâche : des talents et un esprit permanent d'innovation (« **L'innovation servie sur un plateau** », p. 38). Parce que nous croyons à l'innovation partagée, nous veillons à créer des écosystèmes riches et à explorer des formes nouvelles de coopération (« **Relation au travail : une révolution à l'œuvre ?** », p. 34), à l'instar de notre nouvelle initiative, le challenge **#MazarsForGood** (p. 40), initié par nos équipes en Asie-Pacifique avec une portée mondiale.

## 2014-2015

En 2014-2015, Mazars a confirmé ses

perspectives de croissance soutenue. Notre chiffre d'affaires global a crû de plus de 15% à 1,25 milliard d'euros, dont près de 6% de croissance organique. Mais 2015 a aussi été une année de croissance externe rarement égalée dans l'histoire de Mazars, avec des opérations significatives sur des marchés essentiels. Entre autres, nous avons fusionné avec les équipes de RBS en Allemagne, triplant nos effectifs dans ce pays (« **Une ambition partagée** », p. 47) ; nous avons aussi rétabli en Italie une équipe aux premiers résultats exceptionnels. Malgré un contexte économique et sociopolitique maussade, Mazars a une fois encore, en 2014-2015, prouvé sa robustesse et sa résilience dans une industrie en pleine transformation.

## PERSPECTIVES

2016 sera à nouveau l'année

de développements majeurs pour notre *partnership* international, en Asie-Pacifique, en Europe et en Afrique. La poursuite de notre croissance organique, l'adjonction de compétences et de capacités géographiques vont nous permettre de franchir des étapes importantes.

Mazars continue donc de grandir dans un monde qui change vite. Réussir l'intégration de nouveaux associés, de nouvelles cultures, est au cœur de notre feuille de route. Nous abordons ces étapes avec confiance, conscients de la force d'un *partnership* compétent et uni autour de ses valeurs.

Mazars a su remarquablement s'adapter dans un monde aux exigences accrues ; ces dix dernières années de croissance accélérée sont le meilleur témoin de notre capacité à aborder les défis qui nous attendent, et le meilleur encouragement à poursuivre notre effort. Comme toujours, nous le ferons de manière réfléchie et ambitieuse.

30 JANVIER 1920 – 2 JUILLET 2015

# ROBERT MAZARS : L'HOMMAGE AU PIONNIER

H O M M A G E



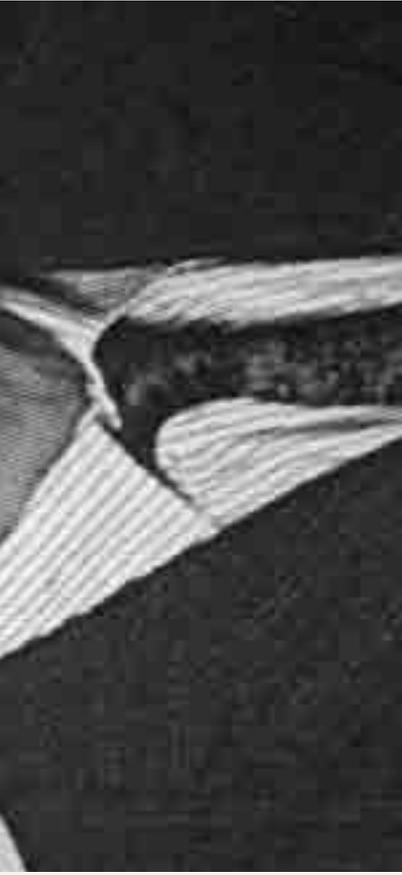
YEARBOOK 2015 • MAZARS 10



d'audit, et anticipe l'internationalisation imminente du secteur. En 1945, il se rend aux États-Unis dans le cadre d'une mission pour le gouvernement français, qui cherche alors à relancer le commerce transatlantique. Il participe en 1951 à une autre mission, qui le conduit à visiter plus de trente entreprises américaines avec pour objectif de rapporter des idées aux entrepreneurs français.

Robert Mazars était avant tout un esprit libre. Dans son entreprise - qui a grandi au fil des décennies jusqu'à compter en 1983 dix associés et, parmi ses clients, un nombre croissant d'institutions financières de premier plan -, il a insufflé quatre valeurs essentielles qui sont toujours celles du *partnership* international intégré qu'est Mazars

## DÉFENDRE L'IDÉE QUE LE MÉTIER D'AUDITEUR A UNE DIMENSION SOCIALE



aujourd'hui. La première de ces valeurs est **l'indépendance**. Robert Mazars savait rapidement se faire une opinion et n'hésitait jamais à défendre ce en quoi il croyait. Deuxième valeur clé : **l'expertise**, qui n'est rien sans l'indépendance. Pour Robert Mazars, tout devait être réalisé dans un souci d'excellence et cette qualité était à la base de la valeur individuelle autant que de la réussite collective. La troisième est le **partage** : rien n'a de valeur dans la société que les femmes et les hommes qui la composent, et ce qui réunit cet ensemble sont l'esprit d'équipe et l'ambition collective. Enfin, la **tolérance** : le respect mutuel était pour Robert Mazars un aspect incontournable d'une relation humaine équilibrée. Ces quatre valeurs sont encore considérées comme les principes fondateurs de notre entreprise, et c'est seulement sur la base de ces principes que nous construisons aujourd'hui notre avenir.

Fraîchement sorti de HEC, Robert Mazars avait devant lui une carrière toute tracée avec son diplôme d'Économie, Droit et Langues Étrangères en poche. Mais il était aussi amoureux de son pays et la France, en 1945, avait besoin d'être reconstruite. Convaincu du rôle qu'aurait à jouer les entreprises dans ce mouvement, Robert Mazars, âgé d'à peine 20 ans, se plonge alors, malgré son manque d'expérience, dans un domaine encore non réglementé : la comptabilité, dont il pressent l'apport potentiel. Il installe sa société éponyme rue de Buffon à Rouen

avec pour seuls clients un peu moins d'une douzaine de petites entreprises et d'entrepreneurs individuels pour qui il remplissait les déclarations d'impôts. À l'avant-garde de sa génération, Robert Mazars comprend vite que l'audit est bien plus qu'une activité complémentaire pour les comptables. Il s'engage alors à défendre l'idée que l'audit est une profession en soi, dotée d'une double dimension technique et sociale. Il comprend également la nécessité d'un corpus moderne et rigoureux de normes

## INDÉPENDANCE, EXPERTISE, PARTAGE, TOLÉRANCE

## UN HOMME QUI CROYAIT À L'IMPORTANCE D'UNE INNOVATION PERMANENTE

Pendant près de neuf décennies, Robert Mazars n'a eu de cesse de chercher à satisfaire une insatiable curiosité. Mais plus encore qu'un être désireux de tout connaître et doté d'une expérience professionnelle hors norme, c'était aussi un pionnier, un visionnaire, un homme engagé qui croyait à l'importance d'une innovation permanente et qui n'avait pas peur de passer à l'action.

En 1983, à l'âge de 63 ans, Robert Mazars démissionne de la présidence de l'entreprise pour transmettre le flambeau à Patrick de Cambourg, de 30 ans son cadet. Certains ont alors jugé qu'il prenait un gros risque avec ce qui était l'objet de « sa plus grande fierté ». Sa confiance a pourtant été récompensée et Mazars a réalisé le vœu de son fondateur de voir son entreprise occuper une place singulière dans le monde économique.

**Il est aujourd'hui impossible de rendre l'hommage que mérite Robert Mazars avec ces quelques mots. Nous pouvons, toutefois, souligner le fait que son esprit avant-gardiste, sa curiosité, son audace et ses valeurs sont toujours vivants chez tous les collaborateurs de Mazars aujourd'hui. Robert Mazars est pour nous tous une source d'inspiration et continuera à l'être pour les générations à venir. Et, de cela, nous lui en sommes pour toujours reconnaissants •**

# SE RÉINVENTER À L'ÈRE DU NUMÉRIQUE

## UNE CONVERSATION AVEC CHARLES HANDY

Par **Philippe Castagnac** (Chairman & CEO) et **Laurent Choain** (Chief People and Communications Officer)

Photo par Elizabeth Handy



### LA DEUXIÈME COURBE

Avant même la publication en 2015 de son livre *The Second Curve* (« La deuxième courbe »), Charles Handy avait déjà exprimé l'idée qu'individus et entreprises devaient commencer à préparer leur deuxième phase de développement sans attendre les premiers signes de déclin de la première.

Charles Handy est aujourd'hui l'un des théoriciens du management les plus reconnus. Surnommé par ses pairs « le gourou des gourous », il a déjà publié plus de vingt livres. Et comme Andrew Hill, journaliste au *Financial Times*, le souligne : « Plusieurs décennies de prévisions s'étant révélées exactes lui ont donné une véritable liberté de parole et, compte tenu de son expérience, personne ne voudrait parier contre le fait que certaines de ses idées les plus radicales deviendront un jour réalité. »

**PHILIPPE CASTAGNAC**  
– Très cher Charles, j'aimerais débiter cet entretien par une question : lors du dernier Global Drucker Forum, que Mazars soutient depuis des années, vous avez indiqué que « le dialogue construit la confiance ». Que diriez-vous de commencer notre... dialogue par cette idée ?

**CHARLES HANDY** – Le thème, et je pense l'objectif même de cette conférence, était « Revenir à notre humanité ». En effet, comme Peter Drucker avait coutume de le faire, nous avons essayé de réfléchir de manière prospective, en imaginant la nouvelle Renaissance que peut représenter la révolution numérique pour nous, humains ; en pensant à la façon dont

nous pouvons en faire un progrès, non seulement en tant que percée technologique, non seulement pour le monde de l'entreprise, mais pour la société tout entière. La simplicité actuelle des communications et de la mise en relation encourage le dialogue ; or celui-ci est indispensable pour bâtir la confiance. Un exemple : Steve Jobs aimait beaucoup se promener avec ses invités pour discuter. Je suis le même genre de personne.

## “INVENTER LE MONDE DE DEMAIN”

**LAURENT CHOAIN**

– La notion de cheminement semble, d'ailleurs, être un thème récurrent dans votre travail : dans votre dernier livre, *The Second Curve*, vous utilisez une allégorie à la fois drôle et juste, celle de la route pour le « Davy's Bar ».

répondit un habitant du coin. « Continuez tout droit et au bout d'un petit moment vous verrez un pont avec le Davy's Bar de l'autre côté. Vous ne pouvez pas le rater ! » « C'est noté, tout droit jusqu'au Davy's Bar ! » lui dis-je. « C'est ça. Eh bien, un demi-mile avant d'y arriver, vous tournez à droite en montant. » Le temps que je réalise que cela n'avait aucun sens, le type avait disparu. Alors que je me dirigeais vers le Davy's Bar, me demandant laquelle de ces routes sur la droite je devais emprunter, j'ai réalisé qu'il s'agissait là d'un exemple concret d'un paradoxe, si ce n'est DU paradoxe, de notre époque : le temps de trouver la bonne direction, il est déjà trop tard pour la prendre. Ou, de manière plus significative, continuer sur la même trajectoire, c'est risquer de rater la route du futur. Car si l'on considère que le futur se trouve dans la continuité du chemin que l'on a déjà fait, on risque fort de se retrouver au Davy's Bar, sans autre recours que de noyer son chagrin dans la bière en se remémorant le passé. À vous écouter, je pense que Mazars est entré il y a vingt ans dans une deuxième phase en devenant, contre toute attente, une entreprise internationale et intégrée. Mais pour vous, la véritable question est : quel sera le prochain tournant, quelle sera la prochaine courbe ?

**C.HANDY** – En effet. Les montagnes de Wicklow se trouvent à proximité de Dublin en Irlande ; c'est une région de toute beauté où je retourne aussi souvent que possible. Mais les routes ne sont pas signalisées et je m'y perds encore. Un jour, je me suis arrêté pour demander mon chemin. « Rien de plus simple », me

**P.CASTAGNAC** – Vous avez compris à la fois notre contexte et certains des choix cruciaux auxquels nous devons faire face. Loin de moi l'idée de vous demander des prédictions d'avenir ; je serais toutefois curieux de savoir comment vous envisagez la façon d'aborder ce prochain tournant.

**C.HANDY** – Je pense que Mazars a très bien su respecter un principe simple de prise de décision qui consiste à savoir faire la différence entre problèmes ouverts et fermés. Un problème fermé, c'est par exemple : « Comment aller à Pékin ? ». Alors qu'un problème ouvert, c'est : « Pourquoi aller à Pékin ? » Il faut savoir faire preuve d'agilité et de perspicacité pour répondre à des problèmes ouverts. Pour amorcer votre prochaine

courbe, vous devez penser en termes de problèmes ouverts et non de questions fermées auxquelles vous répondriez avec des réponses attendues : cela vous conduirait au Davy's Bar à siroter des bières pour le restant de votre vie.

**C.HANDY** – Il y a deux questions différentes : quel service voulez-vous offrir aujourd'hui ? Et lequel des deux sera le plus intéressant demain ? J'imagine que le métier de consultant exige de la créativité pour éviter d'être remplacé dans un avenir proche par des algorithmes. C'est d'ailleurs aussi un risque potentiel pour les procédures d'audit. La question n'est alors pas seulement de savoir comment développer l'activité de conseil, mais aussi de savoir prendre la direction dans laquelle vous identifiez la plus grande concentration de savoir-faire et de talents. C'est dans ces conditions que la « deuxième courbe » d'une entreprise peut rencontrer celle des individus, afin que chacun s'ouvre à de nouvelles possibilités.

**L. CHOAIN** – Nous devons sans cesse choisir entre auditer et conseiller nos clients : pour des raisons évidentes de conflit d'intérêts, nous ne pouvons pas faire les deux. Mais avec l'importance de la valeur ajoutée des services d'audit fournis aux grands groupes, la pression de plus en plus forte sur les coûts et l'augmentation des contraintes réglementaires, le dilemme entre être auditeur et consultant est aujourd'hui encore plus aigu.

**P. CASTAGNAC –**

De façon plus générale, la société tout entière a besoin d'évoluer. Le monde occidental a-t-il atteint ce moment où il doit aborder sa deuxième courbe ou sommes-nous déjà arrivés au Davy's Bar?

individuels) ont d'ailleurs déjà commencé à remplacer les éléphants. Par exemple, 92 % des entreprises britanniques ont moins de cinq salariés. Un autre indicateur : moins de la moitié des actifs en Grande-Bretagne ont un contrat à plein temps dans une entreprise. C'est bien évidemment une opportunité pour laisser libre cours à sa personnalité. Mais le problème est que très peu d'individus savent ce qu'ils veulent être ou ce qu'ils peuvent être. Et le système éducatif est actuellement inopérant pour résoudre ce nouveau problème, à cause d'une structure et de principes d'un autre temps.

**C. HANDY –** C'est vrai, mais ils doivent choisir le genre de vie qu'ils veulent mener et c'est une situation très délicate. La plupart des jeunes d'aujourd'hui ont grandi dans le culte de la réussite. Or le monde dans lequel nous venons d'entrer ne multiplie plus les richesses : il multiplie

les contacts, les libertés, les modes de vie, mais pas les richesses. Les 92 % de sociétés britanniques employant moins de cinq salariés ne génèrent que 8 % du PIB. Le modèle d'Airbnb a beau être en vogue, il ne crée pas beaucoup de valeur économique. Aujourd'hui, la productivité connaît une baisse qu'on ne peut même pas mesurer : quelle est la productivité d'Airbnb ? Ou celle d'Uber ? Les entreprises et les gouvernements vont manquer de ressources et les programmes d'austérité vont se généraliser.

**C. HANDY –** Nous pouvons déjà voir comment les institutions, tout particulièrement les entreprises, commencent peu à peu à s'effacer. Ces organisations vont avoir besoin de moins en moins de personnel : les puces (c'est-à-dire les PME et les entrepreneurs

**L. CHOAIN –** Pourtant les nouvelles générations réinventent aujourd'hui la façon de faire des affaires, même s'ils ne s'intéressent pas encore assez à la politique, aux échanges d'idées...

## “IL FAUT SAVOIR FAIRE PREUVE D'AGILITÉ ET DE PERSPICACITÉ POUR RÉPONDRE À DES PROBLÈMES OUVERTS”

**C. HANDY –** Absolument pas. Vous pouvez être un formidable terrain d'expérimentation où s'inventera le monde de demain. Laissez-moi vous expliquer comment : il y a deux mois, j'ai été contacté par le directeur du recrutement d'une très grande

firme new-yorkaise. Ils venaient de mener une campagne de recrutement réussie, avaient recruté des « stars », et leur avaient proposé des conditions de travail très avantageuses. Pourtant, la plupart des candidats ont décliné l'offre. Pour faire bref, j'ai suggéré qu'ils devraient considérer ces talents comme des guérilleros et non comme les soldats d'une armée disciplinée. Je leur ai dit de se penser comme une université : accueillez ces personnes, transmettez-leur des compétences qu'elles n'ont pas encore, partagez avec elles une partie de vos savoir-faire et trois ou quatre ans plus tard, si elles sont suffisamment douées, relâchez-les dans la nature, financez leurs entreprises et devenez leurs actionnaires à hauteur de 20 %, laissez-les prendre de l'indépendance tout en restant connectés à elles, pour leur déléguer une partie de votre activité actuelle, tandis qu'elles vous renverront de la valeur différemment. Cette armée d'alumni sera la source de votre créativité et de votre expansion.

**P. CASTAGNAC –** Comment l'entreprise a-t-elle réagi ?

**C. HANDY –** Ils m'ont dit : « Merci Charles, on va y réfléchir. » Car les leaders ne peuvent souvent pas faire ce que des challengers peuvent faire. Mais je crois que cela a toujours été votre façon de voir les choses, n'est-ce pas ? •

**P. CASTAGNAC –**

Dans ces conditions, comment pensez-vous que les entreprises vont s'adapter à cet « appauvrissement » ? Sommes-nous voués à disparaître ?

M A Z A R S



TRAVAILLER  
ENSEMBLE AU  
SERVICE DE  
L'INTÉRÊT GÉNÉRAL



Y E A R B O O K 2 0 1 5

# LE MANIFESTE DE L'AUDIT CONTRIBUER AU DYNAMISME DE LA PROFESSION

**Aujourd'hui, les destinataires des rapports d'audit sont-ils  
convaincus que les auditeurs vont offrir des réponses  
à la hauteur des défis auxquels ils sont confrontés?**

*L'objectif de Mazars est de garantir que ses services d'audit apportent une véritable plus-value aux entreprises et à leurs nombreuses parties prenantes.*

## AUTHENTICITÉ ET CONFIANCE

Mazars s'est construit autour d'une conviction fondamentale, celle de l'importance de l'audit pour les entreprises et la société tout entière. Robert Mazars a créé cette entreprise avec l'ambition de devenir une référence dans les services d'audit. Plusieurs générations d'associés ont ensuite développé cette vision, ainsi que des méthodes et des services, avec pour résultat d'avoir fait de Mazars un acteur authentique et digne de confiance, au service des entreprises et de leurs nombreuses parties prenantes. L'audit continue d'être notre cœur de métier, et le restera dans le futur.

## PROTÉGER L'INTÉRÊT PUBLIC

Les nombreux scandales liés à de grandes entreprises et la crise économique de ces deux dernières décennies ont soulevé deux questions cruciales concernant l'audit. La première sur son efficacité : aujourd'hui, les destinataires des rapports d'audit sont-ils convaincus que les auditeurs vont offrir des réponses à la hauteur des défis majeurs auxquels les entreprises sont confrontées ? La seconde sur sa pertinence : dans une économie en transformation, où la technologie, la mondialisation, les nouveaux business models et les transformations générationnelles sont partout, les auditeurs savent-ils regarder là où il faut, et leur opinion est-elle toujours appropriée ? Ces deux questions se combinent pour révéler un contexte économique dans lequel l'audit est perçu comme un mal nécessaire, comme un service banalisé n'apportant pas de valeur ajoutée, ne prenant pas en compte les indicateurs réels de la valeur d'une entreprise et ne protégeant pas l'intérêt général en temps de crise. Le métier d'auditeur est pris au piège par la notion de risque, non seulement pour le client, mais pour la société d'audit elle-même, menacée par des litiges et des sanctions réglementaires. Pour les auditeurs, c'est une crise de réputation. Pour les organisations auditées et leurs parties prenantes, c'est une crise de confiance.

## EXCELLENCE, ENGAGEMENT ET INDEPENDANCE

L'objectif de Mazars est de garantir que ses services d'audit sont pertinents et apportent une véritable plus-value aux entreprises et à leurs différentes parties prenantes, et qu'ils soient apportés par des professionnels engagés, réellement indépendants et toujours en quête d'excellence. Nous voulons constituer un choix réel dans un marché qui n'en offre pas assez. Nous voulons jouer notre rôle dans la croissance et la réussite à long terme de nos économies.

## NOS OBJECTIFS

Ces objectifs sont fondés sur **une conviction, celle d'avoir profondément compris l'histoire, le contexte et l'importance de notre profession et de notre entreprise.** Les associés et les équipes d'audit de Mazars doivent apparaître comme :

- des **défenseurs** de l'intérêt général et des intérêts des investisseurs dans les entreprises de toutes tailles ;
- des **promoteurs** de l'importance et de la valeur ajoutée des audits indépendants ;
- des **praticiens** de haut niveau, soutenus par des équipes d'experts et des technologies encourageant de nouvelles méthodes et de meilleurs résultats, et constamment en quête d'excellence dans le service apporté à nos clients ;
- des **innovateurs** dans l'offre de services d'audit permettant de garantir la transparence, et par conséquent la fiabilité, des indicateurs réels de la valeur des entreprises ; et
- des **gardiens** d'un modèle économique faisant preuve de réussite : une organisation internationale et intégrée qui joue un rôle de pionnier sur son marché.

Nous avons déjà pris des initiatives en ce sens. Nous avons investi dans des technologies et des savoir-faire nous ayant permis de développer de nouveaux services, tels que l'audit relatif au respect des droits de l'homme et à la lutte anti-corruption, ainsi que l'audit d'efficacité de la gouvernance ou l'audit de la culture d'entreprise. En 2015-2016, nous continuerons à aller plus loin pour concrétiser cette vision. Ceci est notre manifeste. Ce sont nos convictions. Et nous sommes totalement engagés en ce sens •



# VILLES DU FUTUR : PENSER LA COMPL

D'un bout à l'autre du globe, de nouveaux modèles de ville s'inventent et se construisent sous nos yeux. Des villes post-industrielles comme Coventry, Détroit ou Charleroi partent en quête de renouveau tandis que des mégapoles surpeuplées telles Mexico, Lagos ou Singapour sont à la recherche de plus de fluidité. Des utopies technologiques, comme l'émiratie Masdar et la coréenne Songdo, affichent quant à elles leur désir d'estime internationale.



# EXITÉ À L'ÈRE DE LA VALEUR PARTAGÉE

Malgré leurs différences de tailles et de contextes sociétaux, tous ces territoires ont un point commun : jamais, dans l'histoire, la fabrique de la ville n'aura été aussi tortueuse. La « complexité » est devenue le maître mot d'un urbanisme qui se cherche encore. Et les conséquences d'un tel changement de paradigme sont nombreuses, tant pour la cité du futur que pour les acteurs qui gravitent autour.

**EXTENSION DU DOMAINE DE LA VILLE** Scott Smith, prospectiviste américain à la tête du cabinet Changeist<sup>(1)</sup>, évoque « l'échec séculaire de l'urbanisme planifié », face auquel nul architecte-urbaniste n'a pour l'heure trouvé de solutions. Selon lui, « la complexité socio-économique du monde fait vaciller les structures imposées de l'écosystème urbain. Les citadins mènent des vies compliquées, chaotiques : la planification urbaine doit donc offrir de la flexibilité, et permettre aux habitants de modeler leurs propres environnements. »

— Une injonction qui se traduit par un nécessaire élargissement des compétences impliquées dans la science de la ville, et notamment l'implication des citoyens. Il en découle une tapisserie urbaine d'autant plus ambitieuse qu'elle est tarabiscotée, faite d'une **multiplication des intervenants impliqués dans l'élaboration de la ville**. Hier, réservée à quelques acteurs directement liés au secteur (architectes, urbanistes, promoteurs, transporteurs), la science urbaine s'est en effet étendue à de nombreuses disciplines tierces incarnées par des acteurs tels qu'opérateurs télécoms, artistes et designers, gestionnaires, sans oublier les spécialistes de l'ingénierie financière, dont les compétences deviennent indispensables pour des territoires **en quête de nouveaux modèles**. Si cet élargissement semble une condition *sine qua non* au développement des territoires, il implique logiquement une nouvelle strate de complexité qu'il convient de démêler... Comment ? En changeant d'ère, tout simplement.

**RETOURNEMENT DE PARADIGME** L'architecte Alain Renk, fondateur de la start-up UFO et de l'agence d'architecture HOST, et par ailleurs conseiller stratégique pour la ville à l'institut Mines Telecom<sup>(2)</sup>, évoque la fin des conceptions urbanistiques d'hier : « L'intelligence experte, enfermée dans des silos métiers rigides, se voit ridiculisée par **l'intelligence agile, distribuée, des individus et des organisations**. » À l'aide de son application *Unlimited Cities*, qui permet au citadin

— lambda de partager ses désirs

de ville et donc d'aiguiller les choix urbanistiques des élus, Alain Renk prophétise l'avènement d'un urbanisme véritablement collaboratif auquel les territoires vont devoir se préparer. Dans ce contexte, la gestion de la ville appelle un nécessaire **changement de paradigme pour passer d'une gouvernance verticale et descendante, à une organisation plus horizontale et multi-partenaire**. Une gouvernance partagée entre tous les acteurs qui composent la ville de demain, et dont les intérêts autant que les modes opératoires divergent parfois grandement. Facile à dire, mais plus ardu à mettre en place.

— **UNE LECTURE HORIZONTALE ET OUVERTE DE LA VILLE** Tout converge vers un nécessaire changement d'échelle, pour penser l'espace urbain dans une **logique écosystémique** et même holistique, afin d'englober l'ensemble des parties prenantes dans la prise en main du territoire. Selon Nicolas Nova, co fondateur du cabinet de prospective *Near Future Laboratory* et professeur à la Haute Ecole d'Art et de Design de Genève, « le principal enjeu provient de la difficulté à changer de focale à la fois pour définir nos enjeux et imaginer des solutions. Cela nécessite la prise en compte d'imaginaires différents, de réflexions hors cadre ou de pistes singulières. » Alain Renk reste assez optimiste quant à ce passage de la théorie à la pratique : « Il est finalement assez simple d'aider les territoires à appréhender la complexité des enjeux urbains.

Il suffit d'utiliser des **méthodes et des outils d'intelligence collective** pour l'urbanisme qui donnent accès à une description dynamique et vivante du territoire. » Avis partagé par Nicolas Nova, pour qui « l'une des manières de mieux saisir ces enjeux consiste à se départir de jugements préconçus, et à former des forums hybrides avec toutes les parties prenantes d'une situation. »

**CURITIBA** Cette solution a déjà été pratiquée dans les années 70. C'est ce changement de lecture qui avait permis à Curitiba de résoudre ses problèmes de croissance démographique et de transports,

et de devenir une référence en matière d'écologie urbaine. Pionnière de la piétonnisation au Brésil, la ville est surtout restée célèbre pour son système de bus innovant, conçu comme un « métro de surface » avec stations et systèmes de correspondances. Insufflé par le maire Jaime Lerner, architecte de formation, le réseau de bus de Curitiba est le produit d'un véritable changement de modèle urbain, à une époque où les acteurs traditionnels de la ville ne juraient que par les voies larges dédiées à l'automobile, et à la construction de coûteux réseaux de métro. **En réunissant l'ensemble du tissu économique local, y compris les PME**, Curitiba aura démontré les bénéfices d'une **prise de décision partagée**, en rupture avec les habitudes de l'époque. À l'heure de l'intermodalité reine, cet exemple démontre que les meilleures solutions ne passent pas nécessairement par un équipement neuf, mais plutôt par une réorganisation systémique du territoire et de ses réseaux.

**VERS UNE GOUVERNANCE PARTAGÉE** Près de trois décennies plus tard, et malgré des résultats un peu plus nuancés qu'à l'époque, Curitiba continue d'inspirer les territoires en mal de mobilité agile. La cité brésilienne était encore considérée comme « la 3<sup>e</sup> ville la plus « intelligente » du monde » selon un classement Forbes datant de 2009, preuve de son étonnant **ancrage dans le présent**. Et pourtant, le monde a bien changé en trente ans. **L'explosion du e-commerce, l'expansion accélérée des technologies numériques** dans la vie

quotidienne, et la re-densification des centres-villes auront notamment généré de nouveaux enjeux dans les espaces urbains. En creux se dessine une gouvernance globale et partagée, avec la ville pour destin commun. Quelle métropole saura bouleverser les mécanismes de décision ? Quel modèle parviendra à intégrer l'ensemble des acteurs qui nourrissent le territoire, des citoyens jusqu'aux élus, en passant par les investisseurs ? La ville reste un vaste laboratoire à ciel ouvert.

[1] <http://www.changeist.com/>

[2] Alain Renk est architecte-urbaniste, fondateur de la start-up UFO et de l'agence d'architecture HOST, conseiller stratégique pour la ville à l'institut Mines Telecom, co-auteur des dispositifs d'intelligence collective Unlimited Cities et du projet d'architecture Open Source Wikibuilding.



— LA COMPLEXITE : UN DEFI METHODOLOGIQUE POUR REPONDRE AUX EXIGENCES URBAINES

Avec ses douze millions d'habitants, la **conurbation francilienne** est à ce titre l'un des « terrains de jeu » les plus intéressants qui soient, tant en termes d'infrastructures, de solutions, que de gouvernance. S'il est difficile de représenter la **complexité** de la ville sur le papier, que penser du passage à l'action, de la confrontation au réel ? C'est en réponse à ce défi méthodologique que la Région Île-de-France a fait appel à Mazars en lui soumettant la problématique suivante : **comment construire des modèles de logistique urbaine vertueux**, intégrant les exigences et les contraintes de la ville du futur pour s'adapter au développement des flux ? Pour y répondre, **Mazars a élaboré un cadre méthodologique permettant la collaboration entre les parties prenantes, afin de réconcilier les contraintes de tout type** (temporalité, modèle économique...), considérer les différentes échelles d'intervention, et veiller à la prise en compte des spécificités de chaque territoire. Un travail s'inspirant des bonnes pratiques observées dans d'autres territoires mais qui ne font pas pour autant office de loi d'airain pour construire des modèles de logistique urbaine qui soient à la fois innovants, intégrés à la dynamique du territoire et adoptés par tous. **Parmi les solutions co-construites** à travers cette démarche, trois approches se démarquent : d'abord, **l'intégration d'un modèle de logistique urbaine vertueux dans la conception *ab initio* d'un nouvel éco-quartier** ; ensuite, la **revitalisation d'un centre-ville grâce à une logistique urbaine multi filière et fluidifiée** ; enfin, **l'exploitation des zones foncières à faible valeur comme supports privilégiés de nouveaux flux logistiques** largement impactés par l'essor du **commerce électronique**. À travers ces trois axes, se tisse un nouvel écosystème de la logistique en environnement urbain complexe : s'appuyant sur l'existant, certes, mais pour mieux le réinventer •

# Quel modèle parviendra à intégrer l'ensemble des acteurs qui nourrissent le territoire, des citoyens jusqu'aux élus, en passant par les investisseurs ?

# TRANSPARENCE FISCAL E L'EXIGENCE DE L'EXPLICATION

Que faire pour qu'une entreprise ou un individu soient considérés comme de « bons citoyens » ? Dans un contexte d'augmentation des dettes publiques et de réduction des dépenses publiques, faire preuve de transparence sur l'impôt dont on s'acquitte, qu'il soit « juste » ou non, et sur le pays dans lequel on le paye, est désormais un sujet incontournable pour les entreprises, tout particulièrement pour les entités multinationales (EMN).

Mais sous l'influence croissante de différents acteurs (pas uniquement les actionnaires, mais aussi les consommateurs et les groupes de pression), la transparence fiscale est désormais devenue une question tout aussi éthique et morale que politique et légale. Dès lors, comment les sociétés doivent-elles gérer cette exigence de transparence dans leur *reporting* ?

Des révélations médiatiques épinglant de grandes entreprises s'étant fourvoyées dans une optimisation fiscale à outrance ont pointé du doigt l'absence de consensus sur la question.

Les consommateurs ont montré qu'ils étaient capables de changer leurs habitudes quand ils considèrent qu'une entreprise ne paye pas suffisamment d'impôts. De nombreux **salariés** veulent également être sûrs de travailler pour une entreprise dotée d'une posture éthique forte en termes de responsabilité sociale. De leur côté, les **investisseurs** souhaitent aujourd'hui maîtriser les risques auxquels ils font face en termes d'image et de fiscalité. Pour les EMN devant rendre publiques leurs informations fiscales pays par pays, l'exigence d'une transparence accrue est d'autant plus forte qu'on pense qu'elle aidera à prévenir l'évasion fiscale. En raison de tout cela, les questions fiscales sont aujourd'hui au centre des relations complexes qu'entretiennent les entreprises et leurs parties prenantes. **Quel rôle peut donc jouer le reporting financier dans l'accompagnement des entreprises face à cette problématique ?**

On peut notamment se demander si une transparence fiscale accrue, par exemple via la publication des données pays par pays, favorise la véracité et la sincérité des comptes. En effet, **le paysage fiscal mondial et européen a radicalement changé au cours des dernières années** : les institutions financières et l'industrie extractive sont désormais soumises à une plus grande transparence, et l'Union européenne a souligné son engagement pour plus de clarté en exigeant des rapports améliorés, qu'ils soient publics ou destinés aux autorités fiscales. Pierre Moscovici, commissaire européen aux Affaires économiques et financières, à la Fiscalité et à l'Union douanière, a ainsi déclaré : « Les pratiques fiscales abusives et les régimes fiscaux dommageables se développent dans l'ombre ; la transparence et la coopération sont leurs ennemis naturels. »

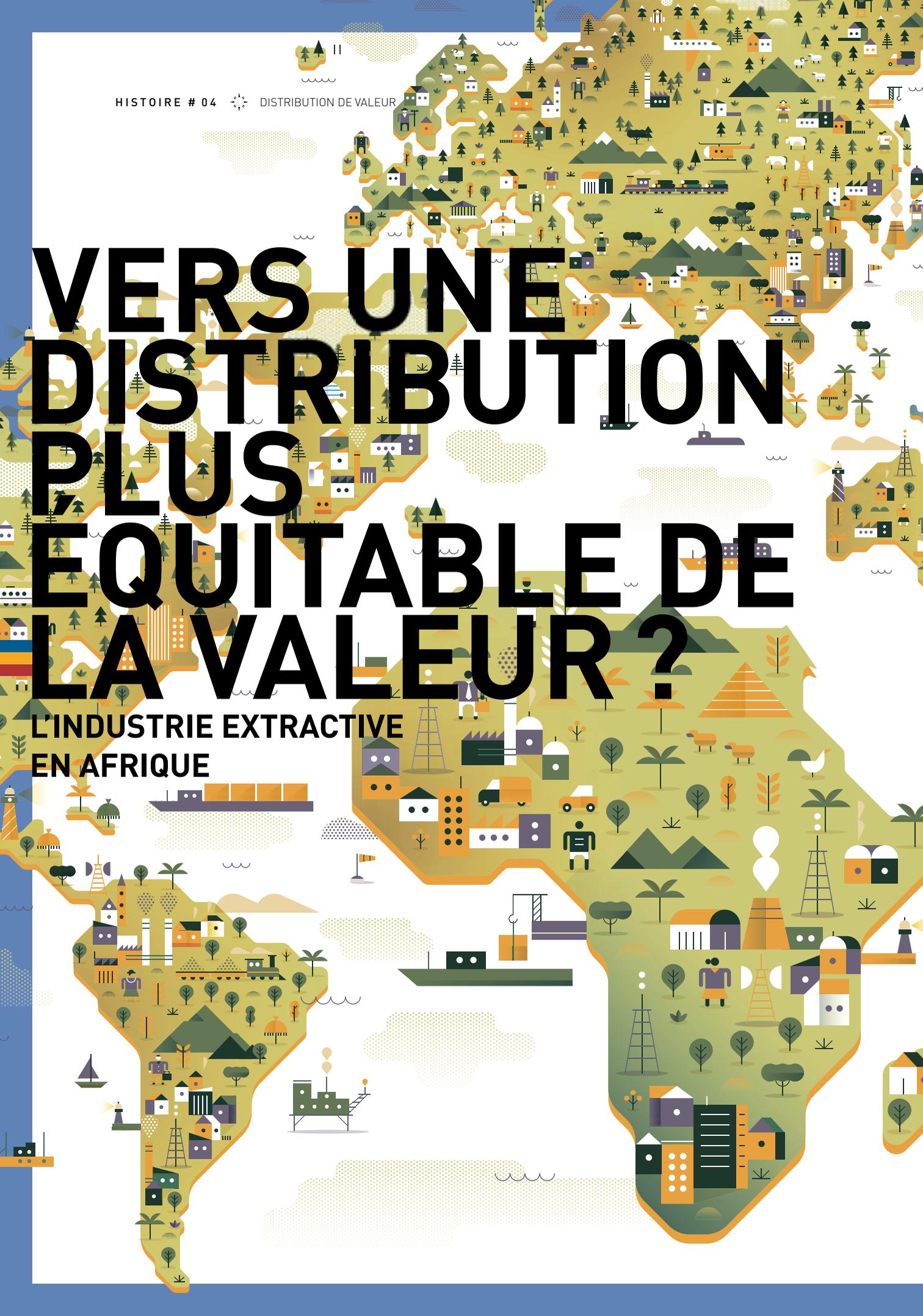
De son côté, l'OCDE a lancé le 19 juillet 2013 un plan d'action appelé BEPS (Base Erosion Profit Shifting ou érosion de la base d'imposition et du transfert de bénéfices), approuvé par le G20, pour contrer l'optimisation et l'évasion fiscale des EMN et pour moderniser les réglementations internationales. Enfin d'autres initiatives ont débouché sur des résultats concrets, comme l'accord de 61 pays et territoires sur l'échange automatique des données fiscales pays par pays dans un système de *reporting* commun.

Pourtant, en tant qu'auditeurs, nous avons conscience du fait que **rendre publiques des données, même si cela permet de se mettre en conformité avec la réglementation, ne signifie pas nécessairement améliorer la qualité des rapports financiers**. En effet, il existe un risque que la publication d'informations détaillées ait un effet inverse et crée confusion et incompréhension. Par exemple, sans une connaissance approfondie de l'organisation internationale d'une EMN et des réglementations fiscales de chaque pays où elle est implantée, il est peu probable qu'un lecteur puisse comprendre son approche fiscale, et en particulier déterminer si elle est abusive ou non.

Comme nous l'avons déjà vu à plusieurs reprises dans les médias, le risque est que ces données soient mal interprétées par des acteurs ayant des objectifs particuliers, créant alors un véritable défi en termes de relations publiques pour l'entreprise en question. **Le premier devoir des auditeurs est de garantir que les déclarations financières sont « vraies et justes »**. Chez Mazars, nous pensons que les EMN doivent aller au-delà de la véracité et ajouter à leurs déclarations financières une explication claire de leurs démarches d'optimisation fiscale, de leur approche des prix de transfert et de leur gouvernance fiscale, sans pour autant nuire à leurs droits de propriété intellectuelle. **En outre, elles devraient, selon nous, produire un commentaire des données fiscales pays par pays, afin de garantir que d'apparentes variations entre pays ne soient pas mal interprétées. En tant qu'auditeurs et conseillers fiscaux, notre mission est de les accompagner dans cette démarche •**

# VERS UNE DISTRIBUTION PLUS EQUITABLE DE LA VALEUR ?

L'INDUSTRIE EXTRACTIVE  
EN AFRIQUE



**LES BÉNÉFICES ISSUS DE L'EXPLOITATION DES RESSOURCES NATURELLES PROFITENT DE MANIÈRE VARIABLE AUX POPULATIONS LOCALES. INCITÉS À AGIR PAR LA PRESSION INTERNATIONALE, DE NOMBREUX ÉTATS S'ORIENTENT VERS UNE REDISTRIBUTION PLUS JUSTE DE CES REVENUS, ET S'APPUIENT SUR DES ACTEURS EXTÉRIEURS POUR LES ACCOMPAGNER DANS LA VOIE DU CHANGEMENT.**

Si certains territoires tels que l'Alaska ou la Norvège ont su se démarquer en matière de redistribution des richesses liées à l'exploitation des ressources naturelles, d'autres États doivent encore progresser. La Banque Mondiale, qui a longtemps vu dans la libéralisation des marchés un moyen efficace en soi pour endiguer la pauvreté, est elle-même revenue sur son jugement. **L'exploitation des ressources naturelles** pose en effet question : **quel rôle à jouer pour l'État et l'opérateur chargé de l'exploitation ?** Comment assurer une **juste répartition de la valeur créée** ? L'ancien ministre vénézuélien des mines et des hydrocarbures, Juan Pablo Pérez Alfonso, soulignait que le pétrole générerait certes des revenus mais était aussi source de corruption ou d'endettement, sans profiter nécessairement aux populations locales.

Or, une bonne gestion des richesses naturelles doit s'appuyer sur trois conditions : « la **transparence budgétaire**, une **politique budgétaire fondée sur des règles** et des **institutions solides** pour gérer les finances publiques »<sup>(1)</sup>. La Norvège, le Chili ou le Botswana font référence dans ce domaine. Et la mise en place d'un système modèle de redistribution en Alaska<sup>(2)</sup> interpelle : « C'est un modèle à minima qui rapporte un dividende relativement faible, de l'ordre de 3 % à 6 % seulement du revenu par habitant de l'État. Une partie seulement des recettes pétrolières de l'Alaska est affectée à un fonds, et seul le revenu des placements de ce fonds est distribué, dans la limite de 5 % de la valeur marchande totale du fonds. Celui-ci est géré par l'autorité fiscale d'Alaska, et un système solide de pouvoirs et contre-pouvoirs en fait, à bien des égards, un **modèle de transparence**. »



#### — LE PARADOXE PÉTROLIER

Longtemps, en Afrique, les populations n'ont pas eu la jouissance des richesses découlant de l'exploitation des ressources naturelles. Ainsi l'Angola<sup>(3)</sup> est le deuxième pays producteur de pétrole de l'Afrique subsaharienne et également l'un des pays les plus riches du continent en matières premières. Malgré cela, l'indice de développement humain y est plus bas que dans la plupart des nations du globe. Le paradoxe du Gabon le prouve aussi de façon significative : « Le revenu par tête y est très élevé, rappelle Philippe Hugon, directeur de recherches à l'IRIS (Institut de Relations Internationales et Stratégiques). Et pourtant la population y demeure très pauvre. » Une enquête de l'Afrobaromètre menée en 2013 au sein de 22 pays africains<sup>(4)</sup> le souligne bien : 62 % des habitants interrogés estiment qu'il est difficile ou très difficile de savoir comment l'État utilise les recettes fiscales. De fait, **les relations entre États et compagnies pétrolières** sont longtemps restées opaques, et au classement établi en 2014 par l'ONG Transparency sur la perception de la corruption, certains pays tels que la Guinée ou la République Démocratique du Congo figurent en fin de peloton.

# RELEVER LES DÉFIS DE L'EXPLOITATION DES RESSOURCES NATURELLES

## — UNE NOUVELLE DONNE : LA REDISTRIBUTION DES CARTES EN AFRIQUE

Pourtant, depuis une vingtaine d'années, des évolutions se font jour. Avec l'arrivée de nouveaux opérateurs tels que les compagnies pétrolières chinoises, brésiliennes ou malaisiennes, « la concurrence accrue a rendu le jeu plus ouvert », estime Philippe Hugon. En un sens, la logique concurrentielle a permis d'assainir la situation. **Les cartes sont désormais plus qu'avant dans les mains des décideurs africains, qui négocient eux-mêmes les contrats.** » L'émergence d'une nouvelle génération de dirigeants, la montée en puissance d'une jeunesse hostile aux gérontocraties, la circulation plus rapide de l'information ainsi que la transparence défendue par des ONG contribuent à assainir également la situation. En introduction du rapport 2013 de l'*Africa Progress Panel*, son président, Kofi Annan, déclare d'ailleurs : **« En agissant seuls, les gouvernements africains ne sont pas en mesure de résoudre les problèmes les plus ardues de gouvernance des ressources naturelles. La communauté internationale doit elle aussi soutenir la responsabilité. »** En 2008, de son côté, la Banque Africaine de Développement a mis en place la Facilité africaine de soutien juridique, afin d'accompagner les États dans la rédaction de leurs contrats. On mesure entre autres ce changement à travers le fait que certains pays utilisent désormais leurs rentes pétrolières, non plus pour financer des dépenses telles que des achats immobiliers à l'étranger, mais pour créer des infrastructures sur place. Si elle est sujette à caution, cette logique de « package deals » – accès aux ressources pétrolières moyennant la construction de routes, de bâtiments, systèmes hydrauliques... – peut profiter directement aux populations. Philippe Hugon évoque

(1) « Le partage de la richesse », par Sanjeev Gupta, Alex Segura-Ubierno et Enrique Flores. FMI, décembre 2014. (2) Ibid (3) Ibid (4) « Les pays pétroliers et miniers : un manque de transparence », *Afrobarometer*, décembre 2013

également **l'implication d'acteurs extérieurs.** « Pour concurrencer les offres dites de « package deals », des sociétés pétrolières mettent en avant des projets de responsabilité sociale. Des audits sont par ailleurs menés par des cabinets extérieurs afin de vérifier que leurs pratiques sont conformes en termes de normes environnementales ou de transparence des comptes. »

## — L'AUDITEUR, GARANT DE LA TRANSPARENCE ET DE LA CONFIANCE

**À ce titre, le projet mené par Mazars au Niger constitue un exemple éloquent.** Mazars a répondu à un appel d'offres lancé par l'État du Niger, soucieux de mettre en place un audit des coûts pétroliers, dans le cadre de l'accord de partage de production qui le lie à une entreprise pétrolière privée. **« Il s'agissait d'une mission très sensible et très technique** pour vérifier que les « coûts chargeables » – les coûts d'exploitation que la compagnie pétrolière fait payer à l'État, conformément au contrat qui les lie – étaient fondés », explique Taïbou M' Baye, associé Mazars basé à Dakar. « Il nous fallait mobiliser des **ressources pluridisciplinaires** : une équipe composée d'experts provenant de plusieurs pays, avec **une connaissance approfondie des questions d'audit interne** mais aussi des dispositions du code pétrolier, ainsi que des **ingénieurs maîtrisant l'économie pétrolière.** » Cette mission complexe a couvert des champs d'action variés, allant de l'**analyse des contrats** à l'**audit informatique**, en passant par la **comparaison des pratiques du marché** dans d'autres pays et l'**expertise comptable.** Taïbou M' Baye met l'accent sur la pression salutaire qu'induit la tenue d'un tel audit sur l'opérateur d'abord, sur l'État ensuite, qui a notamment pu identifier les améliorations à apporter au droit pétrolier national, mais aussi sur la gouvernance, les résultats des audits étant publics. **« C'est là tout le métier de l'auditeur : se mettre au service de l'intérêt général en instaurant la confiance entre les différents acteurs. » •**





**LE RÔLE DE  
L'AUDITEUR  
EST DE SERVIR  
L'INTÉRÊT  
GÉNÉRAL ET  
DE GÉNÉRER DE  
LA CONFIANCE**

# BUSINESS. FOR GOOD™

## INTÉGRER NOTRE APPROCHE DE LA VALEUR PARTAGÉE DANS NOTRE OFFRE DE SERVICES

Chez Mazars, chacun de nos services, qu'il s'agisse d'audit ou de conseil, permet de faire croître la confiance dans le monde économique par le biais de la collaboration. « Business. For Good™ » est le nom de notre initiative globale qui encourage les dirigeants à « penser et agir sur le long terme », afin de stimuler la performance et de générer des profits de façon responsable pour l'entreprise, ses parties prenantes, et la société dans son ensemble.

### — ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES AVEC DES SOLUTIONS INNOVANTES

#### • Anti corruption

Les services proposés par Mazars pour lutter contre la corruption à l'échelle internationale aident les entreprises à identifier et cartographier les risques de corruption, ainsi qu'à mettre en œuvre, vérifier, améliorer et même certifier leurs propres plans d'actions anti corruption.

#### • Entreprises et droits de l'homme

Mazars a participé au développement du « United Nations Guiding Principles Reporting Framework », premier outil d'aide aux entreprises pour le *reporting* sur les questions relatives aux droits de l'homme tels que définis par les « Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme » de l'ONU. Ce cadre de référence a été publié début 2015.

#### • Le Cultural Compass™ de Mazars

La culture d'entreprise a une influence décisive sur les performances opérationnelles et financières. Notre solution Cultural Compass™ de Mazars, déjà récompensée par un prix, permet de vérifier qu'il existe bien un alignement culturel au sein de l'entreprise.

### — INCITER LES ENTREPRISES À SE TRANSFORMER POSITIVEMENT

#### • Développement durable

Au-delà des contrôles de l'efficacité de la gouvernance, nous proposons des services de conseil stratégique sur le long terme avec « The Board Charter. For Sustainable Success® ». Cette charte promeut une approche profitant tout autant à la croissance économique à long terme qu'à la stabilité financière.

#### • Confiance

La confiance est le facteur le plus important pour construire une relation client efficace. Mazars prend ainsi le temps de comprendre les besoins réels de ses clients. Nous pouvons ainsi avancer des propositions concrètes pour permettre l'amélioration de la performance, la croissance et la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise.

#### • Transparence

Les équipes de fiscalistes de Mazars aident les entreprises internationales à développer, mettre en œuvre et rendre publiques des stratégies fiscales saines et éclairées, à même d'encourager une croissance à long terme des organisations •

Plus d'informations sur <http://www.mazars.com/BFG>

# MITTELSTAND BUSINESS SCHOOL

## Former les dirigeants au développement international des entreprises de taille intermédiaire

Au premier coup d'œil, le mot « Mittelstand » peut sembler bien mystérieux. Mais vous serez peut-être surpris de savoir que les entreprises du Mittelstand se trouvent en réalité tout autour de vous. À l'origine, le mot allemand « Mittelstand » fait en effet référence à la classe moyenne, mais il est aujourd'hui utilisé pour décrire les petites et moyennes entreprises (PME) en Autriche, en Allemagne et en Suisse. Les Mittelstand sont ainsi souvent des entreprises familiales qui partagent des valeurs avec Mazars, telles que continuité, expertise technique et indépendance.

Quand ces entreprises commencent à passer du P au M de PME, elles se découvrent souvent un appétit croissant pour le marché international. Et ce qu'il s'agisse d'une entreprise allemande ouvrant sa première usine au Ghana ou d'une entreprise de haute technologie de Singapour ayant déjà fait ses premiers pas dans l'économie mondialisée.

Mazars est né en France comme un cabinet comptable local. Aujourd'hui, nous sommes un *partnership* international intégré comptant plus de 15 000 employés dans 74 pays : un challenger d'influence dans un monde de géants du service. Nous sommes donc bien placés pour partager notre expérience du développement

international avec d'autres entreprises de taille intermédiaire (ETI) qui souhaitent aller plus loin. En d'autres termes, Mazars se positionne en tant qu'interlocuteur de confiance pour les ETI qui cherchent à exprimer leur plein potentiel.

En 2013, quand nous avons compris qu'il n'existait pas de programme adapté pour transformer des experts techniques en leaders de demain, nous avons décidé de créer le nôtre : le « NextMBA » (cf. page 30). Aujourd'hui, nous avons réalisé qu'il n'existait pas de formation pour les pionniers des entreprises de taille moyenne ou intermédiaire souhaitant prendre leur envol à l'international. Une fois encore, nous avons donc créé la nôtre : la Mittelstand Business School (MBS).

Cette formation ouverte en 2015 a été spécifiquement conçue pour renforcer les capacités de conseil de nos experts afin de leur permettre de mieux accompagner leurs clients. Dans le futur, la MBS s'ouvrira à des participants d'autres entreprises de notre écosystème économique. La Mittelstand Business School est l'incarnation de l'histoire de Mazars : née comme une initiative locale, elle possède désormais une dimension internationale •

•

**LA MITTELSTAND BUSINESS SCHOOL (MBS) EST UN PROGRAMME DE FORMATION QUI EXPLORE, ÉTUDIE ET EXPLOITE LES FACTEURS CLÉS DE RÉUSSITE DU MODÈLE ALLEMAND DE TRANSFORMATION DES ENTREPRISES LOCALES DE TAILLE MOYENNE EN CROISSANCE EN ACTEURS INTERNATIONAUX DE PREMIER PLAN.**

•

# FORMER LES LEADERS DE DEMAIN : UN MODÈLE DISRUPTIF LE NEXTMBA PAR MAZARS

Pourquoi « Next » dans « NextMBA » ? Parce que c'est un nouveau type de MBA, avec pour ambition de former de nouveaux leaders, avec de nouveaux enseignants et de nouvelles formes de coopération entre universités d'entreprise. Fondé par Mazars en partenariat avec un groupe d'universitaires du monde entier triés sur le volet, ce programme de six semaines a tout d'abord été déployé auprès de 70 cadres de la communauté des dirigeants de Mazars dans le monde, sur une période de 2 ans.

**CARSTEN SCHLAWE**

**HEAD OF ACCOUNTING & OUTSOURCING,  
MAZARS, ALLEMAGNE**

Pour résumer, je suis conseiller en fiscalité allemande, père de 3 enfants et je me rends au travail en vélo. J'ai grandi à Berlin et j'ai fréquenté une école internationale avec des gens venus de plus de 35 pays. Aujourd'hui, je travaille dans un contexte post fusion ; suite à cette fusion, nous sommes passés de 300 à 1 000 employés. Cet événement a changé la donne et nous a forcés à nous poser des questions. Comment les collaborateurs se sentent-ils ? Comment gèrent-ils un tel changement ? Quel est le meilleur chemin à suivre pour le futur ? Le principal enseignement que j'ai tiré du NextMBA est la nécessité de toujours chercher à penser différemment. Il faut accepter qu'il y ait plusieurs points de vue différents. Le mélange de différentes cultures, et de personnes qui ne travaillent pas habituellement ensemble, rend cela encore plus évident. J'y ai également trouvé une approche ouverte qui non seulement mène à des résultats intéressants mais construit aussi une communauté qui perdure toujours après les 24 mois du NextMBA.

Les entreprises de demain seront de plus en plus internationales et de plus en plus régies par un mode de travail en équipe virtuelle. Le leadership deviendra encore plus nécessaire. Un bon dirigeant doit être honnête et sincère. Savoir susciter la confiance et faire confiance est essentiel. Un véritable leader encourage les autres, les aide à mieux travailler, et parfois même à savoir s'amuser. Diriger, c'est être un guide. C'est comme être dans une forêt sombre et dire aux autres : « Faites-moi confiance, je vais vous sortir d'ici ». Le leader est celui qui est à l'avant et tient la lumière.



**MILOS PAVLIS****GÉNÉRAL MANAGER, SAINT-GOBAIN,  
RÉPUBLIQUE TCHÈQUE**

J'ai construit toute ma carrière dans la même entreprise et je dirige maintenant les 1 600 employés d'une filiale en République tchèque. Je dirige également notre *Business Unit* de produits de construction en Europe, en Turquie et en Russie. Pour moi, le NextMBA a été une inspiration, notamment en termes de marketing et pour comprendre le besoin de vitesse et de différenciation. Rencontrer des personnes de différentes entreprises, pas uniquement industrielles, est très enrichissant. Nous avons compris que nous faisons tous face aux mêmes problèmes dans des contextes différents ; cela rend plus facile l'adaptation des apprentissages à nos situations propres. Au cours de nos voyages d'étude dans la Silicon Valley, nous avons pu voir comment les entreprises là-bas se remettent de leurs échecs, au point même de les célébrer.

Quand il s'agit de prendre des risques, elles ne prennent pas en compte l'intégralité des conséquences éventuelles, tout particulièrement les risques d'échec, comme on le fait traditionnellement. Ce qui est vrai dans le domaine technologique l'est aussi dans mon secteur : dans une époque où l'innovation est indispensable au *leadership*, le temps de mise sur le marché est de plus en plus réduit.

Vous pouvez adopter toutes les stratégies que vous voulez, vous n'irez pas loin sans collaborateurs engagés. Mon objectif est de les aider à s'épanouir. Et cela commence par croire en eux. J'ai été le témoin direct de l'application du concept de *shared leadership* (direction partagée) dans une situation de crise, où chacun savait exactement quoi faire et comment assumer ses responsabilités. C'est une structure plus efficace que n'importe quel type de management traditionnel.

L'écoute est une qualité essentielle dont manquent pourtant certains leaders. On peut avoir une vision et tout organiser pour tendre vers cet objectif, mais il faut aussi savoir écouter, car il n'existe pas de vérité absolue.



Le NextMBA traite des sujets de pointe allant du marketing centré sur le client à la révolution numérique, en passant par la gestion des talents au XXI<sup>e</sup> siècle et les stratégies de développement durable. En 2014, le NextMBA s'est ouvert à des participants venus de grandes entreprises comme Areva, Auchan, AXA, ENGIE, L'Oréal, Manpower et Saint-Gobain.



Ce programme complet prépare les dirigeants de demain à mieux comprendre l'influence des mutations économiques d'aujourd'hui sur les entreprises, les équipes et les marchés et à savoir faire preuve d'agilité dans la recherche de nouvelles solutions.

**DR IDRIS ABERKANE**  
**PROFESSEUR, NEXTMBA**

**LE MESSAGE LE PLUS IMPORTANT DE MON COURS EST QUE TOUTE RÉVOLUTION SE DÉROULE EN TROIS ÉTAPES. ON COMMENCE PAR S'EN MOQUER, ON LA CONSIDÈRE ENSUITE DANGEREUSE, ET ELLE S'IMPOSE ENFIN D'ELLE-MÊME. LE CONCEPT S'APPLIQUE DANS TOUS LES DOMAINES, MAIS IL EST PARTICULIÈREMENT UTILE POUR LES ENTREPRISES.**

Diriger, c'est être capable de s'emparer de quelque chose de dangereux et de savoir s'en servir. Cela peut être une idée révolutionnaire, un produit innovant ou une façon disruptive de travailler.

Comme l'excellent Simon Sinek l'a amplement démontré, un grand leader commence par le « Pourquoi » : il explique à ses collaborateurs pourquoi ils vont faire cela. Aujourd'hui, la plupart dirigent en expliquant le « Comment » et le « Quoi », mais il ne s'agit que d'exécution. Dans le futur, les leaders devront diriger à travers le « Pourquoi », tout simplement parce que les attentes de leurs collaborateurs ne sont plus les mêmes.

La crise des *subprimes* a donné naissance à une génération très exigeante : ils ne veulent pas de n'importe quel travail. Il faut leur expliquer pourquoi ils doivent travailler. Dans le passé, la réussite était déterminée par l'argent ; aujourd'hui, il s'agit de faire un travail qu'on aime. Le monde change vite. Le leadership par le « Pourquoi » sera incontournable d'ici dix ans. On constate déjà que le point d'équilibre est en train de se déplacer : le véritable pouvoir est le pouvoir sur soi-même.

Pourquoi ai-je accepté d'enseigner dans le cadre du NextMBA ? Parce que je veux changer le monde. Ces dirigeants sont l'avenir, et je peux changer leur façon de penser. Si mon message devient suffisamment viral, je peux changer le monde.



*Idris Aberkane*

**GÉRALDINE TRENTESAUX****DIRECTRICE GRANDS COMPTES, MANPOWER,  
FRANCE**

**J'AI REJOINT MANPOWER EN 2011 COMME DIRECTRICE GRANDS COMPTES, SPÉCIALISÉE DANS LE MARCHÉ INDUSTRIEL. ENTRE AUTRES EXPÉRIENCES PASSÉES, J'AI ÉTÉ DIRECTRICE DES VENTES POUR DHL, À BRISBANE, EN AUSTRALIE.**

Le principal enseignement du NextMBA est pour moi qu'il n'existe pas de modèle économique qui va durer pour toujours : tout va changer. Qu'il s'agisse de changements opérationnels ou économiques, nous devons les anticiper et nous y adapter. De nouveaux acteurs peuvent surgir n'importe où, n'importe quand et remettre en question votre modèle économique. C'est pourquoi une réflexion stratégique solide, dont les dirigeants avaient déjà besoin auparavant, est aujourd'hui devenue vitale. Le changement est si rapide que nos secteurs d'activité peuvent être bouleversés en un instant. Cela transforme également notre approche du leadership.

La véritable différence, avec le NextMBA, est que nous passons une semaine sur chaque continent et que nous sommes vraiment immergés dans le contexte local. Nous travaillons au sein des entreprises, discutons avec les leaders, immergés dans le tissu économique local. À San Francisco, par exemple, nous avons rencontré les équipes de LinkedIn, des responsables de start-up et des investisseurs. Ce n'est pas théorique, c'est concret.

Pour moi, un leader doit avoir une vision et savoir la traduire en stratégies et en tactiques adaptées à la complexité de notre environnement. Aujourd'hui, les leaders doivent faire preuve d'agilité et être prêts à s'adapter à toutes les formes d'organisations. S'il y a un secret pour être un bon dirigeant, c'est qu'il faut être soi-même, mais en mieux.



Le contenu et l'esprit du NextMBA se diffusent maintenant à travers tout Mazars par le biais d'une série de programmes, en face à face ou en virtuel, se concentrant sur l'innovation, le développement commercial et le leadership. Le NextMBA est le programme phare de la Mazars University.

# RELATION AU TRAVAIL : UNE RÉVOLUTION À L'ŒUVRE ?

## UNE ÉTUDE SUR UN AN DE CONVERSATIONS SUR LE WEB SOCIAL

Explosion du nombre d'entrepreneurs individuels, évolution des formes de travail, réduction de la place du salariat, développement exponentiel des start-up, émergence de nouvelles attentes des collaborateurs vis-à-vis des entreprises : la relation entre les individus et le travail subit un changement de fond.

Ce choc historique dessine les contours d'une approche différente de l'interdépendance entre les entreprises et de leur première **partie prenante : les collaborateurs** actuels, passés (alumni) et futurs. Quelles sont les principales préoccupations des individus concernant la relation de travail ? Comment se regroupent-ils par communautés sur ces sujets ? Fidèle à sa vision écosystémique, et pour répondre à ces questions, Mazars a réalisé une étude mondiale à partir de la captation d'un an de conversations spontanées sur l'espace numérique social (blogs, sites web, forums, réseaux sociaux)\*. Vous en retrouverez ici la synthèse.

Que découvre-t-on à travers cette étude ? Tout d'abord, la relation entre l'individu et le travail est un **sujet très conversationnel** puisqu'il génère près de **2 millions de publications en un an sur l'espace numérique social**. Est-ce pour autant une révolution digitale ? Oui et non. Oui, quantitativement, car le web et les réseaux sociaux servent de caisse de résonance

et de canal d'expression privilégié, démultipliant ainsi le « bruit » autour de ce sujet. Oui, qualitativement, car le digital (au-delà du web social) et la révolution technologique qu'il porte, modifie les contours et la forme de la relation au travail, au moins dans certains secteurs et pour certaines personnes : on parle ici d'**économie de la connaissance** (numérique, services, industries d'avenir), principalement du secteur tertiaire (272 000 publications), de travailleurs hyper-qualifiés ; la « lower middle class » ne participe ni à ce mouvement, ni aux conversations qui y sont liées.

**UN DÉBAT QUI  
INTÉRESSE  
D'ABORD  
LE SECTEUR  
TERTIAIRE :  
272 000  
CONVERSATIONS**

Le secteur tertiaire est identifié dans 272 000 conversations, les deux autres secteurs n'étant pas mentionnés, hormis l'industrie de pointe.

Mis à part un envahissement quantitatif de l'expression « I love my job » sur les réseaux sociaux (à 90 % sur Twitter avec le hashtag #ILoveMyJob), d'un point de vue qualitatif, les médias et les sites web sont les plateformes privilégiées pour mettre en exergue des **tendances** (attentes et exigences), des **points de vue** (souhaits et désirs), ainsi que des **analyses** (académiques et journalistiques), participant ainsi à construire un discours que chacun reprend ensuite à son compte.

**#ILOVEMYJOB  
38 %**

Un grand nombre de conversations, surtout sur Twitter, comportent l'expression #ILoveMyJob, qui peut, selon le contexte, exprimer tout aussi bien l'adhésion que l'ironie, mais marque quantitativement l'importance du sujet dans les préoccupations des individus.

## 7 THÈMES DE DISCUSSION PRINCIPAUX



Ce n'est peut-être pas pour autant seulement une révolution digitale, dans la mesure où les ressorts profonds qui animent ces phénomènes sont liés à des facteurs intangibles ou à des tendances lourdes : l'humain et ses besoins fondamentaux, l'individu roi qui s'affirme de plus en plus, le travail comme espace d'épanouissement, le travail comme relation aux intérêts partagés (travail fourni et capacité créative vs. rétributions plurielles).

## LES GÉNÉRATIONS, UNE AFFAIRE DE PERCEPTIONS ET NON DE CONFLIT

On observe d'autre part une importance finalement assez faible des relations intergénérationnelles dans les conversations (7 %). Les publications portent beaucoup moins sur les liens entre les générations (et donc sur les conflits potentiels) que sur la génération Y elle-même et ses attentes.

## LES MILLENNIALS, UN DÉFI RH QUI ALIMENTE LES CONVERSATIONS 85% GÉNÉRATION Y VS. 15% BABYBOOMERS

La génération Y qui incarne – à tort ou à raison – le changement de paradigme est concernée par 34 000 conversations, contre 6 000 seulement pour la génération des « baby boomers ».

## UN RENVERSEMENT DES RELATIONS DE POUVOIR ?

C'est plutôt l'introduction d'une prise de pouvoir de travailleurs tout à la fois blasés et désabusés à l'égard de ce que peut leur apporter l'entreprise traditionnelle. Les individus, conscients de leur valeur, sont gourmands de plus d'autonomie vis-à-vis de l'entreprise.

## L'INDÉPENDANCE 274 000 CONVERSATIONS

274 000 publications, soit 13,7 % du total, concernent l'indépendance, la liberté, l'autonomie des employés par rapport à l'entreprise.

L'intérêt envers l'entreprise devient double, correspondant d'abord à l'exigence de droits sociaux fondamentaux (assurance santé, aide parentale, etc.) qu'elle est censée apporter.

## LA SANTÉ, UN ENJEU PRIORITAIRE

258 000 publications, soit 12,9 % du total, concernent la santé.

D'un autre côté, les attentes pour des projets communs ou des valeurs partagées, au-delà du contrat de base qui lie l'individu à l'entreprise, sont fortement exprimées.

## UNE ATTENTE DE SENS 13 %

264 000 publications, soit 13,2 % du total, concernent les valeurs ou les projets communs, au-delà du contrat de base qui lie l'individu à l'entreprise.

Face à cette pression, l'univers professionnel exprimé sur le web social semble être révolutionné autour de nouvelles tendances managériales (100 000 publications) ; on y observe l'émergence de nouvelles fonctions telles que les Feel Good Managers (76 000 publications) et l'écoute de nouvelles attentes personnelles de la part des employés, notamment autour de la capacité à mener de front une vie familiale et une vie professionnelle (132 000 publications).

## BIEN-ÊTRE ET AGILITÉ, UN NOUVEAU LEXIQUE DU MANAGEMENT 176 000 CONVERSATIONS

## LA VIE FAMILIALE AUSSI IMPORTANTE QUE LE SALAIRE 136 000 <SALAIRE> VS. 134 000 <VIE FAMILIALE>

On note quasiment autant de conversations sur la rétribution (6,7 %) que sur la vie familiale (6,3 % du total).

En substance, les conversations sur le web social dépeignent un écosystème habité par l'aspiration à une convivialité et une nouvelle interdépendance qui n'opposeraient ni les employeurs aux employés, ni la vie professionnelle à la vie personnelle. Portées en priorité par les individus travaillant au cœur d'activités intellectuelles, de services et/ou d'innovation (knowledge workers), ces nouvelles formes d'expression dessinent un nouveau paradigme, plus complexe, pour créer de la valeur partagée •

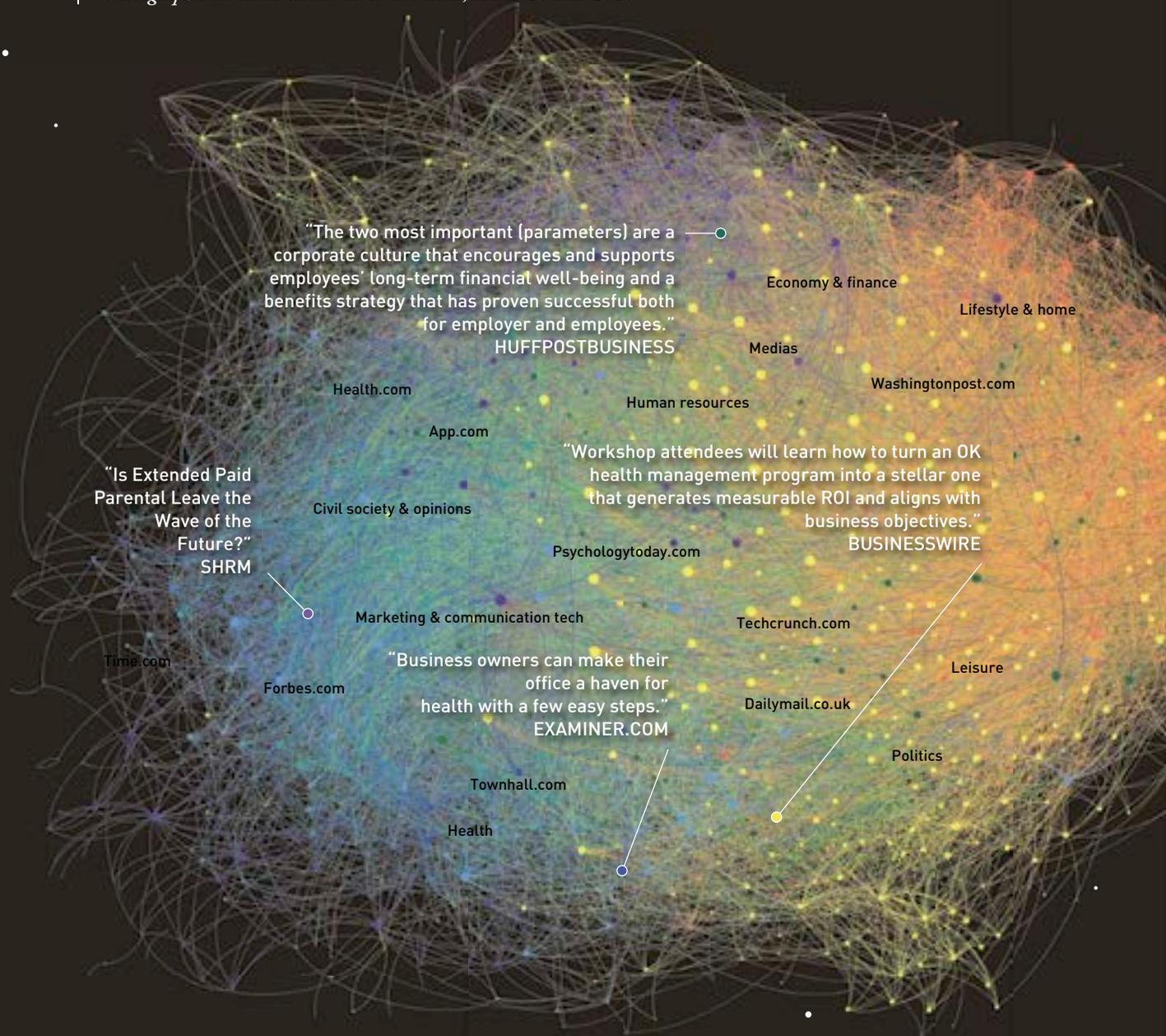
LIRE ÉGALEMENT : • l'interview croisée Charles Handy – Philippe Castagnac (p. 12) concernant les liens entre l'évolution des organisations et la capacité des individus à se réinventer.

• le rapport Mettling « Transformation numérique et vie au travail » (septembre 2015) qui identifie cinq impacts majeurs de cette transformation.

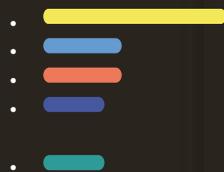
\* étude mondiale réalisée à partir de la captation par Linkfluence, via sa solution Radarty, de conversations spontanées sur l'espace numérique social (blogs, sites web, forums, réseaux sociaux anglophones) sur la période août 2014-aout 2015.

# CONVERSATIONS, THÈMES ET COMMUNAUTÉS

Cartographie des conversations sur le web social, août 2014-août 2015



MEDIA (365)  
ÉCONOMIE & FINANCE (132)  
POLITIQUE (132)  
RESSOURCES HUMAINES (103)  
TECH (102)



STYLE DE VIE (100)  
OPINIONS & SOCIÉTÉ (82)  
SANTÉ (64)  
LOISIRS (64)  
MARKETING & COMMUNICATION (47)



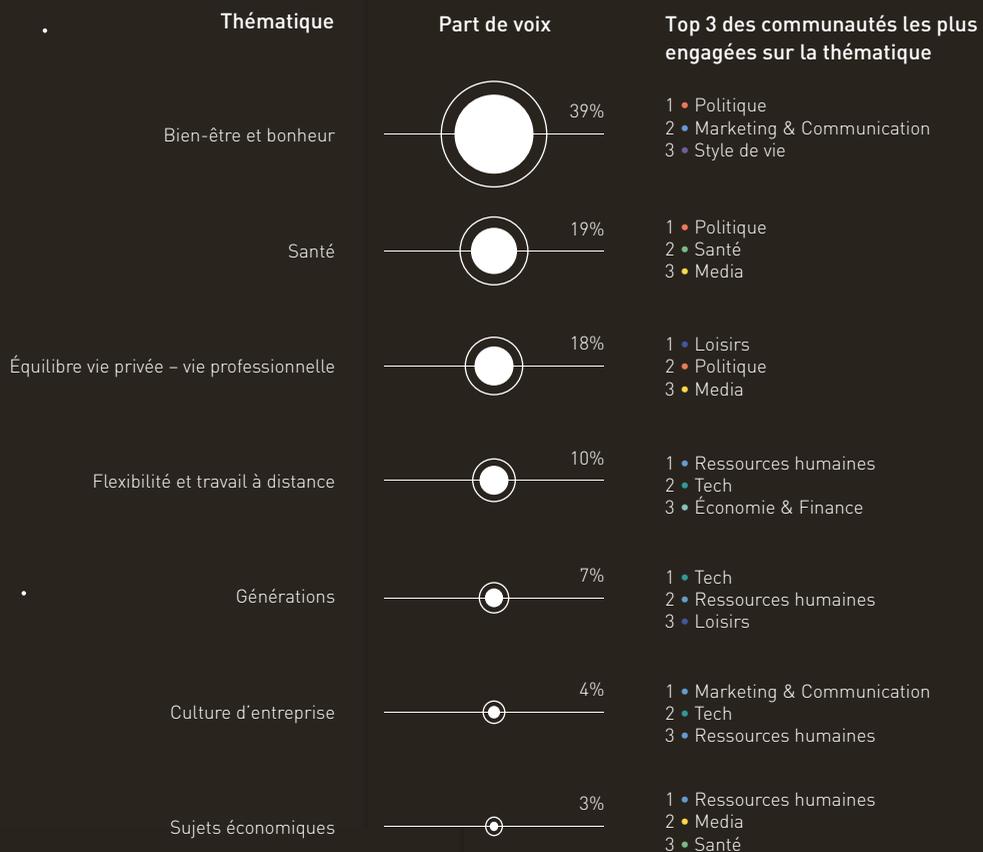
TAILLE DES POINTS  
Influence

## 1 AN : 1 900 000 PUBLICATIONS

L'étude réalisée par Linkfluence pour Mazars a identifié les conversations sur le web social traitant des différentes dimensions de la relation au travail. Quels sujets sont les plus abordés ? Par quelles communautés ? Ces thématiques sont toutes étroitement interconnectées : être heureux au travail n'est pas dissociable de la possibilité de mener de front une vie familiale, de se savoir protégé en matière de santé, de la possibilité d'organiser son activité librement, du sentiment d'être investi dans une activité professionnelle qui aurait du sens en respect de certaines valeurs, etc.

Le graphe représente une vision globale des communautés les plus influentes sur les thèmes liés à la relation au travail, et de la façon dont elles sont connectées. **L'ensemble de cette cartographie est accessible en version interactive.** Configurez la data-visualisation selon vos besoins, découvrez les communautés les plus influentes sur les différents thèmes, et explorez les liens qui les unissent.

[fre.mazars.com/work2015](http://fre.mazars.com/work2015)



### HYPERLIENS

Les arcs reliant les cercles représentent les liens hypertextes entre les sites cartographiés. Le lien a la couleur du site qui l'émet. Lorsque deux sites se pointent mutuellement, deux liens sont présents.



« Journée de l'innovation » tombe le jour de la clôture des comptes. Personne n'est disponible. Retournez à la case départ

Vous réunissez collaborateurs, clients et jeunes entrepreneurs pour un « hackathon », un marathon collaboratif d'innovation. Les participants réclament la prochaine date. Avancez de 7 cases



Retournez au départ

# L'INNOVATION SERVE SUR UN PLATEAU

L'innovation partagée se situe au cœur de notre ADN : le Groupe a l'ambition d'être un pionnier de l'open innovation dans le secteur des services professionnels. Pour ce faire, nous avons lancé Mazars'LAB dans plusieurs pays pour créer des ponts entre Mazars et des acteurs extérieurs innovants.

Grâce au fonds d'investissement interne, vos collaborateurs peuvent créer leur start-up. Avancez de 8 cases

Un membre de la start-up incubée occupe la salle de réunion réservée par le service marketing. Vous passez 1 tour à résoudre le conflit

Vous partagez votre expertise qui croît sans cesse. Avancez de 8 cases

Mazars'LAB

Vous lancez une grande journée de l'innovation. De la DSI au stagiaire du service juridique, 80% des effectifs participent. Avancez de 8 cases



Vous montez un think tank dédié à l'innovation avec une douzaine d'entreprises partenaires. Vous devenez leader d'opinion. Avancez de 4 cases

WELCOME





# L'ENTREPRENARIAT EN ACTION

LE CONCOURS D'INNOVATION #MAZARSFORGOOD

**Mieux servir les collaborateurs, la société et le monde des affaires.** Telle était la consigne du premier concours international d'innovation #MazarsForGood, lancé fin janvier 2015. Mazars a invité de jeunes aspirants entrepreneurs et intrapreneurs à soumettre leurs idées innovantes et transformatrices dans les trois catégories suivantes : « Employés », « Société » et « Business ». Plus de 75 équipes provenant de 27 pays ont soumis leurs projets de fin janvier à avril 2015 et c'est au début de l'été que dix finalistes ont été choisis parmi les trois catégories de la compétition. Les trois gagnants #MazarsForGood ont été annoncés par le jury le 21 septembre :

Dans la catégorie « Business » :

**SHEAPLY** (France), le Uber de l'expédition avec leur plateforme d'expédition et de livraison participative.

Dans la catégorie « Employés » :

**EASYGREEN** (Hong Kong), avec leur solution innovante pour réduire le stress et développer l'esprit d'équipe en entreprise grâce à l'horticulture.

Et dans la catégorie « Société » :

**TOILETS FOR ALL** (South Africa), avec leur modèle tout-en-un et portatif de toilettes écologiques plus durable, plus respectueux de l'environnement et plus salubre pour les familles défavorisées.

Chacune de ces 3 équipes a reçu 20 000 dollars américains afin de développer son projet. Elles ont également été invitées à présenter leurs entreprises à la convention internationale des associés Mazars à Bruxelles en décembre 2015. Les six autres équipes finalistes provenant de France, Grèce, Maroc et des États-Unis ont également été récompensées pour leur travail accompli ces derniers mois : les équipes arrivant à la deuxième place dans chaque catégorie ont gagné 2 000 dollars chacune, et les équipes arrivant à la troisième place 1 000 dollars chacune. La première édition de cette compétition a connu un succès certain à travers le monde avec de nombreux partages du contenu #MazarsForGood sur les réseaux sociaux. Pour en savoir plus sur les gagnants du concours d'innovation #MazarsForGood, visitez le blog: [blogs.mazars.com/ideasforgood](https://blogs.mazars.com/ideasforgood)



• Ce concours est un gage de notre conviction de la valeur apportée par ces projets innovants, bénéficiant à la fois à Mazars et à la société. Mais #MazarsForGood est beaucoup plus qu'un simple concours : c'est le reflet de notre ADN, de notre dévouement au concept de transmission et au progrès, tout cela au nom de l'intérêt général.

## • Intrapreneur

### Noun

Une personne au sein d'une grande entreprise qui crée de nouveaux produits, services ou systèmes tout en bénéficiant d'une liberté d'action et d'une aide financière à la réalisation de ces projets. La prise de risques et l'innovation sont les armes de l'intrapreneur face aux procédures et protocoles traditionnels d'une entreprise.

M A Z A R S



UNE ANNÉE  
EN BREF



Y E A R B O O K 2 0 1 5

# LES ORGANES DE GOUVERNANCE DE MAZARS

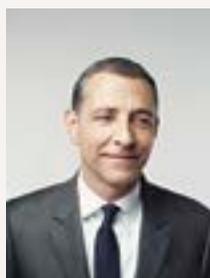
*Nos deux organes de gouvernance – le Conseil de Gérance et le Conseil de Surveillance – sont élus par nos associés. Ils ont en charge la supervision de la gestion opérationnelle de nos activités à l'échelle mondiale.*

## LE 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 2015, le Conseil de Gérance était composé de 7 membres, élus pour un mandat de 4 ans qui prendra fin en décembre 2016.



Philippe Castagnac



Antonio Bover



Hervé Hélias



Christoph Regierer



Hilton Saven



Phil Verity



Victor Wahba

**Philippe Castagnac** CEO du Groupe, Président du Conseil de Gérance • **Antonio Bover** leader de la Global Business Unit Tax & Law, Managing Partner de Mazars en Espagne • **Hervé Hélias** Co-CEO, leader de la Global Business Unit PIE (Public Interest Entities), Managing Partner de Mazars en France • **Christoph Regierer** Co-CEO, membre du conseil de gérance de Roever Broenner Susat Mazars • **Hilton Saven** Co-CEO, Managing Partner de Mazars en Afrique du Sud • **Phil Verity** Co-CEO, leader de la Global Business Unit OMB (Owner-Managed Business), Managing Partner de Mazars au Royaume-Uni • **Victor Wahba** Co-CEO, CEO de WeiserMazars •

## ADVISORS

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



Thierry Colin



Graham Durgan



Loïc Wallaert

## LE 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 2015, le GGC est composé de douze membres, dont deux externes :



Tim Hudson  
Président



Ken Morrison  
Vice-Président



Jean-Louis Simon  
Vice-Président



Thierry Blanchetier



Kathryn Byrne



Charles de Boisriou



François de Carbonnel\*



Anita De Casparis



Patrice de Folleville  
Jusqu' 31/08/2015



Mohamed Ali  
Elaouani Cherif



Denise K. Fletcher\*



Gregor Kunz

\* Membre externe

# LES TEMPS FORTS DE L'ANNÉE 2014 - 2015

SEPTEMBRE 2014

## • MAZARS SIGNE DES ACCORDS DE CORRESPONDANCE AVEC :

- BRJ PARTNERS (OUGANDA),
- WISCON ASSOCIATES (TANZANIE)
- TAXLINK (ESTONIE, LETTONIE, LITUANIE).

NOVEMBRE 2014



- **MAZARS S'IMPLANTE AU KIRGHIZISTAN** qui devient le 72<sup>e</sup> membre de son *partnership* international.

- **POUR LA 5<sup>E</sup> ANNÉE CONSÉCUTIVE, MAZARS EST FIER D'ÊTRE LE SPONSOR DE LA « CITÉ DE LA RÉUSSITE »**, un événement marquant ayant lieu à Paris et dont la 19<sup>e</sup> édition, consacrée au thème de l'audace, a réuni 150 intervenants et 20 000 participants.

DÉCEMBRE 2014



- **MAZARS S'IMPLANTE EN ALBANIE**, avec l'intégration de la firme Gjini qui forme le 73<sup>e</sup> membre de son *partnership* international.

JANVIER 2015

- **MAZARS UNIVERSITY**, la structure de formation internationale du groupe Mazars, reçoit la prestigieuse accréditation CLIP de la part de l'EFMD (European Foundation for Management Development). Cet honneur n'a été conféré qu'aux entreprises de l'indicateur « Fortune 1000 » disposant d'une infrastructure éducative interne significative (p. 32).



FÉVRIER 2015

- **GIP (GLOBAL INTELLIGENCE PARTNERS), UNE STRUCTURE BASÉE AU MAROC ET SPÉCIALISÉE DANS LE BUSINESS INTELLIGENCE, L'ANALYSE DE DONNÉES ET LE BIG DATA, REJOINT MAZARS.**

40 000

FOLLOWERS

- **PHILIPPE CASTAGNAC**, Chairman et CEO du Groupe Mazars, membre du programme LinkedIn Influencers, dépasse les 40 000 followers.

## MARS 2015

- **PATRICK DE CAMBOURG EST NOMMÉ PRÉSIDENT DE L'ANC** (Autorité des Normes Comptables), le normalisateur français. Patrick de Cambourg a été président de Mazars SA entre 1984 et 1995, puis Chairman et CEO du groupe Mazars entre 1995 et 2011, et enfin président du Conseil de Surveillance du groupe entre 2012 et 2014. Il est président honoraire de Mazars depuis 2014.

- **MAZARS EST SPONSOR DU « CEO AFRICA FORUM 2015 » À GENÈVE, ET DÉVOILE SON LIVRE BLANC INTITULÉ « AFRICA'S QUEST FOR STRATEGIC AGILITY: CURRENT STATE AND SCENARIOS ».**



- **MAZARS CÉLÈBRE** le 20<sup>e</sup> anniversaire de son implantation en Russie et au Vietnam.

## AVRIL 2015



- **MAZARS FUSIONNE EN ALLEMAGNE** avec Roever Broenner Susat, et forme ainsi un acteur influent qui entre dans le Top 10 de la profession dans le pays, avec 1 000 professionnels opérant à partir de 12 bureaux [p. 47].

- **VICTOR WAHBA** succède à Douglas A. Phillips en tant que CEO de WeiserMazars aux États-Unis.

- **MAZARS LANCE #WEAREMAZARS**, une série de vidéos courtes donnant la parole à des collaborateurs de plusieurs pays  
[www.mazars.com/WAM](http://www.mazars.com/WAM)



- **MAZARS FÊTE LE 20<sup>E</sup> ANNIVERSAIRE DE SON IMPLANTATION EN ROUMANIE.**

## JUIN 2015

- **LA DERNIÈRE SESSION DE FORMATION « LES RÉSEAUX SOCIAUX AU SERVICE DU BUSINESS DEVELOPMENT » DE L'ANNÉE A LIEU À MOSCOU (RUSSIE).**

Sur l'année 2014-2015, 550 associés et managers ont suivi ces ateliers de la #DigitalAcademy de Mazars dans 18 pays.



- **MAZARS CÉLÈBRE** son 20<sup>e</sup> anniversaire dans la République tchèque.

- **MAZARS EST PARTENAIRE SCIENTIFIQUE DE LA 7<sup>E</sup> ÉDITION DE L'AFRICA BANKING FORUM**

à Abidjan, le plus grand événement du secteur pour l'Afrique du Nord, de l'Ouest et du Centre.

- **MAZARS PARTICIPE AUX « EUROPEAN DEVELOPMENT DAYS » À BRUXELLES,**

et présente le « United Nations Guiding Principles Reporting Framework » (lancé au mois de février), un outil innovant développé en collaboration avec SHIFT pour aider les entreprises dans leur *reporting* sur les questions liées au respect des droits de l'homme, en particulier dans leur chaîne d'approvisionnement.

JUILLET 2015

- **ROBERT MAZARS, LE FONDATEUR DE L'ORGANISATION, DÉCÈDE À L'ÂGE DE 95 ANS.**

Robert Mazars était un véritable pionnier, dont tout le groupe peut être fier. Il a dédié sa vie aux valeurs fortes qui structurent toujours Mazars aujourd'hui, et a agi de manière infatigable pour l'excellence technique, le sens de l'éthique et l'intégrité dans notre profession (p. 10).



- **MAZARS S'IMPLANTE AUX PHILIPPINES,** qui devient le 74<sup>e</sup> pays membre de notre *partnership* international.

- **MAZARS FAIT L'ACQUISITION D'EQR,** un cabinet de conseil français spécialisé dans le secteur de la santé.



- **MAZARS SIGNE DES ACCORDS DE CORRESPONDANCE**

AVEC MCA AUDITING & ACCOUNTING SAS (COLOMBIE) ET DUNCAN DOVICO (AUSTRALIE).

- **MAZARS OUVRE SA PLATE-FORME EN LIGNE SUR LA SHARED VALUE**

afin de promouvoir le débat sur la façon dont les entreprises interagissent avec leur environnement : [www.sharedvalue.mazars.com](http://www.sharedvalue.mazars.com)

AOÛT 2015



- **MAZARS DÉPASSE LES 200 000 FOLLOWERS**

sur l'ensemble de ses pages et comptes officiels sur les réseaux sociaux, tandis que 11 000 de ses professionnels sont présents sur LinkedIn.

## MITTELSTAND

- **MAZARS LANCE LA MITTELSTAND BUSINESS SCHOOL (MBS),**

un programme de formation qui explore, étudie et exploite les facteurs clés de réussite du modèle allemand de transformation des entreprises locales de taille moyenne en croissance en acteurs internationaux de premier plan (p. 29).

# UNE AMBITION COMMUNE LA FUSION RBS / MAZARS EN ALLEMAGNE

## *Un saut quantique pour le Groupe sur le marché allemand*

Avril 2015 est une nouvelle date à retenir dans l'histoire de Mazars. À travers la fusion avec Roever Broenner Susat, une firme disposant d'une expertise reconnue sur le Mittelstand\*, le Groupe, présent en Allemagne depuis 30 ans, renforce de manière spectaculaire sa position sur le plus important marché d'Europe. Les deux parties apportent chacune des forces très complémentaires : une capacité d'intervention mondiale au service de tous types d'entreprises, notamment cotées, pour Mazars, tandis que RBS dispose d'une base de clientèle de PME en développement et souvent déjà actives à l'international. Avec plus de 1 000 experts de l'audit et des services fiscaux, comptables, financiers et juridiques opérant à partir de 12 bureaux répartis sur l'ensemble du territoire, la nouvelle entité rejoint le Top10 de la profession en Allemagne. Elle contribuera pour près de 10 % au chiffre d'affaires annuel du Groupe. *Willkommen!*

\* terme allemand désignant les entreprises de taille intermédiaire, souvent caractérisées par un fort investissement en recherche et développement et une expansion internationale.

**SABINE LEUSCHNER & DR. MARTIN F. KÖHLER**

# “ ENSEMBLE, NOUS ALLONS MULTIPLIER NOS OFFRES À L’INTERNATIONAL ”

## TROIS MOTS POUR DÉFINIR L’AUTRE ENTREPRISE ?

**SABINE** : « Sens du service », « expert » et « allemand ».

**MARTIN** : Pour définir Mazars, j’utiliserais les termes : « international », « créativité » et « ouverture ».

## COMMENT AVEZ-VOUS VÉCU L’ANNONCE DE LA FUSION ?

**MARTIN** : Avec enthousiasme. RBS avait besoin de Mazars et réciproquement. Chacun avait de vrais atouts. Par exemple, RBS avait un département juridique important. Mazars, de son côté, était très présent à l’international. Ensemble, nous allons multiplier nos offres à l’international et élargir notre palette de compétences. Il faut convenir qu’il y a eu quelques inquiétudes chez RBS, notamment dans les services administratifs. Certaines personnes s’inquiétaient de ne pas maîtriser l’anglais ou le français. Elles s’imaginaient être dirigées par des « gros bonnets français ». Ce rapprochement est donc une chance et un défi à la fois.

**SABINE** : Je l’ai très bien vécue car je connaissais RBS, qui bénéficiait d’une forte notoriété en Allemagne. Même mes amis

à Francfort avaient lu l’information dans la presse ! De part et d’autre, les fondations sont solides.

Chacun peut apporter quelque chose à l’autre.

## SI VOUS AVIEZ UNE BAGUETTE MAGIQUE, QUE CHANGERIEZ-VOUS ?

**MARTIN** : Je ferais en sorte qu’il y ait moins d’individualisme. Au moment d’une fusion, le risque est de s’attacher à son pré carré. Alors qu’il vaut mieux penser collectif et se demander : « De quoi notre client a besoin et qu’allons-nous mettre en œuvre pour le lui apporter ? ».

**SABINE** : Ma baguette magique aiderait à vaincre les peurs et les résistances qui peuvent naître parfois au moment d’une fusion.

## SI VOUS DEVIEZ TROUVER UN SLOGAN POUR REFLÉTER LE RAPPROCHEMENT ENTRE RBS ET MAZARS ?

**SABINE** : Je reprendrais celui que j’ai lu sur le dossard du collaborateur d’une autre entreprise, lors d’une course à pied : « Qui avance ensemble court plus vite ».

**MARTIN** : « Pas de barrières dans les têtes, pas de frontières entre les pays ».



|  
*Sabine Leuschner,  
Senior Manager, Tax (Mazars),  
Frankfurt am Main*

|  
*Martin F. Köbler,  
Partner, Law (RBS),  
Berlin*

**JOHANNA-CHARLOTTE FLEMMING  
& ERIK BARNDT**

## “ ENSEMBLE, PLUS FORTS ”

### COMMENT AVEZ-VOUS PRÉSENTÉ LE RAPPROCHEMENT À VOS PROCHES ?

**JOHANNA-CHARLOTTE :** J'ai des amis en Allemagne et en France. C'est assez amusant d'observer comment chacun pose un regard national – et forcément un peu biaisé – sur ce rapprochement. Mes amis allemands m'ont dit : « Normalement, RBS devrait racheter Mazars ! » car, en Allemagne, la société était plus connue que Mazars. Alors que mes amis français m'ont confié : « Alors, il paraît que « notre » Mazars s'associe avec RBS ? »

**ERIK :** Mon épouse, qui travaille aussi dans le secteur de l'audit, a tout de suite pensé que c'était une bonne décision pour RBS. Mes enfants ont déjà vécu à l'étranger. La dimension internationale leur a plu. Leur première question a été : « Quand est-ce qu'on va habiter à Paris ? ».

### QU'EST-CE QUI VOUS A SURPRIS ?

**JOHANNA-CHARLOTTE :** La mise en œuvre du rapprochement. Les changements se sont faits en douceur. Des formations spéciales ont permis aux équipes de faire connaissance.

**ERIK :** RBS résultait de plusieurs fusions et fonctionnait de façon assez décentralisée. Le modèle Mazars est un mix très original, à mi-chemin entre coordination et décentralisation.



|  
*Johanna-Charlotte Flemming,  
Senior Associate, Audit (Mazars), Berlin*

### QU'APPRÉCIEZ-VOUS DANS LA COLLABORATION AVEC VOS NOUVEAUX COLLÈGUES ?

**JOHANNA-CHARLOTTE :** Mes nouveaux collègues possèdent d'excellentes connaissances techniques, notamment en droit allemand. Une compétence dont Mazars peut profiter.

**ERIK :** Leurs compétences... et leur dimension internationale. J'ai déjà pu rencontrer mes homologues venant d'autres pays dans lesquels Mazars est présent.

### SI VOUS DEVIEZ TROUVER UN SLOGAN POUR REFLÉTER LE RAPPROCHEMENT ENTRE RBS ET MAZARS ?

**ERIK :** « Aussi régional que possible, aussi international que nécessaire ».

**JOHANNA-CHARLOTTE :** « Ensemble, plus forts ».



|  
*Erik Barndt,  
Audit and Insurance Partner (RBS), Köln*

**TINA KRÜGER & DANIEL KIRIAKOU**

## “ NOUS CONTINUERONS À GRANDIR ”

### COMMENT AVEZ-VOUS VÉCU L'ANNONCE DE LA FUSION ?

**TINA** : J'ai été assez surprise dans la mesure où RBS était une entreprise de taille importante, et que nous avions déjà vécu deux fusions. Mais finalement, j'ai attendu la fusion avec impatience. Mazars n'avait pas une présence assez forte en Allemagne et RBS n'était pas non plus assez présent à l'international : je me suis dit que ce rapprochement aurait du bon.

**DANIEL** : J'ai été plutôt étonné, car aucune information n'avait filtré. Même si je l'ai appris tardivement, je me suis réjoui. J'étais convaincu de la parfaite complémentarité de Mazars et RBS. C'est une vraie chance car RBS et Mazars, ensemble, ont un potentiel de croissance assez extraordinaire.

### D'APRÈS VOUS, EN QUOI LE RAPPROCHEMENT DE MAZARS ET RBS FAIT-IL DE CETTE NOUVELLE ENTITÉ UNE ENTREPRISE PLUS PUISSANTE ?

**DANIEL** : Nos clients attendent un travail de qualité, précis, réalisé en temps et en heure. Or, s'il est un objectif que partagent RBS et Mazars, c'est bien la fiabilité. Désormais, nous sommes encore plus attractifs aux yeux de nos clients.

**TINA** : Daniel a tout dit ! Effectivement, cette fusion est la meilleure option. J'ajouterais que le rapprochement entre Mazars et RBS nous apporte un souffle de nouveauté et de dynamisme.

### IMAGINONS DEUX POSSIBILITÉS : D'APRÈS VOUS, À QUOI RESSEMBLERA ROEVER BROENNER SUSAT MAZARS AUX ALENTOURS DE 2020 ? ET SI LE RAPPROCHEMENT N'AVAIT PAS EU LIEU, QUE SERAIENT DEVENUS RBS ET MAZARS EN 2025 ?

**DANIEL** : Si l'on s'en tient aux statistiques et que l'on se fie à l'évolution du secteur de l'audit, je dirais que, dans cinq ans, la nouvelle entité allemande pèsera vraisemblablement 150 à 200 millions d'euros de chiffre d'affaires. Elle comptera une vingtaine de bureaux avec plus de 1 500 collaborateurs. Et je suppose que le nom de « RBS » disparaîtra. Pour répondre à la seconde hypothèse, on m'a appris à ne pas me projeter à plus de deux ans. Néanmoins, j'imagine que, dans dix ans, même sans la fusion, mon métier serait fait de nouveaux défis, avec notamment une digitalisation accrue. Mazars resterait une entreprise moderne et innovante, avec une attention spéciale portée sur l'approche client.

**TINA** : Je pense aussi que le nom « RBS » s'effacera, d'ici à 2020. En effet, « Roever Broenner Susat Mazars » est un peu trop long. Notre croissance va se poursuivre et nous allons continuer à renforcer nos capacités d'intervention. Quant à la situation en 2025, sans la fusion ? Cela risquerait d'être très ennuyeux !

### SI VOUS DEVIEZ TROUVER UN SLOGAN POUR REFLÉTER LE RAPPROCHEMENT ENTRE RBS ET MAZARS ?

**DANIEL** : « Roever Broenner Susat Mazars, local et global ».

**TINA** : « International Audit & Advisory Worldwide ».



|  
*Tina Krüger,  
Manager, Tax (RBS),  
Berlin*

|  
*Daniel Kiriakou,  
Senior Manager, Tax (Mazars),  
Düsseldorf*

# 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 six capitaux : humain, intellectuel, social et sociétal, financier, manufacturier, et environnemental.

Avec son précédent rapport annuel, *Breaking New Ground*, 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 ce Yearbook, 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.

**L'objectif des articles qui composent ce Yearbook est de démontrer comment nous collaborons avec nos parties prenantes à l'intérieur de notre écosystème. Vous trouverez ci-dessous une cartographie des liens entre chacun des articles et les capitaux utilisés, les enjeux principaux et les parties prenantes impliquées.**

Élément de contenu	Capitaux utilisés	Enjeux principaux	Parties prenantes
<b>Hommage à Robert Mazars</b>	Humain, Intellectuel, Social et sociétal, Financier	Image / réputation de marque, Conformité aux normes professionnelles / éthique, Code de conduite, Bénéfices pour les communautés locales	Toutes
<b>Nous réinventer à l'ère digitale / Une conversation avec Charles Handy</b>	Humain, Intellectuel, Social et sociétal	Qualité / fiabilité / transparence, Performance / efficacité, Innovation et digitalisation, Offre de services, Sélection / rétention / diversité de nos ressources humaines, Parcours / choix de carrière	Associés Mazars, Collaborateurs Mazars, Clients existants, Prospects, Co-traitants
<b>Le manifeste de l'audit / Contribuer au dynamisme de la profession</b>	Humain, Intellectuel, Social et sociétal	Qualité / fiabilité / transparence, Performance / efficacité, Innovation et digitalisation, Offre de services, Bénéfices pour les communautés locales	Associés Mazars, Collaborateurs Mazars, Normalisateurs, Clients existants, Prospects
<b>Villes du futur / Penser la complexité à l'ère de la valeur partagée</b>	Intellectuel, Social et sociétal	Modèle de gouvernance et stabilité, Service client et enquêtes de satisfaction, Offre de services, Bénéfices pour les communautés locales	Associés Mazars, Collaborateurs Mazars, Clients existants, Prospects, Think tanks et instituts de recherche, Groupes d'influence et organisations sectorielles, Grand public

Élément de contenu	Capitaux utilisés	Enjeux principaux	Parties prenantes
<b>Transparence fiscale : l'exigence de l'explication</b>	Humain, Intellectuel, Social et sociétal, Financier, Manufacturier	Qualité / fiabilité / transparence, Conformité aux normes professionnelles / éthique, Respect de la vie privée et sécurité des données, Offre de services, Bénéfices pour les communautés locales	Associés Mazars, Collaborateurs Mazars, Clients existants, Prospects, Parlements et gouvernements nationaux, Organismes des Nations-Unies, Organismes européens, Media, ONG, Groupes d'influence et organisations sectorielles, Grand public
<b>Vers une distribution plus équitable de la valeur ? / L'industrie extractive en Afrique</b>	Humain, Intellectuel, Social et sociétal, Financier, Manufacturier, Environnemental	Qualité / fiabilité / transparence, Conformité aux normes professionnelles / éthique, Offre de services, Bénéfices pour les communautés locales	Clients existants, Prospects, Parlements et gouvernements nationaux, Organismes des Nations-Unies, Media, ONG, Grand public
<b>Business. For Good™ / Intégrer notre approche de la valeur partagée dans notre offre de services</b>	Humain, Intellectuel, Social et sociétal, Financier, Manufacturier	Qualité / fiabilité / transparence, Conformité aux normes professionnelles / éthique, Offre de services, Image / réputation de marque, Bénéfices pour les communautés locales	Associés Mazars, Collaborateurs Mazars, Clients existants, Prospects, Organismes des Nations-Unies, Organismes européens, Media, ONG, Grand public
<b>La Mittelstand Business School / Former les leaders de demain au développement international des ETI</b>	Humain, Intellectuel, Manufacturier	Sélection / rétention / diversité de nos ressources humaines, Couverture géographique, Offre de services, Relations avec les écoles et universités	Associés Mazars, Collaborateurs Mazars, Clients existants, Prospects, Ecoles et universités
<b>Former les leaders de demain : un modèle disruptif / Le NextMBA</b>	Humain, Intellectuel, Manufacturier	Sélection / rétention / diversité de nos ressources humaines, Parcours / choix de carrière, Performance / efficacité, Offre de services	Associés Mazars, Clients existants, Prospects, Co-traitants, Ecoles et universités
<b>Relation au travail : une révolution à l'œuvre ? / Une étude sur un an de conversations sur le web social</b>	Humain, Intellectuel, Social et sociétal	Sélection / rétention / diversité de nos ressources humaines, Équilibre vie privée – vie professionnelle, Innovation et digitalisation, Parcours / choix de carrière, Image / réputation de marque	Associés Mazars, Collaborateurs Mazars, Amis et familles des Mazariens, Grand public
<b>Start-up : l'innovation servie sur un plateau</b>	Humain, Intellectuel, Social et sociétal	Innovation et digitalisation, Sélection / rétention / diversité de nos ressources humaines, Offre de services, Portefeuille de clients, Image / réputation de marque	Associés Mazars, Collaborateurs Mazars, Clients existants, Prospects, Alumni
<b>L'entrepreneuriat durable en action : le concours d'innovation #MazarsForGood</b>	Humain, Social et sociétal, Financier	Innovation et digitalisation, Sélection / rétention / diversité de nos ressources humaines, Image / réputation de marque, Bénéfices pour les communautés locales	Associés Mazars, Collaborateurs Mazars, Alumni, Media, ONG, Grand public
<b>Une ambition commune / La fusion RBS-Mazars en Allemagne</b>	Humain, Intellectuel, Social et sociétal, Manufacturier, Financier	Couverture géographique, Offre de services, Qualité / fiabilité / transparence, Portefeuille de clients	Collaborateurs Mazars, Clients existants, Prospects, Firmes correspondantes

# ANALYSE DES RISQUES ET OPPORTUNITÉS POTENTIELS

Analyse des risques et opportunités potentiels				
R/O	Définition	Capitaux	Parties prenantes	Initiatives
<b>I. QUALITÉ ET CONFIANCE : notre engagement pour des services innovants</b> <i>Articles concernés :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>« Le manifeste de l'audit »</li> <li>« Villes du futur : penser la complexité à l'ère de la valeur partagée »</li> <li>« Vers une distribution équitable de la valeur ? L'industrie extractive en Afrique »</li> </ul>				
R/O	<b>RESPECT DES LOIS ET RÈGLEMENTS :</b> 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).	INTELLECTUEL, FINANCIER, HUMAIN	CLIENTS, SOCIÉTÉ, ORGANISMES PUBLICS	Nous nous tenons informés de toutes les évolutions réglementaires et en informons rapidement nos clients.
R/O	<b>QUALITÉ :</b> 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.	INTELLECTUEL, HUMAIN, SOCIAL ET SOCIÉTAL, FINANCIER	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.
R/O	<b>CONFIDENTIALITÉ ET PROTECTION DES DONNÉES :</b> Il est impossible d'exclure l'éventualité que des données professionnelles ou personnelles ne soient pas correctement protégées.	HUMAIN, SOCIAL ET SOCIÉTAL	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.
R/O	<b>COMPATIBILITÉ / INDÉPENDANCE :</b> Des prestations non-audit pourraient menacer l'indépendance des auditeurs ; d'un autre côté, c'est également l'opportunité pour Mazars de proposer des services dits de « Channel 2 » là où nous ne sommes pas déjà auditeurs.	HUMAIN, SOCIAL ET SOCIÉTAL	CLIENTS, SOCIÉTÉ	Nous nous assurons que nos procédures de gestion des risques garantissent notre indépendance et empêchent les éventuels conflits d'intérêts, quel que soit le type de service fourni (Channel 1 ou Channel 2).
0	<b>OFFRE DE SERVICES :</b> On observe une demande croissante pour les services spécialisés.	INTELLECTUEL, FINANCIER, HUMAIN	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.

## Analyse des risques et opportunités potentiels

R/O	Définition	Capitaux	Parties prenantes	Initiatives
R/O	<b>PERFORMANCE ET EFFICIENCE :</b> Notre capacité à fournir des services de haute qualité pourrait être affectée par un environnement économique volatil, instable ou dépressif. D'un autre côté, ce contexte représente pour nous une forte incitation à l'innovation.	INTELLECTUEL, FINANCIER, HUMAIN	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.
R	<b>RÉPUTATION :</b> 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.	SOCIAL ET SOCIÉTAL, FINANCIER	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"> <li>• Des procédures et des normes d'engagement client et d'acceptation des missions soutenues par des méthodologies et des outils,</li> <li>• Une formation continue, en matières technique et comportementale pour les collaborateurs et associés Mazars, pour nos collaborateurs et nos associés,</li> <li>• Des revues qualité dans chacun de nos bureaux.</li> </ul> De plus, nous formons nos collaborateurs et associés à une utilisation éthique des media sociaux.

### II. PRÉPARER LE FUTUR : engagement au service de la société et transmission

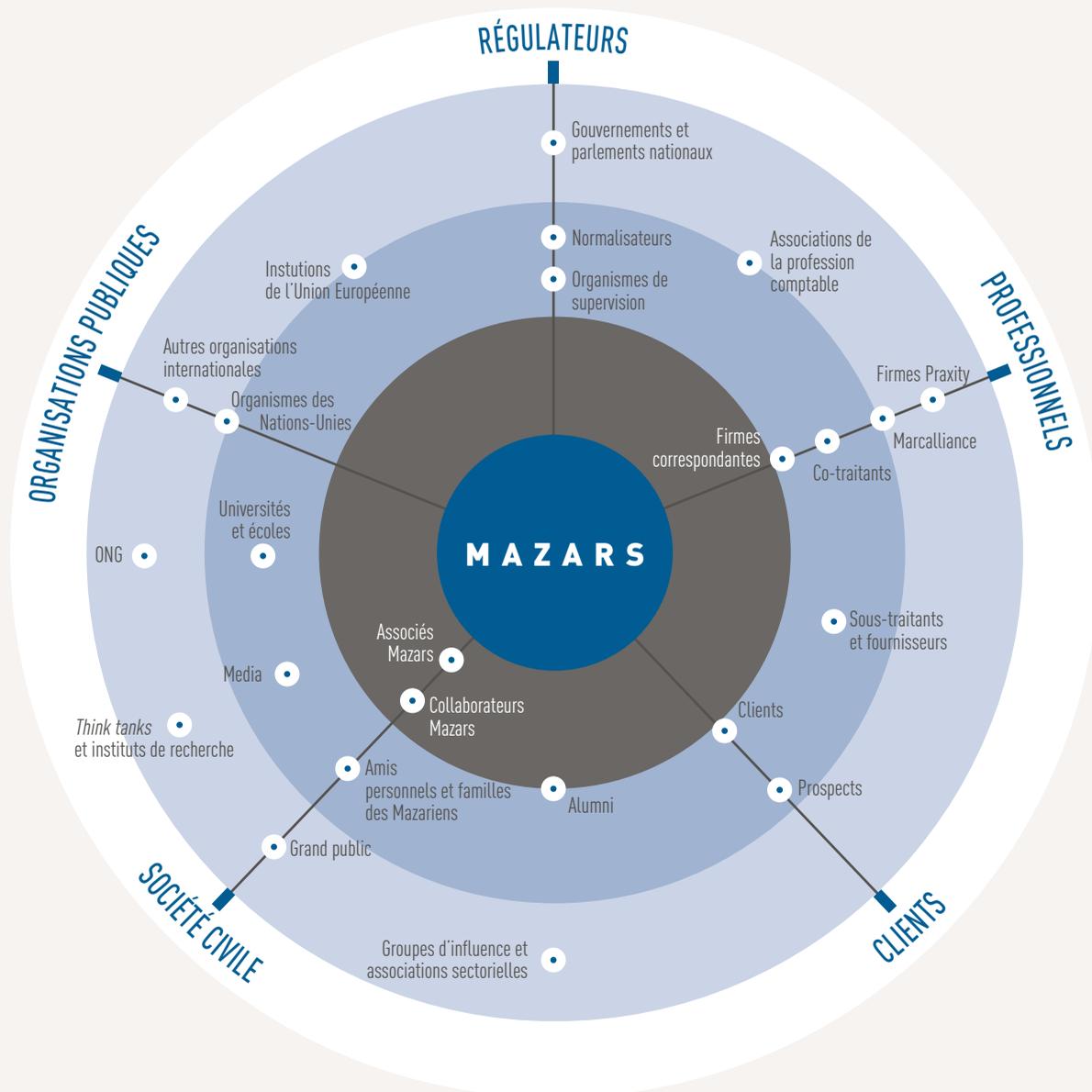
#### Articles

#### concernés :

- « *Business for good™* »
- « *Mazars, le sens de l'engagement* »
- « *L'innovation servie sur un plateau* »
- « *La Mittelstand Business School* »
- « *Relation au travail : une révolution à l'œuvre ?* »
- « *L'entrepreneuriat durable en action : le concours d'innovation #MazarsForGood* »
- « *Une ambition commune / La fusion RBS-Mazars en Allemagne* »
- « *Former les leaders de demain : un modèle disruptif / Le NextMBA* »

R/O	<b>TALENTS :</b> 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.	HUMAIN, SOCIAL ET SOCIÉTAL	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.
R/O	<b>PARTNERSHIP INTERNATIONAL INTÉGRÉ :</b> 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.	FINANCIER, HUMAIN, SOCIAL ET SOCIÉTAL	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.
O	<b>COMPORTEMENT ÉTHIQUE :</b> 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.	HUMAIN, SOCIAL ET SOCIÉTAL	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.

# CARTOGRAPHIE DE NOS PARTIES PRENANTES

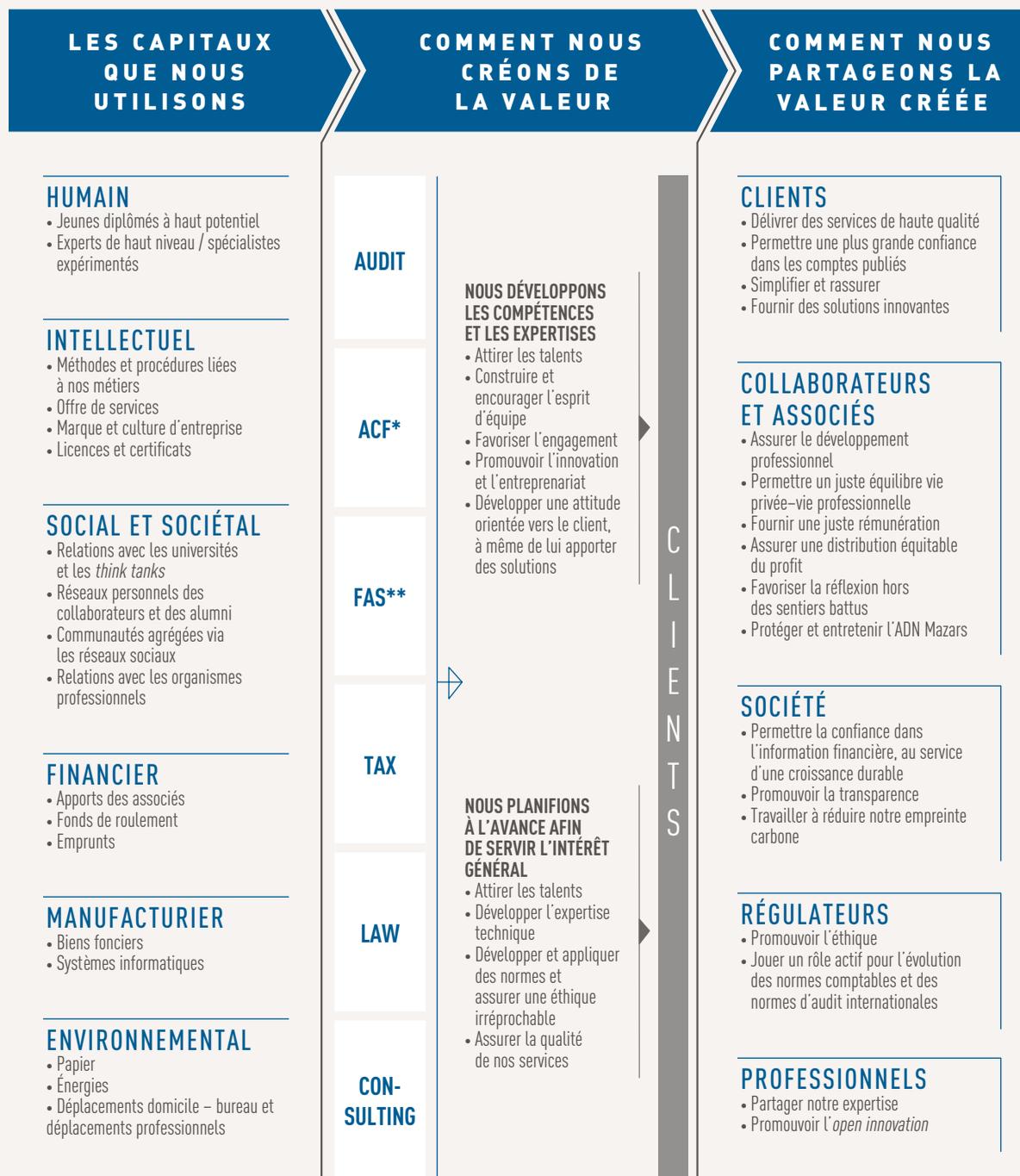


Parties prenantes internes
  Parties prenantes externes très importantes
  Parties prenantes externes importantes

# NOS ENJEUX PRINCIPAUX



# NOTRE CHAÎNE DE CRÉATION DE VALEUR



\*Accompagnement Comptable et Financier

\*\*Financial Advisory Services

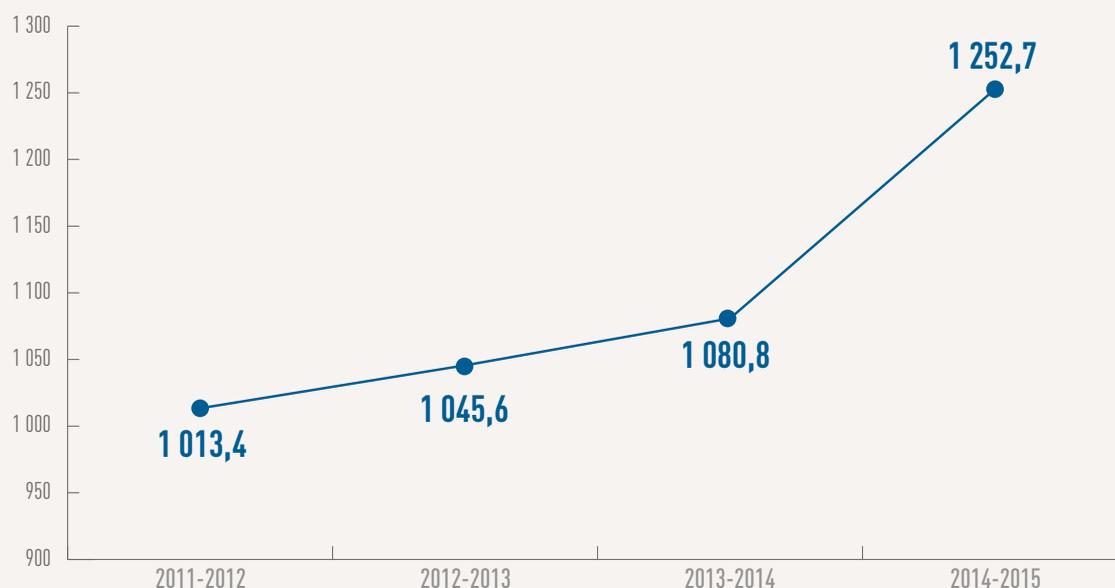
# INDICATEURS DE PERFORMANCE

Dans le courant de l'année écoulée, Mazars a connu une croissance accélérée. Malgré un contexte économique et politique difficile dans le monde, Mazars a encore une fois, en 2014-2015, prouvé sa robustesse et sa résilience au sein d'une profession qui connaît des transformations rapides.

## COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ Exercice 2014-2015 clos le 31 août 2015

En millions d'Euros	2013/2014	2014/2015
Chiffre d'affaires	1 080,8	1 252,7
Coût du personnel technique	-545,4	-632,2
<b>MARGE BRUTE</b>	<b>535,4</b>	<b>620,5</b>
Coût du personnel administratif	-84,6	-96,7
Autres charges	-223,7	-258,0
Amortissements et provisions	-18,2	-23,8
<b>SURPLUS OPÉRATIONNEL</b>	<b>208,9</b>	<b>241,9</b>
Amortissement des relations clientèles et dépréciation des goodwill	-5,0	-5,4
Charges de financement	-3,2	-4,2
<b>SURPLUS AVANT RÉMUNÉRATION DES ASSOCIÉS</b>	<b>200,7</b>	<b>232,4</b>
Rémunération des associés	-200,5	-232,2
<b>RÉSULTAT AVANT IMPÔT</b>	<b>0,1</b>	<b>0,2</b>
Impôt	-0,1	-0,1
<b>RÉSULTAT APRÈS IMPÔT</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>

## CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (En millions d'Euros)



# CROISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES

## 1 252 M€ | +15,9 %

### COMPOSITION DE LA CROISSANCE

CROISSANCE ORGANIQUE  
2014-2015

**+6,0 %**

CROISSANCE EXTERNE  
2014-2015

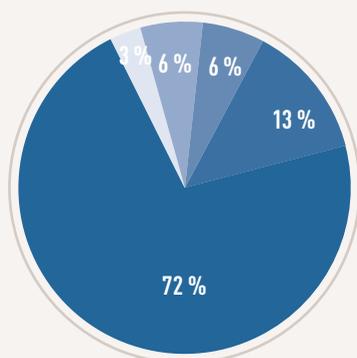
**+6,0 %**

EFFET TAUX DE CHANGE  
2014-2015

**+3,9 %**

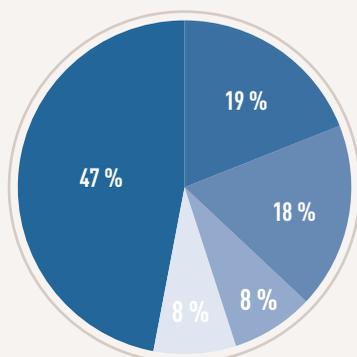
L'effet taux de change provient principalement d'une appréciation de nombreuses monnaies asiatiques, du dollar, de la livre britannique et du franc suisse contre l'Euro.

### CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (en millions d'Euros)



Europe	895,5
Amérique du Nord	159,8
Asie-Pacifique	75,0
Afrique et Moyen-Orient	80,6
Amérique latine et Caraïbes	41,8
<b>TOTAL</b>	<b>1 252,7</b>

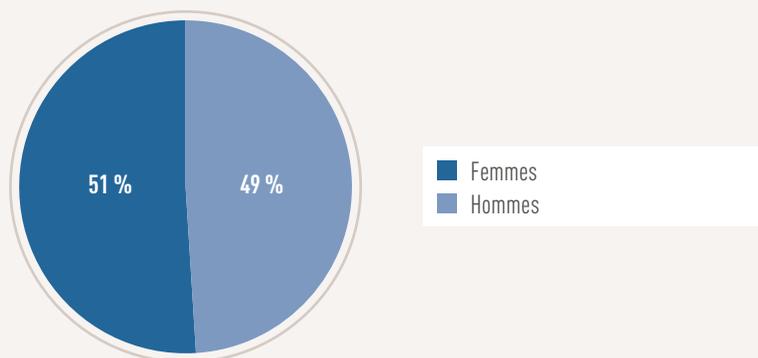
### CHIFFRE D'AFFAIRES PAR LIGNE DE MÉTIER (en millions d'Euros)



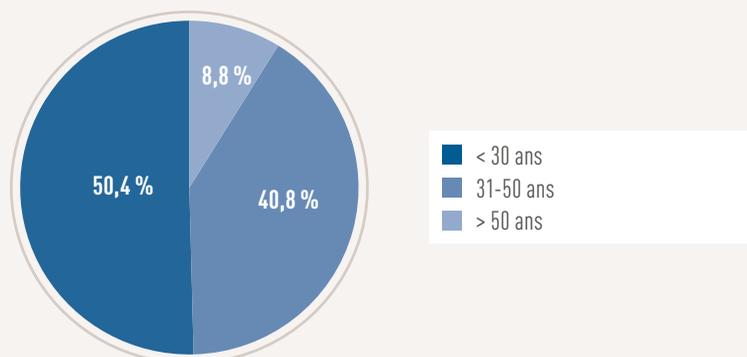
Audit	588,1
Tax & Law	237,5
Accompagnement comptable et financier	230,8
Consulting	101,7
Financial Advisory Services	94,6
<b>TOTAL</b>	<b>1 252,7</b>

# AUTRES INFORMATIONS

## COMPOSITION DE LA FORCE DE TRAVAIL PAR GENRE



## COMPOSITION DE LA FORCE DE TRAVAIL PAR TRANCHE D'ÂGE



# CRÉDITS

## ÉQUIPE PROJET

Hubert Callay d'Amato  
Laurent Choain, Christopher Keel, Grégoire Morlaës-Dusautoir,  
Thomas Rouchon

Johanna Abettan, Estelle André-Clabaut, Renata Ardous,  
Thibaut Bataille, Mathilde Bouvelot, Jeanne Camuset,  
Marie Coudié, Chantal Coupri, Arnaud Courant, Martin Cowley,  
Jean-Philippe Daniel, Claire Godeau, David Herbinet, Steve Janiaud,  
Isabelle Jullian-Chartrain, Mark Kennedy, Yann Lacombe,  
Tyra Malzy, Corina Mantu, Arthur Massonneau, Stephanie Menken,  
David Nosibor, Delphine Paulet, Emmanuelle Rigaudias, Laïlani Ridjani,  
Cristina Sarcinella, Fabien Seraidarian, Aymard de Scorbiac,  
Hamadou Tini, Astrid Wallner

## REMERCIEMENTS À :

Patrick de Cambourg  
Eric Albrand, Jean-Luc Barlet, Tim Davies,  
Taïbou M'Baye, Ton Tuinier,  
Caroline Van Troeyen, Loïc Wallaert

## CRÉDITS PHOTOS

Elizabeth Handy, Thomas Laisné, Frédéric Stucin, Istockphotos, DR

## CRÉDITS ILLUSTRATIONS

Sarah Esteje, Romualdo Faura, Florent Hauchard, Patswerk

## CONCEPTION ET PRODUCTION

Conçu et produit par Aristophane – [www.aristophane.com](http://www.aristophane.com)

**aristophane**<sup>5</sup>

## ANALYSE D'OPINION

Captation de données et analyse par Linkfluence  
grâce à sa solution Radarly



© 2015 MAZARS GROUP  
AVENUE MARCEL THIRY, 77  
B-1200 BRUXELLES - BELGIQUE

**WWW.MAZARS.COM**

Imprimé sur papier FSC



“ÊTRE HUMAIN, C’EST FAIRE JOUER DE MANIÈRE CONSCIENTE  
LES VALEURS EN MÊME TEMPS QUE LES FACULTÉS DE  
JUGEMENT, D’INTUITION, DE CRÉATIVITÉ ET D’EMPATHIE.  
DANS LA VIE DES AFFAIRES, C’EST LE DOMAINE DE LA PENSÉE  
ENTREPRENEURIALE ET DE L’INNOVATION, DU CHOIX, DE LA  
COLLABORATION ET DE LA CONFIANCE – TOUTES NOTIONS QUI  
SONT DIFFÉRENTES, DANS LEUR NATURE MÊME, DE LA LOGIQUE  
ARTIFICIELLE DES PROCESSEURS CONNECTÉS EN RÉSEAUX.”

|

RICHARD STRAUB

LE RAPPORT ANNUEL 2014/2015 DU GROUPE MAZARS  
(INCLUANT LES ÉTATS FINANCIERS, LE RAPPORT DU CONSEIL  
DE GÉRANCE, LE RAPPORT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE  
ET LE RAPPORT DE TRANSPARENCE) EST AUSSI DISPONIBLE EN LIGNE

[ANNUALREPORT.MAZARS.COM](http://ANNUALREPORT.MAZARS.COM)

