



Les 5 incontournables

Gouvernance et comités d'audit,
votre publication pour explorer
les défis à venir

Janvier 2022

mazars

Édito

Les évolutions économiques et sociales apportent aux entreprises leur lot de responsabilités nouvelles. À peine la transition digitale est-elle achevée pour certaines d'entre elles — mais encore en cours ou émergente pour d'autres — que les exigences liées à la transition environnementale sont appelées à se renforcer de façon considérable, dans un contexte post COP 26 marqué de surcroît par la crise sanitaire.

L'entreprise fait ainsi l'objet d'une pression accrue de la part de ses parties prenantes, qui réclament d'elle plus d'engagement en faveur de la transition énergétique, mais aussi plus l'inclusion. Une pression qui challengera dès demain la durabilité de son modèle et mettra en jeu son risque réputationnel. Parallèlement, les progrès technologiques la contraignent à mettre à jour en permanence ses capacités en matière de cybersécurité notamment.

L'ensemble de ces évolutions crée de nouveaux enjeux dans le domaine de la gouvernance. Pour les comités d'audit, les conseils d'administration, les ComEx ou encore les comités de surveillance, elles constituent autant de défis à relever pour l'avenir.

Des défis de nature diverse, pas toujours simples à appréhender.

Alors, à quels sujets s'attaquer ? Dans cette publication, nous avons souhaité explorer « 5 Incontournables ». C'est à dire cinq thèmes majeurs en matière de gouvernance : la mixité, la finance quantique, la cybersécurité, les nouvelles responsabilités des comités d'audit et les défis de la transition énergétique. Pour chacun d'entre eux, nous avons tenté d'identifier les principaux enjeux qu'ils représentent pour les instances dirigeantes des entreprises.

Bonne lecture.



Olivier Lenel
Directeur Général et Président du
Directoire, Mazars en France

Sommaire

- 01** Mixité femmes-hommes : en tant que dirigeante ou dirigeant, par où dois-je commencer ?
- 02** Finance quantique : comment la gouvernance doit-elle se préparer ?
- 03** Transition énergétique : de nouveaux défis à relever pour les Comex
- 04** L'administrateur européen : acteur clé de l'information financière et durable de demain
- 05** Menaces de cybersécurité : à l'agenda des décideurs



Mixité femmes-hommes : En tant que dirigeante ou dirigeant, par où dois-je commencer ?

Le 27 janvier 2011 fut promulguée la loi Copé-Zimmermann relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration (CA) et de surveillance et à l'égalité professionnelle. Dix ans plus tard, cette loi fait l'unanimité et la France est devenue leader mondial de la mixité dans les CA avec 46 % de femmes au sein du CAC 40, contre 20,8 % en 2011. Malgré tout, un des objectifs de la loi Copé-Zimmermann n'a pas été atteint : la mixité dans les comités exécutifs (ComEx) du CAC 40, qui était une conséquence attendue d'une mixité des conseils d'administration, n'a aujourd'hui atteint qu'une proportion de 22 %¹.

Pour répondre à cette difficulté et accélérer la mixité dans les instances dirigeantes, la proposition de loi Rixain-Castaner² qui sera promulguée début 2022 imposera, au sein des instances dirigeantes³ des entreprises de plus de 1000 salariés, des objectifs de 30 % minimum d'un genre en 2027 et 40 % minimum en 2030. La sanction pourra aller jusqu'à 1 % de la masse salariale.

Une spécificité française

Il n'existe pas de loi européenne sur ce sujet (au niveau des comités de direction), au-delà des encouragements à adopter des modèles de gouvernance vertueux et donc mixtes. La loi française est presque une première mondiale. Le seul autre pays au monde à avoir légiféré à ce niveau est l'Allemagne, avec la loi de janvier 2021⁴ qui s'impose aux entreprises cotées et aux sociétés de plus de 2000 personnes. Il s'agit pour les directoires et l'instance exécutive des entreprises allemandes (*management board*) de compter au moins une femme lorsque l'instance est composée de trois personnes ou plus.

Le levier incontournable de la mixité

Alors se pose la question, lorsque l'on est dirigeant(e), de la méthode : que faire pour atteindre ces objectifs de mixité ? On constate que les organisations se classant les premières dans les baromètres mixité bénéficient toutes de l'engagement fort de leur dirigeant(e).

1. Ethics and Boards

2. Proposition de loi n° 4000 visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle (assemblee-nationale.fr)

3. La définition des « instances dirigeantes » est en cours et fait l'objet d'une commission mixte paritaire pour décider s'il s'agit du comité exécutif, ou bien du comité exécutif auquel on ajoute l'ensemble des « cadres dirigeants », ou etc ?

4. Femmes: pourquoi Berlin ose les quotas qui font hésiter Paris - Challenges

Cet engagement au sommet est la condition *sine qua non* à l'engagement de l'équipe dirigeante et de tous les managers, à la justification et la légitimation des actions en interne ainsi qu'à la motivation des équipes.

Quelques actions simples pour un impact majeur

Mais pas où commencer et que signifie « s'engager » quand on est dirigeant(e) ?

Il convient d'abord de prendre le temps de comprendre de façon personnelle — puis avec l'équipe dirigeante — l'essentiel des enjeux que pose la question : pourquoi la mixité ? Quelle urgence ?

Cette approche passe par des séances de coaching et d'échanges avec d'autres dirigeant(e)s autour des stéréotypes, des biais de genre, des différences entre femmes et hommes afin de devenir « bilingue » ; il s'agit également de bien comprendre les freins, les moteurs (performance, éthique, RSE), les leviers de changement les bonnes pratiques mixité, et enfin de repenser le modèle de leadership que l'on souhaite promouvoir dans son organisation.

L'image et l'exemplarité du ou de la dirigeant(e) sont également importantes : le vocabulaire utilisé, les nominations prononcées, le sponsoring des hauts potentiels féminins, le refus de participer à des panels uniquement masculins et la tolérance zéro affichée face aux comportements non exemplaires participent à une prise de conscience collective. L'inscription régulière de la progression de la mixité à l'agenda du ComEx constitue également une marque forte d'engagement.

En parallèle, l'engagement du ou de la dirigeant(e) doit se manifester par de la communication interne et externe, à fréquence régulière. Et cette démarche doit être soutenue par une série d'actions personnelles telles que « je donne systématiquement la parole aux femmes pendant les réunions », etc.

L'attribution de moyens aux personnes en charge de la mixité est bien sûr déterminante : un budget et des moyens humains à la mesure de la taille de l'organisation.

Cet engagement de la ou du dirigeant(e) et de son équipe dirigeante démontré, la mise en place de mesures d'accélération et l'évolution des process internes se trouvent grandement facilités. Une feuille de route précise peut alors être envisagée !



Les enjeux clés

- Mettre en œuvre la future loi Rixain-Castaner et les équilibres femmes-hommes dans les instances dirigeantes.
- S'engager en tant que dirigeant(e) en se formant personnellement aux « bases » de la mixité femmes-hommes et en formant son équipe dirigeante.
- Accompagner l'essor de la mixité en élaborant un plan d'action sur plusieurs années.

30 %

minimum de femmes attendues d'ici 2027 dans les instances dirigeantes selon la loi Rixain-Castaner.

Pour aller plus loin :

[Mixité en entreprise : des leviers à activer pour accélérer](#)

Finance quantique : Comment la gouvernance doit-elle se préparer ?

Comme la pop culture, l'informatique quantique a commencé à faire parler d'elle dans les années 1990. En janvier 2021, Emmanuel Macron a annoncé un «Plan quantique» français s'élevant à 1,8 milliard d'euros sur 5 ans. Que s'est-il passé dans l'intervalle, et qu'est-ce que les secteurs de l'économie peuvent attendre de l'informatique quantique «appliquée» ?

Course à la suprématie quantique

Les États ont saisi l'importance d'entrer dans la course à la suprématie quantique dès lors que toutes les grandes puissances (publiques et privées) ont annoncé tour à tour des avancées significatives dans le développement de leur supercalculateur.

IBM a ainsi déployé la première machine en Europe au mois de juin 2021 près de Stuttgart, en collaboration avec un institut de recherche financé par l'État et les industriels.

Les secteurs d'activité qui sont de vifs contributeurs à la recherche sont essentiellement la finance, l'énergie, la logistique et la pharmacie. Pour chacun d'entre eux, l'accès à la technologie est un terrain d'innovation offensif, mais aussi défensif : le risque d'être totalement disqualifié par manque de solutions alternatives est majeur.

La chaîne logistique et les énergéticiens y voient l'accès à des calculs quasi instantanés de tournées et de gestion des réseaux de distribution, touchant à la fois l'optimisation de leurs marges, mais servant également leur responsabilité en matière de couverture et de continuité de service.

Quant à la finance, elle y trouve le moyen de modéliser de manière beaucoup plus fine le comportement des marchés financiers, et ainsi d'améliorer significativement l'appréciation de l'exposition au risque des portefeuilles.

Performance et universalité

Les supercalculateurs sur lesquels les grands acteurs travaillent sont des objets encombrants à la façon des premiers ordinateurs. L'IBM Q, qui comprend le corps de la machine, ses connecteurs, mais également un système de refroidissement extrême permettant d'optimiser la vélocité des calculs, nécessite 20 m³ à lui seul, l'équivalent d'un camion utilitaire de déménagement.

Cette machine déploie par ailleurs une puissance de 27 qubits, là où son concurrent Google annonce 54 qubits, et la Chine 66 qubits. Cependant, ces seuls critères de puissance ne rendent pas les technologies comparables puisqu'elles doivent également être appréciées au regard des conditions nécessaires à leur exploitation. De plus, le

fact checking est de mise, toute annonce faisant l'objet d'une validation scientifique au moyen d'études menées par des acteurs indépendants est nécessaire.

Bien sûr, la course à la suprématie quantique devra également tenir compte des contraintes environnementales fortes.

Par ailleurs, certains de ces bijoux technologiques sont déployés pour répondre à des problématiques ciblées, leurs compétences n'étant pas extensibles à tous les domaines. Le prochain défi consistera donc à allier performance et universalité d'usage.

Cryptovulnérabilité

Ces accélérations ne sont pas sans effets collatéraux : posséder une telle puissance calculatoire, c'est potentiellement être capable de déchiffrer des données cryptographiées dans des secteurs ultra-sensibles comme celui de la défense. La veille technologique, corroborée par des études indépendantes, est un outil vital à l'échelle nationale.

Quelle attitude adopter face à ces révolutions ?

A l'instar de la blockchain, toute technologie de rupture peut impressionner voire décourager l'envie de la maîtriser, ou a minima de la comprendre.

Il est pourtant indispensable de se familiariser avec ces nouveaux outils et de les apprivoiser. En effet, ils bousculent favorablement les ordres établis (alignement des intérêts, bouleversement de la gouvernance projets / organisations, disparition de la notion de temps incompressible, etc.). Ils doivent enclencher un échange constructif au sein des instances de gouvernement d'entreprise afin de décider de leur pertinence, de leur applicabilité au business-model, et de leur possible caractère disqualifiant à court ou moyen terme.

De plus, ils remettent en question les standards de rapidité et de sécurité, et permettent de cette manière de développer de nouvelles stratégies organisationnelles, voire sectorielles, en allant y piocher des approches à contre-pied. Il convient de veiller à ce que les directions opérationnelles soient éduquées à ces game changers, la culture de la veille technologique (offensive comme défensive) devant être entretenue dans toutes les instances de l'entreprise.

02

Les enjeux clés

- Mobiliser tous les secteurs de l'économie pour démultiplier les use cases et ainsi mutualiser l'effort de recherche.
- Légiférer pour éviter les suprématies privées.
- Garantir la sécurité intérieure grâce à la veille concurrentielle.

1,8 milliard €

sur 5 ans dédié au «Plan quantique» français annoncé par Emmanuel Macron.

Pour aller plus loin :
[Innovation](#)

Transition énergétique : De nouveaux défis à relever pour les Comex

Agence internationale de l'énergie, ADEME, négaWatt, RTE... Chacun y va de son scénario sur l'évolution du mix énergétique et la décarbonation des usages. Malgré tout, des certitudes se dégagent et anticipent des impacts significatifs sur le business model des entreprises. À la croisée de l'énergie, de l'environnement et de la régulation, cinq grandes tendances vont représenter autant de futurs défis pour les boards.

La hausse du prix de l'énergie est inéluctable

Pour atteindre la neutralité carbone en 2050, la demande mondiale d'électricité augmentera au rythme de l'électrification ou de la bascule à l'hydrogène de différents usages. Certes le mix énergétique français permet aujourd'hui de bénéficier d'une énergie bas carbone à prix compétitif ; mais la planification pluriannuelle de l'énergie qui prévoit d'augmenter la part des énergies renouvelables dans le mix énergétique va impacter le coût économique du système électrique avec des conséquences certaines sur la facture des clients finaux. Aussi, la crise des prix de l'énergie doit être perçue comme un signal faible soulignant l'importance de revoir ses schémas industriels afin de réduire sa consommation d'énergie, ou d'investir dès aujourd'hui pour favoriser l'autoproduction et l'autoconsommation et ainsi trouver de nouveaux leviers de revenu ou de réduction des coûts (vente d'électrons, valorisation de l'effacement, garanties de capacité, etc.).

Le prix du carbone et la pression fiscale vont augmenter

Le 14 juillet dernier, l'Union européenne a proposé à travers le paquet Fit for 55, deux outils impactant le prix du carbone.

D'une part, l'élargissement des secteurs d'activité assujettis aux ETS et la réduction du volume des quotas d'émission au sein de l'Union.

D'autre part, la mise en œuvre de Mécanisme d'Ajustement Carbone (CBAM) i.e. la mise en œuvre d'une taxe carbone à ses frontières pour renchérir les importations de produits fortement émetteurs et ainsi permettre le développement d'une industrie européenne bas carbone.

Malgré ce bouclier aux frontières qui prendra de nombreuses années à se mettre en place de manière effective, l'augmentation du prix du carbone, qui dépasse aujourd'hui les 70€ la tonne est inéluctable. La commission Quinet propose d'ailleurs de porter la valeur du carbone à 250€/tonne en 2030.

La fin du greenwashing est annoncée

On le voit, la régulation tend à acheminer le monde économique vers un univers à trois dimensions : people, planet, profit.

La Taxonomie européenne a vocation, dès le 1^{er} janvier 2023, à classer les activités et à évaluer la performance des entreprises en calculant notamment la part verte de leur chiffre d'affaires, c'est-à-dire des activités alignées sur les deux objectifs climat de la Taxonomie verte. Son objectif est double : inciter les acteurs économiques à identifier leur positionnement par rapport à la trajectoire de transition durable de l'UE et, se faisant, permettre aux acteurs financiers de prioriser l'allocation de financements aux projets et actifs reconnus comme étant les plus contributifs à cette trajectoire. L'adoption en avril 2021 par la Commission européenne du projet de Corporate Sustainability Reporting Directive, ou CSRD viendra quant à elle renforcer les standards de reporting de durabilité.

De la donnée verte tu produiras

Produire un bilan carbone et s'engager dans la décarbonation de son activité va obliger à croiser les systèmes d'information financiers et extra-financiers. La donnée étant essentielle pour la Taxonomie verte et la CSRD, une question essentielle se pose : mon entreprise est-elle en capacité d'automatiser la production de cette data ? La synchronisation de l'information de gestion avec l'ensemble des systèmes d'information industriels va requérir la mise en place d'un schéma directeur informatique, mais aussi d'une nouvelle gouvernance pour faire mieux communiquer entre elles les directions RSE, SI et Finances.

Un bonus donné à l'innovation durable

Le monde vise la neutralité carbone et il y aurait des risques à ne pas amorcer ce virage dès aujourd'hui. Certains signaux montrent que les entreprises s'orientent vers la neutralité carbone bénéficient déjà de conditions favorables pour soutenir leur développement : attractivité pour le recrutement de talents, possibilités de financement accrues, etc. Pour atteindre cette performance, les dirigeants doivent tendre vers les solutions, à minima dites de transition et dans le meilleur des cas émergentes ou de rupture. La massification de ces technologies permettra de baisser les coûts et favorisera ainsi leur potentiel d'adoption à grande échelle.

Les technologies pour réaliser la transition énergétique existent, sont matures et rentables, ce qui est rassurant. Plus de CAPEX et moins d'OPEX dans les prises de décisions financières. Un effort aujourd'hui, pour moins demain. Les plans de relance et la multiplication des guichets de financement sont une excellente nouvelle à cet égard, et permettent de toute évidence de consolider les business plans des projets.



Les enjeux clés

- Arbitrer finement les choix d'investissement pour décarboner les usages.
- Évaluer l'impact de l'évolution du prix du carbone afin de pivoter son business model vers des activités à faible intensité.
- Se mettre en quête d'un bonus à l'innovation durable et en faire un axe managérial fort pour conquérir de nouvelles parts de marché.

250€/t

prix auquel la commission Quinet propose de porter la valeur du carbone d'ici 2030.

Pour aller plus loin :

[S'engager dans la transformation durable](#)

L'administrateur européen : Acteur clé de l'information financière et durable de demain

L'administrateur européen, pièce maîtresse des comités d'audit

Généraliser les comités d'audit et renforcer le rôle des administrateurs en leur sein. Telle est l'une des priorités que s'est fixée la Commission européenne. Son objectif est aujourd'hui de mettre en lumière l'importance pour une gouvernance d'entreprise de se doter d'un comité d'audit composé d'administrateurs européens. Ce comité serait chargé de veiller au bon fonctionnement du processus d'établissement et d'audit des comptes et se verrait doté de toutes les compétences nécessaires à l'accomplissement de cette mission.

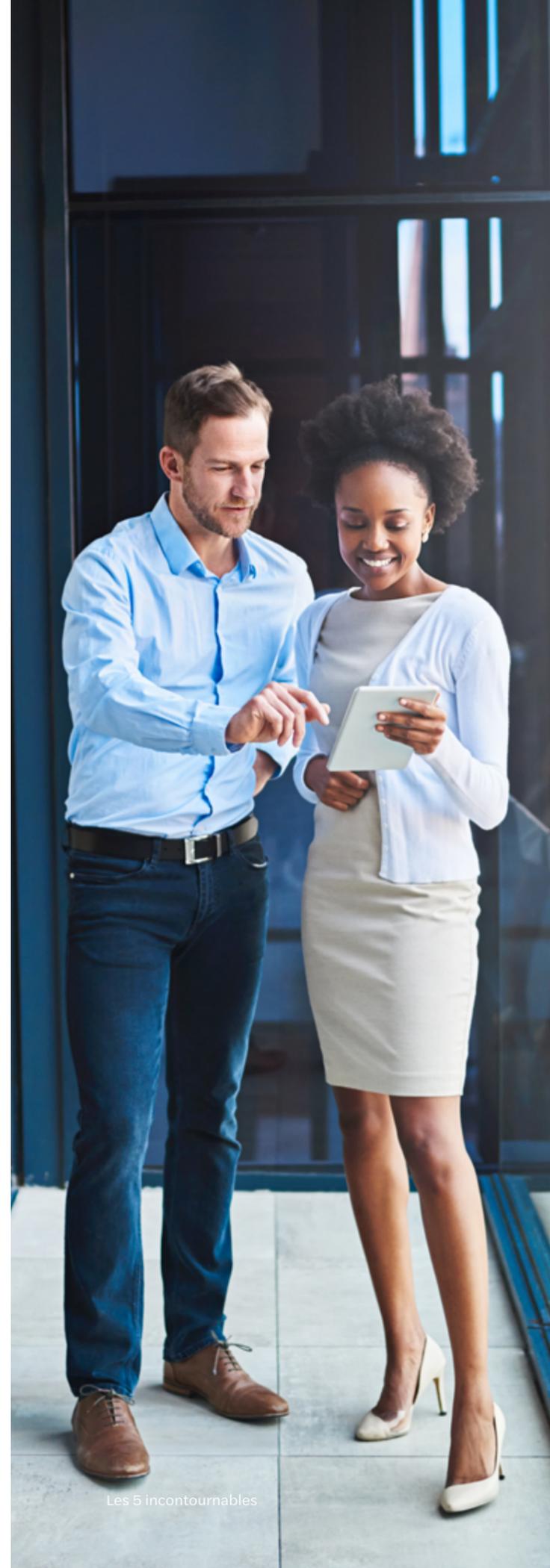
Le comité d'audit : objet de toutes les attentions

Pour quelles raisons une telle évolution est-elle souhaitée ? Déjà, le Règlement européen de 2014 relatif à l'audit légal avait fait évoluer le rôle du comité d'audit, notamment en lui conférant des responsabilités accrues en matière de sélection de l'auditeur et de contrôle de ses diligences et de son indépendance. Cependant, dans son dernier rapport, le *Committee of European Audit Oversight Board* (CEAOB) montre que ces obligations sont mal appréhendées parfois mal appliquées. De surcroît, il y a aujourd'hui de fortes chances que la Commission européenne souhaite renforcer le rôle du comité d'audit notamment en matière de surveillance des mécanismes de détection des fraudes au sein de l'entreprise qui pourrait être tenue de rendre compte publiquement de l'efficacité de son mécanisme de détection. Ainsi tant les superviseurs que le législateur européen placent les compétences du comité d'audit et l'efficacité de son fonctionnement au cœur de la réforme européenne de l'information financière qui sera enclenchée en 2022. Il conviendra de définir les nouvelles missions des comités d'audit avec clarté et réalisme car, si l'on comprend les attentes politiques, un accroissement démesuré des responsabilités pesant sur les administrateurs pose des questions et peut avoir des effets involontaires. Ainsi, les administrateurs membres d'un comité d'audit disposeront-ils des informations nécessaires ? La responsabilité première ne repose-t-elle pas sur les dirigeants d'entreprise, le comité d'audit ayant la charge du contrôle ? Faire peser une responsabilité trop forte sur les administrateurs ne risque-t-il pas de provoquer une pénurie de candidats aux postes d'administrateurs ?

Risque réputationnel : enjeu principal de l'information non financière

En plus de son rôle en matière de contrôle de l'information financière, le projet de directive sur l'information durable de l'entreprise (CSRD) veillera, à compter de 2023, à la qualité et l'efficacité du processus d'élaboration de l'information non financière. Comme avec les normes IFRS dans le domaine financier, les entreprises devront publier des informations sur leurs résultats en matière environnementale, sociale et de gouvernance, revues par les auditeurs. Le *Corporate Reporting* comportera ainsi deux volets : l'un financier et l'autre durable. Compte tenu des attentes des investisseurs et, plus largement sociétales, ces informations d'un nouveau type sont susceptibles de faire peser sur les entreprises un risque réputationnel non négligeable. Cette nouvelle donne soulève également de nombreuses questions, notamment en matière de fiabilité de l'information remontant vers le conseil d'administration sur des thèmes ou mesures qui ne lui sont pas familiers à ce jour. Cela nécessitera d'élargir le champ de compétences des administrateurs et de les former à apprécier la pertinence de l'information durable des entreprises et des travaux des auditeurs en la matière.

04



Les enjeux clés

- S'adapter aux attentes des investisseurs et de la société.
- Appréhender et se former aux nouveaux contenus d'information.
- Assumer une responsabilité accrue qui doit rester collégiale.

1^{er} janvier 2023

entrée en vigueur de la directive sur l'information durable de l'entreprise (CSRD).

Pour aller plus loin :

[Le Conseil d'administration et l'information extra-financière](#)

Menaces de cybersécurité : À l'agenda des décideurs

Nouvelle thématique de risques il y a encore quelques années pour les Dirigeants, la menace cybersécurité n'a pas fléchi en 2021. En effet, la presse s'est fait écho de nombreux incidents impactant la continuité d'exploitation d'entreprises, suite à des attaques cyber ou à des vols massifs de données et informations. Les pertes relatives à la cybersécurité s'élevaient à 1 000 milliards de dollars en 2020. L'estimation est évaluée à 6 000 milliards de dollars en 2021 et pourrait atteindre 10 500 milliards de dollars en 2025¹. Le sujet de la cybersécurité s'est donc, une nouvelle fois, invité à la table des Dirigeants d'entreprises, et cela quelle que soit l'industrie ou la géographie. Pour de nombreuses entreprises cotées, par exemple, la formalisation des risques de cybersécurité est maintenant un passage obligé notamment au travers des Documents d'Enregistrement.

La cybersécurité au cœur des nouvelles réglementations

Au-delà de la seule considération de continuité de l'activité des entreprises, la cybersécurité est entrée dans la sphère des thématiques régulées que cela soit par l'Etat, par l'Union européenne ou encore les industries elles-mêmes.

Ces différentes réglementations imposent aux Dirigeants la prise en compte systématique des évaluations, des risques et des menaces de cybersécurité et cela de manière continue, et non plus, comme ce fut longtemps le cas dans le passé de manière épisodique. Quel comité d'audit peut aujourd'hui se passer d'une revue régulière de son niveau de défense face aux menaces cyber ? Afin de mesurer tous les risques, ces évaluations doivent s'étendre à l'ensemble des systèmes d'information de l'entreprise, que cela soit le système de gestion, les systèmes industriels ou opérationnels mais également les produits, les applications et les services développés.

Comme pour les autres risques et activités sensibles de l'entreprise, l'identification des menaces et la prise en compte des risques de cybersécurité doit se faire avec le support appuyé des Dirigeants afin que des plans d'actions soient mis en œuvre et qu'un monitoring de l'avancement soit réalisé régulièrement permettant à ces derniers de s'assurer de la diminution du niveau de menaces

1. Selon une étude [Cybersecurity Ventures](#) publiée en janvier 2021

et de l'évolution mesurable du niveau de maturité. L'attention, et la prise en compte, des Dirigeants sur ce nouveau risque est un indicateur important de réussite des projets cyber et de la minimisation des menaces.

Dans de nombreux cas de figure, les Dirigeants ne se contentent plus d'une information « lointaine » sur les risques de cybersécurité mais ils souhaitent comprendre et challenger le directeur cybersécurité sur sa stratégie, ses moyens de défense et sa capacité à détecter les potentielles attaques et vol de données.

Un rôle clé pour la direction de l'audit interne

Le rôle de la direction de l'audit interne est bien entendu crucial dans le dispositif car au-delà d'une évaluation initiale, c'est l'acteur qui va devoir suivre l'évolution de l'entreprise sur le sujet dans le temps. Les principaux travaux initiés par l'audit interne à l'issue d'une évaluation de cybersécurité s'orientent généralement vers la nécessité de poursuivre la sensibilisation des acteurs de l'entreprise, de mettre en œuvre un socle technique robuste, de continuer les efforts de gestion de la conformité aux exigences de sécurité (en fonction de l'industrie) ainsi que les chantiers de gestion des talents cyber. Ces points d'attention sont identiques quelle que soit l'industrie observée.

2022 sera sans doute une année assez semblable à 2021 avec des risques avérés sur un ensemble d'entreprises du fait de la professionnalisation des attaques, des gains supposés et une attention toujours forte des régulateurs sur ce sujet.



05

Les enjeux clés

- Identifier et piloter en continu les risques cybersécurité
- Initier des démarches spécifiques de gestion des risques cyber
- Appuyer les démarches cyber par le Management.

10 500 milliards \$

de pertes relatives à la cybersécurité
estimées en 2025

Pour aller plus loin :

Évaluation indépendante du CSP SWIFT

Contacts

Olivier Lenel

Directeur Général et Président du Directoire,
Mazars en France
olivier.lenel@mazars.fr

Stéphanie Latombe

Associée
stephanie.latombe@mazars.fr
+33 6 62 99 50 95

Contributeurs

Fabrice Demarigny, Associé, Mazars
Julien Henault, Senior manager, Mazars
Cécile Kossoff, Chief Brand, Marketing and
Communications Officer, Mazars
Stéphanie Latombe, Associé, Mazars
David Luponis, Associé, Mazars
Marie-Christine Maheas, Head of Mazars Center for
Diversity & Inclusion, Mazars

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

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

www.mazars.fr

mazars