



L'IMPACT DE LA MISE EN PLACE DU DIGITAL DANS UN CABINET D'AUDIT

THE IMPACT OF IMPLEMENTING DIGITAL IN AN AUDIT FIRM

NAFZAOUI Mohamed Achraf

Enseignant chercheur

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion– Kenitra- Maroc

Université Ibn Tofail

Laboratoire de Recherche en Sciences de Gestion des Organisations (LRSGO)

achrafnafzaoui@yahoo.fr

EL ADIB Mohamed

Doctorant

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion– Kenitra- Maroc

Université Ibn Tofail

Laboratoire de Recherche en Sciences de Gestion des Organisations (LRSGO)

mohamed_adib123@outlook.com

Date de soumission : 06/07/2020

Date d'acceptation : 20/08/2020

Pour citer cet article :

NAFZAOUI. M.A & EL ADIB M. (2020) « L'impact de la mise en place du digital dans un cabinet d'audit »,
Revue Internationale du Chercheur « Volume 1 : Numéro 3 » pp : 66 - 90



Résumé

Aujourd'hui, l'émergence du digital constitue un véritable enjeu stratégique et organisationnel pour toutes les entreprises exerçant des métiers et opérant dans tous les secteurs d'activité. Ainsi, en quelques années, le monde du digital a su s'imposer sur tous les niveaux, englobant plusieurs domaines d'activité et investissant rapidement tous les aspects de la vie économique et sociale. En effet, les cabinets d'audit qui font partie de cette matrice environnementale se trouvent dans l'obligation et la nécessité de suivre la tendance digitale de leur environnement pour répondre à cette nécessité, et au même temps, pour leur créer des nouvelles opportunités. L'objectif de cet article, alors, est d'étudier et de mettre en œuvre un processus de digitalisation au sein du cabinet d'audit, précisément le cas de notre cabinet d'accueil " X ", tout en faisant au début une étude globale de l'environnement externe ainsi que de l'environnement interne pour s'assurer de la capacité du cabinet à mettre en place ce processus et l'opportunité que l'environnement externe en présente, puis un accompagnement dans la mise en place du processus de digitalisation, pour finir, par une étude du retour sur investissement.

Mots clés :

Audit ; cabinet d'audit ; digital ; processus de digitalisation ; transformation digitale.

Abstract

Nowadays, digitalization is considered among the most important subjects, it constitutes a major step and a particular condition in order to assure its sustainability in a connected environment that is in a perpetual technological evolution. Thus regardless to the type of the organization (public establishments, association, company...) and regardless to its field of activity, digitalization has become indispensable. Audit firms, take part in this environmental change, and are obliged to follow the digital trend of their environment. In fact, with the apparition of new needs in the market, customers started to demand and to have easy access at any time and with complete mobility, as a result Audit firms were obliged to introduce new services with new process and high technologies. The objective of this project, is to study and to evaluate the implementation of the digitalization process within the audit firm, specifically the case of our host firm " X ", by starting with a global and partial study of the internal environment as well as the external environment. The second part will discuss the added value of the process, to finally finalize a study on the return on investment.

Keywords :

Audit ; audit firm ; digital ; digitization process ; digital transformation.



Introduction

Dans un environnement fortement digitalisé, les cabinets d'audit se trouvent face à un enjeu stratégique majeur qui stipule une nécessité de suivre une tendance digitale, qui devient de plus en plus indispensable pour garantir sa survie et assurer sa prospérité. Ainsi, et comme il a dit Charles Darwin, le biologiste et le naturaliste britannique « *Les espèces qui survivent ne sont pas les espèces les plus fortes, ni les plus intelligentes, mais celles qui s'adaptent le mieux au changement* ». Le digital est devenu alors pour les cabinets d'audit une condition majeure pour bien évoluer avec l'évolution de l'environnement et de répondre aux attentes de ses différents partenaires. Or, la question qui se pose est : ***Jusqu'à quel niveau, l'intégration du digital peut-elle être vue bénéfique pour un cabinet d'audit ?***

Pour traiter cette problématique nous aurons ainsi besoin de répondre à ces questions : - *C'est quoi l'audit et le digital ? – L'environnement externe est-il favorable pour mettre en place un processus de digital ? – Et celui interne ? – Quel processus faut-il mettre en œuvre et quels aspects à digitaliser ? – Quels avantages faut-il attendre de ce processus après sa mise en place ?*

Pour analyser cette problématique et répondre à ces questions, nous avons mené une analyse qualitative exploratoire. La nature complexe du sujet, la multitude d'acteurs impliqués, le peu de littérature consacrée spécifiquement à l'étude de la relation audit et digital, nous a poussé à choisir telle démarche. Ainsi, celle-ci est-elle faite par le biais d'entretiens avec des auditeurs et des spécialistes dans le domaine du digital, avec une étude approfondie au sein de notre cabinet d'accueil ' X '.

En premier lieu, nous allons faire une définition conceptuelle et théorique des deux concepts clés de notre article à savoir : l'audit et le digital, accompagné par une description de la méthodologie de recherche adoptée. Par la suite, nous allons présenter le résultat de notre étude sur l'environnement externe des cabinets d'audit et celui interne du cabinet qui constitue notre échantillon de recherche (le cabinet ' X '). Ensuite, nous allons présenter la mise en place du processus de digitalisation et les aspects à digitaliser au sein du cabinet, pour finir par une présentation des résultats observés et estimés après avoir mis en place le processus de digitalisation prévu.



1. Cadre conceptuel et méthodologie de recherche

Afin de traiter le sujet, il est nécessaire dans un premier temps, de mener un travail de définition des principaux concepts afférents à l'audit et le digital et de décrire la méthodologie de recherche adoptée.

1.1. Cadre conceptuel

1.1.1. Définition de l'audit

Vivant dans un environnement concurrentiel en externe et complexe en interne toutes les entreprises cherchent aujourd'hui à accroître leur efficacité et efficience pour avoir un avantage concurrentiel capable d'augmenter leur compétitivité et par conséquent leur part de marché. Ainsi cette amélioration est largement recherchée à travers la décentralisation et la prise de décision pour faciliter les procédures et réduire le temps de mise en place, sachant que les entreprises vivent à l'ère de la chrono-compétitivité dont la maîtrise du temps devient parmi les facteurs clés de la performance, à ce niveau le dirigeant est naturellement amené à bien maîtriser son organisation et assurer son bon fonctionnement, d'où vient la nécessité de la fonction d'audit.

Audit vient du verbe latin *audire* que signifie écouter, en anglais le terme est utilisé proche des notions de contrôle, expertise et vérification. A l'origine il s'agissait de contrôler la gestion des provinces au nom de l'empereur ainsi que de protéger le trésor public, et c'est à la 2^{ème} moitié du XIX^{ème} siècle que la création des sociétés commerciales était de plus en plus importante et complexe. En effet, la séparation entre les apporteurs des fonds (les propriétaires) et les gestionnaires qui rend si nécessaire de faire appel à un vérificateur étranger qui va assurer aux propriétaires la bonne gestion de la société par ces gestionnaires (Théorie d'agence, Jensen & Meckling, 1976), ainsi que d'éliminer l'asymétrie d'information et rend toutes les informations transparentes à toutes les parties prenantes (Herrbach, 2000).

En effet, assuré par un auditeur, qui doit être formé et possédant suffisamment d'expériences pour assurer sa mission, l'audit désigne une activité objective et autonome qui donne une assurance sur le degré de maîtrise des opérations, des activités, de respect de règles et de normes, il apporte des conseils pour améliorer les processus, et participe dans la création de la valeur ajoutée pour l'entité auditée. En outre, « *L'audit a pour but d'augmenter le niveau de confiance que les états financiers inspirent aux utilisateurs visés* », ce que signifie que la confiance des parties prenantes reste le centre des objectifs de l'audit, ainsi, un rapport d'audit



est par la suite délivré portant les axes d'amélioration et les actions correctives qu'il faut mettre en place.

Ainsi, le système d'information, la comptabilité et l'audit ont connu une évolution remarquable dans le temps, passant de plusieurs étapes et arrivant aujourd'hui à un niveau étroitement lié dont ce n'est plus uniquement le système d'information qui constitue le moteur d'accroissement des deux métiers mais plutôt le digital entier dont le système d'information ne fait qu'une partie.

1.1.2. Définition du digital

S'il y a un sujet qui fait rivage ces dernières années, ce serait sans doute les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC). En effet, le monde d'aujourd'hui est caractérisé par une transformation digitale qui est la base d'une mutation profonde de tout notre système économique, voir même avec une intelligence artificielle qui devient de plus en plus un élément incontournable (Alexandre 2017). Nous assistons à une accélération sans précédent de notre société conduite par des entreprises ayant de nouveaux modèles économiques. Nous sommes témoins d'une véritable révolution et d'un véritable changement structurel qui ne fait que s'accélérer jour après jour, expliqué principalement par la montée en puissance des machines (Dron 2016). Des sociétés telles que Google, Apple, Microsoft ou encore Facebook ont généré la plus grande part de la capitalisation boursière de la planète. Une nouvelle ère s'installe, une ère dont les nouvelles technologies de l'information et de la communication et le digital sont la base de tout changement. Le constat est déjà là, la révolution digitale a entraîné des bouleversements dans tous les domaines et dans tous les aspects de notre vie quotidienne. Nous associons souvent la digitalisation à l'utilisation du système informatique afin d'automatiser des processus. Il s'agit d'un procédé visant à intégrer les nouvelles technologies dans le travail afin de rendre un processus, objet ou outil plus performant. Pour les entreprises, la digitalisation consiste à mettre en place une plateforme informatique qui sera l'intermédiaire entre l'entreprise et ses partenaires. Afin de bien comprendre cette définition, nous allons prendre l'exemple du client. En effet, en collectant les données et en gérant la relation avec le client, l'entreprise digitalisée va mieux répondre aux divers besoins de ce dernier et de fluidifier la production des biens et services. Ainsi, la transformation digitale est parfois vouée à l'échec, ce dernier qui est généralement expliqué par la prise en compte exclusive de l'aspect technique au détriment de l'aspect humain et comportemental, ce qui impose l'implication des ressources humaines dans tout



processus de digitalisation pour garantir son succès et sa pérennité (Rhchim & Bentaleb, 2019).

1.2. Méthodologie de recherche

Pour examiner le phénomène en question, résoudre les problèmes y associés, et obtenir les réponses précises à partir des investigations à réaliser, un processus dynamique et une démarche rationnelle s'avèrent nécessaires. Pour ce faire, le choix du thème et de la problématique était le premier pas, suivi par un diagnostic de l'existant et terminant par une analyse et une conception.

1.2.1. Terrain de l'étude et description

Notre terrain de l'étude est un cabinet d'audit et d'expertise comptable, intitulé dans notre article le cabinet ' X '. Le cabinet a une structure de taille moyenne contenant 14 collaborateurs. L'adaptation du cabinet à son environnement externe constitue son avantage concurrentiel. En effet, depuis des années que le cabinet cherche à se développer en intégrant des nouveaux outils technologiques capables d'accroître la productivité des collaborateurs et d'améliorer la qualité des services fournis. Ainsi, après plusieurs mois de programmation et de planification le cabinet a décidé de mettre en place un système digitalisé qui touche plusieurs aspects (qui seront analysés par la suite dans ce même article). Nous étions présents au sein du cabinet durant plusieurs mois, à la fois, avant la mise en place du projet ce qu'il nous a permis de décrire le cabinet dans son état classique, durant la mise en place du projet ce qu'il nous a rapproché plus des différents éléments contenant ce projet et aussi après la mise en place ce qu'il nous a permis de mesurer le retour sur investissement au niveau interne (chez les collaborateurs) comme au niveau externe (chez les clients et les autres partenaires).

1.2.2. Analyse

Si l'observation est une condition sine qua non dans le déroulement et l'aboutissement du processus scientifique, la manière de la conduire constitue un pas majeur à analyser. La question qui se pose alors est celle du choix de l'approche du phénomène étudié, des moyens et de techniques utilisés afin d'articuler de manière pertinente et rigoureuse les concepts et leur lien avec les faits. Ainsi, pour répondre à notre question principale portant sur l'étude de l'impact de la digitalisation sur le niveau de performance des cabinets d'audit nous allons suivre une méthodologie scientifique rigoureuse. Pour la posture épistémologique, nous avons



suivi le paradigme positiviste pour décrire la réalité du sujet, question d'étude vers un modèle idéal souhaité par la présente recherche, cela va nous permettre de dégager une marge entre la situation actuelle du sujet et l'état voulu. Enfin il sera nécessaire d'expérimenter et tester les hypothèses et tirer des résultats et observer le changement sur le phénomène étudié. Ainsi, le raisonnement déductif est utilisé afin de tester et de valider les hypothèses. Ces dernières sont formulées puis confrontées à la réalité des observations en vue de les confirmer ou les remettre en cause. En outre, la démarche qualitative reste notre choix pour le dispositif méthodologique. De par notre posture positiviste donc, notre mode de raisonnement est désormais hypothéticodéductif qui vise à tester empiriquement des hypothèses à travers une approche qualitative.

2. Etude de l'environnement externe du cabinet " X "

Pour faire une étude transversale de l'environnement externe du cabinet d'audit " X " (objet de notre étude) et son lien avec le digital et son évolution, nous avons choisi d'utiliser à la fois le modèle PESTEL et le modèle des 5 forces de M. Porter, pour analyser l'environnement d'une manière multidimensionnelle et avoir une idée globale sur celui-ci.

2.1. Le modèle PESTEL

Les résultats sont présentés ainsi :

- **L'environnement Politique** : Le Maroc poursuit résolument le processus de consolidation et de renforcement des institutions d'un Etat moderne, ayant pour fondements les principes de participations, de pluralisme et de bonne gouvernance. Le Maroc dispose d'une stabilité gouvernementale et politique favorable aux affaires. Les agences de notations mondiales reconnaissent que le Maroc est le seul pays parmi les pays arabes qui a pu maintenir la stabilité de sa situation politique. De ce fait, cette stabilité s'avère un facteur avantageux, promettant un bon climat des affaires et des investissements nationaux et internationaux pour le Maroc et favorisant l'entrée des nouvelles technologies.

- **L'environnement Economique** : Ayant pour principal objectif l'amélioration du climat des affaires, le développement de l'investissement privé et la promotion de l'emploi, le Maroc a mis en place plusieurs dispositions afin d'appuyer cette décision et de mener sa transformation économique. Selon le rapport publié par le forum économique mondial (WEF)



de 2019, parmi 141 pays le Royaume occupe le 97 e rang en matière de l'usage des TIC dans le monde des affaires. Par ailleurs, le Maroc consent de louables efforts pour consolider les fondamentaux macroéconomiques par la mise en place des réformes structurelles et des stratégies sectorielles qui permettent à l'économie marocaine de se développer.

- **Environnement socioculturel** : Le Maroc est témoin du commencement d'une nouvelle ère. La génération actuelle est complètement différente des générations précédentes. Aujourd'hui, tout le monde utilise les nouvelles technologies (Smartphones, tablettes, ordinateurs...) et l'accès à l'internet est devenu du commun. Il s'agit d'une génération 4.0, dont la culture est fortement orientée vers le digital.

- **Environnement technologique** : Le Maroc, comme tous les autres pays a connu la vague de technologies d'information et de la communication, une accélération sans précédent du déploiement de la révolution numérique et les mutations qu'elle génère au niveau des activités.

De ce fait, le Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies a mis en place la stratégie « Plan Maroc Digital » et a procédé à la création d'un fonds de soutien à l'innovation des TIC.

- Accélérer la transformation numérique du Maroc ;
- Rendre le Maroc un Hub numérique régionale ;
- Créer une place numérique Maroc ;

- **Environnement écologique** : Durant ces dernières années, le Maroc s'est montré soucieux vis-à-vis de la cause environnementale. Ce dernier a entrepris plusieurs actions et stratégies visant la protection de l'environnement. La participation à la conférence des nations unies pour la mise en œuvre de l'objectif de développement durable (ODD), l'organisation de la COP 22 ne sont que quelques actions parmi plusieurs démontrant l'importance accordée par le pays à son écosystème. De ce fait, le zéro papier (vers une dématérialisation totale) aurait sans aucun doute un impact favorable sur l'environnement, une action qui pourrait se transformer dans le futur en une stratégie globale ou encore en une obligation légale.

- **Environnement légal (juridique)** : Mené par la forte volonté de contribuer au développement des nouvelles formes de commerce, les pouvoirs publics ont institué Comité Interministériel pour le Développement et la Promotion du Commerce Electronique dont la finalité réside dans la création d'un cadre juridique et légal encourageant le développement des nouvelles technologies d'information et de communication. De même, la loi n°53-05 du



30 Novembre 2007 détermine la cadre juridique applicable aux opérations effectuées par voie électronique.

2.2. Le modèle de 5 forces de M. Porter

Pour une meilleure maîtrise et compréhension du secteur de service de l'audit, nous avons utilisé le modèle des cinq forces de M. PORTER, afin de bien cerner l'environnement concurrentiel, :

- **Le pouvoir de négociation des clients** : Les TPE et les PME dominent le tissu de l'économie marocaine. Il s'agit dans la plupart du temps des entreprises dont le pouvoir de négociation est faible et qui ne peuvent pas influencer le cabinet d'audit à lequel ils ont confié leur fonction d'audit et du contrôle.

- **Le pouvoir de négociation des fournisseurs** : un petit cabinet, peut se retrouver dépendant de son fournisseur informatique (acquisition du matériel informatique, logiciels informatiques, frais de maintenance et réparation du matériel informatique...). Pour les grands cabinets, le pouvoir de négociation des fournisseurs est plus faible puisque ces derniers en un poids considérable sur le marché et peuvent se permettre d'intégrer des compétences informatiques dans leur structure.

- **Concurrence** : l'environnement concurrentiel du secteur évolue très rapidement. Chaque année le Maroc assiste à la délocalisation des nouveaux cabinets et à la création d'autres. Bien évidemment, Le potentiel que recèle le marché ne laisse pas indifférent et mène à une concurrence qui est de plus en plus féroce au niveau de ce secteur. À ce titre les cabinets nationaux se retrouvent face à la difficulté de concurrencer les grands acteurs du marché.

- **La menace des nouveaux entrants** : dans un contexte où l'internationalisation prend une place de plus en plus prépondérante dans l'économie, le marché d'audit et de conseil marocain n'en fait pas exception. A l'heure actuelle, les cabinets étrangers captent la moitié du business et chaque année 7 à 10 nouveaux cabinets pénètrent le marché. En effet, quoique le marché marocain n'affiche pas tant de dynamisme il reste porteur sur le moyen terme et semble intéresser toujours des entrants potentiels. Le marché est caractérisé par l'entrée constante de nouveaux acteurs avec des niveaux de qualité des prestations contrastées mais qui prennent quand même une partie du marché.

- **Les produits de substitution** : au lieu d'externaliser l'activité d'audit et de comptabilité, plusieurs entreprises privilégient internaliser la fonction, en employant des spécialistes dans le domaine ou encore en procédant à un processus de formation. À cela s'ajoute, les solutions de



comptabilité en ligne qui représente les mêmes caractéristiques d'un logiciel classique et donc représente une alternative à l'achat d'un logiciel de comptabilité.

3. Etude de l'environnement interne du cabinet " X "

Pour analyser l'environnement interne du cabinet " X " au niveau de la phase d'étude de faisabilité du projet de digitalisation, nous avons choisi le modèle ressources et compétences parce qu'il reste un moyen pertinent pour s'assurer que le cabinet est capable de s'intégrer dans ce nouveau monde du digital.

3.1. Les ressources disposées par le cabinet

Le cabinet se dispose à la fois des :

- **Ressources humaines** : le cabinet contient des ressources humaines assez variées en quantité comme en qualité, dont le nombre total s'élève à 14 collaborateurs. Ces ressources montrent clairement une structure bien fondée et saturée, justifié principalement par la nature d'activité et de la taille du cabinet, ainsi elles assurent une base favorable pour installer un processus pertinent de digitalisation.

- **Ressources financières** : le cabinet " X " était créé en 2004 soit 16 ans, et avait dès sa création un développement croissant et notable ce qui montre clairement sa forte situation financière, ainsi et pour des raisons de confidentialité de ces informations, le PDG du cabinet nous a assuré que le cabinet est capable de bien suivre et réaliser un projet de digitalisation caractérisé par la performance et de la nouvelle génération.

- **Ressources informatiques** : Le cabinet " X " détient un patrimoine fort en matière d'outil informatique, ces ressources sont réparties en :

- Matériels : le cabinet possède :
 - 2 serveurs ;
 - 16 PC équipés avec tout l'équipement informatique nécessaire ;
 - 4 imprimantes ;
 - 4 scanners.
- Logiciels des différentes fonctions comptable et de contrôle.



3.2. Les compétences maîtrisées par le cabinet

- **Compétences individuelles** : le cabinet “ X “ se distingue par sa politique de recrutement qui cible bien les meilleurs profils. En effet les collaborateurs au sein du cabinet se caractérisent par des compétences professionnelles en matière de maîtrise du métier et des compétences relationnelles qui se voient clairement dans leurs capacités d’écoute, de collaboration, de communication et de coordination.

- **Compétences collectives** : les compétences collectives au sein du cabinet “ X “ se distinguent principalement par la qualité de la circulation de l’information, la coopération, communication, et le partage des connaissances entre les membres d’équipes.

- **Compétences spécifiques** : elles contiennent principalement la capacité du cabinet en matière d’adaptation et de flexibilité avec l’évolution de son environnement ainsi que sa capacité d’animation et de la mobilisation du personnel.

- **Compétences transversales** : Il s’agit principalement de la maîtrise des processus internes en circulation de l’information au sein du cabinet, l’animation et la formation, la résolution des problèmes et la prise de décision, ainsi que la maîtrise des processus externes qui lient le cabinet avec ses partenaires, et cela se fait principalement en matière de la bonne négociation qui reste accompagnée d’une bonne qualité et des bons délais.

L’observation et l’analyse de ces compétences nous ont aidé à avoir une idée claire sur la capacité du cabinet à adopter un processus de digitalisation. En fait, à partir de ces compétences le cabinet “ X “ est jugé capable d’instaurer ce processus vu qu’elles en sont favorables et pertinentes.

3.3. Synthèse globale –SWOT-

Pour synthétiser les résultats obtenus, nous avons choisi le modèle SWOT qui englobe toutes les forces du cabinet “ X “ qu’il faut garder, les faiblesses qu’il faut améliorer, les opportunités qu’il faut saisir et les menaces qu’il faut faire face.



ANALYSE SWOT POUR LE CABINET - “ X “ - PAR RAPPORT A L’INSTAURATION D’UN PROCESSUS DE DIGITALISATION

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> - L’ancienneté et la bonne connaissance du secteur d’activité ; - Un suivi pertinent de la tendance technologique ; - Un portefeuille client important ; - Les compétences des collaborateurs ; - La capacité financière pour créer et suivre un processus de digitalisation ; - La proximité offerte aux clients locaux. 	<ul style="list-style-type: none"> - Turnover : un rythme élevé de renouvellement du personnel ; - Une gestion médiocre des archivages ; - La difficulté à associer les différents métiers, expertise comptable, conseil, social juridique, formations ... au sein du cabinet pour offrir une prestation globale au client ; - Manque des collaborateurs informaticiens performants.
OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> - La tendance de l’environnement actuel vers la digitalisation ; - Une demande forte et en évolution ; - Le besoin des clients en qualité et délai ; - Une offre diversifiée par les entreprises spécialisées en transformation digitale des cabinets. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tendance des concurrents vers la transformation digitale ; - La technologie est toujours en évolution ; - La digitalisation nécessite un investissement lourd (achat du matériel et logiciels, formation du personnel, maintenance...) ; - Vulnérabilité aux virus, et risque de perte de données.

4. La mise en place du processus de digitalisation dans le cabinet “ X “

En utilisant les équipements informatiques, les plateformes web et les logiciels d’audit et de comptabilité très développés, le cabinet “ X “ exerce son activité en intégrant le digital sur l’ensemble des processus en relation avec ses domaines et ses champs d’action :



MYCOMPANYFILES, SCANFACT, SCANBANK ou autres, représentent quelques aspects de digitalisation parmi plusieurs mis en place par le cabinet.

4.1. Logiciels et applications de base du processus de digitalisation

4.1.1. Mycompanyfiles

Après avoir effectué plusieurs recherches pour trouver un espace privé en ligne sécurisé et efficace, afin de partager les documents avec les collaborateurs et les clients, “ X “ a choisi en fin de compte MYCOMPANYFILES en raison de son efficacité et ses avantages qu’il représente.

- La plateforme WEB MYCOMPANYFILES

MYCOMPANYFILES est une nouvelle solution de collaboration, de communication et de partage de documents, de fichiers et de toute autre information avec les parties intéressées. Elle permet de dématérialiser l’ensemble des fichiers et de les rendre accessible en ligne à tout moment que ce soit au sein du cabinet ou ailleurs.

Pour la partie réservée au dossier numérique, nous trouvons l’ensemble des clients du cabinet dont chacun a un espace propre réservé, divisé en dossier et organisé par périodes (en année et en mois), ainsi chaque dossier contient :

- Dossier comptable : réservé pour les pièces comptables de toute nature (les factures, les bons de caisse, les balances, les grands livres ainsi que les relevés bancaires ...) ;
- Dossier fiscal : qui contient les déclarations fiscales des impôts et taxes (TVA, TP, TSC, CNSS & AMO...) ainsi que la liasse fiscale ;
- Dossier gestion : réservé pour les budgets et les tableaux de bord ;
- Dossier juridique : qui porte toutes les pièces juridiques de l’attestation de domiciliation, au contrat de bail, aux statuts aux contrats signés avec les parties prenantes ;
- Dossier social : réservé à ce qui est en relation avec le personnel, les contrats de travail, les livres de paies, les états résumés et les bulletins de paie ;
- Relation cabinet : qui contient tout document qui met en relation le cabinet et son client, comme les factures du cabinet, les lettres de missions, les mandats et conventions ...etc. ;
- Zone de dépôt : réservée pour tout autre document comptable ou fiscal qu’il faut ajouter au dossier global et le partager avec le client.



Le dossier global porte des sous-dossiers intitulés d'une manière précise et organisés en périodes dont il y a les années et chaque année contient des mois, ainsi le dossier est réservé à l'utilisateur de le modifier de la façon souhaitée et de l'organisation voulue.

- **L'application MYCOMPANYFILES (sur mobile)**

L'application MYCOMPANYFILES sur mobile permet au cabinet d'accéder en toute sécurité et en toute mobilité aux espaces collaboratifs MAYCOMPANYFILES.

L'application MYCOMPANYFILES permet au cabinet d'être plus proche de ses clients et de faciliter ses tâches en toute mobilité et à tout moment.

Dans le cadre de son projet de digitalisation, " X " a choisi MYCOMPANYFILES, d'une part, par son espace privé en ligne qui permet de dématérialiser tous les fichiers et les rendre accessibles en ligne, et d'autre part, par son application qui permet de lier le cabinet avec ses clients à tout moment voulu et en toute mobilité.

4.1.2. SCANFACT & SCANBANK

Pour automatiser le processus de saisie au niveau de la comptabilité, le cabinet " X " a pensé à des nouveaux logiciels permettant d'automatiser le processus entier, qui sont Scanfact réservé pour la saisie de factures et Scanbank pour la saie automatique des relevés bancaires.

- **SCANFACT :**

Scanfact est une nouvelle application inventée par Sage qui permet au cabinet de scanner ses factures avec un scanner particulier pour tenir d'une manière rapide et efficace sa comptabilité. En effet, " X " après plusieurs recherches effectuées pour trouver un logiciel pertinent permettant de tenir la comptabilité d'une manière automatisée, elle a choisi Scanfact vu son efficience et sa valeur ajoutée notable.

Ainsi, Scanfact a principalement deux fonctions clés :

- Traitement automatisé des factures : qui permet au cabinet de réduire la saisie manuelle de factures et transmettre directement les opérations en comptabilité ;

- Numérisation des factures entrantes et visa des pièces : la facture après l'avoir scannée, elle s'enregistre immédiatement en archive. Ainsi et pour faire le lien avec toutes les parties du



processus, un développeur a intégré le logiciel avec MYCOMPANYFILES pour automatiser le stockage des fichiers scannés en ligne.

- **SCANBANK :**

Scanbank dispose du même fonctionnement que Scanfact, sauf que le premier est réservé pour l'automatisation de la saisie des factures et le deuxième réservé à l'automatisation des saisies des relevés bancaires. En effet, Scanbank permet de saisir d'une manière automatique l'ensemble des opérations de banque en un temps très réduit, et comme Scanfact est intégré avec MYCOMPANYFILES pour faire le passage et l'enregistrement automatiques des fichiers le logiciel Scanbank est aussi liée à l'espace privé en ligne de MYCOMPANYFILES pour faciliter la tâche et réduire le temps du travail pour se concentrer plus sur les tâches essentielles et créatrices de valeurs.

Scanbank a une autre fonction intéressante pour le cabinet " X ". En plus de la saisie automatique des relevés bancaires, Scanbank effectue des états de rapprochements entre ce qu'est scanné en relevés bancaires et ce qu'est déjà comptabilisé, ce qui réduit le risque d'erreur et améliore la performance du travail fait.

4.2. Logiciels d'audit et autre éléments du processus de digitalisation

4.2.1. Sage Révision Experts

Sage Révision est une partie de logiciel Sage Génération Experte de la nouvelle version installée par le cabinet " X " au sein de sa structure, réservée pour la révision automatique des comptes, en effet, elle consiste à contrôler d'une manière précise l'ensemble des cycles de l'entreprise liés à la comptabilité à savoir :

- Le cycle trésorerie et financement : dont le logiciel fait d'une manière automatique le rapprochement bancaire entre ce qui est comptabilisé et ce qui est mis en compte banque, ainsi que la révision des intérêts, des agios et les dettes financières ;
- Cycle achat fournisseur : dont la révision se fait pour tout ce qui est lié au compte fournisseur ;
- Cycle vente client : la révision se fait pour tout ce qui est lié au compte client ;
- Cycle stock ;
- Cycle immobilisations : dont la révision porte principalement sur les amortissements ;
- Cycle personnel : pour tout ce qui est relatif aux salaires, l'IR, CNSS et AMO ;



- Autres cycles.

Ainsi au niveau de Sage Révision, chaque cycle porte trois parties à savoir :

- La feuille maitresse : qui permet de calculer d'une manière automatique les variations (en valeur et en pourcentage) entre l'année précédente et l'année en cours ;
- Note de synthèse : permettant d'écrire les notes relatives à la synthèse faite ainsi que l'ensemble des points considérés importants à ajouter au niveau du rapport ;
- Programme de travail : qui est réservé pour la répartition des tâches de révision de chaque cycle, il porte l'ensemble des points à vérifier d'une manière hiérarchisée et synthétique.

Sage Révision permet au cabinet " X " de faire des révisions d'une manière automatique et régulière ce qui lui permet de réduire les risques d'erreurs et d'omission ainsi que le gain en terme du temps accompagné par une assurance d'une bonne qualité du travail de supervision.

4.2.2. Le webmarketing et le recrutement en ligne

- **Le webmarketing :**

Comme pour son cœur de métier, le web marketing ou le marketing digital est parmi les préoccupations majeures du cabinet " X ". En effet, le cabinet est fortement empreint par la volonté de créer des liens privilégiés avec sa communauté. Afin de bien mener cet objectif et de maintenir un dialogue continu avec ses parties prenantes actuelles et éventuelles, " X " a eu principalement recours aux éléments suivants :

- **Site-web** : Afin de mettre en valeur son savoir-faire et son expertise, " X " a mis en place son propre site web. Il s'agit d'une plateforme où le cabinet a mis en avant ses principaux business unit, en expliquant chaque domaine d'activité dont il intervient. De plus le cabinet, à travers le site web, a essayé de véhiculer ses valeurs qui reposent sur l'esprit de collaboration, de respect, de solidarité et de partage. D'une autre part, " X " est pleinement conscient de la nécessité de développer une communication permanente avec sa communauté qui s'avère une fin en soi, pour ce faire un anglet "nous contacter " a été créé afin de rester à l'écoute et de répondre au maximum de demandes de ses partenaires.



Le site web développé par “ X “ représente un outil de communication digitale. Il reflète ce que représente le cabinet, explique ce qu'il propose, raconte l'histoire de sa création, et met en avant les principaux partenaires auprès desquels il intervient. Un design agréable, des images parlantes, des textes bien rédigés et une mise en page aérée ont été mis en place et donnent envie de naviguer sur le site.

- **Page Facebook** : Conscient de l'ampleur des réseaux sociaux et de leur fort potentiel en matière d'image et de marketing, “ X “ a mis en place une page Facebook qui lui permet d'interagir avec les différents utilisateurs qui consultent la page. À travers, ladite page il est possible aussi bien pour le cabinet que pour les utilisateurs de consulter les dernières publications du cabinet, de contacter ce dernier en instantané, et d'échanger les informations et les données. De même, il est possible pour l'utilisateur de consulter les avis publiés par d'autres personnes, ce qui permet de véhiculer une image fidèle et transparente du cabinet. Actuellement, plus de 1000 utilisateurs sont abonnés à sa page Facebook, ce qui veut dire que l'ensemble de ces utilisateurs sont au courant en permanence de l'ensemble des publications et des nouveautés publiées.
- **LinkedIn** : Le cabinet est aussi présent sur les réseaux professionnels. LinkedIn, qui est devenu en l'espace de quelques années un véritable outil de communication et de recrutement pour les entreprises. Aujourd'hui LinkedIn constitue un véritable market place et un moyen de communication digitale entre “ X “ et ses partenaires. En effet à travers LinkedIn, le cabinet met en avant son savoir-faire, ses compétences et son domaine d'activité. Il s'agit d'un lieu d'échange et de partages des informations.

- **Une partie de recrutement en ligne :**

Considéré comme le premier vecteur de recrutement, le digital affirme sa position dans le département ressources humaines du cabinet “ X “. En effet, vu que le recrutement en ligne représente plusieurs avantages, le cabinet a choisi de :

- Développer son propre site internet, sur lequel les candidats doivent postuler leur CV (le dépôt des CV papiers n'est plus accepté par le cabinet) et trouver un emploi ou stage ;
- Se présenter sur LinkedIn : mis à part son site web, “ X “ assure sa présence sur les réseaux sociaux professionnels qui ne sont que le résultat qu'a connue la révolution numérique durant ces dernières décennies. Ainsi, à travers les annonces, le cabinet a pu dénicher maintes fois de nouveaux profils qui correspondent parfaitement à ses besoins. La nature du poste, le profil



recherché, et les tâches à effectuer étant tous des éléments mentionnés sur la page LinkedIn propre au cabinet font du recrutement en ligne parmi les méthodes de recrutement les plus privilégiées.

La mise en place de ce projet de digitalisation a créé immédiatement des avantages remarquables pour le cabinet ‘ X ‘ et ses clients. C’est ce que nous allons analyser lors de la prochaine partie.

5. La plus-value du digital pour le cabinet d’audit ‘ X ‘

Le projet de la mise en place du processus de la digitalisation est instauré dès le début pour améliorer la performance globale du cabinet et assurer sa rentabilité.

5.1. L’impact constaté après la mise en place du digital

5.1.1. Pour le personnel du cabinet

Les collaborateurs sont les premiers ambassadeurs de l’entreprise, C’est ainsi que le cabinet ‘ X ‘ les mets au cœur de ses préoccupations majeures. En effet, grâce à l’intégration du processus de digitalisation sur quelques domaines d’action qui étaient réalisés auparavant en grande partie par les collaborateurs, les répercussions de ce changement étaient bien claires et bénéfiques aussi bien sur le cabinet que pour le personnel.

Gain de temps, facilitation des tâches, réductions des omissions et erreurs, concentration sur des tâches créatrices de valeurs et meilleures organisation au travail sont tous des avantages générés par le processus de digitalisation mis en place par ‘ X ‘.

La digitalisation pour produire plus tôt : gain de temps et simplification des tâches :

Le gain de temps est l’un des avantages les plus saillants de la digitalisation. En effet, selon notre étude qui a été menée, tous les collaborateurs ont affirmé que la digitalisation a pour principal avantage l’optimisation du temps travaillé. D’un autre côté, en matière de simplification des tâches, qui pourront être vu comme une cause principale derrière le gain de temps réalisé suite à la mise en place de la digitalisation, les collaborateurs considèrent que



cette dernière permet de générer un travail plus fluide avec moins de goulots d'étranglement. Cependant, grâce à la technique d'automatisation des écritures comptables ; il est devenu plus facile pour le chargé de la comptabilité de :

- Saisir l'ensemble des données et des écritures comptables, les fonctionnalités élaborées par Scanfact et Scanbank permettent d'éviter, voire d'éliminer la saisie comptable qui constitue une tâche redondante, manuelle et routinière.
- Baisser des tâches administratives : La digitalisation a permis de diminuer les tâches administratives du cabinet. Ceci est désormais possible en raison de :
 - Tous les documents de travail sont stockés en un seul même endroit avec tout ce qui est gestion des droits d'accès, de confidentialités et des rapports d'audit ;
 - Générer d'élégants rapports d'audit en un seul clic : Finies les tâches de mise en forme et copier-coller ;
 - Automatiser les e-mails de rappel pour demander les données.

La digitalisation comme moyen de motivation du personnel :

Dans toutes les organisations, la motivation du personnel constitue l'une des préoccupations majeures des dirigeants. Quoiqu'il en soit les méthodes utilisées demeurent nombreuses et différentes l'une de l'autre. Pour le cabinet " X ", il a été constaté que le rendement du personnel a augmenté après la mise en œuvre des nouveaux processus de digitalisation. L'étude qui a été menée ressort que cette motivation n'est que le fruit des avantages générés par la nouvelle méthode de travail au sein du cabinet. Meilleure organisation du travail, gain de temps, réduction des tâches redondantes telles que la saisie comptable, sont au cœur de l'amélioration du bien-être des collaborateurs au sein du cabinet. D'une part, il a été constaté que la charge du travail a baissé à hauteur de 20%, ce qui a permis aux collaborateurs d'avoir plus de temps libre. Et d'une autre part, le travail à distance est désormais possible.

Favoriser le travail collaboratif : Techniques de GroupWare :

Grâce à l'utilisation des techniques Groupware, il est devenu facile d'effectuer un usage partagé de l'information et de partager les documents à distance, favorisant ainsi le travail collaboratif. Le travail en groupe est mis en valeur grâce à l'espace de documents partagés, les



outils d'échanges d'information et les outils de conférences électroniques générées par les outils digitaux. D'une manière générale, l'ensemble des technologies de l'information et de la communication mise en place par le cabinet " X " permettent de maximiser la créativité et l'efficacité des travaux réalisés interagissant plusieurs acteurs pour la réalisation des tâches visant à atteindre un but commun.

5.1.2. Pour le cabinet lui-même

Aussi bien l'intérêt qu'elle représente pour le personnel, la digitalisation constitue aussi un point fort et un avantage compétitif pour le cabinet " X " :

La digitalisation pour produire avec plus d'efficacité : Meilleure organisation du travail :

Il est bien évident que la digitalisation ait un impact sur l'organisation du travail. En effet les collaborateurs interrogés considèrent que la digitalisation des processus permet d'atteindre une meilleure organisation du travail. Ceci dit, il serait bien ludique de connaître l'intérêt porté par le personnel quant à cet avantage procuré par les techniques du digital :

- ***Meilleur accès à l'information*** : la facilité d'accès à l'information est un élément phare de la bonne organisation du travail. Flux dématérialisés, accès direct à l'information sans passer par le client, archivage électronique et plateforme collaborative sont tous des éléments qui optimisent l'organisation du travail pour le personnel du cabinet " X ".

- ***Optimisation de l'espace travail*** : il va sans dire que la digitalisation optimise l'espace travail utilisé par le collaborateur et réduit à cout sur l'ensemble des documents papiers, factures, bon de commande, etc. À titre d'exemple l'application "MYCOMPANYFILES" mise en place par le cabinet a réduit d'une manière remarquable l'espace consacré à l'archivage et donc a contribué à la bonne organisation du travail.

Optimisation des travaux réalisés :

- Automatisation des analyses à l'aide des outils d'analyses utilisés ;
- Les applications mobiles et les fonctionnalités hors connexion permettent aux auditeurs de travailler en déplacement à tout moment et n'importe où ;
- Des rapports et des tableaux de bords préexistants et prêts à l'emploi ;



- Réduire les tâches effectuées par l'auditeur en phase de préparation de missions (demandes de pièces, factures, etc.) que durant la phase d'interaction avec l'entité auditée.

Fluidifier la circulation de l'information au sein du cabinet :

Selon l'étude menée auprès des collaborateurs du cabinet " X ", il a été remarqué que la circulation de l'information est devenue plus fluide. En effet, parmi les avantages saillant de la digitalisation qui a été mentionnée par le personnel on retrouve l'optimisation de la circulation de l'information dans toute la hiérarchie. Comme il a été mentionnée auparavant, le digital a renforcé l'accès à l'information et la valorisation du groupware qui sont deux enjeux principaux ayant mis en avant la fluidité de la circulation de l'information au sein de " X ".

5.2. L'impact prévisionnel du digital pour le cabinet " X "

5.2.1. Impact sur le court terme

Elargissement du portefeuille client :

Avec la constatation de la satisfaction actuelle des clients et leurs intérêts à être engagés avec le cabinet " X " dans le futur dans ce processus, l'anticipation des nouveaux clients ponctuels est certaine, vu que le marché est déjà en forte croissance et les entreprises ne cessent de s'accroître et d'accroître leurs activités. Par conséquent, et avec les techniques de marketing utilisées par " X " qui font part aussi du processus de digitalisation, le gain des nouveaux clients devient de plus en plus sûr et logique. En effet, les clients cherchent aujourd'hui des prestataires plus efficaces et efficients et cela en matière de temps et de la qualité du travail plus qu'en matière de coût.

Amélioration de la notoriété et l'image de marque du cabinet :

La notoriété est considérée comme un moteur de croissance et de développement du cabinet, et son assurance coûte chère chez plusieurs entreprises que ce soit en matière des frais liés à la publicité et au marketing en général, ou en matière de fidélisation des clients et promotion



pour assurer une bouche à oreille à sa faveur, en particulier. En effet, le cabinet “ X “ a pris en considération ces éléments lors de l’élaboration de son projet d’instauration d’un processus de digitalisation et a pris en compte son plan marketing, déjà avec la plateforme digitalisée en ligne, le site internet et sa présence dans les réseaux sociaux (Facebook et LinkedIn) qui montrent clairement le niveau de notoriété souhaité. Ainsi, et avec ces techniques accompagnées par la satisfaction des clients actuels, le cabinet va assurer une bonne image de marque sur le marché et va lui permettre un positionnement particulier.

Amélioration de la compétitivité :

Le secteur d’audit et d’expertise comptable au Maroc se caractérise par une concurrence jugée acharnée et hostile. Il est certain, et comme nous avons déjà analysé dans la partie d’étude les conditions d’application du processus de digitalisation en ce qui concerne l’environnement externe et principalement en matière de concurrence, tout cabinet faisant partie de ce secteur doit créer un avantage concurrentiel qui lui permet de faire face à la concurrence et de garantir une part de marché notable. Ainsi, et avec un processus de digitalisation qualifié, et de nouvelle génération répondant aux besoins du marché actuels, le cabinet “ X “ dispose désormais d’un avantage concurrentiel particulier et défendable. En effet, ce nouveau processus permet au cabinet à la fois d’assurer sa compétitivité prix, dont les coûts sont maîtrisés (à part l’investissement initial pour établir le processus) et les frais sont aux minimums assurés, et sa compétitivité hors prix, qui se manifeste principalement en matière de temps nécessaire à la réalisation des tâches et des travaux, et en matière de qualité dont le travail est assuré en moindre erreur et omissions avec les logiciels instaurés, et finalement en matière d’accompagnement vu le temps disponible pour garantir la satisfaction totale des clients et leur offrir les meilleurs services.

5.2.2. Impact sur le long terme

Le processus de digitalisation mis en place par le cabinet “ X “ a un impact non seulement sur le court terme, mais aussi un impact sur l’avenir du cabinet sur le long terme. Cependant, parmi les objectifs stratégiques du cabinet lors de la mise en place de ce processus est la performance continue et évolutive dans le temps en raison de l’évolution du secteur qui est en perpétuel changement. Le cabinet “ X “ comme étant un cabinet ayant une vision claire sur



son avenir, a déterminé les objectifs liés à son évolution, qui sont estimés être atteints par ce processus de digitalisation. Ceci dit, le processus dispose de plusieurs opportunités sur le long terme, nous citons ainsi :

Amélioration de la part de marché :

Le nouveau processus de digitalisation a montré clairement ses répercussions dans les brefs délais, que ce soit en termes de motivation du personnel, d'amélioration des conditions du travail et la satisfaction des clients. Cependant, si le cabinet maintien son évolution avec ce changement et assure une amélioration continue dans le temps, il va certainement assurer une amélioration de sa part de marché, puisque les enquêtes que nous avons réalisées ont permis de déduire que le cabinet est sur la bonne voie en matière de la politique de satisfaction des clients actuels et en matières de recherche des clients potentiels. En effet, plusieurs entreprises-clientes nous ont confirmé qu'elles vont accroître leurs relations avec le cabinet soit en externalisant quelques activités tel que la comptabilité, soit en demandant d'autres prestations en conseil, formation ou accompagnement dans des projets.

Vers l'international :

L'internationalisation d'une structure est parmi les objectifs les plus importants pour toute entreprise car elle constitue un pas majeur vers une croissance et un développement exponentiel, elle est une source d'une rentabilité importante et une performance inégalée. C'est la raison pour laquelle le cabinet " X " voit en l'internationalisation, une stratégie indispensable. En effet, les Big Four sont un bon exemple pour illustrer une stratégie d'internationalisation, dont ils enregistrent chaque année des chiffres tellement importants et en perpétuel développement. En outre, en cas de bonne maîtrise du métier, et en cas de développement continu et évolutif de l'ensemble des processus, le cabinet " X " aura la possibilité de devenir un cabinet international.



CONCLUSION

Dans un monde conduit par des changements permanents, il est devenu indispensable pour toute structure abstraction faite de sa taille, nature, ou encore activité d'instaurer et de mettre en place les mesures nécessaires pour parvenir à survivre sur le marché. L'essor qu'a connu la technologie est un facteur saillant parmi d'autres qui nécessite une intervention immédiate de la part des parties concernées. Ainsi, l'élaboration de cet article a pour principale vocation de décrire le processus concret de mise en place du digital dans un cabinet d'audit et d'étudier ses avantages sur le court terme et ses perspectives sur le long terme, ce qui va lui permettre d'être une bonne référence pour les travaux à venir liés au digital et son lien avec tout cabinet d'audit.

L'analyse de l'environnement global du cabinet, que ce soit celui externe ou interne propre au cabinet, nous a permis de s'assurer de la pertinence de la décision prise pour mener ce projet, en effet, en analysant l'environnement externe selon le modèle PESTEL, plusieurs opportunités ont été remarquées et c'est au cabinet de les saisir. Or, il y avait aussi des menaces constatées, dont le cabinet se voit dans l'obligation d'y faire-face. L'environnement interne, de sa part, nous a donné une idée claire sur les ressources dont le cabinet dispose et ses compétences maîtrisées. En effet, que ce soient les ressources ou les compétences, les deux éléments propres du cabinet sont jugées deux forces majeurs qu'il faut sauvegarder et aussi développer.

La mise en place du processus de digitalisation au sein du cabinet d'audit " X " était un pas majeur et une étape notable dans l'histoire du cabinet, ainsi ses avantages ont été clairement remarqué après son instauration. En effet, pour ce qui est de l'impact sur le court terme, il est expliqué en motivation du personnel en raison de la création d'un bon climat social et l'amélioration des conditions de travail ainsi que le rendement et la maîtrise des charges, pour celui de long terme et comme perspectives, le digital sera une source d'amélioration de la part de marché du cabinet et un pilier de son développement dans l'international. Toutefois, quoique le digital est considéré dans la plupart des cas comme une aubaine, il serait bien nécessaire de ne pas en exclure les risques qui lui sont liés. L'enjeu aujourd'hui réside dans le fait de développer son activité qui est bien évidemment digital dans un cadre de vigilance, d'éthique et de sécurité pour permettre en fin de compte d'assurer un certain niveau de confiance chez l'ensemble des partenaires et de garantir la disponibilité, la continuité ainsi que la protection des données et des applications. Ainsi, en développant le digital dans les entreprises et en utilisant l'aspect le plus avancé dans ce digital qu'est l'intelligence



artificielle, on se pose la question suivante : *Est-ce qu'aurons-nous toujours besoin d'une fonction d'audit pour nous assurer un contrôle et une vérification d'un système qui est déjà bien maîtrisé et assuré d'une efficacité et une efficacité grâce à l'utilisation d'une intelligence artificielle inégalée ?*

BIBLIOGRAPHIE

- Beaumaster, S. (1999) « *Les enjeux de la mise en œuvre des technologies de l'information* », Manuscrit inédit, Faculté de l'Institut polytechnique de Virginie.
- Bonfour, A. (2017) « *Rapport de transformation numérique et maturité des entreprises et administrations marocaines* », IRES (Institut Royal des Etudes Stratégiques).
- Dorn, D. (2016) « *La montée en puissance des machines : comment l'ordinateur a changé le travail* », Revue française des affaires sociales.
- Eric, B. (2015) « *Mise en œuvre de la dématérialisation* ». Edition Dunod.
- Jensen, M. & Meckling W. (1976) « *Theory of the firm: managerial behavior, agency cost and ownership structure* », Journal of Financial Economics.
- Herrbach, O. (2000) « *Le comportement au travail des collaborateurs de cabinets d'audit financier : une approche par le contrat psychologique* ». ANRT, Université Pierre Mendès France (Grenoble II).
- Laurent, A. (2017) « *la guerre des intelligence – intelligence artificielle versus intelligence humaine* », édition Jean-Claude Lattès.
- Lydia, B-V. (2017) « *Révolution digitale : transformer la menace en opportunités* ». Edition Eyrolles.
- Reix, R. & Rowe, F. (2002) « *La recherche en système d'information : de l'histoire au concept* », Vuibert FNEGE.
- Rhchim, M.C. & Bentaleb, C. (2019) « *Le rôle du Professionnel RH dans la transformation digitale des entreprises : Approche par la théorie de l'acteur réseau* ». Revue Internationale du chercheur, volume 2, numéro 1.
- Rochas, A. (2016) « *Le digital, pour qui, comment et pourquoi ?* ». Editions Médicilline.
- Roussel, J. (2005) « *Vers l'entreprise numérique* », Gualino.
- Vivier, E. (2016) « *Le guide de la transformation digitale : La méthode en 6 chantiers pour réussir votre transformation* ». Edition 1. Eyrolles.