



HAL
open science

Transformation digitale des cabinets d'audit par les réseaux sociaux : Cas de KPMG

Yassine Hilmi, Fatima Ezzahra Fatine

► **To cite this version:**

Yassine Hilmi, Fatima Ezzahra Fatine. Transformation digitale des cabinets d'audit par les réseaux sociaux : Cas de KPMG. SSRG International Journal of Economics and Management Studies (SSRG-IJEMS), 2022, 1 (1). hal-04422283

HAL Id: hal-04422283

<https://hal.science/hal-04422283v1>

Submitted on 30 Jan 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial 4.0 International License

Transformation digitale des cabinets d'audit par les réseaux sociaux : Cas de KPMG

Digital transformation of audit firms by social networks: Case of KPMG

Yassine HILMI, Enseignants chercheurs

LERSEM, Université Chouaib Doukkali, ENCG El Jadida. Maroc

Yassine.hilmi@gmail.com

Fatima Ezzahra FATINE, Doctorante

LERSEM, Université Chouaib Doukkali, ENCG El Jadida. Maroc

fatinef82@gmail.com

Citer cet article

HILMI, Y., FATINE, F.E. Transformation digitale des cabinets d'audit par les réseaux sociaux : Cas de KPMG. International Journal of Economics and Management Sciences, volume 1, Issue 1 pp. 90-104

Date de soumission : 23/09/2021

Date d'acceptation : 10 /02/2022

International Journal of Economics and Management Sciences-IJEMS-
Volume 1, Issue 1 (February, 2022)

Résumé :

Au Maroc, on assiste ces dernières années à de nouveaux investissements publicitaires et à une réorganisation de ce marché. Pour suivre cette nouvelle tendance, les innovations technologiques suivent de près l'évolution de la consommation des médias pour offrir aux entreprises marocaines toujours plus de solutions qui leur permettront d'être proche de leurs cibles ; réseaux sociaux, géolocalisation... L'objectif de cet article est d'établir un état des lieux de la politique de médiatisation utilisée par les entreprises marocaines à l'heure actuelle. Nous avons choisi une étude de cas du cabinet d'audit KPMG Maroc en s'intéressant à différents volets notamment au recrutement, actualité du cabinet, évènement... durant 2015 et 2016.

Mots clés : politique de médiatisation, réseaux sociaux, KPMG Maroc.

Abstract :

In Morocco, new advertising investments and a reorganization of this market have taken place in recent years. To keep pace with this new trend, technological innovations are closely following the evolution of media consumption to offer Moroccan companies more and more solutions that will enable them to be close to their targets; social networks, geolocation ... The objective of this article is to establish an inventory of the policy of media coverage used by Moroccan companies at the moment. We chose a case study of the audit firm KPMG Morocco, focusing on various aspects of recruitment, firm news, events ... during 2015 and 2016.

Keywords: media policy, social networks, KPMG Morocco.

INTRODUCTION

Les médias sociaux sont constitués d'un ensemble d'applications numériques, de médias et de plateformes regroupés autour d'un objectif commun : faciliter les collaborations, les interactions ainsi que le partage de contenu (Kim et Ko, 2012, Richter et Koch, 2007). La domination des technologies Web 2.0 et des médias sociaux a rendu l'utilisation de ce canal de communication très répandue. En effet, même les entreprises et les institutions gouvernementales en font usage et l'utilisent comme moyen de communication (Kim et Ko, 2012) et un outil de marketing permettant de promouvoir directement les atouts (Timothy, 2018).

Le recours aux médias sociaux ne cesse d'augmenter dans la mesure où ils offrent à ses utilisateurs une panoplie de sources d'informations digitales créées et partagées en ligne, rendant ainsi l'accès à l'information plus facile et répondant aux besoins d'informations sur les produits, les services, les marques et même les problèmes (Chauhan et Pillai, 2013).

En se référant à la théorie des utilisations et des gratifications constituant l'une des théories les plus efficaces pour comprendre les principaux facteurs de motivation de l'utilisation des médias sociaux, l'utilisateur choisit attentivement les médias répondant le mieux à ses besoins (Gao et Feng, 2016, Katz et al. , 1973). En se basant sur plusieurs travaux (Katz et al., 1973 ;McQuail, 1984), Gao et Feng, (2016), dans l'un de ses travaux, a élaboré une synthèse et une proposition des différentes typologies de gratifications des médias sociaux regroupées en cinq rubriques :

- Recherche d'information ;
- Divertissement ;
- Interaction sociale ;
- Expression de soi ;
- Gestion des impressions.

L'utilisateur des médias sociaux cherche, en se connectant, à satisfaire l'une de ces gratifications, voire même plusieurs à la fois. En se référant à notre recherche, les médias sociaux seront un outil de communication du patrimoine culturel immatériel permettant ainsi sa transmission, sa sauvegarde et sa promotion.

La croissance des réseaux sociaux continue. En 2003, LinkedIn révolutionnaient la toile. Un an après, Facebook débarquait sur la planète web. Depuis, les réseaux sociaux ne cessent d’envahir le paysage internet... et commencent à intéresser les entreprises.

Au Maroc, on assiste ces dernières années à de nouveaux investissements publicitaires et à une réorganisation de ce marché. Pour suivre cette nouvelle tendance, les innovations technologiques suivent de près l’évolution de la consommation des médias pour offrir aux entreprises marocaines toujours plus de solutions qui leur permettront d’être proche de leurs cibles ; réseaux sociaux, géolocalisation...

Le marché marocain de l’audit séduit de plus en plus de cabinets internationaux. La force des grands groupes réside dans leurs réseaux étendus qui génèrent non seulement un portefeuille client étoffé mais une réputation qui dépasse les frontières.

L’objectif de cet article est de répondre à la question suivante : **Quelle utilisation des réseaux sociaux par les cabinets d’audit se fait-elle réellement aujourd’hui ?**

Pour traiter cette question, nous aborderons en premier lieu le cadre théorique de l’évolution des réseaux sociaux et du rôle des cabinets d’audit, avant de présenter la place qu’occupent les « Big Four » dans ce sens. Ensuite, nous déterminerons la méthodologie de recherche utilisée pour mener une étude portant sur la politique de médiatisation adoptée par les cabinets d’audit marocaines à l’heure actuelle, en prenant le cas du cabinet KPMG Maroc dans ses différents aspects pour la période allant de 2015 à 2016.

1. Cadre théorique des réseaux sociaux et des cabinets d’audit

Induits par le développement technologique, les médias sociaux prennent une part essentielle du quotidien des individus tant sur le plan personnel que professionnel. Ces différents réseaux représente une influence notable sur la communauté, d’où leur utilisation comme moyen de médiatisation efficace pour les entreprises, y compris les cabinets d’audit.

1.1. Evolution des médias sociaux

Les réseaux sociaux désignent l'ensemble des applications et des plateformes destinées à faciliter le contact entre les particuliers et relier entre eux.

L'objectif de leur apparition est d'aider les utilisateurs à recouvrer leurs amis et connaissances à travers le partage des différents outils notamment des photos, vidéos, commentaires, des réactions.. etc et ainsi favoriser les relations professionnelles en permettant une meilleure recherche des collaborateurs, des partenaires et la diffusion des divers évènements professionnels.

Ces plateformes sociables appelées également médias sociaux ont été définies par Andreas Kaplan et Michael Haenlein comme étant : « un groupe d'applications en ligne qui se fondent sur la philosophie et la technologie du net et permettent la création et l'échange du contenu généré par les utilisateurs ».

Ils constituent à cet égard, des espaces d'échange à divers logos, utilités et audience, fournissant un meilleur moyen de communication et de partage informationnel via le chat et les différentes options audiovisuelles. Induites par le développement de la technologie, l'intérêt des médias sociaux est de se faire connaître et explorer les nouveautés de son entourage.

Les réseaux sociaux les plus utilisés sont :

Facebook :

une application lancée par Mark Zuckerberg en 2004, au profit des étudiants de l'université d'hardvard avant d'être accessible à partir de 2006 au grand public âgé plus que 13 ans. L'objectif étant de favoriser la discussion avec les proches et les amis à travers son service de messagerie instantanée, faire de nouvelles connaissances, ainsi qu'élargir son réseau via le partage des photos, vidéos, des passions et des commentaires.

Après le développement de son utilisation, l'inscription et l'accès à plateforme demeure conditionné par des étapes nécessaires pour garantir la sécurité des comptes et permettre à l'utilisateur une meilleure exploitation de son profil.

Twitter :

Selon son site officiel, cette application représente un : « Réseau d'information basé sur des messages de 140 caractères, appelés Tweets. C'est un moyen facile de découvrir les dernières actualités liées aux sujets qui vous intéressent. »

Il s'agit en effet, d'une application de partage du quotidien de l'individu avec sa communauté, autrement dit, avec et les personnes ayant choisi de suivre vos actualités (abonnés), et d'autres dont vous avez choisi de suivre leurs nouveautés via des publications appelés "Tweet".

LinkedIn :

Un réseau professionnel introduit en Mai 2003, afin de favoriser la rencontre virtuelle entre les professionnels du monde entier.

Il permet à l'individu, de créer son propre réseau et développer les relations avec sa communauté professionnelle. Il dispose ainsi, d'un graphique économique international, premier de son genre, favorisant des opportunités économique au profit de tous les professionnels.

Instagram :

Une application permettant le partage des photos, vidéos, des captures prises instantanément avec les abonnés, et de visualiser ainsi le contenu partagé par les personnes qui nous intéressent (appelées abonnements).

Snapchat :

C'est une application spécialisée dans le partage des photos prises à l'instant avec les familles, amis et connaissances. Il fournit un multiple choix des filtres pour prendre des photos ou vidéos instantanément.

... Et d'autres.

En effet, la force des médias sociaux réside dans leur capacité à fournir une référence essentielle pour utiliser les données personnelles à des fins commerciales, et de bien identifier les utilisateurs tout en leur permettant de laisser une trace au niveau de leur communauté.

1.2. Les cabinets d'audit : Vocation et profession

La notion d' « audit » est extraite du verbe latin "audire" qui désigne le fait d'"écouter". Il s'agit en effet d'un examen portant sur la façon d'entreprendre une activité et la manière dont ses informations sont exposées, en se référant à des normes et des critères d'évaluation bien précis.

La pratique d'audit la plus répandue anciennement est l'audit financier. Cependant, cette activité s'est étendue pour s'intéresser à d'autres volets de fonctionnement des organisations notamment : l'aspect juridique, qualité, social, environnementale ...etc.

Ayant pour objectif d'examiner la sincérité des comptes de l'entreprise et leur conformité, l'audit comptable et financier peut être exercé de manière interne par un service intégré au sein de l'organisation ou externe en le confiant à un prestataire externe, d'où le rôle des cabinets d'audit qui sont destinées à fournir cette prestation. Ces entités, ont pour mission de revoir les états fournis par le service financier, certifier les comptes et confirmer leur régularité et leur fiabilité vis-à-vis des tiers.

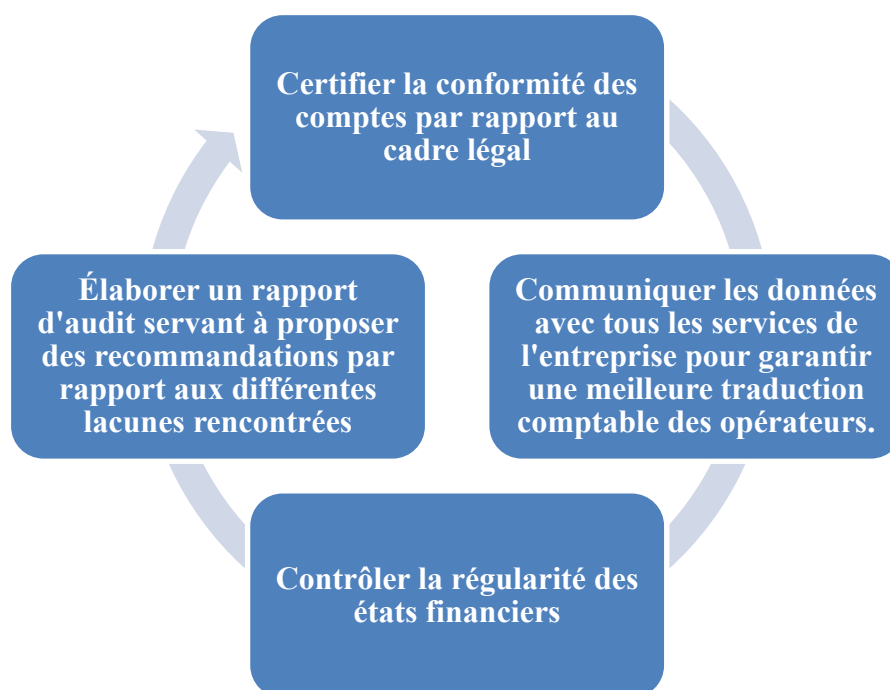
Les bureaux d'audit comportent un ensemble d'agents appelés auditeurs (expert-comptables, commissaires aux comptes, auditeurs seniors, juniors..Etc) à différents grades et

responsabilités. Spécialisés en comptabilité, finance, management, techniques commerciales, ces derniers, exercent la mission d'audit en respectant les références de base relatives à leur métier.

L'importance des cabinets d'audit réside dans leur rôle de conseil et d'orientation, permettant aux entreprises de remédier aux différentes failles liées à leur système de gestion, et de prendre des décisions de plus en plus pertinentes tant sur le court que sur le moyen et le long terme.

La Figure ci-dessous récapitule les principales missions d'une entité d'audit tenant compte du rôle des auditeurs.

Figure n°1 : Les principales missions d'un cabinet d'audit



Source : auteurs

Différents cabinets se sont donnés comme but de développer un pôle de compétences au service des organisations, ancré dans la réalité du marché, mais en parallèle tendu vers le progrès et la promotion des techniques de pointe en matière de management.

1.3 Les cabinets d'audit au Maroc : Cas des « Big Four »

Le Maroc compte plusieurs cabinets d'audit dont une part importante est représentée par des filiales de groupes internationaux à savoir les « Big four » : **KPMG, E&Y (Ernest & Young),**

DELOITTE TOUCH et PWC (Price Waterhouse Coopers). La filiale de ce dernier au Maroc était la seule à détenir la signature internationale.

Actuellement, tous les autres grands cabinets se trouvent dans la même situation. Ce groupement représente les cabinets les plus réputés, côtoyés et estimés mondialement.

Ce groupe a été autrefois connu par le «Big Eight», et a été réduit au «Big Five» par une série de fusions. Le Big Five est devenu le Big Four après la disparition de Arthur Andersen en 2002, suite à son implication dans le scandale Enron.

Les Big four sont parfois appelés le «Final Four ou Fat four» à cause du chiffre d'affaires réalisé par ces quatre cabinets et qui s'est élevé en 2011 à 103,6 billions de Dollars comme le montre le tableau ci-dessous ; mais aussi par la perception largement répandue dans le domaine d'audit et du conseil que d'autres entreprises ne seront jamais en mesure de rivaliser leurs travaux de haute de gamme.

Tableau 1 : Pôle identitaire des Big four

| Entreprise | Revenus | Employés | Année | Siège |
|--------------------------------|----------------|-----------------|--------------|--------------|
| PwC (Price waterhouse Coopers) | 29.2 bn \$ | 169000 | 2011 | Royaume-Uni |
| Deloitte Touche Tohmatsu | 28.8 bn \$ | 182000 | 2011 | Etats-Unis |
| E&Y (Ernst & Young) | 22.9 bn \$ | 152000 | 2011 | Royaume-Uni |
| KPMG | 22,7 bn \$ | 138000 | 2011 | Pays-Bas |

Source : Rapport d'activité des « Big four »

Leurs structures d'organisation comportent généralement trois départements à savoir :

- Le département audit ;
- Le département taxe ;

- Le département conseil.

Pour ces différents cabinets, la démarche d'audit s'inscrit dans le dispositif de contrôle global mis en œuvre par les différentes entreprises et contribue à l'amélioration constante de leur environnement de contrôle interne et à la qualité de leurs processus comptables et financiers et de leurs démarches d'identification et de gestion de risques. Leurs approches sont multidisciplinaires (Kabbaj M. 18 - 10 - 2008: **Services : Le conseil stratégique se banalise au Maroc** Publié dans Challenge hebdo) ; c'est à dire qu'ils adaptent leurs services et choisissent les collaborateurs qui travaillent en fonction des besoins de l'entreprise. Cette forte intégration des cabinets a retrouvé une croissance à deux chiffres, elle est traduite par une évolution significative du métier du contrôle et du conseil au Maroc. Pour preuve, toutes les entreprises qui ont franchi le pas de publication des comptes suivant les normes IFRS ont réussi ce défi grâce à un accompagnement efficace de la part de ces cabinets.

En effet, ces différents cabinets disposent de professionnels dont la tranche d'âge est entre 22 et 30ans appelés consultants. Ces derniers interviennent en plusieurs domaines comme la fiscalité dans le cadre du département taxe et qui a pour but de travailler aux côtés des clients pour favoriser la valorisation à long terme de leur entreprise et d'intervenir dans la :

- Gestion fiscale de l'entreprise ;
- Fiscalité des restructurations ;
- Fiscalité des distributions ;
- Prix de transfert ;
- Fiscalité des expatriés ;
- Gestion fiscale patrimoniale ;
- Contentieux fiscal ;

Par ailleurs, l'évolution du rôle des différents cabinets d'audit a accéléré leur prise en compte des divers facteurs liés à l'évolution technologique et au progrès des nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC). Aujourd'hui, la présence dans les réseaux sociaux devrait être une nécessité pour garder la notoriété de toutes les structures et garantir leur viabilité. Il s'agit en effet, d'une mission qui doit être accomplies dans le bon sens. D'où, l'intérêt d'une politique de médiatisation bien déterminée.

2. Méthodologie de la recherche

Notre démarche d'investigation sur le terrain a porté sur une étude « exploratoire » de recueil de données. Pour ce faire, nous avons fait appel à la méthode de l'entrevue auprès d'un associé,

d'un manager et du responsable des ressources humaines au sein du cabinet KPMG. L'adoption de l'approche qualitative a été basée sur la nature des données que nous prévoyions recueillir pour répondre à notre problématique de recherche (Baumard & Ibert, 2003). En effet, comme signalé précédemment, cette recherche vise à connaître et de faire un constat sur l'utilisation des réseaux sociaux par les cabinets d'audit, plus précisément KPMG. Il fallait donc choisir le mode de collecte par l'intermédiaire des entretiens semi directifs avec les différents responsables à différents niveaux hiérarchiques.

Les données que nous escomptions collecter se présentaient sous forme de « mots », elles sont ainsi de nature qualitatives (Miles & Huberman, 1984). Les données discursives et qualitatives ainsi collectées, permettaient « des descriptions et des explications riches et solidement fondées de processus ancrés dans un contexte local » (Miles & Huberman, 2003).

Notre étude exploratoire a été menée auprès de 3 collaborateurs au sein du cabinet d'audit KPMG. L'ensemble des entrevues ont duré entre 40 et 60 minutes. Les questions posées ont été des questions ouvertes axées sur la communication par les médias sociaux des activités de recrutement, de la communication d'actualité, de la promotion d'événement et de la vie d'entreprises.

3. Etats des lieux de la politique de médiatisation : cas KPMG Maroc

On s'est intéressé d'étudier les 5 derniers événements de chaque axe qui se sont tous déroulés durant les années 2015-2016. Les axes traités sont les suivants : **Recrutement, communication d'actualité, vie d'entreprise, Evénements**

3.1 Recrutement

Au niveau de la stratégie de recrutement nous avons essayé de collecter des données en formulant les questions suivantes :

- Quel moyen utilisez- vous pour communiquer une offre d'emploi ?
- L'offre d'emploi se fait à travers quels réseaux sociaux ?

Tableau 2 : Offres d'emploi de KPMG

| | Journal | réseaux sociaux | site web | Télévision | Radio | Total |
|-----------------|---------|-----------------|----------|------------|-------|-------|
| Effectif | 2 | 3 | 0 | 0 | 0 | 5 |

| | | | | | | |
|--------------------|-----|-----|----|----|----|------|
| Pourcentage | 40% | 60% | 0% | 0% | 0% | 100% |
|--------------------|-----|-----|----|----|----|------|

Source : Elaboré par les auteurs

L'offre d'emploi sur les réseaux sociaux a touché principalement des auditeurs ayant plus d'expérience contrairement à l'offre d'emploi sur le journal qui a touché des auditeurs débutants

Tableau 3 : Réseaux sociaux utilisés par KPMG

| | Facebook | Twiter | Youtube | Linkedin | Total |
|--------------------|-----------------|---------------|----------------|-----------------|--------------|
| Effectif | 0 | 0 | 0 | 3 | 3 |
| Pourcentage | 0% | 0% | 0% | 100% | 100% |

Source : Elaboré par les auteurs

100% des offres d'emploi publiées sur les réseaux sociaux sont faites sur Linkedin. En effet, ce dernier a une vocation de réseau social professionnel

3.2 Communication d'actualité

Les questions posées sont les suivantes :

- La communication d'actualité se fait avec quel moyen ?
- La communication d'actualité se fait à travers quels réseaux sociaux ?

Tableau 4 : Communication d'actualité de KPMG

| | Journal | réseaux sociaux | Télévision | Radio | Total |
|--------------------|----------------|------------------------|-------------------|--------------|--------------|
| Effectif | 1 | 4 | 0 | 0 | 5 |
| Pourcentage | 20% | 80% | 0% | 0% | 100% |

Source : Elaboré par les auteurs

La communication d'actualité de KPMG se fait principalement sur les réseaux sociaux à raison de 80% contre seulement 20% qui sont communiquées au Journal.

Tableau 5 : Réseaux sociaux utilisés par KPMG

| | Facebook | Twiter | Youtube | Linkedin | Total |
|-----------------|-----------------|---------------|----------------|-----------------|--------------|
| Effectif | 1 | 3 | 0 | 0 | 4 |

| | | | | | |
|--------------------|-----|-----|----|----|------|
| Pourcentage | 25% | 75% | 0% | 0% | 100% |
|--------------------|-----|-----|----|----|------|

Source : Elaboré par les auteurs

3.3 Promotion des événements

Les questions posées sont les suivantes :

- La promotion des événements se fait via quel moyen ?
- La promotion des événements se fait à travers quels réseaux sociaux ?

Tableau 6 : Promotion des événements

| | Journal | réseaux sociaux | Télévision | Radio | Total |
|--------------------|----------------|------------------------|-------------------|--------------|--------------|
| Effectif | 2 | 2 | 0 | 1 | 5 |
| Pourcentage | 40% | 40% | 0% | 20% | 100% |

Source : Elaboré par les auteurs

Afin de renforcer son image, 40% des événements de KPMG sont publiés sur les réseaux sociaux, 40% également des événements sont publiés au journal contre seulement 20% qui sont diffusés sur la radio.

Tableau 7 : Réseaux sociaux utilisés par KPMG

| | Facebook | Twiter | Youtube | Linkedin | Total |
|--------------------|-----------------|---------------|----------------|-----------------|--------------|
| Effectif | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 |
| Pourcentage | 50% | 50% | 0% | 0% | 100% |

Source : Elaboré par les auteurs

La moitié de la promotion des événements de KPMG sur les réseaux sociaux se fait sur Facebook et l'autre moitié se fait sur Twiter.

3.4 Vie d'entreprise

KPMG vise à partager les différentes activités réalisées par son personnel afin d'accroître la crédibilité du métier de l'auditeur au sein du cabinet et ainsi surfer sur la vague du succès.

Les questions posées sont les suivantes :

- Avec quel moyen partagez vous la vie de votre cabinet ?
- Quels réseaux sociaux utilisez-vous ?

Tableau 8 : Vie d'entreprise

| | Journal | réseaux sociaux | Télévision | Radio | Total |
|--------------------|----------------|------------------------|-------------------|--------------|--------------|
| Effectif | 0 | 5 | 0 | 1 | 5 |
| Pourcentage | 0% | 100% | 0% | 20% | 100% |

Source : Elaboré par les auteurs

Toutes les activités réalisées par le personnel de KPMG sont partagées sur les réseaux sociaux

Tableau 9 : Réseaux sociaux utilisés par KPMG

| | Facebook | Twiter | Youtube | Linkedin | Total |
|--------------------|-----------------|---------------|----------------|-----------------|--------------|
| Effectif | 1 | 0 | 4 | 0 | 5 |
| Pourcentage | 20% | 0% | 80% | 0% | 100% |

Source : Elaboré par les auteurs

L'étude réalisée, montre que les réseaux sociaux occupent une part importante dans le déroulement des principales activités du KPMG Maroc, qui fait partie des « Big Four ». Ce cabinet entretient le contact avec sa communauté à travers plusieurs médias sociaux, afin de satisfaire son besoin en termes de recrutement, communiquer son actualité, et promouvoir son évènement.

CONCLUSION

Les réseaux sociaux créent de la proximité avec la clientèle de l'entreprise et permettent d'entretenir un lien particulier avec elle.

L'état des lieux de la politique de médiatisation utilisés par le cabinet d'audit KPMG Maroc, montre clairement que le cabinet utilise fréquemment les réseaux sociaux pour promouvoir son activité et partager ses différents événements.

Les réseaux sociaux comme Facebook sont avant tout des lieux "privés", sur lesquels les internautes se rendent pour échanger avec leurs amis et trouver des contenus intéressants. Les études sur ce sujet montrent qu'ils ne sont pas intéressés par des contenus purement commerciaux. Le "push produit" pur et simple a peu d'impact dans cet environnement.

Il faut donc éviter d'avoir une approche trop commerciale dans les contenus que les entreprises diffusent sur les réseaux sociaux et qu'ils privilégient des contenus avant tout intéressants pour les internautes.

BIBLIOGRAPHIE

- BAJAN-BANASZAK L. Octobre 2002 L'expert comptable et le conseil de gestion en PME, Revue Française de Comptabilité, N° 249
- DELOITTE continues as an engine of employment creation and announces record revenues, disponible sur : « http://www.deloitte.com/view/en_GX/global/press/global-press-releases-en/96616a3cfdc82310VgnVCM1000001a56f00aRCRD.htm »
- ERNST & YOUNG reports fiscal year 2010 global revenues, disponible sur : « <http://www.ey.com/GL/en/Newsroom/News-releases/Ernst-and-Young-reports-fiscal-year-2010-global-revenues-of-USD-21-3-billion> »
- GILBERT P. et PIGEYRE F. 2005 Management des compétences, édition Dunod.
- Kabbaj M. 18 - 10 - 2008: Services : Le conseil stratégique se banalise au Maroc Publié dans Challenge hebdo
- KPMG International Annual Review 2010, disponible sur : « <http://www.kpmg.com/Global/en/WhoWeAre/Performance/AnnualReviews/Documents/KPMG-International-Annual-Review-2010.pdf> »
- MARTY L. Les cabinets de conseil en management face à l'impératif de clarification des stratégies et de l'image, disponible sur le lien : « <http://www.forumduconseil.ccip.fr/upload/pdf/7SAE02.pdf> »
- PwC Reports FY2011, disponible sur : « <http://press.pwc.com/GLOBAL/News-releases/pwc-reports-fy2011-global-revenues-of-us29.2-billion/s/f2d3a043-5a2c-4293-b59a-0d3744baa9b0> »
- STERN P. et TUTOY P. Mars 2001, Le métier de consultant, éditions d'organisation.
- Yve BUCH J. Mars 2003, Le management des connaissances et des compétences, édition d'organisation.