

**PricewaterhouseCoopers ;**  
**entre renommée mondiale et proximité locale**



**Travail de Bachelor réalisé en vue de l'obtention du Bachelor HES**

par :  
**Didier NOIR**

Conseiller au travail de Bachelor :  
**Vincent UHLMANN, Vacataire**

**Genève, le 1er juin 2012**  
**Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE)**  
**Filière Economie d'entreprise**

# Déclaration

Ce travail de Bachelor est réalisé dans le cadre de l'examen final de la Haute école de gestion de Genève, en vue de l'obtention du titre d'économie d'entreprise HES. L'étudiant accepte, le cas échéant, la clause de confidentialité. L'utilisation des conclusions et recommandations formulées dans le travail de Bachelor, sans préjuger de leur valeur, n'engage ni la responsabilité de l'auteur, ni celle du conseiller au travail de Bachelor, du juré et de la HEG.

« J'atteste avoir réalisé seul le présent travail, sans avoir utilisé des sources autres que celles citées dans la bibliographie. »

Fait à Genève, le 1<sup>er</sup> juin 2012

Didier Noir

# Remerciements

En préambule, je tiens tout d'abord à remercier toutes les personnes qui m'ont consacré du temps, soutenu et apporté leur aide afin que je puisse réaliser ce travail de Bachelor.

Ensuite, je remercie particulièrement :

- Mon conseiller HEG, Monsieur Uhlmann, pour sa disponibilité et son dynamisme lors de mes requêtes, j'ai pu ainsi bénéficier d'un cadre solide pour élaborer mon dossier.
- L'entreprise PricewaterhouseCoopers, qui m'a aimablement ouvert ses portes et ainsi permis de traiter un sujet ayant de l'intérêt pour moi.
- Mon répondant au sein de PricewaterhouseCoopers, Monsieur Secretan, qui m'a accordé des entretiens à plusieurs reprises et ainsi fourni de précieuses informations grâce à son expérience de la branche.
- Les cinq chefs d'entreprise qui m'ont accueilli au sein de leur structure afin que je puisse analyser de l'intérieur la problématique choisie.
- Les sociétés ayant gentiment donné de leur temps pour répondre à mon questionnaire et grâce auxquelles j'ai pu récolter des données et ainsi procéder à une analyse.

# Sommaire

PricewaterhouseCoopers dispose d'environ 169'000 collaborateurs, répartis dans 158 pays à travers le monde. L'entreprise d'audit travaille avec plusieurs types de clients et notamment les PME, pour lesquelles elle effectue un travail de proximité. Cette association peut d'ailleurs paraître surprenante au vu des caractéristiques opposées de ces deux types de structures.

L'objectif de mon dossier consiste à analyser les relations entre le cabinet d'audit et les petites moyennes entreprises du bassin lémanique, afin de découvrir leurs différentes perceptions associées à PwC. De plus, n'existe-il pas certaines barrières qui inciteraient ces petites compagnies à se tourner vers une fiduciaire locale plutôt que vers un grand cabinet d'audit ? Comment PwC peut-elle réussir à se positionner auprès de ce type de société régionale malgré sa renommée internationale et la concurrence locale ?

Mon analyse se déroulera au sein même de ces petites structures de la région, à l'aide de cinq entretiens initiaux, afin de comprendre la situation à l'interne et les ressentis de ces chefs d'entreprise. Je poursuivrai ensuite cette enquête par un questionnaire envoyé en ligne à 80 PME entre Genève et Lausanne. Celui-ci portera notamment sur la notoriété et l'image de marque de PwC, sur les critères de sélection des petites structures pour choisir leurs fiduciaires, ainsi que sur une analyse globale concernant la proportion de petites sociétés s'associant avec un cabinet mondial. Pour finir, il sera important d'identifier les freins qui poussent les PME à ne pas faire appel à PwC.

Les résultats principaux confirment la bonne notoriété de PwC, avec également une perception d'excellence et de qualité. Toutefois, il ressort que seule une minorité de petites sociétés travaillent avec un grand cabinet d'audit et que peu associent la proximité à PwC. Il sera intéressant d'analyser les barrières qui bloquent les relations entre le cabinet et les PME. Celles-ci évoluent en fonction de la taille des structures. La préférence à faire confiance à une fiduciaire locale reste toutefois la raison principale.

Afin d'améliorer la proximité de PwC et casser son image d'entreprise internationale, je proposerai plusieurs mesures. Par exemple, rendre la succursale plus « genevoise », avec un engagement de collaborateurs locaux, et personnaliser le site internet par régions, pour créer un climat de confiance avec les PME. Des actions sur l'organisation du groupe en Suisse ainsi que sur le positionnement seront également envisagées.

# Table des matières

Déclaration.....	i
Remerciements .....	ii
Sommaire.....	iii
Table des matières.....	iv
Liste des Tableaux.....	vi
Liste des Figures.....	vi
<b>1. Introduction.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Présentation de l'entreprise et du secteur :.....</b>	<b>1</b>
1.1.1 <i>Un peu d'histoire</i> :.....	1
1.1.2 <i>PricewaterhouseCoopers aujourd'hui</i> :.....	1
1.1.3 <i>Une concentration du marché de l'audit</i> :.....	2
<b>1.2 Problématique :.....</b>	<b>3</b>
1.2.1 <i>Un choix de positionnement « difficile »</i> :.....	3
1.2.2 <i>Concept théorique du positionnement</i> :.....	3
1.2.3 <i>Une cible nommée PME</i> :.....	4
1.2.4 <i>Services proposés aux petites moyennes entreprises</i> :.....	5
<b>1.3 Objectifs :.....</b>	<b>6</b>
1.3.1 <i>Une consolidation des relations avec les PME</i> :.....	6
1.3.2 <i>Des notions diverses à mesurer</i> :.....	7
<b>1.4 Organisation du rapport :.....</b>	<b>9</b>
<b>2. Travail de terrain.....</b>	<b>10</b>
<b>2.1 Etude qualitative :.....</b>	<b>10</b>
2.1.1 <i>Méthodologie</i> :.....	10
2.1.2 <i>Analyse</i> :.....	11
2.1.2.1 <i>Une méconnaissance du secteur</i> :.....	11
2.1.2.2 <i>Une image détériorée</i> :.....	11
2.1.2.3 <i>Trop grande pour une PME</i> :.....	11
2.1.2.4 <i>Un choix par réseautage</i> :.....	12
2.1.2.5 <i>La peur du changement</i> :.....	12
2.1.2.6 <i>Une promotion des activités locales</i> :.....	12
<b>2.2 Etude quantitative :.....</b>	<b>13</b>
2.2.1 <i>Méthodologie</i> :.....	13
2.2.1.1 <i>Construction de l'échantillon</i> :.....	13
2.2.1.2 <i>Sélection du mode de recueillement</i> :.....	14
2.2.1.3 <i>Statistiques concernant la récolte des réponses</i> :.....	15
2.2.2 <i>Analyse</i> :.....	16
2.2.2.1 <i>Les relations petites structures - audit</i> :.....	16
2.2.2.2 <i>Les critères de sélection</i> :.....	17
2.2.2.3 <i>La demande des PME</i> :.....	19
2.2.2.4 <i>Les freins à une collaboration</i> :.....	21
2.2.2.5 <i>Des barrières fragiles pour les Sociétés Anonymes</i> :.....	22
2.2.2.6 <i>L'influence de la taille de la structure</i> :.....	24

2.2.2.7	L'analyse des différents types de notoriété :.....	25
2.2.2.8	La mesure de la connaissance et de l'image de marque :.....	27
2.2.2.9	Services proposés et campagne de communication : .....	29
2.2.2.10	Entreprise individuelle et Société Anonyme :.....	31
<b>3.</b>	<b>Synthèse des résultats.....</b>	<b>33</b>
<b>4.</b>	<b>Recommandations.....</b>	<b>36</b>
4.1	Un recrutement régional : .....	36
4.2	Un site internet personnalisé :.....	37
4.3	Accroître les campagnes de communication : .....	37
4.4	Effectuer des concessions financières :.....	39
4.5	Aide à la création d'entreprise :.....	40
4.6	Secteur indépendant : .....	41
<b>5.</b>	<b>Conclusion .....</b>	<b>42</b>
<b>6.</b>	<b>Bibliographie.....</b>	<b>44</b>
	<b>Annexe 1 : La loi au centre des débats .....</b>	<b>46</b>
	<b>Annexe 2 : Liste des PME interrogées .....</b>	<b>48</b>
	<b>Annexe 3 : Questionnaire .....</b>	<b>50</b>

## Liste des Tableaux

Tableau 1	Caractéristiques des entreprises interviewées .....	10
Tableau 2	Répartition par taille des sociétés en Suisse .....	13
Tableau 3	Comparaison des SA et de la moyenne des PME .....	23
Tableau 4	Prestations de PricewaterhouseCoopers citées spontanément .....	29

## Liste des Figures

Figure 1	Les deux éléments à posséder par un cabinet d'audit / une fiduciaire .....	18
Figure 2	Les services les plus demandés aux cabinets d'audit et fiduciaires.....	20
Figure 3	Les raisons d'une non-collaboration avec les cabinets d'audit.....	21
Figure 4	Les notoriétés spontanées .....	25
Figure 5	Les notoriétés assistées.....	26
Figure 6	La mesure du degré de connaissance relatif à PwC .....	27
Figure 7	La mesure de l'image de marque concernant PricewaterhouseCoopers .....	28
Figure 8	La comparaison des notoriétés entre SA et société individuelle .....	31

# 1. Introduction

## 1.1 Présentation de l'entreprise et du secteur :

### 1.1.1 Un peu d'histoire :

PricewaterhouseCoopers est un cabinet d'audit qui offre une grande palette de services aux entreprises. Par exemple, sont proposées, outre l'audit, des prestations en conseils fiscaux, juridiques ou en gestion d'entreprise. C'est à Londres, en 1849, que tout a commencé.

M. Samuel Lowell Price pose la première pierre à l'édifice en ouvrant le cabinet d'audit Price. En 1954, William Cooper fonde, également à Londres, son entreprise nommée Cooper Brothers. Ces types de sociétés connaissent rapidement un franc succès, notamment grâce à la révolution industrielle.

Suite à de multiples fusions entraînant plusieurs changements de noms, ces deux cabinets grandissent en traçant leurs chemins séparément. En 1957, Coopers & Lybrand voit le jour, découlant d'une fusion entre trois entreprises d'origines différentes<sup>1</sup>. Le cabinet d'audit Price s'établit lui de son côté sous le nom de Price Waterhouse World Firm en 1982.

Le nom actuel de l'entreprise date d'un passé récent. Ce n'est qu'en 1998 que la fusion mondiale des deux établissements cités ci-dessus s'est déroulée, pour devenir PricewaterhouseCoopers. A signaler également, au début des années 1990, l'absorption de la société Fiduciaire Suisse et de la société Fiduciaire par PwC<sup>2</sup> sur le marché Suisse.

### 1.1.2 PricewaterhouseCoopers aujourd'hui :

PwC offre une présence dans 158 pays et emploie environ 169'000 collaborateurs dans le monde. Son siège est situé à Londres avec comme forme juridique, le partenariat. Chaque société utilisant le nom PricewaterhouseCoopers fait partie du réseau international *PricewaterhouseCoopers International Limited*. Chaque membre constitue juridiquement une entité autonome et distincte n'agissant pas directement

---

<sup>1</sup> Coopers Brothers & Co (Grande Bretagne); McDonald, Currie & Co (Canada) et Lybrand, Ross Bros & Montgomery (Etats-Unis)

<sup>2</sup> Diminutif de PricewaterhouseCoopers, notamment sur le logo. J'utiliserai les deux noms dans la suite de mon dossier

pour la marque *PricewaterhouseCoopers International Limited*. Chaque société est indépendante et représente une personne morale différente.

Le groupe mondial génère un très haut chiffre d'affaires. Il était au 30 juin 2011 de 29.2 milliards de dollars, ce qui constitue l'un des plus élevés au niveau mondial<sup>3</sup>. L'entreprise fait partie des « Big Four » qui regroupent les quatre plus grands cabinets d'audit<sup>4</sup> au niveau mondial. Elle est actuellement le leader de ce groupe, qui se compose également des sociétés Deloitte, Ernst & Young et KPMG.

Au niveau Suisse, PwC dispose de 15 succursales (notamment à Genève, Lausanne, Neuchâtel et Sion pour la Suisse romande). L'effectif pour le marché national se compose de 2'819 collaborateurs, générant 716 millions de chiffre d'affaires concernant 12'800 clients.

### **1.1.3 Une concentration du marché de l'audit :**

Le domaine de l'audit reste très concentré autour des « Big Four ». Ils examineraient en Europe le 90% des entreprises cotées en bourse<sup>5</sup>. Nous trouvons à la cinquième place le cabinet BDO qui reste, en termes de résultats mondiaux, bien en dessous des quatre grands acteurs précédents.

Il est à noter encore que le secteur suisse de l'audit n'est pas exactement représentatif du marché international. Effectivement, une autre société d'audit vient s'introduire au milieu des « Big Four ». PricewaterhouseCoopers conserve la première place en termes d'entreprises auditées, mais c'est de manière surprenante BDO qui se positionne à la seconde marche<sup>6</sup>. Suivent ensuite les 3 autres membres du « Big Four ». En Suisse, nous pouvons donc inclure BDO afin de parler de « Big Five »<sup>7</sup>. Le marché reste toutefois très concentré également entre ces cinq sociétés.

---

3 Facts and figures, 2011

4 Dans la suite de mon dossier, le terme cabinet d'audit désigne les grands acteurs mondiaux du secteur, tels que les membres du « Big Four » par exemple

5 Le marché de l'audit dans le collimateur de la Commission européenne, 2010

6 PwC numéro un en Suisse de la révision comptable, BDO deuxième, 09.02.2012

7 Dans la suite du travail, le terme « Big Five » pourra être associé au groupe composé de PwC, Ernst&Young, KPMG, Deloitte et BDO

## **1.2 Problématique :**

### **1.2.1 Un choix de positionnement « difficile » :**

PricewaterhouseCoopers est active dans de nombreux secteurs d'activités mis à part l'audit, qui reste son « core business ». Par exemple, les assurances, les banques, le secteur public ou les services aux PME<sup>8</sup> font partie de leurs domaines traités. Elle a donc à faire à des types de clientèle très différents et offre également des services très divers. Le positionnement de l'entreprise auprès de ces clients cibles constitue donc « un casse-tête » pour les équipes de marketing. Des changements fréquents ont eu lieu afin d'essayer de surmonter cet obstacle<sup>9</sup>.

Dernièrement, en 2010, le positionnement marketing de l'établissement a été retravaillé. La nouvelle devise mondiale consiste à créer des relations durables avec le client afin de générer de la valeur pour celui-ci. Ce nouveau positionnement a pour objectif de montrer aux entreprises que PricewaterhouseCoopers est à l'écoute et à proximité du client pour qu'il trouve la valeur recherchée. De plus, le cabinet d'audit a simplifié son logo. Actuellement, il n'est plus composé que des initiales PwC afin de faciliter son utilisation et sa mémorisation. Les couleurs ont également changé pour faire ressortir le côté relationnel de l'entreprise avec la clientèle.

Il est intéressant également d'ajouter que le positionnement de l'entreprise est défini au niveau mondial. La devise du groupe d'audit est donc identique à Genève et à Londres. Il existe cependant quelques experts marketing dans chaque filiale. A Genève, une personne s'occupe par exemple plus précisément des actions marketing liées aux PME.

### **1.2.2 Concept théorique du positionnement :**

Selon les marqueteurs, une stratégie marketing repose sur trois éléments indispensables : la segmentation, le ciblage et le positionnement. Ce dernier point représente « la conception d'un produit et de son image dans le but de lui donner une place déterminée dans l'esprit des clients visés »<sup>10</sup>. Il s'agit de placer l'identité de la marque PricewaterhouseCoopers dans l'esprit du consommateur cible.

---

<sup>8</sup> Petites moyennes entreprises, jusqu'à 250 employés

<sup>9</sup> Un nouveau positionnement pour PwC, 2010

<sup>10</sup> Philip Kotler; Kevin Keller; Delphine Manceau; Bernard Dubois, 2009, p.348

Dans le cas où cette démarche est effectuée de manière floue, le marché ne saura pas quoi attendre de l'entreprise. Comme expliqué précédemment, je pense que cette situation se produit avec PwC mais qu'elle arrive de manière inéluctable. Il est en effet très difficile d'avoir une place précise dans l'esprit du client tout en offrant autant de prestations à des nombreux types de clients différents.

Toutefois, le repositionnement effectué par le cabinet d'audit est assez pertinent, étant donné qu'il est destiné à tous les types de clients cibles et que chacun peut s'y reconnaître. De plus, le positionnement doit servir à se différencier de ses concurrents en exposant quelle plus-value l'entreprise offre. Dans ce cas, l'entreprise insiste sur la complicité et la relation à long terme que PwC lie avec ses clients.

L'entreprise répète également le mot « valeur » qui est facilement mémorisable pour les consommateurs. Chaque société a besoin de créer de la valeur si elle veut survivre à long terme, et c'est ce que PricewaterhouseCoopers garantit grâce à ses nombreux services. Une nouvelle fois, toute société, indépendamment de sa taille, se sentira concernée par ce discours.

### **1.2.3 Une cible nommée PME :**

PricewaterhouseCoopers travaille en Suisse actuellement avec 8000 PME, ce qui correspond à environ 60% de sa clientèle<sup>11</sup>.

Lors de mes recherches initiales, j'ai été surpris par l'importance qu'accordait PwC à ses relations avec les petites moyennes entreprises. J'ignorais même qu'une si grande compagnie coopérait avec des petites structures. J'associais beaucoup plus facilement les membres du « Big Four » avec des multinationales. J'ai donc décidé de rencontrer un collaborateur de PricewaterhouseCoopers en charge des relations du cabinet d'audit avec les PME de la région. J'espérais qu'il puisse m'éclairer sur le sujet et m'indiquer si certaines limites existaient.

Premièrement, il m'a confirmé qu'une des valeurs du groupe était justement de revendiquer cette proximité locale envers ce type de sociétés. Sur ce point, je trouve qu'il est difficile pour PwC de faire ressortir cet aspect à travers son positionnement, étant donné ses types de clientèles différents.

---

<sup>11</sup> Nous en bref, 30.06.2011

Une petite fiduciaire<sup>12</sup> aura plus de facilité à adapter son positionnement et ses actions pour les PME, car celles-ci constituent leur clientèle pratiquement exclusive. De plus, implantée dans l'économie genevoise, elle représente ces fondements, depuis des décennies généralement. Une fiduciaire régionale peut se targuer d'être au plus proche de la population locale, au contraire d'un cabinet d'audit international<sup>13</sup>.

#### **1.2.4 Services proposés aux petites moyennes entreprises :**

Il faut au préalable définir à quoi correspond une PME pour PricewaterhouseCoopers. Celle-ci ne comprend pas les banques, les assurances ainsi que les sociétés cotées en bourse. Un département spécial a été créé au sein de l'entreprise à Genève afin de traiter spécifiquement avec ce type de société. Il est à noter que PwC inclut dans les PME les micros-entreprises (1 à 9 employés) traitant avec une clientèle allant de 1 à 250 collaborateurs.

PricewaterhouseCoopers bénéficie d'une présence locale et d'un savoir-faire international. Elle propose des services sur mesure à ces petites structures et connaît toutes les réglementations des marchés locaux. Elle a même mis en place un programme nommé « PME ambition » qui accompagne ces entreprises durant tout leur cycle de vie (de la phase de fondation à la phase de planification de la transmission d'entreprise). Ces prestations comprennent, outre l'audit, les conseils (économiques, juridiques ou en gestion d'entreprise) ainsi que des services traitant de la gouvernance d'entreprise et de la responsabilité sociale. La vocation de PricewaterhouseCoopers est d'être à proximité de ce type de compagnie.

Cependant, nous pouvons nous questionner sur une éventuelle préférence de la part d'une PME pour une fiduciaire de la région plutôt qu'à une collaboration avec une grande entreprise de renommée internationale. D'après moi, il est difficile pour une petite moyenne entreprise d'associer la proximité à un géant présent dans 158 pays. Une société d'expertise comptable<sup>14</sup> locale aura plus facilement les faveurs des petites structures.

Nous pouvons toutefois différencier deux types de services proposés aux PME. Ceux-ci engendrent deux types de concurrences distinctes pour PwC.

---

<sup>12</sup> Le terme fiduciaire désignera les petits organismes et non les cabinets d'audit internationaux dans la suite de mon analyse

<sup>13</sup> Voir avec les exemples suivants : <http://www.fidusfer.ch/fr/presentation-sfe>; <http://www.verifid.ch/fiduciaire-geneve/societe.php>; <http://www.fidrive.ch/index.html>

<sup>14</sup> Ce terme désigne autant un cabinet d'audit qu'une petite fiduciaire dans mon rapport

Premièrement, il existe les activités liées à l'audit pour lesquelles l'entreprise a généralement une obligation par la loi de l'effectuer<sup>15</sup> (sauf si elle l'accomplit de manière spontanée afin d'améliorer son image). La concurrence dans ce domaine est plutôt représentée par les autres cabinets d'audit tels que les autres membres du « Big Five ».

Deuxièmement, il y a toutes les prestations secondaires, avec par exemple le conseil, la comptabilité, la passation de salaires, etc. Pour ce type de services, les rivaux sont constitués des fiduciaires locales ou des personnes indépendantes à proximité de leurs clients.

Il est clairement plus facile pour PwC de capter la clientèle sur le segment de l'audit que sur les prestations annexes. Effectivement, PricewaterhouseCoopers bénéficie d'une grande réputation dans ce secteur, qui permet à toute PME contrôlée par ce cabinet, d'obtenir une bonne image et de la crédibilité. De plus, l'obligation légale de se faire auditer augmente sensiblement le nombre de clients dans ce premier segment.

Au contraire, les petites moyennes entreprises préfèrent faire appel à des sociétés d'expertise comptable de proximité concernant les services annexes. Ces fiduciaires bénéficient de coûts de structure plus bas qui leur permettent de proposer des prestations à des prix plus faibles que PwC et les autres membres du « Big Five ».

### **1.3 Objectifs :**

#### **1.3.1 Une consolidation des relations avec les PME :**

Ce travail sera axé sur la problématique que PwC rencontre lors de ses contacts avec les PME. Comment PricewaterhouseCoopers peut-elle se positionner au mieux envers ce type de structure ? Comment le cabinet d'audit peut-il réussir à être à proximité de ce type d'entreprise locale malgré sa renommée internationale et la concurrence régionale ?

De plus, créer une société en Suisse est devenu très facile<sup>16</sup>. C'est pourquoi quasiment n'importe quel individu peut être amené un jour à créer sa propre structure. Des PME sont créées par des entrepreneurs ne connaissant pas forcément le domaine financier et n'ayant aucune idée des prestations offertes par PwC, ni même parfois de

---

<sup>15</sup> J'ai rédigé un petit rappel concernant les réglementations actuelles en matière d'audit, voir annexe 1

<sup>16</sup> La création d'entreprise, 2012

son existence. Effectivement, il est probable qu'un grand nombre de ce type d'entreprise ne disposent pas de toute l'information nécessaire sur les services proposés par le géant de l'audit.

Il semble également intéressant d'analyser quelles sont les barrières pour PricewaterhouseCoopers, afin d'attirer ce type de compagnie. La peur du nom international ? La crainte de faire appel à un établissement de si grande taille ? La préférence régionale ? L'appréhension d'un prix élevé ?

Je trouve qu'il est indispensable de procéder à une analyse auprès de ces PME afin de confirmer ou d'infirmer ces idées reçues. D'autant plus qu'il s'agit d'une clientèle importante pour PwC, au vu du grand nombre de PME en Suisse. Effectivement, notre pays était composé en 2008 de 311'707 petites moyennes entreprises, ce qui représente environ 99.6% des entreprises<sup>17</sup>.

Pour finir, il est intéressant de constater que PricewaterhouseCoopers dispose d'une clientèle composée de PME de tailles très différentes. Selon les informations de PwC, la grandeur de l'entreprise n'a aucune influence sur le choix de l'auditeur. Ce serait plutôt le degré de maturité de l'entreprise qui aurait un rôle déterminant. Une société bien implantée sur le marché aurait une plus forte probabilité de collaborer avec PricewaterhouseCoopers qu'une compagnie nouvellement créée.

### **1.3.2 Des notions diverses à mesurer :**

L'un des objectifs de ce travail consiste à analyser la perception de PricewaterhouseCoopers au sein des PME locales, afin de savoir si le positionnement de l'entreprise a eu l'effet escompté. De plus, cette étude permettra de montrer les barrières qui font que certaines sociétés ne font pas appel aux services de PwC. Il est intéressant de prendre comme cible les PME de la région, étant donné qu'elles contrastent avec le géant international que représente PricewaterhouseCoopers. Il est généralement difficile d'allier présence mondiale et travail à proximité des clients.

Il convient de distinguer deux termes qui seront étudiés : la notoriété et l'image de marque.

---

<sup>17</sup> Entreprises-indicateurs, 08.04.2010

Voici deux définitions<sup>18</sup> :

« **La notoriété** de la marque mesure la tendance des clients à citer la marque dans différentes conditions. »

« **L'image de marque** est l'ensemble des perceptions et des croyances des consommateurs à propos de la marque, telles qu'elles apparaissent dans les associations mentales stockées en mémoire. »

Nous avons défini plus tôt le positionnement de PricewaterhouseCoopers et donc l'identité qu'elle espère faire passer auprès de ses clients. Il s'agira d'évaluer si cette identité se rapproche de l'image de marque perçue au sein des PME.

Afin de mesurer ces deux variables, je dispose de plusieurs outils quantitatifs. Le plus courant ainsi que le plus flexible est le questionnaire. Il est important, au préalable, d'effectuer une analyse de la situation pour le réaliser. Une approche qualitative comprenant 5 entretiens auprès des PME me semble être utile, afin de comprendre le contexte et de « prendre la température » sur le terrain. Ces interviews m'aideront également à rédiger un bon questionnaire.

Toutefois, cet outil comporte de nombreux pièges. Voici les points auxquels il faut être attentif pour éviter les biais :

- La nature des questions posées, parfois trop compliquées ou indiscretes
- La rédaction et la forme du questionnaire
- L'ordre des questions
- La longueur du formulaire

Il est également très important de distinguer deux types de questions, avec leurs avantages et leurs inconvénients. Il s'agit des questions ouvertes et fermées. Une question ouverte permet à l'interviewé de répondre avec ses propres termes, mais il est difficile d'analyser les réponses. C'est pourquoi l'enquête comportera principalement des questions fermées. Les dichotomiques donnent le choix à la personne de ne répondre que par oui ou par non. Les choix multiples restent pour moi la meilleure solution, avec plusieurs choix de réponses. Par contre, il ne faut surtout pas oublier d'ajouter une réponse « autre », pour éviter que certaines personnes ne doivent donner une réponse qui ne leur correspond pas.

---

<sup>18</sup> Philip Kotler; Kevin Keller; Delphine Manceau; Bernard Dubois, 2009, p.323

Enfin, il existe trois types de notoriété étudiés en cours de marketing<sup>19</sup>. *La notoriété spontanée* consiste à demander le nom d'entreprise d'audit à une personne qui la citera de manière spontanée. *La notoriété top of mind* correspondra à la réponse donnée en premier lieu à la notoriété précédente. Pour finir, il existe *la notoriété assistée*. Cela consiste à demander à une personne parmi une liste, quels sont les cabinets d'audit qu'elle connaît. Ces trois notions seront mesurées dans le questionnaire que j'enverrai aux PME.

#### **1.4 Organisation du rapport :**

Pour résumer, je vais premièrement effectuer 5 entretiens avec des PME de la région, afin d'obtenir de premières informations sur les ressentis de celles-ci vis-à-vis des grands acteurs de l'audit, et notamment PricewaterhouseCoopers. Cette partie introductive sera poursuivie par la rédaction d'un questionnaire que j'enverrai à un échantillon de PME de la région. Les objectifs principaux de ce questionnaire consisteront à :

- mesurer la notoriété et l'image de marque de PricewaterhouseCoopers
- analyser si les services offerts par PwC sont connus par les PME
- étudier la quantité de petites moyennes entreprises qui font appel aux gros acteurs mondiaux de l'audit
- spécifier quels sont les critères de sélection d'un cabinet d'audit ou d'une fiduciaire pour une PME
- distinguer quelles sont les barrières pour une petite moyenne entreprise à une collaboration avec PwC et ses concurrents directs

A l'analyse des réponses de ce questionnaire, je bénéficierai d'une vision globale des relations entre ces petites structures et PricewaterhouseCoopers. Je pourrai donc effectuer des recommandations à l'entreprise, dans le but de renforcer ses liens avec les PME de la région. Ces actions devront bien évidemment tenir compte des résultats obtenus par mon enquête que j'aurai analysée auparavant.

---

<sup>19</sup> Définitions marketing, 2011

## 2. Travail de terrain

### 2.1 Etude qualitative :

#### 2.1.1 Méthodologie :

Comme expliqué précédemment, j'ai décidé d'aller sur le terrain pour rencontrer les dirigeants d'entreprises avant de réaliser le questionnaire. L'objectif de ces entretiens était de me faire une idée concrète de la perception et des ressentis de ces responsables de PME vis-à-vis des grands cabinets d'audit, et plus particulièrement de PricewaterhouseCoopers. Je suis allé dans cinq types de sociétés différentes exerçant des activités distinctes. Ces interviews m'ont été bénéfiques afin de lancer mon étude et ainsi comprendre la problématique à l'intérieur même de ces structures. Ces entretiens ont duré entre 25 et 45 minutes, selon le temps que ces dirigeants avaient à disposition. Voici quelques informations concernant ces cinq PME.

**TABLEAU 1**

#### **CARACTÉRISTIQUES DES ENTREPRISES INTERVIEWÉES**

<b>Nom de la société</b>	<b>Activité</b>	<b>Nombre d'employés</b>	<b>Structure juridique</b>	<b>Actif depuis</b>
Ad Gentes	Agence de voyage	20	Société Anonyme	1998
ISFB	Formation bancaire	7	Association	1987
Mady coiffure	Salon de coiffure	3	Société Individuelle	2000
Au Bois-Gentil	Restauration	3	Société Individuelle	1986
A4 offset Service	Imprimerie	3	Société Individuelle	1984

Il est tout d'abord important de noter que 2 des 5 entreprises interviewées se font auditer (toutes deux par obligation légale). Aucune de ces sociétés ne fait toutefois recours à un cabinet d'audit. Elles préfèrent collaborer avec des compagnies genevoises. De plus, toutes ces PME font appel à une fiduciaire pour des services tels que le conseil, le contrôle de la comptabilité, les questions fiscales, etc. Voici les points qui m'ont interpellé durant ces entretiens (attention, les constatations ci-dessous ne sont pas des vérités absolues étant donné la petite taille de l'échantillon. L'analyse de mon questionnaire sera plus représentative de la situation réelle).

## **2.1.2 Analyse :**

### **2.1.2.1 Une méconnaissance du secteur :**

Un premier élément frappant est la faible notoriété de PricewaterhouseCoopers, malgré une présence internationale et notamment à Genève. Seule une responsable sur les cinq interrogés m'a confirmé avoir déjà entendu ce nom. Toutefois, ce manque d'informations était le même lorsque que j'ai évoqué leurs concurrents du « Big Five ». Il s'agit à priori plus d'une méconnaissance des acteurs mondiaux, et donc du domaine de l'audit, que d'un problème lié à PricewaterhouseCoopers.

### **2.1.2.2 Une image détériorée :**

A cause de la mauvaise conjoncture mondiale actuelle, j'ai ressenti un certain malaise de la part des PME envers les grosses entreprises internationales. A l'instant où j'ai évoqué une grande firme internationale qui générerait un haut chiffre d'affaires, une certaine méfiance est apparue. J'ai remarqué que ce sentiment se trouvait encore plus accentué dans les trois plus petites structures. Je juge cette réaction regrettable car toutes les grosses sociétés ne sont pas à mettre « dans le même panier ». A entendre certains dirigeants interviewés, les cabinets d'audit ne rechercheraient que le profit et seraient responsables de la crise actuelle. Ces géants écraseraient les petites structures, les conduisant directement à la faillite. Je pense que ce jugement est dû à une méconnaissance du secteur et de l'économie en général. Nous pouvons visualiser cette situation par un gouffre qui se creuse entre les structures locales et internationales.

### **2.1.2.3 Trop grande pour une PME :**

Comme expliqué au dernier point, j'ai eu l'impression que ces petites sociétés ne pensent pas appartenir au même monde que les grands cabinets d'audit. Une responsable m'a par exemple confié préférer faire confiance à une petite fiduciaire, son comptable utilisant le même langage qu'elle et faisant partie des gens « normaux ». Selon elle, les employés des grands groupes utilisent un vocabulaire complexe, ce qui diminue la confiance qu'elle pourrait avoir.

Un autre élément m'a troublé davantage. Les cinq entreprises interrogées m'ont expliqué qu'il existait une certaine relation de proportionnalité. Selon eux, une petite société doit travailler avec une petite société d'expertise comptable de Genève, alors qu'au contraire, les entreprises de plus grande taille traitent avec les cabinets d'audit. Ces PME ne se considèrent pas comme la clientèle cible de PricewaterhouseCoopers et pensent que leurs prix seront trop élevés et donc réservés à une clientèle plus aisée.

#### **2.1.2.4 Un choix par réseautage :**

C'est assurément le fait qui m'a le plus surpris lors de mes entretiens. La totalité des sociétés m'ont avoué n'avoir fait aucune recherche particulière afin de choisir leurs fiduciaires. Il s'agit généralement de recommandations de proches ou d'anciennes connaissances ayant ouvert leurs sociétés d'expertise comptable. Ils n'ont donc pas comparé les prix du marché ou cherché plus de renseignements. Ces entreprises ont donc créé une relation à long terme avec leur comptable, à qui ils font confiance. Ce point est essentiel, ces PME ne voient pas pour quelles raisons elles changeraient. Ce réseau de fiduciaires partagé par les PME de la région constitue une barrière à l'entrée sur ce marché pour les « Big Five » et notamment pour PricewaterhouseCoopers.

#### **2.1.2.5 La peur du changement :**

Une majorité des sociétés ne voit pas le besoin de faire appel à un grand cabinet d'audit. Si elles ont réussi à bien fonctionner jusqu'à maintenant avec une fiduciaire, pourquoi changer ? De plus, dès l'instant où j'ai mentionné PricewaterhouseCoopers ainsi que les autres grands acteurs mondiaux de l'audit, elles m'ont expliqué que les services proposés devaient être d'une grande qualité mais coûtaient également cher. Dans ce contexte financier difficile, ces petites structures se voient mal déboursier davantage, d'autant plus pour des géants envers lesquelles elles sont déjà méfiantes.

#### **2.1.2.6 Une promotion des activités locales :**

Il a été montré qu'une tendance était de plus en plus marquée au sein de la population : avec la crise actuelle et les délocalisations croissantes, de nombreuses personnes regardent la provenance des produits achetés. Elles essaient ainsi de privilégier les produits locaux pour soutenir les sociétés de la région. Cette préférence nationale est d'autant plus marquée actuellement dans cette période de crise<sup>20</sup>.

Cette situation est identique pour les entreprises locales qui souffrent également de la crise<sup>21</sup>. Trois des cinq entreprises m'ont déclaré qu'elles essayaient de soutenir au maximum les activités régionales. Cela constitue leur nouvelle politique d'entreprise. Elles tentent d'encourager le commerce de la région par le choix d'une fiduciaire locale, pour laquelle il est difficile de survivre face aux grands groupes mondiaux. A mon avis, ces politiques d'entreprise vont encore s'accroître ces prochaines années par la globalisation des marchés de plus en plus importante.

---

<sup>20</sup> « Avec la crise, il y a des tendances naturelles de retour au protectionnisme », 11.02.2009

<sup>21</sup> L'État de Genève vient en aide aux entreprises, 01.02.2012

## **2.2 Etude quantitative :**

### **2.2.1 Méthodologie :**

#### **2.2.1.1 Construction de l'échantillon :**

Afin de pouvoir envoyer ce questionnaire<sup>22</sup>, il m'a fallu définir un échantillon. Celui-ci représente une partie de la population sur laquelle portera l'étude. Premièrement, j'ai décidé de cibler les PME situées entre Genève et Lausanne. J'ai toutefois choisi d'éliminer les filiales d'entreprises. Ce ne sont en effet pas elles qui déterminent les questions liées à l'audit. C'est au siège de chaque firme que l'on prend la décision du choix de l'organe de révision. C'est la raison pour laquelle j'ai dû inclure une question filtre au début de mon questionnaire, afin d'éliminer ce type de compagnie.

J'ai favorisé le choix d'un échantillon de convenance composé de 80 entreprises. Celui-ci doit être représentatif au mieux de la population. C'est pourquoi je me suis concentré sur deux critères afin de cibler de la meilleure manière les PME que j'allais interroger pour mon travail : la taille de l'entreprise et son secteur d'activité. Pour ces deux données, le site de l'Office fédéral de la statistique Suisse a constitué une source d'informations très utile. Premièrement, en ce qui concerne la taille des sociétés, voici la répartition suisse pour 2008 (aucune donnée disponible librement pour Genève).

**TABLEAU 2**

**RÉPARTITION PAR TAILLE DES SOCIÉTÉS EN SUISSE**

Taille des entreprises		
	Nombre	%
Micro-entreprises (1 à 9)	272'346	87.10%
Petites entreprises (10 à 49)	33'183	10.60%
Moyennes entreprises (50 à 249)	6'178	2%
<b>PME (jusqu'à 250)</b>	<b>311'707</b>	<b>99.60%</b>
Grandes entreprises (plus de 250)	<b>1'154</b>	<b>0.40%</b>
<b>Total des sociétés</b>	<b>312'861</b>	<b>100%</b>

Source<sup>23</sup> : Adapté de l'Office fédéral de la statistique. Recensement des entreprises 2008. Neuchâtel : mis à jour 08.04.2010

<sup>22</sup> Joint en annexe 3

<sup>23</sup> Entreprises-indicateurs, 08.04.2010

Etant donné que je ne vais interroger que des PME, nous pouvons ignorer la ligne « grandes entreprises ». Il est intéressant de constater que 99.6% des entreprises en Suisse sont des PME, ce qui est énorme et qui constitue une source potentielle de clientèle très importante pour PricewaterhouseCoopers. C'est pourquoi j'estime essentiel de connaître en profondeur la perception de ces entreprises vis-à-vis d'elle. Mon échantillon va être donc principalement composé de micro sociétés, qui représentent environ 87% des PME.

Il est à signaler qu'afin d'avoir des statistiques exactes, il faudrait normalement recalculer les pourcentages sur le total des PME, donc sur 311'707 à la place de 312'861. Par exemple, les micro entreprises représenteraient 87.4 % (272'346 divisé par 311'707) à la place de 87.1%. Les différences sont toutefois infimes et n'influenceront pas la suite de mon analyse.

Deuxièmement, il existe des statistiques par canton pour la répartition entre secteur secondaire (l'industrie) et tertiaire (les services). Ces informations se situent une nouvelle fois sur le site de l'Office de la statistique Suisse<sup>24</sup>.

Le secteur secondaire ne représente que 14.1% à Genève, contrairement à la Suisse entière où il représente 20%. Dans le canton de Vaud, il représente 18.6 %. Le reste constitue le secteur tertiaire. Etant donné que je vais interroger aussi bien des entreprises du canton de Genève que du canton de Vaud, je dois pondérer ces pourcentages en fonction du nombre de questionnés dans chaque canton. Il s'agit de 6 sociétés dans le canton de Vaud et 74 à Genève :

$$(6/80)*(18.6\%) + (74/80)*(14.1\%) = 14.4375 \%$$

Il faut donc que mon échantillon soit représenté par environ 14.4% d'entreprises du secteur secondaire et par 85.6% d'entreprises du secteur tertiaire.

### **2.2.1.2 Sélection du mode de recueillement :**

Afin de questionner les PME, je bénéficiais de quatre choix pour récolter des résultats : le questionnaire en face-à-face, par téléphone, l'envoi par poste ou, l'expédition par internet. J'ai choisi la dernière alternative pour plusieurs raisons.

Premièrement, l'avantage essentiel des questionnaires en ligne est le gain de temps et la rapidité des réponses. Deuxièmement, les taux de réponses sont généralement plus élevés que par la poste ou par téléphone. En effet, la personne peut choisir le moment

---

<sup>24</sup> Entreprises-indicateurs, Répartition régionale, 29.03.2010

qui lui convient pour répondre aux questions. En outre, la personne interrogée répond seule et ne subit aucune pression externe dans ses réponses, contrairement par exemple à une enquête en face-à-face. L'enquêteur ne provoque donc pas de biais.

Il existe de nombreux logiciels pour réaliser ces enquêtes en ligne, par ailleurs en plein développement. J'ai utilisé celui qui se nomme « Survey Monkey » que la Haute Ecole de Gestion utilise régulièrement. J'ai eu la chance de pouvoir utiliser le compte de l'école afin de bénéficier de possibilités élargies.

Cependant, la récolte de résultats a constitué l'une des parties les plus longues et les plus difficiles dans le déroulement de mon travail. Effectivement, je ne pensais pas qu'il serait si ardu d'obtenir des réponses d'entreprises. Mon questionnaire ne prenait que très peu de temps pour y répondre (2 à 4 minutes selon les choix opérés). J'ai dû effectuer plusieurs relances, dans un premier temps par e-mail, ensuite directement par téléphone, afin d'obtenir une taille d'échantillon convenable. La démarche entre l'envoi des premiers questionnaires et la dernière réponse acquise a duré environ six semaines.

### **2.2.1.3 Statistiques concernant la récolte des réponses :**

J'ai envoyé mon questionnaire à 80 PME<sup>25</sup>. 74 dans le canton de Genève et 6 dans le canton de Vaud. J'ai obtenu 63 retours de questionnaires, ce qui constitue un taux de réponse de 78.75%. Toutefois, 77.8% des entreprises sont allées jusqu'au bout du sondage (49 sociétés). Lors de mes analyses futures, il est donc normal que le nombre de réponses totales varie en fonction des questions analysées.

De plus, j'ai eu la tâche complexe de faire en sorte que mon échantillon soit représentatif, selon les critères sélectionnés au départ. J'ai intégré dans mon échantillon 13 entreprises du secteur de l'industrie, ce qui fait une représentativité de 16.25%, ce qui est à peu près l'objectif du départ (14.4%).

En outre, j'ai ajouté une question finale concernant la taille de chaque société. L'objectif du départ était d'avoir 87.1% de microsociétés, 10.6% de petites entreprises ainsi que 2% de compagnies de taille moyenne. Malheureusement, il m'a été très difficile de respecter précisément les tailles ci-dessus. J'ai toutefois réussi à garder la même relation de proportionnalité. J'ai interrogé 77.8% de firmes de 1 à 9 employés, 17.8% de sociétés de petite taille employant entre 10 et 49 travailleurs et pour finir 4.4% d'entreprises moyennes comptant entre 50 et 250 collaborateurs.

---

<sup>25</sup>

Les noms des entreprises interrogées se trouvent en annexe 2

Finalement, j'ai dû également prêter attention aux rôles des personnes répondant à mon questionnaire. L'objectif était d'interroger des collaborateurs chargés de prendre les décisions concernant l'audit de leur société, ou du moins des individus qui connaissent bien cette partie de leur entreprise. Il s'agit donc généralement du créateur de la société, du directeur ou du responsable de la comptabilité.

Effectivement, cela n'aurait eu aucun sens de faire remplir ce questionnaire à un employé ne connaissant rien des pratiques liées à l'audit de sa société. J'ai donc dû au préalable dénicher ces personnes et leur envoyer mon questionnaire directement. J'ai également ajouté une dernière question demandant à l'interrogé de spécifier son rôle au sein de l'entreprise. Cette démarche m'a permis d'assurer la qualité des réponses obtenues. Le formulaire reste toutefois anonyme sans aucun nom d'entreprise à donner.

## **2.2.2 Analyse :**

### **2.2.2.1 Les relations petites structures - audit :**

Tout d'abord, j'ai étudié la compréhension générale du domaine de l'audit dans mon échantillon. J'ai questionné les PME initialement sur leurs connaissances concernant le terme auditeur / organe de révision. **89.5%** des PME interrogées savent quelle tâche effectue un auditeur / un organe de révision. Ce résultat m'a permis d'avoir une vision globale du degré de connaissance de ces petites sociétés et ainsi de m'assurer que celles-ci disposent d'un minimum d'acquis sur le sujet pour répondre à la suite de mon questionnaire.

La problématique sur laquelle je me suis penché repose sur mon opinion que peu de petites moyennes entreprises font appel aux services des gros cabinets et notamment à PricewaterhouseCoopers. Ces grands groupes revendiquent pourtant un travail de proximité avec les petites structures. J'ai donc essayé à l'aide de mon questionnaire d'éclaircir ces relations, et dans le cas d'une non-collaboration, d'en déceler les causes. La question ci-dessous m'a renseigné sur le nombre de PME travaillant avec les grands acteurs mondiaux de l'audit :

- *Est-ce que votre société a déjà collaboré avec l'un de ces cabinets d'audit ?*

J'ai proposé comme éventail de choix les membres du « Big Five » étant donné la présence sur le marché suisse de la société BDO. J'ai également inclus une réponse « aucun » pour les sociétés n'ayant jamais collaboré avec l'un d'eux. Les résultats récoltés confirment clairement ma réflexion première : **92.9%** des PME indiquent

n'avoir jamais fait appel aux services d'un grand acteur du secteur. Le reste des sociétés travaille équitablement avec les cinq cabinets proposés.

Il s'agit toutefois de distinguer deux types de PME. Celles qui font auditer leurs sociétés, et celles qui ne le font pas, n'ayant aucune obligation légale pour leur structure. Mon échantillon contient un peu plus d'un tiers qui font contrôler leurs structures (**36.8%**, 21 compagnies sur 57). Il est intéressant de constater qu'aucune des PME de mon échantillon ne traite avec un membre du « Big Five » lorsqu'elle ne fait pas examiner son entreprise.

Cette observation confirme l'idée énoncée dans la partie introductive concernant les deux types de services distincts proposés par PricewaterhouseCoopers et ses concurrents. Il est beaucoup plus facile pour les grands cabinets de capter de la clientèle concernant les prestations liées à l'audit. Les besoins secondaires tels que le conseil, la fiscalité ou la comptabilité sont plutôt confiés à des fiduciaires locales par les petites entreprises. Effectivement, près de **80%** des PME de mon échantillon utilisent les services d'une fiduciaire (40 sociétés sur 51). Nous verrons par la suite plus en détail quelles sont les prestations demandées par ces petites structures.

Cependant, même les petites compagnies devant se faire contrôler sont difficiles à convaincre par les grands acteurs mondiaux de l'audit. Selon mon étude, seulement **20%** des PME décident de se faire auditer par les membres du « Big Five ». Il s'agit donc d'analyser pourquoi ces petites structures préfèrent faire confiance à des fiduciaires, et notamment déterminer leurs critères de choix.

### **2.2.2.2 Les critères de sélection :**

Il est à mon avis tout d'abord primordial d'analyser comment les PME ont choisi leurs cabinets d'audit ou leurs fiduciaires. Lors de mes entretiens initiaux, j'avais été frappé par l'importance du bouche à oreille dans ce secteur. Effectivement, les recommandations de proches ou d'autres professionnels de la branche constituaient les principales influences sur le choix final. J'ai donc décidé de poser la question suivante :

- *Par quel biais votre cabinet d'audit / votre fiduciaire a-t-il /elle été choisi ?*

Le questionnaire a confirmé les réponses obtenues initialement par mes interviews. **68.88%** des PME ont répondu qu'une recommandation avait fait pencher la balance. Seules **22.22%** des entreprises ont admis avoir effectué des recherches personnelles.

Ce constat est problématique pour PricewaterhouseCoopers. Effectivement, Genève est une ville où la majorité des acteurs locaux se connaît. Certaines fiduciaires sont présentes et proches des petites structures depuis de nombreuses années. La majorité des PME n'effectue pas de recherches et renouvelle ses services de manière tacite. Il est difficile pour les gros cabinets d'audit internationaux d'intervenir sur ce marché en arrivant avec de nouvelles offres.

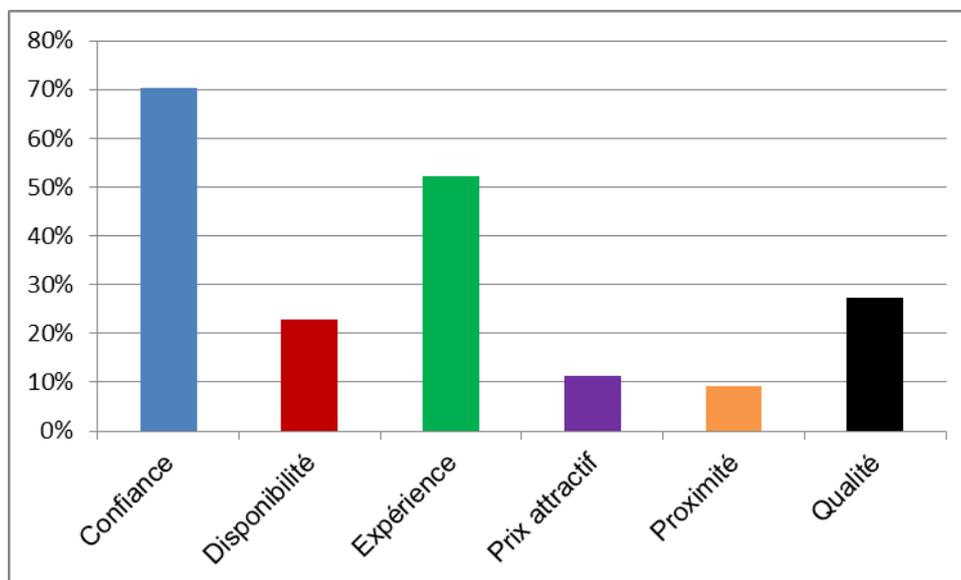
De plus, j'ai également demandé aux PME si une comparaison des offres concurrentes avait été entreprise lors du choix de leur société de comptabilité. Une nouvelle fois, le bilan est identique que précédemment. **75%** des entreprises sondées ont avoué n'avoir pas étudié les autres possibilités s'offrant à elles sur le marché.

Après avoir analysé par quel biais les PME faisaient leur choix, il est important d'étudier quels sont les éléments perçus comme indispensables et devant être possédés par un grand cabinet ou une petite société d'expertise comptable. J'ai donc décidé de proposer deux qualités importantes que doivent garantir ceux-ci.

- *Quels sont selon vous les deux éléments principaux que doit posséder un cabinet d'audit / une fiduciaire ?*

FIGURE 1

LES DEUX ÉLÉMENTS À POSSÉDER PAR UN CABINET D'AUDIT / UNE FIDUCIAIRE



Il est évident que chacune des aptitudes ci-dessus est très importante afin d'offrir une excellente qualité de prestations. Toutefois, il est intéressant de ressortir les deux plus essentielles perçues au sein des PME. Les résultats sont plutôt surprenants mais encourageants pour PricewaterhouseCoopers. Effectivement, on pourrait s'imaginer que la proximité envers les petites structures ainsi qu'un prix bas constitueraient les

qualités les plus importantes pour une petite moyenne entreprise. Ces deux valeurs forment des facteurs de différenciation pour les petites fiduciaires bénéficiant de coûts de structure bas et étant bien implantées sur le marché régional. Au contraire, les cabinets d'audit auraient bien de la difficulté à rivaliser sur ces deux points.

Fort heureusement, les résultats montrent plutôt l'effet inverse, avec deux autres éléments qui sortent très fortement du lot. L'aptitude la plus citée par l'échantillon (représentée par **70%** des entreprises) constitue la confiance que peut accorder une PME à son cabinet. **53%** des sociétés estiment que l'expérience constitue l'une des deux forces principales que doit posséder une société d'expertise comptable. Je pense que ce second point est parfaitement représenté par les grands acteurs mondiaux de l'audit, qui bénéficient d'une grande réputation en terme d'expérience dans le monde entier.

La confiance accordée dépend de chaque individu. Certaines PME pensent que les petites fiduciaires sont plus honnêtes que les géants mondiaux. Pourtant, les grands cabinets d'audit proposent des garanties, en terme de qualité ou de confidentialité par exemple. Ce point-là reste donc à l'appréciation de chacun. La qualité des services va par contre en faveur des membres du « Big Five » qui disposent de nombreuses ressources matérielles et humaines. Ces gros groupes s'appuient généralement sur une qualité de travail indiscutable et axent leur communication sur cette valeur. Celle-ci fait partie des deux éléments principaux pour **27%** des sondés. Cependant, chacun de ces six éléments représentent des facteurs importants à optimiser aux mieux par PwC.

Au vu des résultats précédents, il est fort difficile de distinguer les raisons d'une plus grande part de clientèle PME chez les fiduciaires. J'y reviendrai plus loin afin d'étudier pourquoi ces petites structures favorisent habituellement une coopération avec des petites fiduciaires.

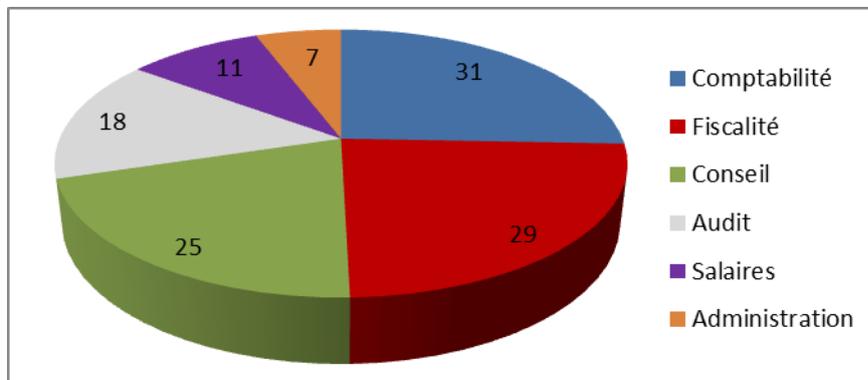
### **2.2.2.3 La demande des PME :**

Quelles sont les prestations les plus réclamées par une petite structure ? Je trouve qu'il est utile d'identifier les besoins des PME afin d'adapter au mieux les services offerts et la communication qui en découle. Il est également intéressant de comparer si une variation existe entre une demande à une fiduciaire ou à un grand acteur du secteur. Voici dans un premier temps, les résultats globaux :

- *Quels services ce cabinet d'audit / cette fiduciaire a-t-il / elle effectué pour votre compagnie ?*

**FIGURE 2**

**LES SERVICES LES PLUS DEMANDÉS AUX CABINETS D'AUDIT ET FIDUCIAIRES**



Nous constatons que la comptabilité et la fiscalité sont les deux prestations les plus citées par les PME. Elles représentent à elles deux plus de **50%** des réponses obtenues. Avec l'addition du conseil, ces trois services indiquent **70%**. Ces six services sont proposés tant par les grands cabinets que par les fiduciaires.

Cependant, cette analyse-là évolue beaucoup en fonction de la taille des entreprises. Effectivement, en ne filtrant que les sociétés de plus de 10 employés, je constate que **100%** de celles-ci ont des besoins en conseil, et que la comptabilité ne représente plus que **18%** des services demandés ! De même, cette fois-ci, **44.44%** des sociétés font appel à une société d'expertise comptable pour de l'audit. Ce taux est bien plus bas en effectuant une analyse globale, indépendamment de la taille.

De plus, les prestations demandées par les PME évoluent en fonction de l'interlocuteur : cabinet d'audit ou fiduciaire. Par exemple, la comptabilité représente le service le plus demandé lorsqu'une PME fait appel à une fiduciaire (environ **80%**, 31 sur 39 sociétés). Au contraire, aucune entreprise qui collabore avec grand acteur de l'audit n'a cité la comptabilité. La demande la plus forte pour les gros cabinets constitue le conseil à **80%** (4 entreprises sur 5). Cependant, il est difficile de tirer des conclusions concernant ce résultat, étant donné le peu de PME utilisant un membre du « Big Five » dans mon échantillon. Effectivement, il ne contient que 5 sociétés. Il est donc plus judicieux d'analyser les résultats d'une manière globale.

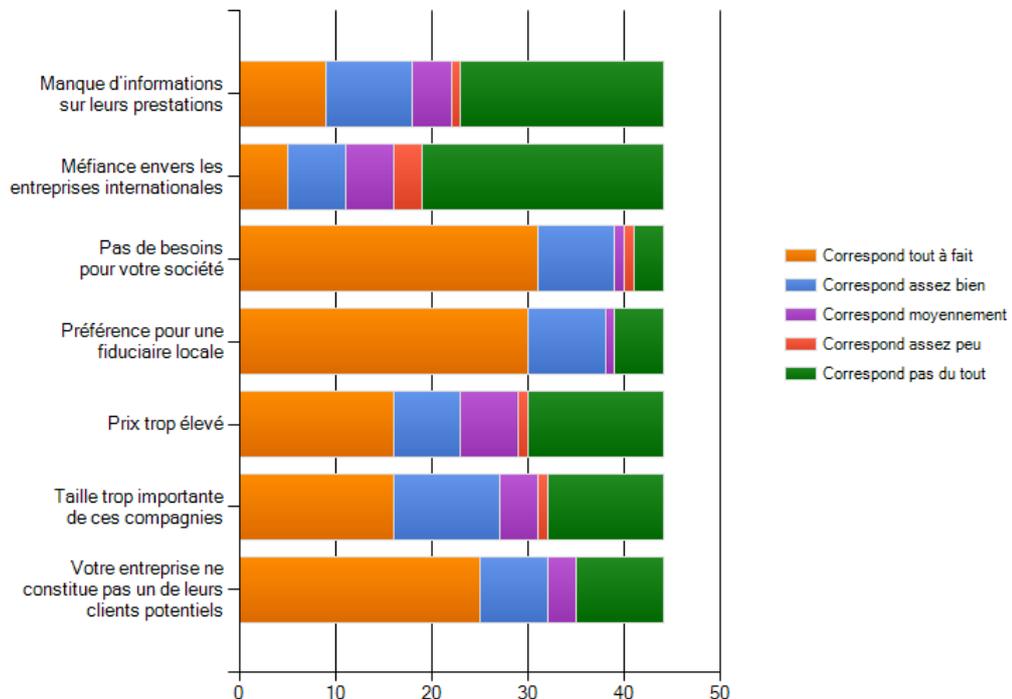
### 2.2.2.4 Les freins à une collaboration :

Afin d'analyser pourquoi **92.9%** des PME interrogées ne traitent pas avec les membres du « Big Five », j'ai trouvé indispensable d'identifier quelles sont les barrières qui compliquent une telle collaboration. Il s'agit donc de déceler les raisons qui empêchent PricewaterhouseCoopers et ses concurrents directs de capter ce type de clientèle. J'ai donc posé la question suivante :

**FIGURE 3**

#### **LES RAISONS D'UNE NON-COLLABORATION AVEC LES CABINETS D'AUDIT :**

**Pour quelles raisons votre entreprise n'a-t-elle jamais collaboré avec un cabinet d'audit ?**



Premièrement, nous pouvons séparer les réponses en plusieurs blocs. Le premier est composé de deux barrières ressenties comme les plus présentes à une écrasante majorité. La préférence pour une fiduciaire locale, ainsi qu'un manque de besoin dans la société ont été cités à près de **90%** par les PME comme raison qui correspond à un éloignement avec un membre du « Big Five ». A mon avis, ces PME fonctionnent bien en faisant appel à une petite structure et ne voient pas de raison de changer. Généralement, depuis sa création, une petite moyenne entreprise s'associe avec une fiduciaire de la place et garde ensuite sa confiance en elle. C'est pourquoi, en ces temps pénibles financièrement, je vois difficilement ces petites compagnies prendre des risques en changeant de partenaire, surtout si elles pensent ne pas en ressentir le besoin.

A contrario, un deuxième groupe représente les freins qui n'ont pas d'influence. Le manque d'informations concernant les services proposés par les cabinets d'audit (**47.7%**) et une méfiance envers les entreprises internationales (**56.8%**) ne sont pas des barrières plausibles selon mon échantillon de PME. Ces deux résultats sont plutôt encourageants. Il n'y aurait pas de boycott envers les grosses entreprises malgré la crise actuelle, et les PME auraient conscience des prestations offertes par les grands cabinets d'audit. Cette constatation sera à confirmer plus loin lors de l'analyse plus détaillée de la connaissance de ces petites structures concernant PricewaterhouseCoopers.

Un dernier bloc récolte des réponses plus hétérogènes mais toutefois importantes. Un peu plus d'une petite structure sur deux (**61.4%**) trouve que la grande taille de ces cabinets les incite à ne pas s'associer avec. Un autre frein représente un point plus sérieux et plus ennuyeux pour les grands acteurs de l'audit. Il confirme les remarques que l'on m'avait confiées lors de mes entretiens concernant une relation de proportionnalité entre le client et la société d'expertise comptable. Une majorité de ces PME ne se considère pas comme clients potentiels, s'estimant généralement trop petites pour des membres du « Big Five ». **73.7%** des entreprises ne pensent donc pas avoir recours à un gros cabinet et préfèrent traiter avec une petite fiduciaire. Il s'agira donc notamment pour PricewaterhouseCoopers et ses concurrents directs de prouver à ces petites structures qu'une collaboration est possible, indépendamment de la différence de taille des deux entités.

En dernier lieu, le frein symbolisé par un prix trop élevé montre des résultats contradictoires. Effectivement, **36.4%** des PME ont indiqué qu'il correspond tout à fait à une raison de non-collaboration. Au contraire, **31.8%** des petites structures ont répondu qu'il ne représente pas du tout un frein à une utilisation des services des cabinets d'audit. C'est pourquoi il est difficile de tirer une conclusion concernant ce point, les résultats n'étant pas assez nets et homogènes.

#### **2.2.2.5 Des barrières fragiles pour les Sociétés Anonymes :**

La perception des freins ci-dessus est différente en fonction de la structure juridique. Effectivement, les SA se démarquent clairement des autres lorsque je filtre les résultats. Il est intéressant de prendre les deux choix de réponses extrêmes à la question précédente. La colonne « correspond tout à fait » comprend les pourcentages d'entreprises percevant très fortement cette barrière comme solide. A contrario, la colonne « ne correspond pas du tout » est composée des compagnies ne voyant pas

ce frein comme explication plausible à une non-collaboration avec un grand cabinet. J'ai choisi de comparer les Sociétés Anonymes à la moyenne des PME.

**TABLEAU 3**

**COMPARAISON DES SA ET DE LA MOYENNE DES PME**

<i>Barrière PME - cabinet d'audit :</i>	Correspond tout à fait		Ne correspond pas du tout	
	SA	Moyenne	SA	Moyenne
Manque d'informations sur leurs prestations	18.20%	20.50%	45.50%	47.70%
Méfiance envers les entreprises internationales	9.10%	11.40%	54.50%	56.80%
Pas de besoins pour votre société	45.50%	70.50%	9.10%	6.80%
Préférence pour une fiduciaire locale	54.50%	68.20%	18.20%	11.40%
Prix trop élevé	27.30%	36.40%	45.50%	31.80%
Taille trop importante de ces compagnies	27.30%	36.40%	27.30%	27.30%
Vous n'êtes pas un de leurs clients potentiels	27.30%	56.80%	36.40%	20.50%

Les résultats obtenus sont frappants. On constate qu'à chacune des propositions, les SA sont moins d'accord que la moyenne des PME d'estimer que ces freins « correspondent tout à fait » à un éloignement avec les cabinets d'audit. Par exemple, la barrière à une collaboration « votre entreprise ne constitue pas un de leurs clients potentiels » correspond tout à fait à **56.8%** de la moyenne de mon échantillon. Pour les Sociétés Anonymes, seulement **27.3%** sont d'accord avec cette affirmation. Le même constat peut notamment être fait au niveau du manque de besoin dans la compagnie. On peut en conclure que les SA se sentent plus facilement visées par les grands cabinets d'audit.

L'effet inverse est obtenu en analysant la colonne « ne correspond pas du tout ». Les SA sont beaucoup moins d'accord sur ces barrières. Par exemple, **31.8%** de la moyenne des PME affirme ne pas être d'accord qu'un prix élevé constitue une des raisons. Ce pourcentage augmente à **45.5%** chez les Sociétés Anonymes. Le même

effet se produit pour pratiquement chaque barrière. On peut donc déduire que ces freins sont perçus de manière moins importante par les SA qui constitueraient selon mon étude, le type d'entreprise le plus enclin à s'associer avec un cabinet d'audit.

Il ne faut toutefois pas négliger le fait que ce type de structure comporte généralement davantage d'employés que la moyenne des autres (par exemple qu'une société individuelle). Il est donc fort probable que la taille des entreprises influence les relations des PME avec les grands groupes d'audit.

#### **2.2.2.6 L'influence de la taille de la structure :**

En filtrant mes réponses par grandeur de PME, je constate qu'elle a une grande portée. Il est important de rappeler qu'actuellement, l'obligation de se faire auditer ne dépend plus de la forme juridique, mais uniquement de la taille de la société. Dans mon échantillon, la totalité des compagnies avec 10 employés et plus, font contrôler leurs entreprises. Au contraire, elles ne sont que **25.8%** si elles possèdent moins de 10 collaborateurs. Cette situation a une influence directe sur la connaissance du secteur. Par exemple, la totalité des entreprises de plus de 10 travailleurs ont réussi de manière spontanée à citer des noms de grands cabinets. Elles se doivent de posséder un minimum de connaissances sur l'audit, contrairement à des sociétés de plus petite taille, qui peuvent ignorer cette branche.

La perception des barrières est également très différente selon la taille de la structure. En effet, comme précédemment avec l'analyse des SA, tous les freins, à l'exception d'un, sont sentis comme moins importants par les entreprises de plus grande taille.

Cependant, il subsiste un obstacle qui reste omniprésent, tout comme précédemment avec les Sociétés Anonymes. Indépendamment de la structure juridique ou de la taille de l'entreprise, la préférence pour une fiduciaire locale constitue le frein le plus important à une collaboration avec un gros cabinet d'audit. Comme évoqué lors de mon introduction, je pense que le protectionnisme actuel dû à la globalisation des marchés joue un rôle important. Une majorité de la population privilégie les entreprises de la région pour faire progresser l'économie domestique. De plus, il est possible que les PME se sentent plus proches et plus semblables à ces petites fiduciaires qu'aux géants internationaux de l'audit.

La suite de mon étude portera plus spécifiquement sur PricewaterhouseCoopers avec pour débiter la mesure des différents taux de notoriété.

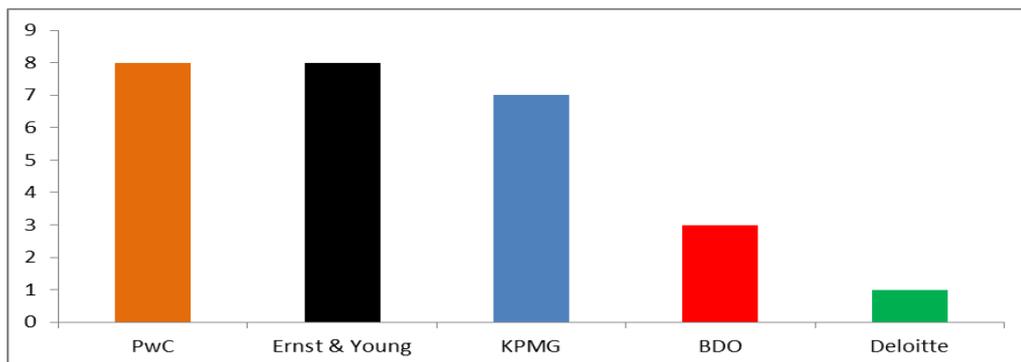
### 2.2.2.7 L'analyse des différents types de notoriété :

Comme expliqué précédemment, j'ai mesuré la notoriété de PricewaterhouseCoopers au sein des sociétés de mon échantillon. J'en ai différencié trois types. La notoriété spontanée, la « top of mind » et l'assistée. J'ai tout d'abord posé la question ouverte ci-dessous :

- *Pouvez-vous me citer des noms de cabinets d'audit ou de fiduciaires ?*

**FIGURE 4**

#### LES NOTORIÉTÉS SPONTANÉES



Ce graphique montre les différentes fréquences qui représentent la notoriété spontanée de PricewaterhouseCoopers et des autres membres du « Big Five ». Sur les 63 entreprises interrogées, 42 ont été en mesure de citer des noms de cabinets d'audit ou de fiduciaires. Dans un premier temps, nous pourrions penser que la notoriété de PwC est faible, étant donné qu'il n'y a que 8 PME sur 63 qui ont réussi à la citer de manière spontanée. Toutefois, au vu du nombre d'acteurs existants sur le marché, le fait d'obtenir un taux de citation de **12.7 %** constitue à mon avis une bonne performance. De plus, nous constatons que PricewaterhouseCoopers obtient le meilleur résultat avec Ernst & Young. Il est à noter également que le reste des réponses citées représentent des petites fiduciaires mais qu'aucune d'elles n'est sortie du lot, n'obtenant jamais plus d'une réponse.

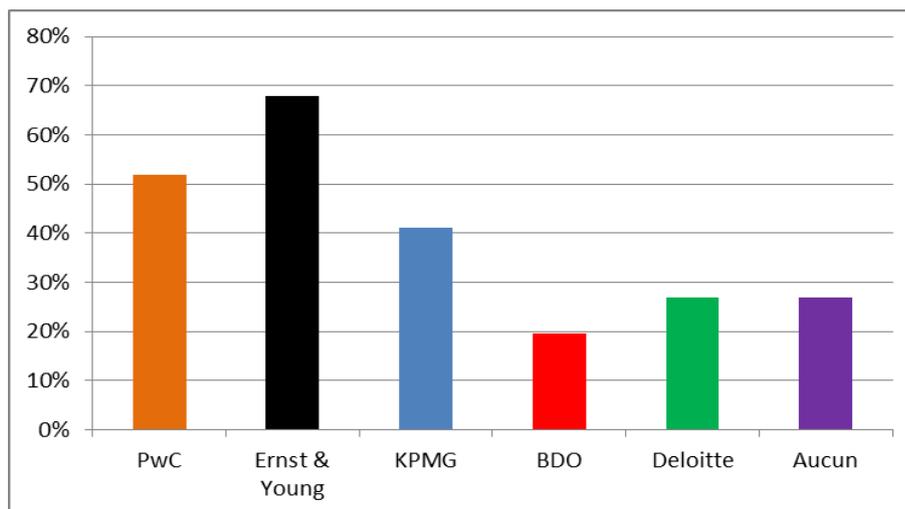
Dans un deuxième temps, il est intéressant d'analyser la notoriété « top of mind ». Il s'agit de la première entreprise d'expertise comptable citée à la question ci-dessus. Sur ce point-là, PricewaterhouseCoopers arrive en tête, étant nommée à 5 reprises en première position. Se place en deuxième position Ernst & Young, obtenant 3 citations comme première réponse. Cette notoriété est intéressante car elle indique l'entreprise à laquelle on pense en premier quand on évoque le secteur de l'audit. Cela constitue un très bon point que PricewaterhouseCoopers soit la première compagnie à laquelle on associe ce domaine.

Dans un dernier temps, j'ai décidé de déterminer la notoriété assistée en proposant une liste d'acteurs mondiaux de l'audit aux PME interrogées. J'ai intégré dans ma liste les membres du « Big Five ». Pour les sociétés ne connaissant aucun de ceux-ci, j'ai également ajouté un choix de réponse « aucun ».

- *Parmi les cabinets que je vais vous citer, lesquels connaissez-vous ?*

**FIGURE 5**

**LES NOTORIÉTÉS ASSISTÉES**



Concernant ce point, PricewaterhouseCoopers n'est plus l'entreprise la plus mentionnée. Ernst & Young bénéficie d'une notoriété spontanée de **67.9%** (38 sur 56 entreprises) alors que celle de PwC se situe à **51.8%** (29 réponses sur 56 sociétés). Toutefois, plus d'une entreprise sur deux connaît de nom PricewaterhouseCoopers, ce qui constitue également un bon score. Cette question nous permet également de nous apercevoir que le secteur de l'audit n'est pas forcément bien connu des petites structures. Effectivement, **26.8 %** des PME ont répondu que les noms proposés ne leur étaient pas familiers malgré la liste constituée d'acteurs mondiaux. Cette constatation nous confirme que la majorité des PME traitent principalement avec des fiduciaires locales, n'ayant pas connaissance du marché international de l'audit.

Pour conclure, nous pouvons relever que 3 cabinets se démarquent au niveau de la notoriété. PricewaterhouseCoopers, Ernst & Young ainsi que KPMG se situent bien devant les autres, concernant chaque type de notoriété.

### 2.2.2.8 La mesure de la connaissance et de l'image de marque :

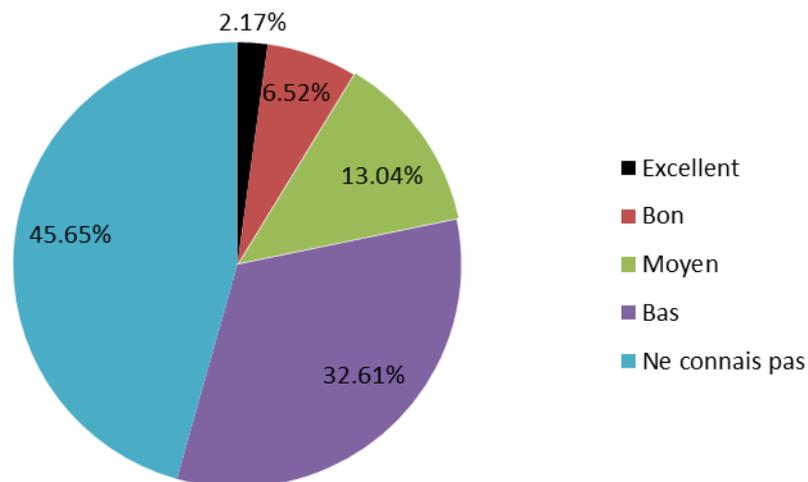
Afin de poser des questions plus spécifiques à PwC, j'ai décidé de distinguer les questionnés connaissant ce cabinet de ceux qui ignoraient son existence. Il était en effet inutile de poser des questions sur les services ou les perceptions mentales associées au géant de l'audit si l'interviewé ne connaissait pas l'entreprise.

La question suivante m'a permis de filtrer les réponses :

- *Comment évaluez-vous votre degré de connaissance concernant PricewaterhouseCoopers ?*

**FIGURE 6**

#### LA MESURE DU DEGRÉ DE CONNAISSANCE RELATIF À PWC



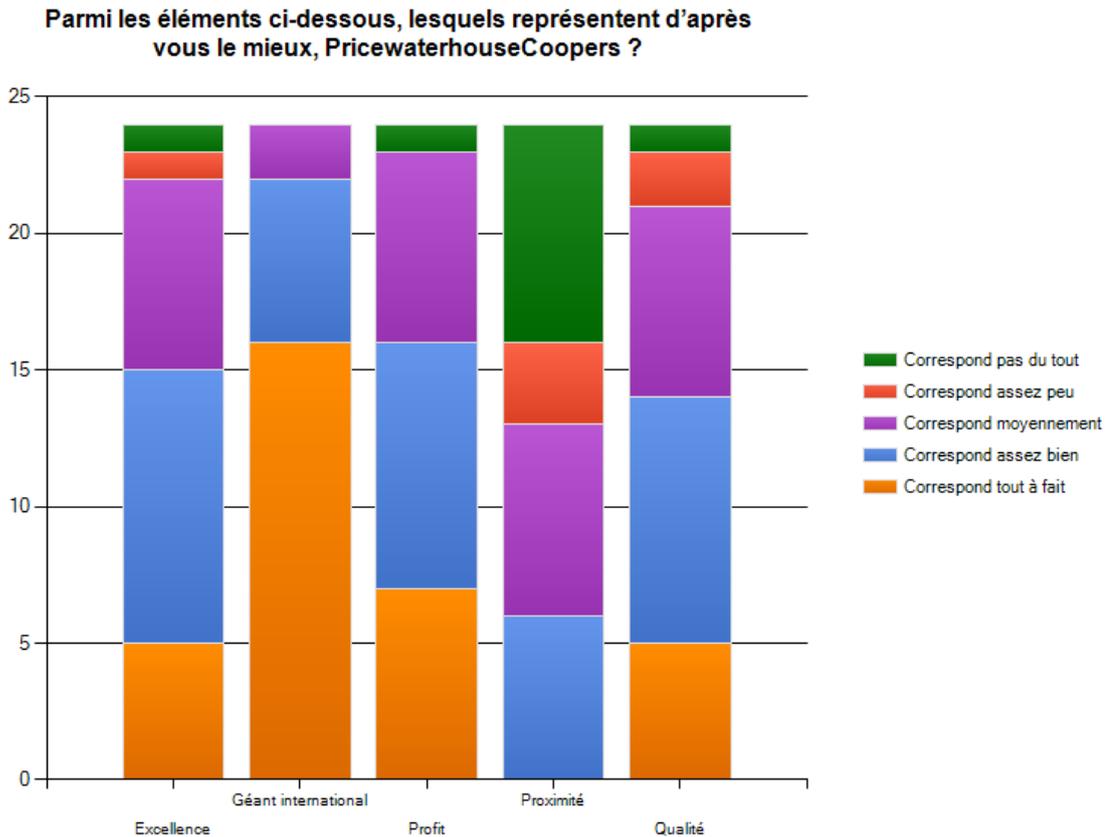
Nous constatons que le niveau de connaissance de l'entreprise est globalement bon, étant donné que **54.35%**<sup>26</sup> des PME ont déjà entendu parler de PricewaterhouseCoopers. Toutefois, il existe très peu de questionnés qui bénéficient d'une excellente ou bonne connaissance de l'entreprise (**8.69%**). La relation est inverse entre le niveau de connaissance et la fréquence des réponses. Plus le niveau de connaissance diminue, plus le nombre de réponse augmente. Je n'ai par contre trouvé aucune corrélation entre la notoriété de PricewaterhouseCoopers et les caractéristiques de l'entreprise (par exemple en filtrant les résultats par taille ou par structure juridique).

<sup>26</sup> Petit décalage en comparaison du taux précédent concernant la notoriété spontanée (51.8%). Cela provient du nombre de réponse total, pas identique dans les deux cas.

Dans un deuxième temps, j'ai mesuré l'image de marque de PwC auprès des interrogés. J'ai toutefois éliminé les sociétés qui avaient répondu qu'elles ne connaissaient pas l'entreprise à la question précédente. L'objectif du graphique ci-dessous consiste à identifier quels éléments sont associés à PricewaterhouseCoopers.

**FIGURE 7**

**LA MESURE DE L'IMAGE DE MARQUE CONCERNANT PRICEWATERHOUSECOOPERS**



Nous constatons que le fait d'être considéré comme une entreprise internationale générant beaucoup de profit est très marqué. Cependant, un élément se trouve être plus troublant. Le cabinet d'audit essaie, de par son positionnement auprès des PME, d'insister sur le fait qu'il se situe très proche de ses clients et notamment des petites structures de la région. Je m'étais déjà posé la question initialement concernant le choix par les PME de fiduciaires locales plutôt que de grands acteurs internationaux. Cette constatation se vérifie dans le tableau ci-dessus, où aucune entreprise n'a répondu que la proximité correspondait tout à fait à PricewaterhouseCoopers. A contrario, une grande part de celles-ci a indiqué que cette proximité envers la clientèle ne correspondait pas du tout et assez peu au géant de l'audit.

Malheureusement, la proximité reste plus souvent associée à de petites fiduciaires. Je pense qu'il faut comprendre ce résultat comme une suite logique à une présence internationale. Il est difficile d'être à la fois associé à un géant mondial et à une proximité locale. Là est tout le travail et la difficulté pour PricewaterhouseCoopers. Ses concurrents du « Big Five » font sûrement face au même challenge.

De plus, nous constatons également que l'image des prestations proposées par PricewaterhouseCoopers est très bonne. L'excellence et la qualité ont reçu très peu de réponses négatives et correspondent à PwC selon l'échantillon d'entreprise.

En effet, dans les deux cas, plus de **50%** considèrent que ces deux valeurs sont assimilables au géant de l'audit et une très faible minorité trouve qu'ils ne correspondent pas (**8.4%** pour l'excellence et **12.4%** pour la qualité).

### 2.2.2.9 Services proposés et campagne de communication :

Pour mesurer la connaissance des PME concernant les prestations proposées par PricewaterhouseCoopers, la question suivante représente un bon appui :

- *Pouvez-vous citer un ou des services que propose PricewaterhouseCoopers ?*

J'ai obtenu 46 réponses, 25 sociétés connaissaient PwC. Parmi celles-ci, seules 12 ont réussi à mentionner une ou plusieurs prestations offertes par le géant de l'audit, ce qui constitue un taux de citation d'environ **26%**. Je trouve ce taux faible. PricewaterhouseCoopers perd des clients potentiels si les PME ne savent pas ce qu'ils proposent. Voici deux tableaux récapitulatifs contenant les réponses données :

**TABLEAU 4**

#### **PRESTATIONS DE PRICEWATERHOUSECOOPERS CITÉES SPONTANÉMENT**

Services	Fréquence
Audit	8
Conseil	3
Comptabilité	3
Fiscalité	3

Services	Fréquence
Création de société / fusion	3
Gestion des risques	1
Organisation de société	1

Sans surprise, la réponse la plus citée se trouve être l'audit. **66.66%** des PME pense principalement à la certification des comptes. Suivent ensuite des services annexes, où cette fois-ci seulement **25%** des petites structures pensent à la comptabilité, le conseil, la fiscalité ou la création d'entreprise. Si l'on prend l'échantillon total, 3 entreprises sur 46 savent que PwC offre des services en comptabilité ou en conseil, ce qui est relativement maigre. Je pense que la compagnie propose tant de services qu'il est difficile pour elle de communiquer en détails sur ceux-ci afin que ses prestations soient mieux connues. Bien entendu, l'audit reste la prestation principale et cela se ressent sur un taux de citation plus élevé.

Je suspecte toutefois que certaines PME ne pensent pas à faire appel à PwC car elles ne connaissent tout simplement pas ce qui est proposé. Ce manque de savoir se traduit notamment dans les barrières analysées précédemment. Par exemple, beaucoup de PME s'imaginent ne pas être des clients potentiels ou n'estiment pas ressentir le besoin d'avoir recours à un grand acteur du marché. Ces deux exemples découlent sûrement d'un manque d'informations sur les services proposés. D'après moi, ce défaut de connaissance touche plus globalement le secteur de l'audit, souvent méconnu par une grande majorité de la population. Etant donné la plus faible notoriété des autres membres du « Big Five », ceux-ci doivent souffrir des mêmes obstacles.

Afin d'améliorer cette méconnaissance, PricewaterhouseCoopers pourrait par exemple s'appuyer sur des campagnes de communication. J'ai jugé important d'analyser si les PME avaient déjà vu des opérations marketing du cabinet d'audit et si oui, par l'intermédiaire de quel support. Selon les résultats obtenus de mon questionnaire, **75%** des sociétés qui connaissent PwC n'ont jamais aperçu de telles actions. Plus globalement, 40 entreprises sur 46, donc près de **87%** n'ont pas eu connaissance d'une opération de communication.

J'ai questionné les 6 sociétés restantes à propos de quel(s) support(s) ils avaient aperçu une campagne de communication de PricewaterhouseCoopers. Il faut toutefois prendre garde à l'interprétation de ces résultats, car j'ai filtré deux fois précédemment les PME. Il n'en reste donc plus que 6. Parmi ceux-ci, **80%** ont déjà vu une campagne dans la presse. Aucune tendance ne peut être ressortie du reste des réponses.

### 2.2.2.10 Entreprise individuelle et Société Anonyme :

J'ai remarqué que les résultats obtenus changent beaucoup selon la structure juridique de la PME. J'ai donc décidé de comparer deux types d'entreprises fort différentes afin de ressortir des tendances. Dans mon échantillon, les deux structures sociales les plus représentées sont la société individuelle et la SA.

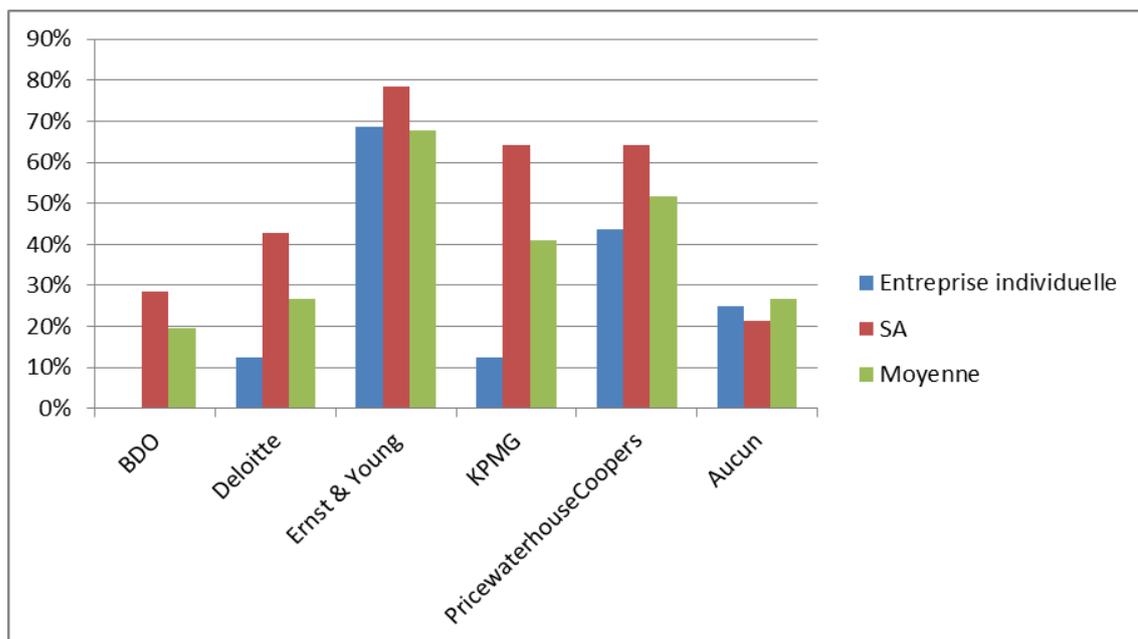
Ma première constatation a porté sur l'utilisation d'un audit dans ces différentes PME. Aucune société individuelle de mon échantillon n'a déjà été contrôlée. Au contraire, **84.6%** des SA ont déjà utilisé un auditeur dans leur entreprise (membre du « Big Five » ou fiduciaire).

Une deuxième observation liée à la première est encore plus marquante. Il s'agit de la capacité de l'entreprise à connaître des noms de sociétés d'audit et donc de sa connaissance globale du secteur. Les Sociétés Anonymes disposent de meilleurs acquis en matière d'audit que les sociétés individuelles. J'ai donc choisi de comparer les notoriétés spontanées des grands cabinets en séparant ces deux structures juridiques. J'ai également ajouté la moyenne des PME de mon échantillon. J'ai regroupé ces trois notoriétés sur le graphique suivant :

- Parmi les cabinets que je vais vous citer, lesquels connaissez-vous ?

**FIGURE 8**

#### LA COMPARAISON DES NOTORIÉTÉS ENTRE SA ET SOCIÉTÉ INDIVIDUELLE



Ce graphique montre des résultats impressionnants. La totalité des notoriétés spontanées de chaque membre du « Big Five » est meilleure au sein des Sociétés Anonymes que la moyenne des entreprises. Au contraire, la majorité des résultats est moins bon au sein des sociétés individuelles que dans la moyenne des PME. Nous constatons donc que la connaissance du marché de l'audit dépend en partie de la structure juridique de la PME. Il faut toutefois prendre en compte que généralement, les Sociétés Anonymes sont composées de davantage d'employés que les entreprises individuelles et ont donc une probabilité plus élevée de devoir contrôler leurs entreprises. C'est pourquoi ce type de compagnie se doit de connaître un minimum du secteur.

### 3. Synthèse des résultats

Nous remarquons grâce aux résultats précédents que PricewaterhouseCoopers bénéficie d'une bonne réputation dans le secteur de l'audit. Ce cabinet devance généralement ses concurrents directs du « Big Five » en termes de notoriété. Voici pour rappel les trois taux de notoriété de PwC :

- Spontanée : 12.7 %
- « Top of mind » : 7.94 %
- Assistée : 51.8 %

Les pourcentages ci-dessus peuvent sembler bas. PricewaterhouseCoopers obtient pourtant de meilleurs résultats que les autres membres du « Big Five » (excepté Ernst & Young pour la notoriété assistée). Le groupe souffre du manque de connaissance des PME concernant le domaine de l'audit. Il est également intéressant de constater que la grandeur des structures influence ces résultats. Une compagnie d'une plus grande taille (par exemple une Société Anonyme) possédera de meilleures connaissances de ce secteur qu'une plus petite entreprise (par exemple une société individuelle). Cette différence provient du fait que l'obligation de faire auditer sa structure dépend actuellement du nombre de collaborateurs. Une entreprise d'une envergure plus importante, contrôlée, se doit de connaître un minimum de l'audit, comme par exemple les acteurs principaux du marché.

Cette législation provoque que seulement 7.1% de mon échantillon collabore avec un membre du « Big Five ». Toutes ces compagnies ont l'obligation légale de faire contrôler leurs entreprises. Le reste des PME fait appel en grande majorité à une fiduciaire pour des prestations diverses. Globalement, la comptabilité, la fiscalité ainsi que le conseil représentent environ **70%** de la demande des PME. Ces besoins évoluent beaucoup en fonction de la taille de la structure. Effectivement, la comptabilité par exemple, représente une prestation sollicitée par les petites sociétés. A contrario, le conseil et l'audit sont destinés à de plus grandes compagnies.

De plus, le système de sélection des fiduciaires et des cabinets fonctionne essentiellement par le bouche à oreille. Une minorité des PME effectue des comparaisons de prix ainsi que des recherches personnelles. Elles font confiance à leurs réseaux. C'est pourquoi il est important pour PricewaterhouseCoopers d'être bien intégré dans le tissu économique régional. Ces petites moyennes entreprises valorisent également des éléments très spécifiques concernant les prestations qu'elles attendent. Elles accordent beaucoup d'importance à la confiance, ainsi qu'à

l'expérience que possède la société d'expertise comptable. Au contraire, il semblerait que le prix ne soit pas un des premiers critères de choix.

Les éléments ci-dessus sont parfaitement représentés d'après moi par PricewaterhouseCoopers et les autres membres du « Big Five ». Quelles sont alors les barrières qui provoquent un choix plus courant des PME en faveur des fiduciaires de taille plus petite ?

Premièrement, ces freins sont perçus de manière plus forte par les structures de plus petite taille. Par exemple, ils diminuent fortement pour une Société Anonyme. Cependant, la préférence pour des fiduciaires de la région reste une raison présente et solide, indépendamment des caractéristiques de la compagnie. Globalement, deux autres freins sortent du lot. Le manque de besoin ressenti pour s'associer avec un cabinet constitue le premier. Le fait que les sociétés de mon échantillon ne s'estiment pas être des clients potentiels pour les géants de l'audit représente la deuxième raison. Il s'agit pour PricewaterhouseCoopers de prouver à ces entreprises que les prestations offertes peuvent être bénéfiques à leur fonctionnement. De plus, il faut également que les petites structures sentent que PwC leur accorde de l'importance.

A mon grand étonnement, il n'est pas ressorti de mon analyse que le prix constitue l'une des raisons importantes à plutôt faire appel à une fiduciaire. De plus, ce n'est pas non plus l'image de ces « Big Five » qui diminuerait leurs portefeuilles de clientèle. Effectivement, la méfiance envers les compagnies internationales et la taille trop importante de ces structures ne sont pas perçues comme des barrières sérieuses par les PME de mon échantillon.

Pour compléter plus en détail cette analyse, revenons plus spécifiquement à PricewaterhouseCoopers. Comme expliqué ci-dessus, sa notoriété correspond à un taux plutôt correct. Plus d'une entreprise sur deux en a la connaissance. Par contre, seulement plus de **8%** de mon échantillon estime la connaître de manière excellente ou bonne. Concernant les services proposés, la connaissance des PME est bien plus faible. Seulement environ **26%** possède la capacité de citer au moins un service proposé par le cabinet. Les prestations liées à l'audit (**66.66%** des réponses) se positionnent en première position des nommées, devançant largement les services annexes tels que le conseil, la fiscalité ou la comptabilité (chacun cité par **25%** des sociétés ayant proposé une réponse).

Après s'être fait une idée sur le degré de connaissance des PME vis-à-vis de PwC, à quel élément le cabinet est-il associé généralement ? La qualité et l'excellence sont

incarnées par PricewaterhouseCoopers pour plus de **50%** de mon échantillon. Ces deux éléments confirment la bonne image dont la société bénéficie. Elle essaie de par son positionnement de transmettre ses valeurs.

Par contre, un élément n'a pas été bien communiqué auprès des PME de la région. Il s'agit de la proximité, pour laquelle PwC essaie d'insister avec son repositionnement de 2010. Près d'une PME sur deux ne l'associe pas à cette société. A mon avis, cela est dû aux caractéristiques du cabinet. Par exemple, le fait d'être un géant international ou d'être associé au profit est plus facilement attribué à PricewaterhouseCoopers, bien qu'elle ne se positionne pas comme tel. Il faudrait tout d'abord réussir à casser cette image d'entreprise mondiale, avant de revendiquer cette proximité auprès des PME de la région.

## 4. Recommandations

Je bénéficie actuellement d'une bonne vision des relations entre PricewaterhouseCoopers et les PME de la région. Mon questionnaire m'a notamment indiqué quelles étaient les raisons du peu de collaboration entre PwC et ce type de société. L'objectif visera donc à éliminer ces barrières ou à réussir à les contourner. Voici les solutions que je propose afin de mieux se positionner envers les petites moyennes entreprises et ainsi accroître le nombre de clients dans cette catégorie :

### **4.1 Un recrutement régional :**

Premièrement, je pense qu'il est important de casser cette image internationale, afin de prouver aux petites structures que PricewaterhouseCoopers est bien implantée dans la région. La meilleure manière de s'intégrer à la culture locale, et d'être plus proche de ce type de compagnie, consisterait à avoir dans ses rangs des collaborateurs issus du tissu économique genevois. Le cabinet d'audit pourrait ainsi profiter des réseaux de ces employés, afin d'attirer ce type de clientèle difficile à dénicher. Au vu de l'importance du bouche à oreille dans le secteur, une fiduciaire en retrait du marché régional aura bien du mal à attirer de la clientèle PME. Le personnel constitue le meilleur ambassadeur de la marque « PwC Genève », afin de promouvoir les prestations offertes et ainsi représenter la marque PricewaterhouseCoopers dans la région.

De plus, nous avons remarqué précédemment que la confiance figurait parmi les éléments-clés lors des négociations avec les PME. Je pense qu'un chef d'entreprise genevois accorde plus facilement sa confiance à un interlocuteur ayant des caractéristiques similaires aux siennes et étant issu de la même région. Ce recrutement de collaborateurs locaux ne pourra que renforcer l'image de proximité que souhaite transmettre le géant de l'audit. Ces collaborateurs romands connaissent également les mentalités de la région et auront sûrement plus de facilité pour traiter avec des sociétés genevoises. Il s'agit de profiter de la liberté d'action et de l'indépendance de chaque membre du réseau international *PricewaterhouseCoopers International Limited* pour renforcer l'intégration du groupe à Genève.

## **4.2 Un site internet personnalisé :**

Deuxièmement, dans le même ordre d'idée, il s'agit d'insister sur la présence du groupe à Genève. A mon sens, le site internet suisse de PricewaterhouseCoopers n'est pas représentatif de l'ancrage local de ses filiales. Actuellement, il y a un site global pour toute la Suisse. Il serait probablement compliqué et coûteux de proposer des pages web distinctes pour les 15 succursales. Toutefois, il pourrait être judicieux de modifier uniquement la partie réservée aux PME, afin d'insister sur l'attachement régional de chaque entité du réseau.

Le site internet est un outil indispensable afin de communiquer avec les petites structures. De nos jours, les premières recherches d'information se font sur la toile. Le contact initial avec PricewaterhouseCoopers se fait donc à l'aide du site web qui doit refléter une partie de l'entreprise. Si une comparaison est effectuée avec les fiduciaires de la région, nous constatons qu'elles mettent en avant leur attachement à la ville, proposant par exemple sur leurs sites des images de Genève. De plus, elles insistent sur leur présence locale depuis des décennies et accentuent donc cette notion de proximité envers la clientèle.

Le fait de personnaliser par région la partie PME du site internet de PwC permettrait de créer un lien initial avec les petites structures. Elles se sentiraient à l'aise dès la visite sur la toile, se trouvant dans leur élément, grâce à des photos de leur région par exemple.

La confiance de ces petites sociétés augmenterait et elles auraient moins l'impression de prendre contact avec une entreprise internationale offrant une multitude de prestations pour différents clients dans le monde entier. Le service serait donc personnalisé et moins « effrayant » pour les petites structures visitant la page web de PricewaterhouseCoopers.

## **4.3 Accroître les campagnes de communication :**

Il pourrait également s'avérer intéressant d'utiliser des outils marketing pour modifier la perception des sociétés sur PricewaterhouseCoopers. Ces actions de communication pourraient également améliorer la notoriété de l'entreprise. Selon mon questionnaire, seulement **13%** des PME ont déjà été confrontées à une opération de communication de la part de PwC. Ce taux est relativement faible. Il est à mon avis indispensable d'utiliser au mieux ces moyens afin de l'améliorer.

Il faut toutefois être prudent car dans le secteur de l'audit, nous sommes en Business to Business (B to B). Il est donc plus difficile d'atteindre sa cible à l'aide de ces dispositifs, contrairement au commerce aux particuliers (Business to Customer, B to C) où les campagnes peuvent être effectuées plus globalement à la population.

Le cabinet d'audit est déjà très présent auprès des étudiants ou dans les presses spécialisées. Représentant une action surprenante, une campagne avec du sponsoring pourrait être d'une forte efficacité, pour autant que le choix de l'événement soit bien effectué. Actuellement, ce type d'action est peu utilisé par PricewaterhouseCoopers<sup>27</sup>. Il pourrait être profitable d'interpeller les PME lors d'un événement culturel genevois afin de montrer l'attachement de l'entreprise à la culture locale.

Par exemple, la fête de l'Escalade représenterait une occasion en or pour cela. Une grande part du canton se retrouve à cette course très populaire. L'objectif consisterait à être proche de la population et prouver son attachement aux activités régionales. Bien que PwC soit un réseau international, il faut réussir à modifier les mentalités et créer une association entre Genève et le leader des « Big Four ». De plus, cette manifestation réunit toutes les classes de la population et permet de faire ressortir l'aspect humain du cabinet d'audit le temps d'une journée. La tenue d'un des nombreux stands pourrait également être une opportunité d'informer sur les services offerts par PricewaterhouseCoopers. Il est fort probable qu'un grand nombre de responsables de PME se trouvent à cette manifestation au vu de leurs répartitions hétérogènes au sein de la société. Pratiquement chaque individu de n'importe quelle classe sociale peut être amené à monter sa propre structure en Suisse.

Une deuxième solution, bien que peu pratiquée dans le secteur, serait d'effectuer une opération d'affichage. Son objectif consisterait à prouver aux petites structures qu'un partenariat est possible et qu'elles font partie de la clientèle cible de PricewaterhouseCoopers. La problématique réside dans l'endroit où se positionner pour obtenir une visibilité maximale par les PME. Je pense que la gare Cornavin à Genève représente une place intéressante à exploiter. Effectivement, cette zone est l'une des plus fréquentées au quotidien par les travailleurs du canton. Cependant, ces affiches devront représenter les valeurs de l'entreprise et respecter certaines contraintes. Des images de qualité, tout en observant une certaine sobriété, sont indispensables, afin de ne pas ternir l'image du groupe, qui ne se montre pas régulièrement sur des affiches.

---

<sup>27</sup> Sponsoring, 2012

Enfin, peu de sociétés dans mon échantillon sont capables de citer les services proposés par PricewaterhouseCoopers. Il est possible que certaines PME ne pensent pas à faire appel à eux, étant donné qu'elles ne connaissent pas les prestations que le cabinet propose. Il s'agit donc d'informer ces petites structures à l'aide d'un outil peu coûteux, comme par exemple des flyers. Ils présenteraient la liste des services offerts, tout en insistant sur la qualité de ceux-ci. Les flyers se verraient également personnalisés pour les PME. Une présentation des prestations destinées uniquement à celles-ci, ainsi qu'un positionnement unique envers ces petites structures, pourraient ainsi être ajoutées sur le support. Il est également judicieux d'insister sur l'importance accordée par PwC aux petites moyennes entreprises de la région. Ces flyers devront être distribués dans les boîtes aux lettres de sociétés sélectionnées préalablement.

#### **4.4 Effectuer des concessions financières :**

PricewaterhouseCoopers propose des prestations d'une très haute valeur ajoutée. Les fiduciaires locales qui bénéficient de moins de ressources humaines, financières et matérielles ont du mal à égaler la qualité de leurs services. Lors de l'analyse de mon questionnaire, j'ai remarqué que la qualité constituait un élément important pour les petites moyennes entreprises. Le meilleur moyen serait de faire tester les prestations aux PME pour leur offrir une preuve de cette valeur. Cependant, avec la conjoncture délicate, beaucoup de PME surveillent leurs dépenses pour diminuer leurs charges. La situation n'est pas opportune pour prendre des risques et ainsi commencer une nouvelle collaboration.

C'est pourquoi, afin d'attirer ces clients, PricewaterhouseCoopers pourrait par exemple offrir un prix plus attrayant lors de la première prestation effectuée. Cette société s'apercevrait ensuite par elle-même de la différence de qualité des services PwC et ainsi serait plus encline à payer un prix plus élevé pour une qualité meilleure. Bien entendu, il faudrait associer cette stratégie à un support afin de la communiquer aux entreprises de la région.

De plus, j'ai souligné auparavant l'importance du bouche à oreille sur ce marché. Les prospects supplémentaires, attirés par cette réduction de prix se feront un plaisir de transmettre leur avis positif à leurs connaissances concernant la qualité des services. Il faut donc assurer une qualité de prestations irréprochables pour éviter les mécontents et ainsi garantir le succès de cette opération.

#### **4.5 Aide à la création d'entreprise :**

PricewaterhouseCoopers et les PME possèdent des caractéristiques totalement inverses. La problématique réside dans le fait de pouvoir établir un rapprochement et fondamentalement instaurer un lien de confiance entre ces deux types de sociétés différentes. De plus, les cabinets d'audit sont malheureusement souvent représentés comme « les méchants » qui cherchent les failles dans les processus des entreprises contrôlées. Afin de changer ces préjugés, il pourrait être intéressant, au vu de la bonne santé financière de PwC Suisse<sup>28</sup>, de mettre en place un programme d'aide pour les « start-up ».

De par la conjoncture actuelle, il est difficile de survivre pour les petites sociétés et notamment pour les nouvellement créées. Le fait de tendre la main à ces structures ne pourra que casser l'image de grande entreprise internationale axée sur le profit, et instaurer dès la création de sociétés une relation de confiance initiale. De plus, cette stratégie insiste sur l'intérêt que porte PricewaterhouseCoopers aux PME et sur le développement de celles-ci. Les devises du groupe seraient ainsi réalisées concrètement et apporteraient une preuve de la véracité des dires de PwC. Cette aide serait financière, ou porterait sur des conseils en gestion d'entreprise, d'optimisation de processus, etc.

Cette stratégie possède le rôle majeur de donner un signal fort aux petites structures et ainsi être une action de promotion de la marque PwC. Toutefois, il ne faudrait pas mettre de moyens excessifs en jeu et être considéré comme une société philanthropique. Il faut donc trouver un juste équilibre entre avoir un impact sur les perceptions vis-à-vis de PricewaterhouseCoopers et les ressources mises à disposition.

Il faut cependant ajouter qu'il sera par la suite impossible pour PwC de contrôler les compagnies aidées à leur création. Effectivement, l'un des principes fondamentaux en matière d'audit constitue celui de l'indépendance des auditeurs. Il existerait clairement un conflit d'intérêt et une forte relation entre le cabinet et les « start-up » aidées initialement.

---

28 Performance, 2012

#### **4.6 Secteur indépendant :**

Comme relevé précédemment, PricewaterhouseCoopers dispose de plusieurs types de clientèle, ce qui complique sérieusement le positionnement de l'entreprise. Il lui est délicat d'agir directement auprès d'une clientèle cible. Actuellement, l'entreprise utilise une organisation matricielle et est composée de 4 divisions (Audit, Conseil juridique et fiscal, Conseil économique et Services internes). Celles-ci sont complétées par 9 secteurs d'activité tels que les banques, le secteur public ou les PME<sup>29</sup>.

Je trouve toutefois regrettable que les petites moyennes entreprises soient traitées comme les autres types de clientèle, alors qu'elles représentent environ 60% de celles-ci. Elles sont juste uniquement l'un des neuf secteurs d'activités. Par ailleurs, elles nécessitent une stratégie différente, que ce soit en termes de positionnement ou de communication au vu de leurs petites tailles. Afin de montrer l'importance qu'elles représentent aux yeux de PwC, il serait judicieux de sortir ce secteur de l'organisation. Il représenterait un organe indépendant de la société, suivant sa propre ligne directrice. Cette situation donnerait un signal fort aux PME qui se rendraient compte, dès la visite du site internet par exemple, de la place centrale qu'elles occupent dans l'organisation du groupe.

Cette opportunité permettrait à PricewaterhouseCoopers d'agir librement envers ces petites structures pour répondre à leurs exigences très spécifiques. Les besoins des entreprises varient en effet généralement en fonction de la grandeur de la structure. La possibilité d'adapter aux PME les stratégies générales du groupe s'offrirait ainsi à PwC, les incitant à agir davantage comme une fiduciaire de proximité plutôt que comme une grande société internationale. Le positionnement envers les petites compagnies pourrait être ainsi personnalisé. Sur ce point, nous pouvons nous appuyer sur mes analyses précédentes concernant les éléments qui augmentent la valeur perçue des prestations offertes.

Il faut exposer, à travers le positionnement du cabinet d'audit, l'expérience que PwC a acquise avec les PME et dès lors obtenir leur confiance par une devise axée sur la relation qui sera construite à terme. La notion de proximité auprès du tissu économique régional sera également un élément à exploiter. Je propose par exemple : *PricewaterhouseCoopers met à votre disposition son expérience et garantit sa présence auprès des petites structures de la région, pour que nous réalisons ensemble un bout de chemin sur la voie du succès.*

---

<sup>29</sup> Structure de l'organisation, 2012

## 5. Conclusion

Le tissu économique suisse est composé à une très large majorité de PME qui constituent une importante source de clientèle pour PricewaterhouseCoopers. Le cabinet d'audit accorde donc une importance toute particulière à ce type d'entreprise, mais doit lutter avec la concurrence locale représentée par les petites fiduciaires de la région.

Leader du marché de l'audit, PwC bénéficie d'une notoriété raisonnable et d'une excellente image. Cependant, sa grandeur, sa présence à une échelle internationale ainsi que ses résultats financiers impressionnants nuisent à son travail de proximité envers les PME de la région. Cette situation est identique pour ses concurrents directs du « Big Five ». **92.9%** des sociétés de mon échantillon n'ont pas recours à un grand cabinet d'audit.

De plus, le fait d'être bien intégré dans le système économique genevois représente une nécessité pour attirer la clientèle PME. Effectivement, les petites structures font confiance à leurs réseaux pour effectuer leurs choix de fiduciaires. Le bouche à oreille représente le principal vecteur de communication dans ce secteur. L'objectif consiste donc à utiliser au mieux les spécificités de ce marché dans le but d'améliorer la proximité et les relations avec les PME.

Il serait par ailleurs intéressant d'effectuer une étude plus approfondie sur ce secteur, souvent méconnu de la population, et sur chaque membre du « Big Five ». Une comparaison détaillée de ces acteurs mondiaux permettrait notamment de voir si les obstacles qu'ils rencontrent sont identiques pour chacun. Une enquête plus spécifique concernant la satisfaction des PME utilisant un cabinet d'audit pourrait être également une piste de développement.

De plus, mon analyse est basée sur un échantillon de petite taille envoyé par internet, sans qu'il soit donc possible de vérifier le degré d'implication des sondés. Mon statut d'étudiant ne m'a pas non facilité la tâche en termes de crédibilité. J'ai dû régulièrement relancer certaines entreprises se sentant peu concernées par mes requêtes.

C'est la raison pour laquelle je trouverais utile d'effectuer des entretiens personnalisés entre des professionnels de l'audit et ces petites structures. Un panel d'entreprises de plus grande taille ainsi qu'un horizon temporel plus long augmenterait la qualité des résultats et permettrait une analyse de l'évolution dans le temps de ces relations.

Ma recommandation principale repose sur l'idée de réussir à créer une marque « PwC Genève ». L'engagement de collaborateurs locaux bénéficiant de grands réseaux dans la région faciliterait les recherches de clients PME potentiels et renforcerait le sentiment d' « entreprise genevoise ». Cette option augmenterait l'image de proximité et permettrait de contrecarrer les choix des sociétés pour de petites fiduciaires. De plus, la personnalisation par région du site internet créerait ce lien de confiance initial et insisterait sur la présence régionale du groupe. Cette modification donnerait davantage l'impression d'avoir des fiduciaires établies dans chaque zone, plutôt que de grosses succursales PwC similaires les unes aux autres.

L'utilisation de campagnes de communication informerait sur les prestations offertes et sur l'intérêt que représentent les petites compagnies pour PricewaterhouseCoopers. Celles-ci permettraient également d'améliorer la notoriété de l'entreprise ainsi que de réaffirmer ce message de proximité envers les PME.

En outre, je pense que la confiance est un élément essentiel dans ce secteur et qu'il est important que les petites moyennes entreprises la ressentent lors de leurs relations avec PricewaterhouseCoopers. Le fait d'apporter une aide aux créations d'entreprises amènerait une preuve concrète de la motivation de PwC à être aux côtés des PME de la région. Une séparation des activités PME de la structure organisationnelle de PwC irait également dans ce sens. Ces petites structures sentiraient qu'on leur accorde de l'importance et qu'elles constituent clairement une priorité pour l'entreprise. Cette réorganisation permettrait également d'avoir deux axes stratégiques différents en fonction de la taille des clients et ainsi adapter toutes les politiques PME.

Pour conclure, ce travail m'aura permis d'analyser de manière originale un secteur attrayant à mes yeux. J'ai notamment découvert la difficulté pour les grands cabinets d'audit d'attirer la clientèle d'une plus petite taille. Il était également très intéressant de découvrir, à l'intérieur même de ces petites structures, les différentes pratiques en matière d'audit. Je dispose maintenant d'une vue d'ensemble concernant les relations des PME avec l'audit qui me sera assurément bénéfique dans mon avenir professionnel.

## 6. Bibliographie

### Sites Web :

3. PricewaterhouseCoopers. *PwC [en ligne]*. 2011. [www.pwc.com/gx/en/annual-review/facts-figures.jhtml](http://www.pwc.com/gx/en/annual-review/facts-figures.jhtml) (consulté le 28 janvier 2012)
5. LEBLANC, Barbara. *L'usinouvelle [en ligne]*. 2010. [www.usinenouvelle.com/article/le-marche-de-l-audit-dans-le-collimateur-de-la-commission-europenne.N139793](http://www.usinenouvelle.com/article/le-marche-de-l-audit-dans-le-collimateur-de-la-commission-europenne.N139793) (consulté le 5 février 2012)
6. Anonyme. *Romandie [en ligne]*. 2012. [http://www.romandie.com/news/n/PwC\\_numero\\_un\\_en\\_Suisse\\_de\\_la\\_revision\\_comptable\\_BDO\\_deuxieme090220121302.asp](http://www.romandie.com/news/n/PwC_numero_un_en_Suisse_de_la_revision_comptable_BDO_deuxieme090220121302.asp) (consulté le 5 février 2012)
9. PricewaterhouseCoopers. *PwC [en ligne]*. 2010. [http://www.pwc.ch/user\\_content/editor/files/press\\_releases10/pwc\\_press\\_20100921\\_2\\_f.pdf](http://www.pwc.ch/user_content/editor/files/press_releases10/pwc_press_20100921_2_f.pdf) (consulté le 28 janvier 2012)
11. PricewaterhouseCoopers. *PwC [en ligne]*. 2011. [www.pwc.ch/fr/a\\_propos\\_de\\_nous/nous\\_en\\_bref.html](http://www.pwc.ch/fr/a_propos_de_nous/nous_en_bref.html) (consulté le 28 janvier 2012)
16. Confédération suisse. *Portail PME du Secrétariat d'Etat à l'économie SECO [en ligne]*. <http://www.kmu.admin.ch/themen/00614/index.html?lang=fr> (consulté le 5 février 2012)
17. Office fédérale de la statistique, Confédération Suisse [en ligne]. 2010. <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/06/02/blank/key/01/groesse.html> (consulté le 20 février 2012)
19. DEFINITIONS MARKETING, *Glossaires [en ligne]*. <http://www.definitions-marketing.com> (consulté le 20 février 2012)
20. MOUILLARD, Sylvain. *Site du liberation [en ligne]*. 11 février 2009. <http://www.liberation.fr/economie/0101318748-avec-la-crise-il-y-a-des-tendances-naturelles-de-retour-au-protectionnisme> (consulté le 1er mars 2012)
21. Département de la solidarité et de l'emploi, Département des affaires régionales, de l'économie et de la santé de l'Etat de Genève. *Site du journal régional d'informations [en ligne]*. <http://www.jri.ch/journal/suisse/letat-de-geneve-vient-en-aide-aux-entreprises-2/> (consulté le 1<sup>er</sup> mars 2012)
23. Office fédérale de la statistique, Confédération Suisse [en ligne]. 2010. <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/06/02/blank/key/01/groesse.html> (consulté le 20 février 2012)
24. Office fédérale de la statistique, Confédération Suisse [en ligne]. 2010. [www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/06/02/blank/key/01/regionale\\_verteilung.html](http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/06/02/blank/key/01/regionale_verteilung.html) (consulté le 20 février 2012)
27. PricewaterhouseCoopers. *PwC [en ligne]*. <http://www.pwc.ch/fr/evenements/sponsoring.html#kse> (consulté le 10 mars 2012)
28. PricewaterhouseCoopers. *PwC [en ligne]*. <http://www1.pwc.ch/index.php?id=268&L=2> (consulté le 10 mars 2012)

29. PricewaterhouseCoopers. *PwC [en ligne]*.  
[http://www.pwc.ch/fr/a\\_propos\\_de\\_nous/structure\\_de\\_lorganisation.html](http://www.pwc.ch/fr/a_propos_de_nous/structure_de_lorganisation.html) (consulté le 10 mars 2012)

### **Ouvrage :**

10. KOTLER, Philippe. KELLER, Kevin. MANCEAU, Delphine. DUBOIS, Bernard.  
*Marketing management*. 13<sup>ème</sup> édition. Paris : PEARSON Education France, 2009. 900 pages

### **Texte législatif :**

15. Code des Obligations Suisse du 30 mars 1911 (Etat le 1<sup>er</sup> mars 2012), RS 220. Art. 727 CO à 731a CO

### **Documents consultés mais non référencés dans le texte :**

SAIDA SELLAMI, Sana. Les mesures du développement des cabinets d'audit internationaux. *La comptabilité, le contrôle et l'audit entre changement et stabilité [en ligne]*. 2008. <http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/52/59/69/PDF/p71.pdf> (consulté le 1er mars 2012)

ONG, Lennard. How accounting firms can help SMEs. *Spring singapour [en ligne]*. 21.03.2012. <http://www.spring.gov.sg/NewsEvents/ITN/Pages/How-accounting-firms-can-help-SMEs-20120321.aspx> (consulté le 1er mars 2012)

Anonyme. Contrôle ordinaire et contrôle restreint. *Société de contrôle fiduciaire SA [en ligne]*. 02.10.2007 [http://www.scfid.ch/scf\\_info\\_n2.pdf](http://www.scfid.ch/scf_info_n2.pdf) (consulté le 10 mars 2012)

## **Annexe 1 : La loi au centre des débats**

Afin de faciliter la compréhension du dossier, il convient de faire un petit résumé des lois actuellement appliquées concernant l'audit.

Un élément influence le nombre d'entreprises et de PME faisant appel aux services de PricewaterhouseCoopers. Il s'agit des obligations légales liées à l'audit prévues par le code des Obligations Suisse. Celui-ci comporte le droit des sociétés, et notamment l'obligation de faire contrôler sa société par un organe de révision. Cette loi change constamment et a subi encore une modification au 1<sup>er</sup> janvier 2012. Il existe actuellement un contrôle ordinaire et un contrôle restreint.

Le contrôle ordinaire est plus détaillé et exige que le système de contrôle interne soit vérifié. De plus, l'organe de révision remet au conseil d'administration un rapport détaillé de l'audit. Il nécessite également des confirmations de la part de tiers (banques, débiteurs...). Le contrôle restreint s'appuie principalement sur des auditions, des opérations de contrôle et des vérifications. Il se base sur de la documentation interne venant de l'entreprise contrôlée.

Actuellement, une entreprise doit être soumise à un contrôle ordinaire si elle dépasse deux de ces chiffres durant deux années consécutives : 20 millions de CHF au total du bilan, 40 millions de CHF de chiffre d'affaires et 250 emplois à plein temps en moyenne annuelle. C'est l'article 727 du Code des Obligations qui le traite et qui comporte également quelques autres exceptions.

Dans le cas où deux conditions ci-dessus ne seraient pas remplies, l'entreprise doit procéder à un contrôle restreint. Si son effectif ne dépasse pas 10 employés à plein temps en moyenne annuelle (art. 727a du Code des Obligations), une société peut renoncer à tout contrôle. Ce dernier point nécessite l'accord de l'ensemble des actionnaires. Il arrive fréquemment que des petites structures demandent à être auditées volontairement malgré qu'elles n'en soient pas obligées par la loi. Le fait de faire certifier ses comptes par la marque PwC confère une crédibilité et une bonne image pour la société.

Enfin, ces changements de loi ont un impact direct sur le portefeuille client de PwC, surtout dans le cas des PME qui se situent généralement dans la tranche limite pour réaliser un audit (au niveau des seuils ci-dessus). En 2008, la loi suisse sur l'audit a subi un changement en profondeur. L'abaissement des seuils évoqués avait eu pour

conséquence qu'une grande part des PME devait subir un contrôle ordinaire ou restreint. Ces règles plus strictes faisaient suite aux nombreux scandales financiers qui avaient secoué la planète ces dernières années.

Cette situation était très coûteuse pour ces petites structures et un vaste débat sur le sujet s'était donc ouvert. C'est pourquoi les autorités suisses sont revenues en arrière, relevant début 2012 les seuils nécessitant un audit. Ces nouvelles normes sont bénéfiques aux PME qui peuvent plus facilement renoncer à ces contrôles. A contrario, les auditeurs perdent de la clientèle et dépendent donc fortement de ces nombreuses modifications de lois.

## Annexe 2 : Liste des PME interrogées

<u>Entreprises de service dans le canton de Genève</u>			
<b>Nom des sociétés</b>		<b>Nom des sociétés</b>	
1	Act formation SA	31	ISFB
2	Ad Gentes	32	Intertours Genève SARL
3	ALT location	33	JMB Travel
4	AOL	34	KIM
5	Auberge Lion d'or	35	La Corolle
6	Au challenge d'or	36	Le cayla
7	Au petit déj tea room	37	Le paradis de Tina
8	Barraca chic	38	LUNIC
9	Bell one world nursery	39	Mady coiffure
10	Bio-Servette	40	Michel Terrier Electricité
11	BS Bikes Sarl	41	Mobilité
12	Cabinet du Clos-de-la-fonderie	42	Mondo voyages
13	Cabinet Liengme	43	Orgalog SA
14	Cabinet médical Romelli	44	Permanence Juridique SA
15	Centre commercial la Praille	45	Pharmacie de la Dole
16	Centre Esthetique de Versoix	46	Pharmacie de Versoix
17	DAL (Destination Amérique Latine)	47	Pharmacie populaire du Petit-Saconnex
18	Dotbase	48	Physiothérapie de la Tourelle
19	Drivers garage	49	Pizzeria Vesuvio
20	Ellipse publicité	50	Ramada encore Hotel
21	Ephesus Tour	51	Restaurant du lac à Versoix
22	Espace Deco	52	Restaurant la vie en rose
23	Espace intérieur SARL	53	Restaurant Le figuier
24	Espace Services Gabert SA	54	Reynard voyage
25	Fun Drive	55	Supermarché du Grand-Montfleury
26	Futur perspective	56	Tech building Societe
27	Garage des 4 AS	57	Technic Hobby
28	Genêts SA	58	Versoix-voyage
29	Importation Gasskov	59	Voyages 2000
30	Institut L-corail	60	What s up SA

## Entreprises d'industrie dans le canton de Genève

### **Nom des sociétés**

61	Bachmann Ebénisterie
62	Brighenti SA
63	Canoci SARL
64	Dominique Chatel, mécanique de précision
65	Imprimerie de Versoix
66	Les courtois
67	Louckycolors
68	Maffiolo SA
69	Menuiserie Bosonnet
70	Patrick Moret
71	Savary Roland & Georges
72	Selba SA
73	Verselec
74	Viton TV SARL

## Entreprises de service dans le canton de Vaud

### **Nom des sociétés**

75	Agence immobilière Edmond Lacour
76	Durussel Combustibles
77	Jean-Daniel Rittener Boucherie des Arcades
78	Taxi Phone Gland

## Entreprises d'industrie dans le canton de Vaud

### **Nom des sociétés**

79	ESA
80	Servicoffre SARL

## Annexe 3 : Questionnaire

**PricewaterhouseCoopers ; entre renommée mondiale et proximité locale**

**1. Êtes-vous une filiale d'une entreprise ?**

Oui  
 Non

**2. Savez-vous à quoi correspond un auditeur / un organe de révision dans une société ?**

Oui  
 Non

**3. Est-ce que votre entreprise a déjà fait appel à un auditeur / un organe de révision ?**

Oui  
 Non

**4. Pouvez-vous me citer des noms de cabinets d'audit ou de fiduciaires ?**

**5. Parmi les cabinets d'audit que je vais vous citer, lesquels connaissez-vous ?**

<input type="checkbox"/> BDO	<input type="checkbox"/> Ernst & Young	<input type="checkbox"/> PricewaterhouseCoopers
<input type="checkbox"/> Deloitte	<input type="checkbox"/> KPMG	<input type="checkbox"/> Aucun

**6. Est-ce que votre société a déjà collaboré avec l'un de ces cabinets d'audit ?**

<input type="checkbox"/> BDO	<input type="checkbox"/> Ernst & Young	<input type="checkbox"/> PricewaterhouseCoopers
<input type="checkbox"/> Deloitte	<input type="checkbox"/> KPMG	<input type="checkbox"/> Aucun

- Question 1 : Si la réponse est positive, le questionnaire s'arrête.
- Question 2 : Si l'individu répond non, la question 3 est sautée.
- Question 4 : Facultative, ne nécessite pas une réponse obligatoire contrairement aux autres.
- Question 6 : Permet d'orienter la PME selon la collaboration avec un cabinet d'audit ou une fiduciaire. Si la compagnie répond « aucun », elle saute automatiquement les questions 9 à 12. Dans le cas d'un autre choix de réponse, les questions 7, 8, 13, 14, 15 et 16 ne sont pas posées.

**7. Pour quelles raisons votre entreprise n'a-t-elle jamais collaboré avec un cabinet d'audit ?**

	Correspond tout à fait	Correspond assez bien	Correspond moyennement	Correspond assez peu	Correspond pas du tout
Manque d'informations sur leurs prestations	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Méfiance envers les entreprises internationales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pas de besoins pour votre société	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Préférence pour une fiduciaire locale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prix trop élevé	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taille trop importante de ces compagnies	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Votre entreprise ne constitue pas un de leurs clients potentiels	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Autres, précisez

**8. Est-ce que votre société a déjà travaillé avec une fiduciaire ?**

- Oui  
 Non

**9. Quel(s) service(s) ce cabinet d'audit a-t-il effectué pour votre compagnie ?**

- Administration       Comptabilité       Fiscalité  
 Audit / validation des comptes       Conseil       Salaires  
 Autres, précisez

**10. Par quel biais a-t-il été choisi ?**

- Par recherche personnelle       Par recommandation / par réseautage       Il vous a directement contacté  
 Autres, précisez

**11. Avez-vous comparé les autres offres du marché avant de le choisir définitivement ?**

- Oui  
 Non

- Question 8 : Si le questionné répond non, il est directement dirigé au point 17.

**12. Quels sont selon vous les deux éléments principaux que doit posséder un cabinet d'audit ?**

Confiance                       Expérience                       Proximité  
 Disponibilité                       Prix attractif                       Qualité  
 Autres, précisez

**13. Quel(s) service(s) cette fiduciaire a-t-elle effectué pour votre compagnie ?**

Administration                       Comptabilité                       Fiscalité  
 Audit / validation des comptes                       Conseil                       Salaires  
 Autres, précisez

**14. Par quel biais a-t-elle été choisie ?**

Par recherche personnelle                       Par recommandation / par réseautage                       Elle vous a contacté  
 Autres, précisez

**15. Avez-vous comparé les autres offres du marché avant de la choisir définitivement ?**

Oui  
 Non

**16. Quels sont selon vous les deux éléments principaux que doit posséder une fiduciaire ?**

Confiance                       Expérience                       Proximité  
 Disponibilité                       Prix attractif                       Qualité  
 Autres, précisez

Les questions précédentes ont séparé les sociétés utilisant un cabinet d'audit ou une fiduciaire. Les PME ont donc été divisées en deux groupes répondant à des points différents.

Dès la question 17, chacun des interrogés y répond, indépendamment d'une utilisation d'un cabinet d'audit ou d'une fiduciaire.

**17. Comment évaluez-vous votre degré de connaissance concernant PricewaterhouseCoopers ?**

Excellent  
 Bon  
 Moyen  
 Bas  
 Ne connais pas

Les 4 prochaines questions sont sautées dans le cas où l'interviewé ne connaît pas PricewaterhouseCoopers et a pris le choix « ne connais pas » à la question 17.

**18. Pouvez-vous me citer un ou des services que propose PricewaterhouseCoopers ?**

**19. Parmi les éléments ci-dessous, lesquels représentent d'après vous le mieux, PricewaterhouseCoopers ?**

	Correspond tout à fait	Correspond assez bien	Correspond moyennement	Correspond assez peu	Correspond pas du tout
Excellence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Géant international	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Profit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proximité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Autres, précisez

**20. Avez-vous déjà aperçu une campagne de communication de PricewaterhouseCoopers (affichage, publicité, téléphone, etc.) ?**

Oui

Non

**21. Par l'intermédiaire de quel(s) support(s) ?**

Affichage

Internet

Téléphone

Flyers

Presse

Télévision

Autres, précisez

Les points de la page suivante sont à remplir par chaque entreprise indépendamment des réponses données précédemment. Ils m'ont permis de filtrer les résultats par caractéristiques d'entreprise et ainsi ressortir certaines tendances. Le nombre de questions auxquelles chacun devait répondre a donc varié entre 18 et 21, selon les choix effectués.

**22. Quelle est la structure juridique de votre société ?**

- Association
- Entreprise individuelle
- Fondation
- SA
- SARL
- Société coopérative
- Société en commandite
- Société en nom collectif
- Société simple
- Autre, précisez

**23. De combien d'employé(s) êtes-vous composés ?**

- 1 à 9
- Entre 10 et 49
- 50 et plus

**24. Depuis combien de temps l'entreprise existe-t-elle ?**

- Moins d'1 an
- 1 à 5 ans
- 6 à 20 ans
- Plus de 20 ans

**25. Quel est votre poste au sein de l'établissement ?**