

## **Secteur de l'Audit : Analyse structurelle et identification des avantages concurrentiels \***

**F. KHROUZ, M. VLASSELAER, N. LEMAITRE,**

*Université Libre de Bruxelles*

In recent weeks, we have heard more and more about mergers and acquisitions in the audit sector and about changes in the way big firms select their auditor.

The big eight, within the framework of their strategy of growth, keep on implementing competitive advantages in order to face other audit firms.

On the other hand, managers of commercial and industrial firms improve their criteria to select the right auditor.

It is this *relation* between the big eight and other auditors, on the one side, and corporate managers, on the other, which is the focus of this field study.

Cette analyse structurelle du secteur de l'audit se concentre sur l'identification des avantages concurrentiels mis en oeuvre par les cabinets d'audit anglo-saxons dans le cadre de leur stratégie de croissance et sur les critères de sélection utilisés par les dirigeants d'entreprises lors du choix de leur auditeur <sup>1</sup>.

Cette étude a consisté successivement à isoler une population de référence, à déterminer qui audite qui à l'intérieur de cette population et à mener une enquête auprès des directeurs généraux et des directeurs financiers des sociétés constituant l'échantillon sélectionné.

---

\* Cette recherche a été effectuée grâce à la collaboration de MM. E. Coppieters de Gibson et de L. Demuynck, A. d'Oultremont, B. Duplat, O. Gillerot, F. Polet, J. Wallemacq.

<sup>1</sup> Le lecteur devra toujours dissocier deux mandats dont la nature juridique est totalement différente :

- la révision comptable qui désigne des missions spécifiques de nature contractuelle et dont le but principal est un examen comptable et financier effectué par des auditeurs externes à l'entreprise;
- la révision légale ou contrôle légal qui vise le travail effectué par le commissaire-réviseur dans le cadre de son mandat.

La sélection de la population de référence a été effectuée à partir de la banque de données de la Centrale des Bilans qui reprend 110.000 sociétés industrielles et commerciales (à l'exception des banques et assurances). Le tri opéré a permis de conserver 2167 sociétés par l'application simultanée de quatre critères :

- un chiffre d'affaires supérieur à 200.000.000 FB;
- un total de personnel employé supérieur à 50 personnes;
- un statut de société anonyme;
- une situation économique normale : ni faillite, ni liquidation ou concordat.

Le choix de ces critères résulte d'une analyse menée auprès de plusieurs associés des huit principaux cabinets anglo-saxons, plus connus sous le nom de "Big Eight" (Arthur Andersen, Arthur Young, Coopers & Lybrand, Deloitte Haskins & Sells, Ernst & Whinney, Klynveld Peat Marwick Goerdeler (KPMG), Price Waterhouse et Touche Ross). Cette analyse a mis en évidence que ce marché de référence constitue la cible des stratégies de développement poursuivies par les "Big Eight" pour atteindre leurs objectifs de rentabilité et de croissance.

La poursuite des objectifs assignés à cette étude repose sur trois analyses successives :

1. Identification des principaux concurrents et évaluation de leur portefeuille d'activité;
2. Diagnostic des avantages concurrentiels;
3. Regroupement des sociétés sur base de leurs similarités et présentation d'une carte des préférences.

L'identification des principaux concurrents et l'évaluation de leur portefeuille d'activités ont été menées à partir des informations publiques disponibles dans les comptes annuels de l'exercice 1986 (qui constituaient, au début de l'enquête menée de juillet 1988 à janvier 1989, les documents finan-

ciers divulgués les plus récents). Ces documents fournissent le nom du réviseur d'entreprises de chaque société <sup>2</sup>.

Le diagnostic des avantages concurrentiels a été réalisé à partir d'une procédure statistique d'échantillonnage appropriée qui nous a permis de sélectionner 123 sociétés. Cette méthode d'échantillonnage <sup>3</sup> a consisté à stratifier la population en deux classes :

- la classe I ("class take-all") comporte les 73 sociétés ayant les chiffres d'affaires les plus élevés, qui ont été interviewées de manière exhaustive;
- la classe II ("class take-some") comporte les autres sociétés de la population parmi lesquelles un échantillon de 50 entreprises a été prélevé de manière aléatoire.

A ce stade, les informations recueillies concernent soit le réviseur, soit éventuellement l'auditeur externe, puisque ces deux mandats peuvent être donnés à deux cabinets différents. Cependant, la tendance actuelle est de regrouper ces deux mandats dans un même cabinet.

Le regroupement des sociétés sur base de leurs similarités et la présentation d'une carte de préférences résultent de deux analyses successives :

- l'analyse typologique qui permet d'isoler, selon un algorithme mathématique appliqué sans critère à priori, des groupes dans une population. Ce regroupement s'effectue en fonction des similitudes dans les réponses fournies;
- l'analyse binaire qui permet de projeter dans un espace à deux dimensions des critères qui ont permis de caractériser les réviseurs d'entreprises et les auditeurs externes, ainsi que les groupes isolés par l'analyse typologique.

Dans son interprétation des résultats, le lecteur devra toujours se rappeler que toutes les informations présentées sont relatives à ce marché de réf-

---

<sup>2</sup> Cette analyse de la concurrence donne la situation à fin 1986 en reprenant ensemble les S.C.C. Berger, Block, Kirschen, Schellekens & Co (S.C.C. BBKS & Co) et S.C.C. Bellen & Co, toutes deux membres de KPMG (Klynveld Peat Marwick Goerdeler), pour tenir compte de la fusion décidée au niveau mondial.

<sup>3</sup> M.A. Hidioglou, The Constitution of a Self-Representing Stratum of Large Units in Survey Design, The American Statistician, February 1986, Vol. 40, N°1.

rence de 2167 sociétés et ne peuvent en aucun cas être extrapolées à l'ensemble des sociétés belges.

### 1. Identification des principaux concurrents et évaluation de leur portefeuille d'activités

Quatre questions relatives à la structure du secteur de l'audit ont été abordées :

- Quels sont les cabinets qui détiennent une part de marché supérieure à 2 % de la population étudiée?
- Quelle est la structure géographique de leur portefeuille ?
- Quelle est la structure de leur portefeuille sur base du chiffre d'affaires des clients ?
- Quelle est la structure sectorielle de leur portefeuille ?

#### *Parts de marché*

Le tableau 1 présente les neuf cabinets, dont sept sont membres belges de "Big Eight", détenant une part de marché (calculée sur base du nombre de clients) supérieure à 2% dans la population de référence. KPMG et Arthur Young, qui sont les seuls à détenir individuellement une part de marché supérieure à 5%, représentent globalement 19% du marché, soit la moitié de la part de marché détenue par ces "Big Eight".

De manière générale, nous avons évalué la part de marché globale des "Big Eight" à 38%, ce qui laisse aux cabinets purement belges 62% du marché constitué par la population de référence.

Suite aux trois fusions annoncés très récemment au niveau mondial entre Arthur Young et Ernst & Whinney, Arthur Andersen et Price Waterhouse et enfin Deloitte Haskins & Sells et Touche Ross, ces nouvelles entités fusionnées compteraient dans notre population de référence approximativement 210,170 et 120 clients, soit des parts de marché respectives proches de 10,8 et 6%. Il apparaît ainsi que la structure mondiale du secteur a été modifiée en quelques mois.

**TABLEAU 1**  
**Parts de marché supérieures à 2 %**

Sociétés civiles belges	Membership international ("Big Eight")*	Nombre de clients	%
S.C.C. BBKS & Co + S.C.C. Bellen & Co	KPMG	246	11
S.C.C. Colard, Van Der Meulen & Co	Arthur Young	180	8
S.C.C. Marcel Asselberghs	Arthur Andersen	92	4
Assoc. Pauwels & Partners	Price Waterhouse	82	4
S.C.C. Jacobs, Eeckhout & Co	Coopers & Lybrand	78	4
S.C.C. Tinnemans, Van der Steen & Co	Touche Ross	72	3
S.C.C. Peeters, Dejaeghere, Dupont & Partners		69	3
S.C.C. Boeye, Thieren, Van Gulck & Co		69	3
S.C.C. Thirifay, Van Staaïj + Wilmet	Deloitte Haskins & Sells	49	2

\* Ernst & Whinney détient moins de 2 % de notre population de référence

### *Répartition géographique*

Le tableau 2 présente la structure géographique des portefeuilles de clients des principaux cabinets sous trois aspects : le nombre de clients par province, le pourcentage du portefeuille dans chaque province (supérieur à 5%) et les parts de marché décroissantes (supérieures à 5%) détenues par province. Il met en évidence que les "Big Eight" sont principalement implantés à Bruxelles et dans la province d'Anvers. Seuls Arthur Young et dans une moindre mesure KPMG - qui reste faiblement représenté en Flandre Occidentale -, parviennent à assurer une couverture nationale uniforme. La Flandre Occidentale présente la caractéristique de ne pas être dominée par un des "Big Eight", mais par un cabinet nettement moins représenté dans les autres provinces : la S.C.C. Peeters, Dejaeghere, Dupont & Partners.

**TABEAU 2**  
**Structure géographique des portefeuilles des cabinets d'audit**

Nombre de clients par province									
	Anvers	Brabant	Fl. Occ.	Fl. Orient.	Hainaut	Liège	Limbourg	Namur	Luxembourg
S.C.C. BBKS & Co + S.C.C. Bellen & Co	69	120	5	13	14	7	7	2	-
S.C.C. Colard, Van Der Meulen & Co	45	49	25	34	11	4	8	2	-
S.C.C. Marcel Asselberghs	14	47	7	5	8	1	2	1	-
Assoc. Pauwels & Partners	19	39	4	10	7	-	4	-	-
S.C.C. Jacobs, Eeckhout & Co	11	42	2	5	2	8	2	2	1
S.C.C. Tinnemans, Van der Steen & Co	32	30	39	7	4	-	3	1	-
S.C.C. Peeters, Dejaeghere, Dupont & Partners	5	15	20	4	1	2	6	-	-
S.C.C. Boeye, Thieren, Van Gulck & Co	9	13	2	5	8	3	1	-	1
S.C.C. Thirifay, Van Staaij + Wilmet	10	28	5	4	-	3	7	-	-
<b>Total</b>	<b>214</b>	<b>383</b>	<b>109</b>	<b>87</b>	<b>55</b>	<b>28</b>	<b>40</b>	<b>8</b>	<b>2</b>
Pourcentage du portefeuille dans chaque province (supérieur à 5 %)									
S.C.C. BBKS & Co + S.C.C. Bellen & Co	29	51	-	6	6	-	-	-	-
S.C.C. Colard, Van Der Meulen & Co	25	28	14	19	6	-	-	-	-
S.C.C. Marcel Asselberghs	15	52	8	5	9	-	9	-	-
Assoc. Pauwels & Partners	23	48	5	12	9	-	-	-	-
S.C.C. Jacobs, Eeckhout & Co	14	55	-	7	-	10	5	-	-
S.C.C. Tinnemans, Van der Steen & Co	42	38	-	9	5	-	-	-	-
S.C.C. Peeters, Dejaeghere, Dupont & Partners	7	22	57	8	-	-	-	-	-
S.C.C. Boeye, Thieren, Van Gulck & Co	14	20	31	8	12	-	10	-	-
S.C.C. Thirifay, Van Staaij + Wilmet	21	58	-	8	-	-	-	-	-
Parts de marché décroissantes (supérieures à 5 %) détenues par province									
	BBKS + Bellen (16) Colard (10) Tinnemans (7)	BBKS + Bellen (16) Colard (7) Asselberghs (6) Jacobs (6) Pauwels (5)	Peeters (14) Colard (9) Boeye (7)	Colard (13) BBKS + Bellen (5)	BBKS + Bellen (10) Colard (8) Asselberghs (6) Boeye (6) Pauwels (5)	Jacobs (6) BBKS + Bellen (5)	Asselberghs (7) BBKS + Bellen (6) Colard (6) Boeye (5)	BBKS + Bellen (6) Colard (6) Jacobs (6)	Jacobs (10) Boeye (10)

De manière générale, parmi les cabinets détenant moins de 2 % de part du marché, plus le nombre de clients détenus en portefeuille diminue, plus la dépendance locale du cabinet augmente. Dans les provinces de Liège et du Limbourg, une forte implantation locale est constatée puisque respectivement quatre et deux cabinets détiennent environ 30 % du marché.

### *Répartition sur base du chiffre d'affaires*

Le tableau 3 fournit le nombre de clients détenus par les principaux cabinets parmi les 10, 25, 50, 100, 250 et 500 premières sociétés ainsi que le chiffre d'affaires moyen de leurs clients. Les neuf premiers cabinets ont des clients dont les chiffres d'affaires moyens sont compris entre 837.619.000 FB et 4.165.148.000 FB, S.C.C. Thirifay, Van Staaij+Wilmet et Association Pauwels & Partners se caractérisant par les moyennes les plus élevées.

**TABLEAU 3**  
**Structure sur base du chiffre d'affaires des clients**

	Nombre de clients détenus parmi les x premières sociétés						Chiffre d'affaires moyen (en 000 FB)
	10	25	50	100	250	500	
S.C.C. BBKS & Co + S.C.C. Bellen & Co	2	6	12	18	45	79	3 379 342
S.C.C. Colard, Van Der Meulen & C	1	2	2	6	15	41	2 292 783
S.C.C. Marcel Asselberghs	-	-	3	4	23	34	2 799 053
Assoc. Pauwels & Partners	-	3	6	8	17	33	4 105 242
S.C.C. Jacobs, Eeckhout & Co	-	-	1	6	17	32	2 663 080
S.C.C. Tinnemans, Van der Steen & Co	-	-	-	3	10	15	1 624 193
S.C.C. Peeters, Dejaeghere, Dupont & Partners	-	-	2	4	6	15	1 938 739
S.C.C. Boeye, Thieren, Van Gulck & Co	-	-	-	-	3	6	837 619
S.C.C. Thirifay, Van Staaij + Wilmet	-	-	3	7	11	18	4 165 148

De manière générale, environ 60 % des 500 premières sociétés font appel à un cabinet détenant plus de 2 % de part du marché. Ces neuf cabinets détiennent donc, en moyenne, les plus gros clients.

### *Répartition sectorielle*

Le tableau 4 présente la structure sectorielle des portefeuilles de clients des principaux cabinets sous trois aspects : le nombre de clients par secteur, le pourcentage du portefeuille dans chaque secteur (supérieur à 5%) et les parts de marché décroissantes (supérieures à 5%) détenues par secteur. Il met en évidence que les "Big Eight" ont tous une ventilation sectorielle fort semblable de leur portefeuille et ne paraissent donc pas spécialisés. Cependant, le cabinet S.C.C. Peeters, Dejaeghere, Dupont et Partners est davantage spécialisé dans le secteur des "Autres industries manufacturières" en raison probablement de sa concentration géographique dans la province de Flandre Occidentale.

## **2. Diagnostic des avantages concurrentiels**

Afin d'établir le diagnostic des avantages concurrentiels, notre analyse a d'abord porté sur l'état de la concurrence et les tendances actuelles du secteur. Trois constatations sont apparues :

- les "Big Eight" cherchent à adopter un caractère plus local dans le but d'élargir leur part dans le marché de référence constitué des 2167 sociétés retenues;
- les sociétés industrielles et commerciales, étant donné leur volonté croissante d'internationalisation, recourent probablement davantage aux services des "Big Eight";
- le secteur est caractérisé par une très forte concurrence : les stratégies de développement mises en place par les "Big Eight" les forcent à attaquer des parts de marché détenues par des réviseurs belges qui, en réaction, tendent à réduire le prix des services prestés.

Dans ce contexte, l'étude a mis en évidence deux sources d'avantages concurrentiels : l'image de marque et la qualité des services offerts.

**TABEAU 4**  
**Structure sectorielle des portefeuilles**

Nombre de clients par secteur										
	Anvers	Brabant	Fl. Occ.	Fl. Orient.	Hainaut	Liège	Limbourg	Namur	Luxembourg	
S.C.C. BBKS & Co + S.C.C. Bellen & Co	2	26	29	41	3	50	13	8	6	
S.C.C. Colard, Van Der Meulen & Co	-	20	23	44	15	37	8	13	5	
S.C.C. Marcel Asselberghs	4	14	18	19	2	22	2	7	2	
Assoc. Pauwels & Partners	-	9	14	25	-	22	3	6	1	
S.C.C. Jacobs, Eeckhout & Co	-	15	13	19	1	15	4	5	3	
S.C.C. Tinnemans, Van der Steen & Co	-	8	10	12	9	23	7	3	-	
S.C.C. Peeters, Dejaeghere, Dupont & Partners	-	4	15	31	3	10	-	4	-	
S.C.C. Boeye, Thieren, Van Gulck & Co	-	2	10	24	10	15	1	1	2	
S.C.C. Thirifay, Van Staaij + Wilmet	-	5	7	10	2	19	1	4	-	
<b>Pourcentage du portefeuille dans chaque secteur (supérieur à 5 %)</b>										
S.C.C. BBKS & Co + S.C.C. Bellen & Co	-	14	15	22	-	27	7	-	-	
S.C.C. Colard, Van Der Meulen & Co	-	12	13	27	8	19	-	7	-	
S.C.C. Marcel Asselberghs	4	15	19	21	-	28	-	8	-	
Assoc. Pauwels & Partners	-	12	17	31	-	27	-	7	-	
S.C.C. Jacobs, Eeckhout & Co	-	19	17	28	-	21	-	5	-	
S.C.C. Tinnemans, Van der Steen & Co	-	11	14	16	14	31	5	7	-	
S.C.C. Peeters, Dejaeghere, Dupont & Partners	-	6	22	47	-	15	10	-	-	
S.C.C. Boeye, Thieren, Van Gulck & Co	-	-	16	35	16	23	-	6	-	
S.C.C. Thirifay, Van Staaij + Wilmet	-	10	15	21	-	40	-	-	-	
<b>Parts de marché décroissantes (supérieures à 5 %) détenues par secteur</b>										
	Asselberghs (23) BBKS + Bellen (12)	BBKS + Bellen (15) Colard (8) Jacobs (6) Asselberghs (6)	BBKS + Bellen (10) Colard (9) Asselberghs (5)	BBKS + Bellen (8) Colard (7) Peeters (5)	Colard (8) Boeye (6) Tinnemans (5)	BBKS + Bellen (15) Colard (8) Tinnemans (5) Asselberghs (5) Pauwels (5)	BBKS + Bellen (12) Colard (7) Tinnemans (6)	Colard (13) BBKS + Bellen (11) Asselberghs (7) Pauwels (6) Jacobs (5)	BBKS + Bellen (17) Colard (12) Jacobs (7)	
<b>Secteurs d'activités :</b>										
0 : Agriculture, sylviculture, pêche, chasse										
1 : Energie et eau										
2 : Extraction, transformation minéraux non énergétiques, industrie chimique										
3 : Transformation des métaux, mécanique de précision										
4 : Autres industries manufacturières										
5 : Bâtiment et génie civil										
6 : Commerce, horeca										
7 : Transport et communication										
8 : Crédit, assurances, services aux entreprises, location (sous régime 8/10/76)										
9 : Autres services										

L'image de marque a été estimée sur base de la notoriété spontanée et aidée <sup>4</sup> tandis que l'évaluation de la qualité des services offerts résulte d'une analyse des principales forces et faiblesses.

### *Notoriétés spontanées et aidées*

Le tableau 5 donne les notoriétés spontanées. Il met en évidence que ce sont essentiellement les cabinets anglo-saxons qui bénéficient des notoriétés spontanées les plus élevées, Arthur Andersen se distinguant très nettement. Les sociétés civiles belges, membres de "Big Eight", ne sont jamais citées spontanément à l'exception de la S.C.C. BBKS & Co.

**TABLEAU 5**  
**Notoriétés spontanées**

	% des interviewés ayant cité le cabinet
Arthur Andersen	52
KPMG	35
Price Waterhouse	35
Coopers & Lybrand	28
Arthur Young	15
BBKS <sup>5</sup>	9
Autres	8

Le tableau 6 donne les notoriétés aidées et vise également à comparer la notoriété des cabinets d'audit avec celle d'autres sociétés de services telles que les cabinets de conseil en gestion et organisation, les banques d'affaires

<sup>4</sup> La notoriété aidée évalue la notoriété sur base d'une liste de sociétés parmi lesquelles l'interviewé mentionne celles qui lui sont connues, contrairement à la notoriété spontanée qui est évaluée sur base de sociétés citées spontanément.

<sup>5</sup> La S.C.C. BBKS & Co a été citée spontanément et individuellement, malgré son appartenance au groupe KPMG.

ou les agents de change. Les résultats confirment la notoriété très élevée de ces cabinets de conseil et des "Big Eight".

**TABLEAU 6**  
**Notoriétés aidées**

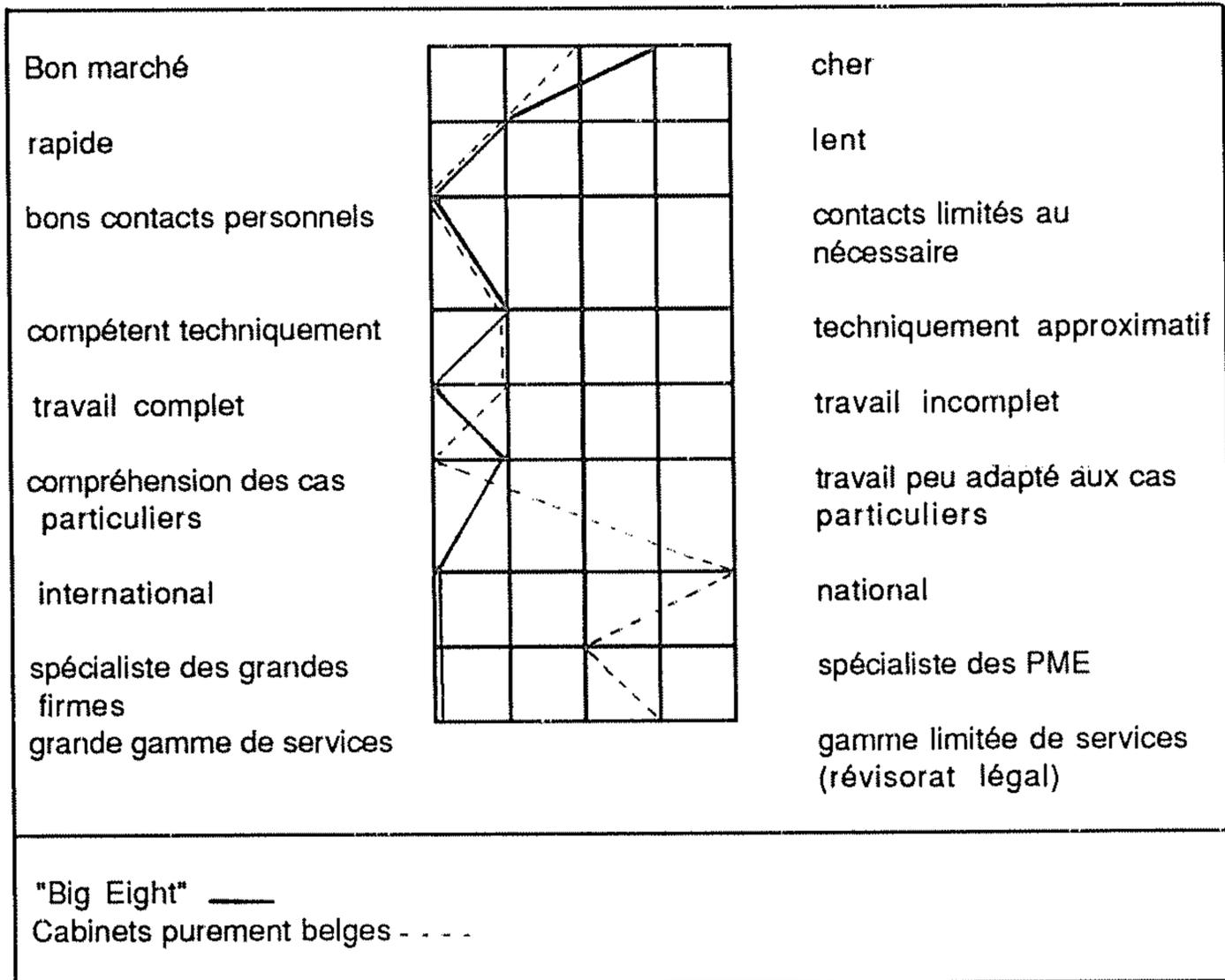
connu dans x % des cas	
x > 90 %	Mc Kinsey & Co, Arthur Young, Arthur Andersen
80 < x < 90 %	Sobemap, Price Waterhouse, Cegos
70 < x < 80 %	Banque Degroof, Peat Marwick, Coopers & Lybrand, Merrill Lynch
60 < x < 70 %	Peterbroeck - Van Campenhout, Arthur D. Little, BBKS
40 < x < 60 %	Deloitte Haskins & Sells, Marcel Asselberghs KPMG, Colard Van Der Meulen & Co, Touche Ross, Ernst & Whinney, Lazard, Carré Orban, Morgan Stanley

### *Forces et faiblesses*

Le tableau 7 donne le profil des cabinets purement belges et des "Big Eight". Ces profils s'avèrent très semblables sauf en ce qui concerne trois variables qui constituent donc les principales sources de différenciation :

- national versus international;
- spécialiste des PME versus spécialiste des grandes firmes;
- gamme limitée de services (révisorat légal) versus grande gamme de services.

**TABLEAU 7**  
**Profil des "Big eight" et des cabinets purement belges**



Pour mieux comprendre les sources potentielles d'avantages concurrentiels, le tableau 8 présente les forces et les faiblesses qui caractérisent les cabinets.

A côté des forces reconnues communes à tous les cabinets, l'indépendance et la large gamme de services sont des forces principalement associées aux "Big Eight" tandis que la compréhension des cas particuliers et le rapport qualité-prix sont plutôt des forces associées aux cabinets locaux. Les principales faiblesses, l'expérience et la rotation du personnel ayant moins de cinq ans d'expérience ("staff") ainsi que le marketing sont dus à des contraintes respectivement internes (principalement la rotation élevée du personnel et la politique de promotion rapide) et externe (déontologie des réviseurs d'entreprises).

**TABLEAU 8**  
**Forces et faiblesses**

Forces	Compétence technique Ponctualité Qualité du contact personnel Rigueur professionnelle
Faiblesses	Expérience et rotation du "staff" Marketing Approche théorique des problèmes
Éléments controversés	Indépendance Gamme de services Compréhension des cas particuliers Rapport qualité/prix

### 3. Regroupement des sociétés commerciales et industrielles sur base de leurs similarités et présentation d'une carte de préférences

A ce stade, l'étude a consisté à définir une carte de préférence permettant d'évaluer la perception que les dirigeants d'entreprises ont des cabinets d'audit. Dans ce but, nous avons d'abord isolé des groupes d'entreprises ayant des attitudes similaires face aux auditeurs. Ensuite, ces groupes ont été disposés dans un graphe reprenant des caractéristiques associées aux auditeurs.

L'analyse typologique a conduit à la définition de quatre groupes :

Groupe I (31% des sociétés) : regroupe les sociétés qui ont les chiffres d'affaires proportionnellement les plus élevés, utilisant pour la grande majorité les services de cabinets membres d'un des "Big Eight" et appartenant à un groupe en tant que maison mère ou en tant que filiale;

Groupe II (21% des sociétés) : regroupe des sociétés dont les chiffres d'affaires ne présentent pas de tendance nette (PME), installées davantage en

province qu'à Bruxelles, utilisant pour la grande majorité les services de cabinets membres d'un des "Big Eight" et souvent filiales d'un groupe;

Groupe III (20% des sociétés) : regroupe des sociétés dont les chiffres d'affaires sont très élevés, installées plutôt à Bruxelles et en Wallonie, utilisant essentiellement les services de cabinets purement belges et le plus souvent indépendantes;

Groupe IV (28% des sociétés) : regroupe des sociétés dont les chiffres d'affaires sont peu élevés et utilisant surtout les services de cabinets purement belges.

Les sociétés sont décrites au tableau 9 selon plusieurs variables sociologiques : l'effectif, le chiffre d'affaires, le secteur d'activité, la région, le statut et le réviseur.

L'analyse binaire, présentée au tableau 10, a permis d'identifier les caractéristiques associées aux cabinets d'audit. Dans ce type d'analyse, deux caractéristiques proches sont associées, tandis que deux caractéristiques éloignées sont perçues comme antinomiques. Sachant que, plus ces caractéristiques sont proches de l'axe, plus elles le caractérisent, deux axes perpendiculaires résumant ces caractéristiques sont disposés dans un plan :

- l'axe, qui explique 57 % du phénomène de caractérisation, oppose les sociétés recourant aux services de cabinets purement belges qui remplissent leur rôle défini par la loi et celles faisant appel aux "Big Eight" qui offrent une plus grande gamme de services :

Pôle droit : "Spécialiste des grandes firmes", "cher", "Grande gamme de services" et "Internationale";

Pôle gauche : "Spécialiste des PME", "Bon marché", "Gamme limitée de services" et "National";

- l'axe, qui explique 31 % du phénomène de caractérisation, oppose les sociétés satisfaites et les sociétés insatisfaites des services prestés :

Pôle supérieur : "Rapide", "Compréhension des cas particuliers", "Compétent techniquement", "Travail complet" et "Bon contacts personnels";

Pôle inférieur : "Lent", "Travail peu adapté aux cas particuliers", "Techniquement approximatif", "Travail incomplet" et "Contacts limités au nécessaire".

Cette carte de préférences nous a alors permis, à partir d'une approche quantitative, de mieux cerner le jugement que les dirigeants d'entreprises portent sur les services prestés par les cabinets d'audit. Ainsi, chacun des quatre groupes se situe dans un quadrant différent :

- les sociétés satisfaites (groupe 1) et insatisfaites (groupe 2) des "Big Eight";
- les sociétés satisfaites (groupe 3) et insatisfaites (groupe 4) des cabinets purement belges.

Les positions concurrentielles des "Big Eight" ainsi que les forces et les faiblesses qui leur sont attribuées sont apparues relativement comparables et leur développement futur prévisible semble devoir se faire essentiellement dans les parts de marché actuellement détenues par des réviseurs belges.

L'analyse typologique et l'analyse binaire ont mis en évidence les deux principaux axes de différenciation sur lesquels repose toute recherche d'un avantage concurrentiel durable dans ce secteur : concilier l'antagonisme entre auditeur international et réviseur belge (principalement en termes d'image) et améliorer la qualité des services offerts aux clients .

**TABLEAU 9**  
**Description sociologique des sociétés de l'échantillon**

	Echantillon	Groupe I	Groupe II	Groupe III	Groupe IV
<b>EFFECTIFS</b> Nombre de sociétés	123 100%	38 31%	26 21%	24 20%	35 28%
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b> (000 BEF)					
CA < 368.799	11%	3%	23%	8%	11%
368.800 < CA < 672.299	7%	3%	0%	0%	23%
672.300 < CA < 1.483.099	15%	21%	19%	13%	9%
CA > 1.483.100	67%	73%	58%	79%	57%
<b>SECTEUR D'ACTIVITÉ</b>					
0 : Agriculture, sylviculture pêche et chasse	0%	0%	0%	0%	0%
1 : Energie et eau	2%	3%	0%	0%	6%
2 : Extraction, transformation, chimie	22%	26%	23%	17%	20%
3 : Transformation, mécanique	11%	13%	4%	13%	11%
4 : Autres industries manufacturières	25%	24%	19%	29%	29%
5 : Bâtiments et génie civil	7%	5%	0%	13%	11%
6 : Commerce, horeca	26%	26%	31%	24%	23%
7 : Transport et communication	1%	3%	0%	0%	0%
8 : Crédit, assurances, services	4%	0%	15%	4%	0%
9 : Autres services	2%	0%	8%	0%	0%
	100%	100%	100%	100%	100%
<b>RÉGION</b>					
Brabant	60%	63%	46%	62%	63%
Flandre	33%	32%	42%	25%	34%
Wallonie	7%	5%	12%	13%	3%
	100%	100%	100%	100%	100%
<b>STATUT</b>					
Société fille	56%	57%	69%	38%	57%
Société mère	15%	24%	4%	17%	14%
Indépendant	22%	11%	19%	37%	26%
Indéterminé	7%	8%	8%	8%	3%
	100%	100%	100%	100%	100%
<b>REVISEUR ("BIG EIGHT")</b>					
Arthur Andersen		10%	8%	0%	17%
Arthur Young		33%	12%	4%	3%
Coopers & Lybrand		8%	0%	0%	0%
Deloitte Haskins & Sells		5%	4%	0%	0%
Ernst & Whinney		0%	15%	0%	0%
KPMG		8%	16%	17%	6%
Price Waterhouse		5%	15%	4%	6%
Touche Ross		0%	0%	0%	6%
		69%	70%	25%	38%

**TABLEAU 10**  
**Regroupement des sociétés commerciales et industrielles**  
**sur base de leurs similarités et présentation**  
**d'une carte de préférences**

