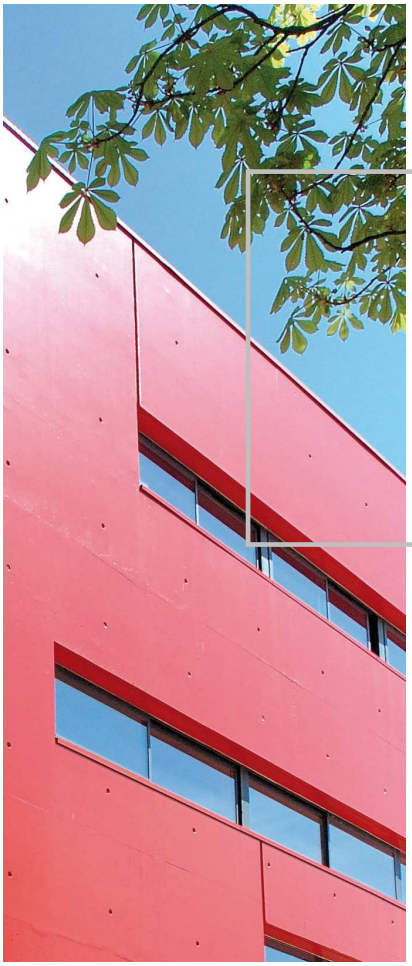


Mémoire de stage

Le rôle du contrôle de gestion dans la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise :

Exemple de la Banque Fiducial

Présenté par : JACQUET Sophie

Nom de l'entreprise : Fiducial
Tuteur entreprise : TISNE-LESERVOISIER Isabelle
Tuteur universitaire : GONTHIER-BESACIER Nathalie

Master 2 Professionnel Alternance
Master Finance
Spécialité Audit & Contrôle
2013 - 2014

Avertissement :

L'IAE de Grenoble, au sein de l'Université Pierre-Mendès-France, n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires des candidats aux masters en alternance : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Tenant compte de la confidentialité des informations ayant trait à telle ou telle entreprise, une éventuelle diffusion relève de la seule responsabilité de l'auteur et ne peut être faite sans son accord.

Remerciements :

Je tiens à adresser mes remerciements aux personnes qui m'ont aidé dans la réalisation de ce mémoire.

Je voudrais tout d'abord remercier Nathalie GONTHIER-BESACIER, enseignante-chercheur à l'IAE de Grenoble. En tant que tutrice de mémoire, elle m'a guidée dans mon travail en alimentant ma réflexion et m'a soutenue moralement.

Je remercie également Isabelle TISNE-LESERVOISIER, ma tutrice d'entreprise au sein de Fiducial, qui m'a aidée en me donnant de judicieux conseils quant à la faisabilité de mon sujet et qui a apporté une valeur ajoutée précieuse à mon travail lors de la rédaction.

Je tiens aussi à adresser toute ma gratitude à Jean-Philippe MARTIN, Président de la Banque Fiducial, pour l'intérêt qu'il a porté à mon sujet et au temps qu'il m'a accordé pour me parler de la stratégie de la Banque Fiducial et du rôle qu'il attendait de nous, contrôleurs de gestion.

Enfin, je voudrais exprimer ma reconnaissance envers ma famille, mes amis et mes collègues qui m'ont apporté leur support moral tout au long de ma démarche.

JACQUET Sophie

Masters par apprentissage promotion 2014

Spécialité *:* Audit et Contrôle

Enseignant-tuteur : Nathalie GONTHIER-BESACIER

Entreprise d'accueil **: FIDUCIAL**

Adresse : 38 avenue du Sergent Michel Berthet, 69009 LYON

Principaux domaines de l'entreprise *:* Offre globale de services aux entreprises tels que : expertise-comptable, conseil juridique et patrimonial, banque, négoce de fournitures de bureau, sécurité, matériel informatique.

Dates **:** du 28 août 2013 au 31 juillet 2014

Service *:* Direction du Budget

Maitre d'alternance : Isabelle TISNE-LESERVOISIER

Résumé du mémoire :

La création d'une banque au sein du groupe Fiducial en 2013 soulève la question du rôle tenu par le contrôleur de gestion dans la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise. Nous nous interrogeons tout d'abord sur la stratégie de croissance suivie par le groupe depuis sa création en 1970 pour expliquer son attrait envers l'activité bancaire et comment cette nouvelle filiale s'insère dans la complémentarité des services déjà proposés. Puis, après avoir déterminé quels étaient les différents rôles tenus par les contrôleurs de gestion en général et ensuite chez Fiducial, nous essayons de mettre en lumière le rôle à tenir lors de la création d'une nouvelle structure telle que la banque, tout en tenant compte des normes du groupe et de la particularité de l'activité bancaire.

Mots clés :

Stratégie, déclinaison stratégique, banque, métier réglementé, contrôle de gestion, rôle, Fiducial.

Abstract:

The creation of a bank within the Fiducial group in 2013 raises the issue of the management controller's role in the implementation of the corporate strategy. First, we wonder which strategy the group follows since its creation in 1970. Indeed, it will help us to explain its attractiveness towards banking business and how this new subsidiary is complementary towards existing activities. Then, after determining the various controllers' tasks in general and within Fiducial, while considering the norms of the group and characteristics of banking business, we try to highlight the role to play when there is a new subsidiary, such as a bank.

Keywords:

Strategy, implementation of the strategy, banking business, regulated profession, management control, role, Fiducial.

SOMMAIRE

Introduction 6

1. Une stratégie particulière pour un groupe atypique 8

1.1. Le fondement du développement du groupe 8

1.2. Une nouvelle activité au sein du métier réglementé de Fiducial: l'activité bancaire 17

1.3. La déclinaison stratégique de la Banque Fiducial 26

2. Le rôle du contrôleur de gestion dans la mise en place de l'activité bancaire chez Fiducial 32

2.1. Contrôleur budgétaire chez Fiducial : un rôle de garde-fou 32

2.2. L'implantation d'une activité bancaire dans une entreprise de services : impacts sur le contrôle de gestion 41

2.3. La nécessité d'une adaptation des outils 48

Conclusion 53

Bibliographie 54

Annexes 57

Table des matières 67

INTRODUCTION

En France, les TPE (Très Petites Entreprises) constituent 94% des entreprises – soit 2,4 millions d'entités – là où celles de plus de 500 salariés n'en représentent que 0,1%. La Commission Européenne définit les TPE comme des entreprises qui emploient entre 0 et 9 salariés, générant un chiffre d'affaires et un bilan annuels inférieurs à 2 millions d'euros[1]. Avec 37% de la population active et 27% de la valeur ajoutée du pays, les entreprises de moins de 20 salariés constituent le premier employeur de France. Pourtant, ce dernier est largement ignoré dans les médias, faiblement représenté au niveau syndical et lourdement taxé du fait de sa petite taille qui exclut le recours à l'optimisation fiscale.

Le groupe Fiducial a fait de cette clientèle le fer de lance de son développement, aidant les petits entrepreneurs dans leur gestion quotidienne depuis 1970. Il est devenu au fil des années un partenaire de qualité auprès des TPE grâce à son cœur de métier : l'expertise comptable, activité complétée par des services de plus en plus complets : conseil juridique, patrimonial et informatique notamment. Comptant aujourd'hui près de 3 000 collaborateurs dans sa filiale d'expertise comptable, répartis dans 600 agences en France, Fiducial s'appuie sur la proximité géographique avec ses clients pour établir des relations à long terme, mais après des années de croissance, le métier connait des difficultés : en cause, la déréglementation de la profession qui provoque une ouverture à la concurrence de plus en plus dangereuse pour la pérennité de l'activité au sein du groupe. Ce dernier, dont la stratégie de développement est désormais marquée par les diversifications d'activités, cherche à intégrer un nouveau marché réglementé afin de se protéger et de contrecarrer la déréglementation de l'expertise comptable : il s'agit de l'activité bancaire pour laquelle la réglementation s'est renforcée depuis la crise financière de 2008. Il sera question de comprendre pourquoi la stratégie de diversification s'est tournée vers cette activité.

La création de la nouvelle filiale bancaire, la Banque Fiducial, remonte à l'année 2013. Si sa stratégie d'implantation sur le marché est clairement définie, l'équipe spécialisée qui a été recrutée n'est cependant pas suffisante pour maîtriser le pilotage de l'activité. Henri

[1] Recommandation n° 2003/361/CE de la Commission, du 6 mai 2003, concernant la définition des micros, petites et moyennes entreprises, J.O. L 124, 20 mai 2003, p. 36 – Voir annexe n°1.

Bouquin (2008) affirme que *« maîtriser le pilotage d'une entreprise, c'est, d'abord, « décliner » son modèle économique et sa stratégie à tous les niveaux. Le contrôle de gestion est l'instrument de cette déclinaison. »* En effet, il définit le contrôle de gestion comme *« un ensemble de dispositifs utilisant les systèmes d'information et qui visent à assurer la cohérence des actions des managers. »* Il sera donc question de déterminer la place qu'occupe le contrôleur de gestion dans le groupe Fiducial, et de savoir si ce rôle est figé ou bien s'il dépend de certains facteurs pour remplir ses fonctions de manière optimale. L'objectif de ce mémoire est d'apporter des éléments de réponse à la problématique suivante :

Quel est le rôle du contrôleur de gestion dans la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise ? Nous prendrons exemple sur le cas de la Banque Fiducial.

Dans une entreprise où la stratégie se construit de manière confidentielle, il n'est pas aisé de comprendre les raisons et surtout les finalités des choix qui sont effectués concernant le développement du groupe, mais en tant que contrôleur de gestion, nous devons être conscients du rôle que nous jouons afin de décliner la stratégie jusqu'au niveau opérationnel. Les explications concernant la stratégie du groupe Fiducial – hors stratégie concernant l'activité bancaire – développées dans ce mémoire sont basées sur des constats en liaison avec l'historique du groupe. Elles n'ont pas fait l'objet d'infirmation ou de confirmation de la part de la direction. Quant au rôle du contrôle de gestion, il a été déterminé suite à des entretiens avec les membres de la Direction du Contrôle Budgétaire.

Pour répondre à la problématique soulevée, nous étudierons dans un premier temps la stratégie suivie par le groupe Fiducial depuis sa création et comment la création d'une filiale bancaire s'intègre dans cette stratégie. Nous verrons aussi quels moyens ont été mis en œuvre pour que le projet puisse être réalisé. Dans un second temps, nous ciblerons notre étude sur le contrôle de gestion et en particulier le rôle qu'il tient au sein du groupe, l'impact de l'implantation d'une activité bancaire sur le contrôle de gestion et comment il doit adapter ses outils, et par conséquence son rôle, dans la mise en œuvre de cette nouvelle activité.

1. UNE STRATEGIE PARTICULIERE POUR UN GROUPE ATYPIQUE

Fiducial est une entreprise en constante évolution. Son périmètre d'activité s'est étendu au fur et à mesure des acquisitions et des créations de filiales jusqu'à devenir un groupe extrêmement diversifié tant au niveau des métiers exercés que des marchés sur lesquels il est implanté. Il est important d'analyser d'où vient le groupe pour ensuite comprendre où il va. C'est ce que nous verrons dans la première partie de ce chapitre, puis nous ciblerons notre étude sur l'activité bancaire pour voir comment elle s'inscrit dans cette stratégie globale, et de quelle manière la stratégie peut être déclinée jusqu'au niveau opérationnel.

1.1. LE FONDEMENT DU DEVELOPPEMENT DU GROUPE

Si aujourd'hui Fiducial compte près de 15 500 employés à travers le monde, c'est parce que le groupe suit une stratégie de développement sur le long terme. Depuis la création de l'entreprise en 1970, nombreuses sont les acquisitions de sociétés destinées à compléter l'offre proposée par Fiducial à ses clients. Nous verrons dans cette partie que la stratégie de croissance de Fiducial se divise en deux temps : en premier lieu, l'entreprise suit le modèle de croissance des cabinets d'audit anglo-saxons, puis dans un second temps, le groupe cherche à se diversifier totalement à la manière des conglomérats.

1.1.1. Une stratégie de croissance inspirée des cabinets d'audit anglo-saxons

Fiducial a construit son modèle de croissance en s'inspirant des grands cabinets d'audit anglo-saxons. Nous détaillerons dans un premier temps quel est ce modèle de croissance, puis comment cela s'est traduit chez Fiducial.

1.1.1.1. Une croissance externe et interne

Les cabinets d'audit anglo-saxons tels que les « Big Four » - à savoir KPMG, Ernst & Young, Deloitte et PricewaterhouseCoopers - ont été créés entre la fin du 19ème siècle et le début du 20ème siècle. Ils commencent à apparaitre en France dès les années 1920 avec des implantations à Paris (PricewaterhouseCoopers en 1917, création de la Fiduciaire de France en 1922 - aujourd'hui KPMG - et fondation de la Fiduciaire Economique et Financière en 1934 - aujourd'hui Deloitte). Leurs historiques sont assez similaires dans le sens où ils n'ont cessé de racheter des cabinets concurrents afin d'atteindre l'envergure que nous leur connaissons aujourd'hui. En effet, si les cabinets d'audit et d'expertise comptable de plus de 250 salariés représentent 0,1% des entreprises du secteur en France, ils cumulent 22% du chiffre d'affaires réalisé et 19,6% des effectifs[2].

Leurs stratégies de croissance ont suivi deux modèles distincts[3]: d'un côté, les cabinets procèdent essentiellement à un développement externe par des rachats de cabinets locaux afin d'étendre leur zone d'influence. C'est notamment le cas d'Andersen avec GPA dans les années 1980, ou de Price Waterhouse avec le BEFEC en 1989. De l'autre côté, on assiste à une stratégie de développement interne, c'est-à-dire que ce sont les cabinets locaux qui donnent naissance à un cabinet d'envergure international. Il s'agit de la stratégie de KPMG : la Fiduciaire de France est créée en 1922 à Grenoble et en 1955 elle possède déjà cent bureaux en France. En 1979, le réseau KMG (Klynveld Main Goerdeler) est créé de la fédération des N°1 nationaux d'Europe (France, Allemagne, Hollande et Royaume-Uni) et du cabinet américain Main Hurdam.

L'implantation en province suit les mêmes stratégies : création de bureaux secondaires ou rachat de cabinets locaux. Cette dernière, rendue possible par la puissance financière dégagée par les grands cabinets anglo-saxons, permet une meilleure pénétration et implantation au sein du marché local en rachetant des portefeuilles de mandats de commissariat significatifs. Au contraire, les créations de bureaux secondaires gérés par des

[2] Etude Xerfi : « Audit et Expertise comptable », septembre 2013. Voir annexe n°2.

[3] DE BEELDE Ignace, GONTHIER-BESACIER Nathalie, MIKOL Alain. « Le développement des grands cabinets anglo-saxons d'audit en France » (2003) p.10

associés - qui ont parfois été parachutés dans la région - connaissent plus de difficultés à obtenir la préférence auprès des entreprises locales historiquement habituées à travailler avec leur cabinet.

Aussi, les grands cabinets d'audit misent sur la différenciation et la qualité de prestation pour conquérir ces nouveaux marchés. En effet, en parallèle de la croissance de leurs zones d'influence et de la diversité des compétences des associés, les cabinets d'audit anglo-saxons élargissent peu à peu leur champ d'intervention.

1.1.1.2. Une diversification de l'offre proposée à la clientèle

La structure de ces grands cabinets anglo-saxons permet de disposer du nombre adéquat de collaborateurs pour chaque mission. On entend par là qu'il n'y a pas de groupes de travail prédéfinis et qu'on affectera à chaque mission le nombre requis de collaborateurs pour effectuer le travail de manière optimale. L'internationalisation de l'activité d'audit et la taille croissante de ces cabinets permettent aussi de disposer de collaborateurs aux qualifications complémentaires pour accomplir des missions diversifiées.

Ainsi, *« les grands cabinets ont progressivement développé, selon des modalités différentes, une activité de conseil, cherchant à valoriser, auprès de leur clientèle, leur connaissance du fonctionnement interne de l'entreprise. »* (CASTA, MIKOL, 1999). En prodiguant des conseils sur l'organisation, la fiscalité, la faisabilité de projets ou encore l'informatique, les grands cabinets imposent leur différenciation face aux cabinets français traditionnels : *«En 1975, l'immense majorité des Français n'avait rien d'autre à vendre que la tenue de la comptabilité, la fiscalité et le commissariat à la Grand' papa »* (DE BEELDE, GONTHIER-BESACIER, MIKOL, 2010). Ceux que l'on appelait les « grands cabinets d'audit anglo-saxons » deviennent donc de véritables groupes multiprofessionnels de services associés à l'audit. En 1992, au sein du cabinet Arthur Andersen, l'audit ne représentait que 35% des honoraires contre 21% pour la fiscalité et 44% pour le conseil[4].

[4] CASTA Jean-François, MIKOL Alain. « Vingt ans d'audit : de la révision des comptes aux activités multiservices» (1999), p.12

Bien sûr, le développement des activités de conseil au sein des cabinets d'audit suscite des interrogations quant à l'opinion qui peut être portée sur les comptes car l'indépendance du commissaire aux comptes est remise en cause. Dès 1993, le renforcement des incompatibilités applicables au commissaire aux comptes est intégré dans les normes de comportement de la CNCC (Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes), mais cela n'a pas empêché l'affaire Enron[5] d'éclater aux Etats-Unis en 2002.

Malgré les scandales du début du siècle qui ont provoqué une réglementation encore plus stricte pour préserver l'intégrité du commissariat aux comptes, les « Big Four » sont toujours reconnus pour la qualité de leurs services. Les entreprises se sont habituées à ces prestations onéreuses, mais de grande qualité. Il en résulte aujourd'hui que toutes les entreprises du CAC 40 ont recours aux services d'un ou de plusieurs des « Big Four ».

1.1.1.3. Le développement de Fiducial comme partenaire pluridisciplinaire de la petite entreprise

L'histoire de Fiducial commence en 1970. Alors âgé de 30 ans, Christian Latouche, expert-comptable et commissaire aux comptes, achète un petit cabinet d'expertise comptable dans le Sud de la France. Il distingue dès le début les activités d'expertise-comptable sous l'entité de SOFINAREX des activités de conseil juridique et fiscal sous l'entité SOFIRAL. En 1981, il crée SOFINFOR, *« une filiale spécialisée en informatique pour permettre aux agences SOFINAREX de répondre aux besoins des clients en matière de tenue de comptabilité »*[6]. Le cadre est posé : Fiducial se veut pluridisciplinaire afin de répondre aux mieux aux besoins de ses clients et de ses collaborateurs. Cet investissement porté sur l'outil informatique nous renvoie immédiatement vers la stratégie des grands cabinets d'audit anglo-saxons. Mais les parallèles avec ces derniers ne font que commencer : sept ans plus tard, en 1988, Fiducial s'implante au Maroc. Cette date marque le début de l'internationalisation de Fiducial. L'année suivante, en 1989, le groupe rachète le cabinet DACF composé de 2000

[5] En 2002, la faillite du groupe américain Enron est causée par le Cabinet Arthur Andersen qui a aidé les employés d'Enron à falsifier les comptes qu'ils certifiaient afin de masquer la véritable situation financière du groupe. Cette affaire provoque la liquidation pure et simple du Cabinet Andersen, l'un des « Big Five ».

[6] Source : site de Fiducial

collaborateurs basé à Angers, mais présent sur toute la France. Ce cabinet propose des prestations comptables, fiscales et sociales auprès des TPE. La fusion des deux sociétés en 1991 donne naissance à Fiducial. La croissance externe est en marche, et elle se poursuit les années suivantes avec plusieurs rachats de grands cabinets : SOFIDEX en 1993 : 800 collaborateurs, et de nouvelles disciplines comme l'audit, le commissariat aux comptes et le conseil financier viennent compléter l'offre pluridisciplinaire de Fiducial ; mais aussi le cabinet E3C en 2001 avec 650 collaborateurs. Le maillage du territoire français est alors devenu si dense que Fiducial en fait son slogan : « une agence tous les 30 kilomètres ».

Cependant, Christian Latouche ne se contente pas de développer le réseau de Fiducial sur les marchés réglementés (expertise comptable, droit, audit), sa stratégie d'investissement concerne aussi les activités non réglementées comme l'informatique ou les fournitures de bureau. Fiducial Informatique est créé en 2000 lors de l'acquisition de DAXEL, leader des services informatiques pour notaires. S'en suivront les rachats de LOGHOREST en 2002, spécialisé dans l'informatisation des hôtels-restaurants, TESSON SOFTWARE en 2003 qui développe des logiciels dans le secteur automobile et agricole, EUROCOIF et MEDIALOGS en 2007 qui sont spécialisés dans les logiciels coiffure et beauté, INFOLIB également en 2007 qui renforce l'offre auprès des notaires, LEXDATA en 2009, MICROCONCEPT en 2011 pour les auxiliaires médicaux. Enfin, l'année 2013 est à elle seule chargée en acquisitions pour le pôle informatique : GESTION ELECTRONIQUE SA qui conçoit et commercialise WINBIZ, une suite comptable et commerciale très utilisée en France ; Y-PROXIMITÉ, spécialisée dans la conception de sites internet pour les TPE ; ALLÉGORIA, une société qui a développé une solution web 2.0 s'appuyant sur l'architecture Cloud pour les offices notariaux ; et enfin NEXTO, spécialisé dans les technologies d'infrastructure du système d'information.

L'offre de Fiducial continue de se diversifier avec l'acquisition en 1990 du groupe SACI, leader dans la commercialisation des fournitures comptables grâce notamment à ses imprimeries. Dans ce domaine des fournitures de bureau – qui deviendra Fiducial Office Solutions (Fos) en 2004 – il rachète d'autres entreprises telles que BRUN PASSOT en 1993, OMB en 2001 spécialisé dans les mobiliers de bureau, en 2010 LIOGIER puis VEOPRINT

leader sur internet de l'impression en B to B.

De la même manière que les cabinets d'audit anglo-saxons, Fiducial se développe aussi à l'international. Après une première expérience au Maroc dès 1988, Fiducial s'implante en Belgique et en Espagne en 1996 par le biais de Fiducial Expertise et de SACI (Fournitures de bureau). En 1999, c'est aux États-Unis que s'exporte Fiducial Expertise en qualité de cabinet comptable, mais aussi en tant que franchiseur de réseaux dans le conseil fiscal, comptable et social. En 2009, c'est au tour du Luxembourg et des DOM-TOM de faire partie du réseau Fiducial Expertise. En 2013, Fiducial emploie près de 5 350 personnes en dehors des frontières françaises. Si le groupe n'est présent que dans 8 pays, il dispose néanmoins d'un réseau de correspondants regroupés au sein de Fiducial International (association à but non lucratif) afin d'assurer une capacité d'intervention dans 78 pays.

Si nous venons de détailler les différentes acquisitions du groupe, il convient de préciser que la croissance des filiales a été complétée par un développement interne, c'est-à-dire la création d'agences et le recrutement de collaborateurs afin de compléter le maillage du territoire. C'est notamment le cas pour l'activité juridique gérée par Sofiral qui prend véritablement son indépendance organisationnelle dans les années 2000. En effet, depuis sa création en 1970 et jusqu'à cette date, Sofiral se développe dans l'ombre de Fiducial Expertise car les avocats sont sous la responsabilité des directeurs d'agence Fiducial Expertise et leurs compétences viennent compléter les prestations comptables.

Fiducial est devenu le leader des services pluridisciplinaires aux petites entreprises, artisans, commerçants, professions libérales et agriculteurs. Cependant, le groupe ne se contente plus de cette stratégie depuis une quinzaine d'années et il cherche à se positionner sur d'autres secteurs d'activité.

1.1.2. Une diversification totale des nouvelles acquisitions de Fiducial depuis les années 2000

Fiducial, comme beaucoup d'autres grandes entreprises, cherche à diversifier ses activités. Il existe plusieurs stratégies de développement qui expliquent comment les entreprises

peuvent conquérir de nouveaux marchés. Nous verrons ensuite sur quels marchés se positionne Fiducial aujourd'hui.

1.1.2.1. Des groupes à la conquête de nouveaux marchés

Lorsqu'une entreprise cherche à croître, plusieurs options s'offrent à elle. Ansoff (1957) propose dans une matrice quatre dimensions de croissance[7]. L'entreprise peut chercher à pénétrer le marché, c'est-à-dire à augmenter les ventes de ses produits actuels auprès de ses clients existants. Si elle convoite de nouveaux clients en offrant les mêmes produits, on parle alors d'extension de marché. Au contraire, si elle préfère offrir de nouveaux produits à ses clients actuels, on parle de développement de produits. Enfin, on utilise le terme de diversification si l'entreprise s'engage sur un nouveau marché en proposant de nouveaux produits avec de nouveaux clients. C'est cette dimension de la matrice que nous allons approfondir.

« La diversification se définit comme une manœuvre de croissance de la firme visant à s'engager sur une activité (ou un secteur d'activité) sur laquelle elle n'est pas encore implantée. Elle consiste pour l'entreprise à ajouter un nouveau métier à son ou ses métiers de base et conduit celle-ci à travailler sur la maîtrise de nouveaux facteurs clés de succès. »[8] Au sein même de la diversification, on trouve différentes manières d'opérer : on peut opter pour la diversification reliée dans laquelle il existe des compétences communes entre les activités déjà exercées et la nouvelle ; ou bien on peut se diriger vers la diversification conglomérale où il y a une absence totale de lien entre les activités existantes et la nouvelle.

Bien sûr, plus la diversification est d'ordre conglomérale, plus elle est radicale et risquée car on se dirige vers l'inconnu, tant au niveau des produits que du marché. A l'inverse, dans la diversification reliée existe la notion de « compétence pivot » ou de « synergie » : il s'agit des compétences que l'on maitrisait déjà et qui vont nous servir à déployer la nouvelle activité. Elles peuvent être par exemple de nature technologique comme la maîtrise d'un

[7] Voir matrice d'Ansoff dans l'annexe n°3.

[8] BRULHART Franck, GUIEU Gilles, MESCHI Pierre-Xavier. « Les sept points clés de la croissance de l'entreprise avec la méthode des cas » (2011), p.59

procédé industriel commun ou commerciale par l'utilisation d'un même canal de distribution.

La diversification permet donc non seulement l'extension du périmètre d'activité et la maîtrise de nouveaux domaines d'activité stratégiques (DAS), mais aussi une diversification du risque en diminuant la dépendance aux secteurs d'activité sur lesquels l'entreprise est présente. Aussi, et c'est un moteur majeur de la diversification, la diversification apporte une source supplémentaire de revenus à l'entreprise, surtout lorsque celle-ci investit dans les secteurs d'activité en pleine croissance et à forte valeur ajoutée.

1.1.2.2. Fiducial : la naissance d'un conglomérat depuis les années 2000

Même si la vocation première de Fiducial reste le service aux petites entreprises, le groupe développe une stratégie de diversification depuis les années 2000. En effet, les récentes acquisitions n'ont pas de lien avec le cœur de métier de Fiducial – le service aux petites entreprises. Cette diversification a plusieurs objectifs : diversifier les sources de revenus du groupe et conquérir de nouveaux marchés en apportant de nouveaux services.

La diversification des sources de revenus s'illustre avec la création de Fiducial Gérance suite à l'acquisition en 1997 de deux sociétés de gestion de SCPI (Société Civile de Placements Immobiliers) complémentaires : Sify – une SCPI privée – tournée vers l'immobilier commercial, et Comit Conseil – une SCPI bancaire – spécialisée dans l'immobilier d'entreprise diversifié. Une société de gestion de portefeuille de SCPI, Uffi Ream, est acquise en 2012. L'ensemble bénéficie du statut de société de gestion de portefeuille agréée par l'Autorité des Marchés Financiers depuis septembre 2013. Ce pôle immobilier contient non seulement des SCPI, mais aussi des SCI détenues au sein d'un pôle foncier.

La diversification la plus importante du groupe concerne la création d'un nouveau métier réglementé au sein de Fiducial : la sécurité[9]. En 2012, Fiducial acquiert Neo Security alors

[9] Les activités privées de sécurité sont définies par la loi du 12 juillet 1983 et de ses décrets. Elles doivent obtenir une autorisation administrative délivrée par le préfet et respecter certaines obligations légales pour

placée en redressement judiciaire. Une nouvelle filiale voit le jour : Fiducial Private Security (FPS) avec un défi à la clé : redresser cette activité fortement déficitaire sachant que Fiducial a conservé 3 700 emplois sur les 4 800 que comptait Neo Security. En février 2014, Fiducial fait l'acquisition du groupe Bis Sécurité afin de compléter son offre de sécurité : au gardiennage et à la prévention incendie viennent s'ajouter la télésurveillance et la vidéo-protection d'environ 7 000 sites. Dernièrement, en avril 2014, c'est la division sûreté et sécurité humaine de Vinci que Fiducial rachète. La filiale FPS compte désormais 5 000 employés. L'objectif du groupe est clairement défini : *« se développer dans les services de sécurité privée à valeur ajoutée sur sites sensibles. »*

Sur ces différentes activités de diversification, les interactions entre les filiales existent, mais elles sont peu visibles et elles n'ont pas vocation à partager la même clientèle, alors que concernant les offres dédiées à la petite entreprise, l'artisan, le commerçant, le professionnel libéral ou l'agriculteur peut, par l'intermédiaire d'un unique groupe, avoir accès à un maximum de services. En interne, il existe une stratégie pour mettre les clients en commun que l'on appelle le cross-selling. Le client de Fiducial Expertise est un client potentiel de Sofiral, de Fiducial Informatique ou bien de la Branche Finance (Banque & Conseil). Le cross-selling est possible entre n'importe quelle filiale[10], mais en pratique, il passe surtout par Fiducial Expertise qui est la société cœur de métier de Fiducial qui possède le plus de clients, donc qui représente une ressource de clientèle importante pour les autres filiales.

Nous avons vu que Fiducial est un groupe qui concilie croissance organique et croissance externe, à la fois dans les périmètres liés aux services de la petite entreprise, mais aussi dans des activités très différentes que sont le placement immobilier et la sécurité. Il reste néanmoins une dernière activité que nous n'avons pas encore évoquée : l'activité bancaire, dont le lancement a été fait courant avril 2014. Nous allons désormais développer les raisons et les conditions de sa création dans l'environnement économique actuel.

être parfaitement en règle avec la législation comme un casier judiciaire vierge, ne pas avoir fait l'objet de sanction disciplinaire et posséder une carte professionnelle APS (Agent de Protection de la Sécurité).

[10] Voir schéma des interactions liées au cross-selling dans l'annexe n°4.

1.2. UNE NOUVELLE ACTIVITE AU SEIN DU METIER REGLEMENTE DE FIDUCIAL: L'ACTIVITE BANCAIRE

Le marché bancaire connait d'importantes évolutions dans un contexte où les lois ne cessent pourtant d'en contrôler toujours plus l'activité afin d'empêcher d'autres dérives spéculatives qui ont conduit à la crise financière depuis 2008. Cette transformation se traduit par la diversité des produits offerts par les banques traditionnelles, mais aussi par l'arrivée de nouveaux entrants sur cette activité, comme les assureurs ou les produits « low-cost », bouleversant ainsi les codes jusque-là établis.

1.2.1. L'activité bancaire aujourd'hui en France : des banquiers de tous horizons

Le marché bancaire national est composé principalement de trois grands segments qui permettent d'intervenir auprès de tous les agents économiques[11]. Tout d'abord, la banque de détail : elle regroupe un ensemble de produits et services bancaires dont les deux activités principales sont la collecte des dépôts via les livrets d'épargne par exemple et la distribution de crédits comme le prêt immobilier, le crédit à la consommation, le crédit de trésorerie ou le crédit d'investissement pour les TPE et les PME. La banque de détail s'adresse aux particuliers ainsi qu'aux petites et moyennes entreprises. Le deuxième segment est constitué par la gestion d'actifs : il s'agit de la gestion des fonds confiés à la banque en vue d'obtenir un rendement plus ou moins important. Elle regroupe aussi les banques privées qui sont chargées de gérer les fonds pour le compte de la clientèle aisée. Enfin, le troisième segment représente la banque de financement et d'investissement : elle propose des services sur-mesure auprès des grandes entreprises majoritairement, comme des activités de conseil en fusion-acquisition, l'émission d'actions ou d'obligations ou l'introduction en Bourse.

Cependant, au fil des années, les banques ont élargi leurs activités à l'assurance, à l'immobilier mais aussi à d'autres métiers extra-bancaires comme les services à la personne,

[11] Etude Xerfi : « Le marché bancaire en France », mars 2014.

la télésurveillance ou encore la téléphonie mobile. Parallèlement, des entreprises extérieures au marché bancaire se sont mises à proposer des services bancaires, contribuant à renforcer la concurrence au sein de ce marché saturé.

1.2.1.1. Des banques qui proposent des services complémentaires

Le marché bancaire en France est soumis à une très forte pression concurrentielle. Il existe 546 établissements de crédits en France, dont 170 banques[12]. Ce chiffre est en baisse continue depuis 2005 (-26%) du fait des fusions et de la pression des actionnaires. Malgré ce nombre élevé de banques, sept grands acteurs dominent le marché français[13], issus eux aussi de fusions pour la plupart. Les autres constituent une part de marché plus marginale à l'échelle nationale.

L'intensité concurrentielle et la crise financière de 2008 ont poussé les banques à élargir leurs activités vers des services à plus forte rentabilité, notamment l'assurance qui permet de générer d'autres sources de revenus. Même si cette activité était déjà présente au sein des banques depuis plusieurs années – le Crédit Mutuel-CIC a été le premier à adopter cette stratégie de diversification en 1971 – l'enjeu est devenu stratégique lorsque l'environnement bancaire a été touché de plein fouet par la crise. Les « bancassurances » avaient d'abord réussi à s'imposer sur le marché de l'assurance-vie face aux compagnies d'assurance classiques en présentant ce produit comme un produit d'épargne. Elles possèdent en 2012 63% des parts de marché[14]. Aujourd'hui, toutes les grandes banques françaises proposent aussi des assurances dommages et de prévoyance[15] (12% des parts de marché en 2012), activités qui sont en pleine expansion dans une période où le PNB[16] général de toutes les banques connait une faible croissance voire une diminution.

---

[12] Ventilation de la liste des établissements de crédit publiée par l'ACPR au 1er janvier 2014. Voir annexe n°5.

[13] Voir annexe n°6.

[14] Etude Xerfi : « Les assureurs en France », février 2014. Voir annexe n°7.

[15] Etude Xerfi : « Les assureurs en France », février 2014. Voir annexe n°8.

[16] PNB = Produit Net Bancaire. C'est un chiffre d'affaires net qui intègre trois agrégats analytiques : la marge sur intérêts, les commissions perçues et les produits et charges divers (détails dans la deuxième partie du développement)

Si les banques diversifient autant leurs offres, c'est aussi parce que la concurrence provient désormais d'acteurs qui étaient auparavant extérieurs au marché bancaire.

1.2.1.2. Des entreprises qui proposent des services bancaires

Voyant les banquiers proposer de l'assurance jusqu'à devenir leader sur l'activité d'assurance vie, les compagnies d'assurance ont réagi en proposant à leur tour des crédits. Le premier à s'être lancé fut le groupe AGF en 2000, puis vinrent Axa et Groupama trois ans plus tard[17]. En misant sur le maillage de leur réseau, les compagnies d'assurance telles qu'Allianz, Axa, Gan ou MMA veulent offrir des services plus complémentaires à leurs clients, comme par exemple l'association du crédit et de l'assurance automobile, le renforcement des relations avec la clientèle pendant la durée d'un prêt immobilier ou encore la transformation des placements à court terme en assurance vie.

Malgré cet engouement général pour la diversification, seule Axa investit massivement sur cette activité d'« assurbanque » : *« En 2010 la maison mère a décidé de consacrer 100 millions d'euros sur 5 ans afin d'améliorer l'offre d'Axa Banque ainsi que sa visibilité. La moitié de l'investissement est consacrée à la formation et à l'amélioration des outils informatiques et de l'offre de produits et services. L'autre moitié de l'investissement a quant à elle pour but de promouvoir auprès du grand public les atouts de la filiale bancaire. »*[18] En effet, on ne s'improvise pas banquier et il faut être en mesure d'accueillir et de conseiller les clients dans les mêmes conditions qu'une banque. Les investissements matériels – une borne en libre-service, un espace de confidentialité – et la formation d'au moins un conseiller par agence dans le domaine bancaire peuvent vite s'avérer coûteux. Quant au réseau, s'il est habitué aux prestations d'assurance, il reste à convaincre en matière de prestations bancaires. Un agent Axa affirme à ce propos : *« Développer la banque en prospectant sur le portefeuille assurance prend du temps. D'où notre décision, au départ, de*

[17] DESCHAMPS Wilfried, « La stratégie bancaire des assureurs et la nécessaire convergence des métiers entre la banque et l'assurance », La Revue du Financier

[18] Etude Xerfi : « Le marché bancaire en France », mars 2014.

miser sur des partenariats, afin de générer un flux de commissions suffisant pour rémunérer des collaborateurs spécialisés et créer un vrai pôle de compétences bancaires en interne »[19]

Si Axa Banque réussit à générer un PNB bancaire de 466 millions d'euros en 2012, ses homologues Groupama Banque et Allianz Banque ne génèrent quant à eux que respectivement 121 et 35 millions d'euros sur la même période. Groupama Banque a même mis en place un plan de départ volontaire de 80 postes fin 2012 et Allianz Banque s'est retirée du marché allemand début 2013 pour cause d'activité « non rentable de manière durable ».

La stratégie d'Allianz Banque diffère dans le sens où elle ne possède pas d'agence physique, les opérations bancaires se font uniquement à distance en contactant les conseillers bancaires par téléphone, par mail ou via le site internet. Ces moyens de communication sont d'ailleurs de plus en plus développés par les acteurs du marché bancaire français.

1.2.1.3. Une révolution amenée par des offres « low-cost »

Le « low-cost » bancaire est un concept récent. Loin d'être un produit bas de gamme, *« le low-cost consiste à prendre un produit complexe, riche et à le dépouiller de tous ses accessoires et options pour en faire un produit basique, simple. »*[20] Chaque option supplémentaire devient donc payante. En ce qui concerne le low-cost bancaire, il s'agit d'un simple compte bancaire sur lequel on peut déposer et retirer de l'argent. Il existe deux modèles de low-cost bancaire : le modèle « d'entrée de gamme », et le modèle plutôt « haut de gamme » permettant l'accès à une banque en ligne.

Par modèle d'entrée de gamme, on pense surtout au compte Nickel que l'on peut ouvrir en 5 minutes chez un buraliste agréé par l'ACPR (Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution). Disponible depuis le 11 février 2014, ce compte permet de déposer et de retirer de l'argent, de disposer d'un relevé d'identité bancaire et d'une carte bancaire, pour seulement 20 euros par an. « Low-cost » oblige, ce compte n'autorise pas les découverts, ni

[19] Source : l'Argus de l'Assurance, « Agents généraux : ils ont fait le pari d'être assureur et … banquier » (2013)

[20] Site internet : La finance pour tous, « Le low cost bancaire », Emmanuel Combe

les crédits, il ne permet pas d'avoir de chéquier, ni de bénéficier de conseil financier. Aussi, chaque mouvement sur le compte est soumis à facturation, ce qui peut vite revenir cher si le client utilise beaucoup sa carte bancaire. A destination des personnes « de passage » en France ou qui ont rompu avec le système financier, il permet de redonner confiance à une clientèle qui s'est retirée des banques traditionnelles. Il n'est en aucun cas un concurrent de ces dernières. Quatre mois après son lancement, ce compte a déjà séduit plus de 16 000 personnes.

Le modèle low-cost « haut de gamme » permet quant à lui d'avoir accès à une banque en ligne et de posséder une carte bancaire. Contrairement au compte Nickel, ce sont plutôt les catégories socio-professionnelles élevées qui sont visées par ce modèle dans la mesure où elles sont en demande d'autonomie du fait de la perte de confiance dans les services bancaires traditionnels – seuls 54% des Français pensent que leur banque agit dans l'intérêt de ses clients[21]. Avoir une banque 100% en ligne ne leur fait donc pas peur car ils savent gérer leur argent.

Boursorama Banque a été le premier à développer une banque 100% en ligne. Aujourd'hui, c'est ING Direct qui domine le marché de la banque en ligne (PNB de 15,3 milliards d'euros en 2013) et qui est ressenti par ses clients comme la banque qui agit le plus dans leurs intérêts (82% d'opinion favorable selon l'enquête d'ING Direct). Néanmoins, sur ce marché encore faible – 3 à 4 millions de comptes ouverts – mais en pleine croissance, on remarque que les principaux acteurs sont des filiales des grandes banques (Hello Bank de BNP Paribas par exemple) qui ont compris l'intérêt de leur présence sur ce marché. De plus, avec l'essor des smartphones et de la 4G, c'est aussi la banque digitale qui voit le jour : des applications sont développées afin de permettre le paiement dématérialisé via les mobiles, tout en garantissant la sécurité des transactions.

Le marché bancaire évolue donc vers des offres personnalisées aux clients. Aussi, la méfiance étant devenue plus importante vis-à-vis des établissements bancaires, les clients n'hésitent plus à changer de banque ou du moins à ouvrir des comptes dans d'autres

[21] Résultats d'une enquête BVA publiée sur le site d'ING Direct

banques qui pourraient mieux satisfaire leurs besoins. C'est dans ce contexte que Fiducial ouvre sa nouvelle filiale : la Banque Fiducial.

1.2.2. Un attrait pour l'activité bancaire

La création de la Banque Fiducial ne répond pas au désir soudain de posséder une banque. Si l'ouverture de cette filiale se fait en 2014, le noyau bancaire a été acquis en 1990 par le rachat de la Banque Hirigoyenne. Jusqu'en 2013, le groupe ne détenait pas d'agrément bancaire[22] de l'ACPR pour opérer de manière indépendante et devait s'allier avec d'autres banques comme la BPCE qui, en tant qu'actionnaire minoritaire, faisait bénéficier de son caractère institutionnel à la Banque Fiducial. L'année 2013 marque le lancement de la Banque Fiducial avec l'obtention de l'agrément bancaire délivré par l'ACPR. Fiducial rachète les actions détenues par la BPCE et devient propriétaire à 100% de sa banque. Le projet a donc mûri pendant plusieurs années, ainsi la stratégie bancaire de Fiducial est fondée sur plusieurs axes : une diversification des sources de revenus permise par ce relai de croissance, mais aussi une diversification de l'activité et une réponse aux besoins de la clientèle.

1.2.2.1. Un relai de croissance stratégique

L'activité d'expertise comptable représente le moteur du groupe. Seulement aujourd'hui, l'activité souffre de l'érosion de son portefeuille sur un marché réglementé dont les barrières à l'entrée sont en train de tomber les unes après les autres. Les clients ne viennent plus frapper à la porte des agences Fiducial Expertise, il faut désormais aller les chercher. En effet, il n'était pas coutume de faire de la prospection de clientèle car le Code de Déontologie des Professionnels de l'Expertise Comptable l'interdisait formellement dans

[22] Article L511-10 du Code Monétaire et Financier : « Avant d'exercer leur activité, les établissements de crédit et les sociétés de financement doivent obtenir l'agrément délivré par l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution conformément au 1° du II de l'article L. 612-1. »

l'article 12-1 : *« Il est interdit aux personnes mentionnées à l'article 1er[23] d'effectuer toute démarche non sollicitée en vue de proposer leurs services à des tiers. ».* Cet élément a été annulé par le Conseil d'Etat le 22 juin 2011 pour entrer en conformité avec la réglementation européenne. Depuis, les cabinets d'expertise-comptable sont libres de faire de la prospection de clientèle.

Aussi, l'activité d'expertise-comptable est réglementée par la Loi. L'Ordonnance n°45-2138 du 19 septembre 1945 définit l'Ordre des experts comptables et réglemente le titre et la profession d'expert-comptable. Néanmoins, de nombreux articles sont abrogés, mettant en péril le monopole jusque-là établi. En effet, la réglementation est de plus en plus allégée, que ce soit au sujet des personnes qui réalisent la comptabilité – beaucoup de gérants de TPE saisissent eux-mêmes leurs factures, l'expert-comptable se contente alors de faire la révision des comptes et d'établir les déclarations fiscales – mais aussi au sujet des documents à publier à l'administration fiscale : la loi dite du « choc de simplification »[24] publiée au Journal Officiel le 1er février 2014 permet aux micro-entreprises commerciales de ne pas établir l'annexe jointe au bilan et au compte de résultat pour les exercices clos à partir du 31 décembre 2013.

Le champ d'action de l'expert-comptable se réduit donc de plus en plus, surtout si on considère l'arrivée de nouveaux concurrents sur cette activité, comme les banques. En effet, la banque possède la maîtrise des flux des comptes de ses clients. Aujourd'hui, il est possible de ventiler les dépenses et les recettes suivant leur nature, permettant ainsi d'établir un compte de résultat à partir de la seule consultation des flux bancaires. Par ailleurs, l'activité bancaire étant de plus en plus réglementée – à l'inverse de l'expertise-comptable – les barrières à l'entrée sont importantes : l'agrément bancaire est délivré par l'ACPR lorsque tous les critères sont remplis[25]. Les acteurs déjà présents sur le marché sont ainsi protégés des entrants potentiels.

---

[23] Les personnes mentionnées dans l'article 1er sont les experts comptables en tant que personnes physiques, les sociétés d'expertise comptable et les associations de gestion et de comptabilité

[24] Détails de la loi dans l'annexe n° 9.

[25] Voir critères de délivrance dans l'annexe n°10.

Le développement de l'activité bancaire chez Fiducial a donc pour but de contrecarrer la déréglementation de l'expertise comptable en s'implantant sur un nouveau marché plus réglementé qui permet d'une part de se protéger, et d'autre part de conserver la maîtrise des flux monétaires des clients acquise avec l'expertise comptable.

1.2.2.2. Un service qui s'inscrit dans la stratégie de diversification du groupe

Le développement de Fiducial est marqué par la diversification d'ordre commercial – proposer des compétences pluridisciplinaires à la petite entreprise – mais aussi d'ordre financier – diversifier les sources de revenus. La Banque Fiducial a la particularité de répondre à ces deux sortes de diversification.

Tout d'abord, la diversification des sources de revenus intervient dans un contexte où, comme nous l'avons vu précédemment, Fiducial Expertise connait des difficultés de renouvellement de son portefeuille. Or, pour maintenir les résultats en croissance, l'entreprise doit combiner l'effet prix et l'effet volume. Sans cette combinaison des deux effets, la croissance n'est pas durable. Aussi, l'activité d'expertise comptable est arrivée à maturité, c'est une « vache à lait » si on reprend le terme utilisé dans la matrice BCG[26] car elle dégage beaucoup de résultat. Mais, face à la faible croissance de l'activité, il est nécessaire de trouver une nouvelle source de revenus capable de prendre le relai de Fiducial Expertise au niveau de sa rentabilité à moyen terme. La Banque Fiducial répond à ce besoin car le PNB dégagé est récurrent : les crédits accordés aux clients rapporteront des intérêts à la banque sur plusieurs années, à condition bien sûr que la marge d'intermédiation soit positive.

La Banque Fiducial vient ainsi compléter le panel d'offres et propose aux clients de Fiducial un nouveau service complémentaire totalement adapté aux besoins de la petite entreprise en se présentant comme le partenaire de l'entrepreneur avec des slogans tels

[26] Matrice BCG (Boston Consulting Group). Cette matrice permet de croiser la position concurrentielle avec le degré de maîtrise des technologies afin d'aider l'entreprise à déterminer les activités stratégiques pour son développement à long terme.

que : *« Entreprendre avec vous »* et *« Être à vos côtés pour favoriser vos projets et faciliter votre quotidien »,* présents sur la page d'accueil du site internet de la banque.

Si on reprend la matrice d'Ansoff sur la stratégie de diversification, il est intéressant de constater que la Banque Fiducial se positionne sur deux créneaux : le développement de nouveaux produits dédiés à la clientèle actuelle, mais aussi à des clients nouveaux. En effet, la Banque Fiducial doit être un point d'entrée pour une nouvelle clientèle et par synergie, en faire bénéficier les autres filiales du groupe. Jusqu'à présent, c'est Fiducial Expertise qui captait le plus grand nombre de nouveaux clients, mais nous avons vu que la conjoncture rendait la tâche compliquée.

Cette offre élargie de services auprès des TPE-PME vient aussi en réponse à des besoins demandés par les clients.

1.2.2.3. Une réponse aux besoins clients

Les grandes entreprises ont toutes des comptes dans différents établissements bancaires, mais en ce qui concerne les TPE, elles n'ont souvent qu'un seul partenaire bancaire. Aujourd'hui, elles souhaitent aussi en avoir plusieurs pour deux raisons majeures : d'une part, en terme de risque : la crise financière a montré les limites des banques, les entreprises veulent minimiser le risque en diversifiant leurs comptes dans plusieurs banques au cas où l'une d'elle viendrait à disparaitre. D'autre part, l'insatisfaction importante ressentie par les TPE envers leur banque : en devenant clientes d'une nouvelle banque, les TPE espèrent avoir accès à des services qui répondent à leurs besoins, alors qu'elles n'étaient pas historiquement satisfaites dans leurs banques initiales. En effet, dans les banques commerciales traditionnelles, la TPE ne représente pas un enjeu majeur pour le chargé de clientèle et dans le cas d'une demande de financement, ce dernier est accordé au regard des états comptables reflétant la santé de l'entreprise. Il est bien connu que l'on prend rarement le risque de prêter aux entreprises en difficulté, et qu'il est compliqué pour la TPE de faire valoir l'intérêt de son projet dans ces conditions, surtout qu'elle a une capacité de remboursement bien inférieure à celle d'une grande entreprise.

C'est sur ce dernier point qu'insiste la Banque Fiducial : elle est aujourd'hui la seule banque totalement dédiée aux TPE-PME. Elle ne compte pas se substituer aux banques traditionnelles – elle n'offre pas autant de services que ces dernières –, mais propose une alternative afin de répondre aux insatisfactions que connaissent les entreprises auprès de leur banque initiale. La proximité qu'elle entretient avec le secteur des artisans, des commerçants, des professions libérales et des agriculteurs via le réseau de Fiducial Expertise permet une meilleure compréhension des attentes de ses clients, et ainsi une réponse adaptée aux besoins. Elle se présente comme le partenaire idéal pour accompagner ces petites structures dans leur développement, leur croissance et leur financement.

La banque créée par Fiducial est le fruit d'une stratégie réfléchie depuis de nombreuses années bien que le contexte économique et les conditions d'entrée sur ce marché très réglementé n'aient pas facilité les démarches. Nous allons désormais voir comment cette stratégie s'adapte à la réalité du terrain.

1.3. LA DECLINAISON STRATEGIQUE DE LA BANQUE FIDUCIAL

Après avoir défini la stratégie de la Banque Fiducial et sa contribution à la stratégie du groupe, nous allons maintenant étudier comment l'équipe dirigeante pilote cette stratégie sur le terrain par son positionnement sur le marché, mais aussi par les moyens matériels et financiers qui lui ont été alloués et enfin par le recrutement d'une équipe compétente et expérimentée à laquelle sont associées certaines fonctions support du groupe.

1.3.1. Des moyens en conformité avec les objectifs fixés

L'implantation sur le marché bancaire est possible uniquement si le groupe investit à hauteur de ses objectifs : pour cela, le positionnement adopté doit marquer la différence avec celui de ses concurrents et le groupe doit donner les moyens financiers à l'équipe de la Banque Fiducial d'atteindre les objectifs qu'elle lui a fixés.

1.3.1.1. Un positionnement en trois dimensions sur le

marché bancaire

Il faut être conscient qu'en France, le marché bancaire est saturé. L'implantation d'une nouvelle banque ne peut fonctionner que si celle-ci arrive à se différencier de ses concurrents. Pour cela, la Banque Fiducial a choisi de se positionner sur le marché selon trois dimensions : « une banque différente », « une banque complémentaire » et « une banque partenaire ».

En premier lieu, « une banque différente » car il s'agit d'une « banque d'entrepreneurs pour des entrepreneurs » dans le sens où Fiducial connait le secteur d'activité de ses clients depuis 40 ans, et a de ce fait développé une grande expertise. Ce concept de banque d'entrepreneurs est unique en France. La Banque Fiducial s'engage sur quatre points pour faire reconnaitre son expertise auprès de ses clients : la réactivité, par laquelle chaque demande sera traitée dans les 24h par des conseillers en « back-office » ; la proximité relationnelle permise en partie par la banque en ligne mais pas seulement : les Conseillers en Gestion Patrimoniale de Fiducial Conseil – devenu filiale de la Banque Fiducial – et les animateurs bancaires présents sur le réseau peuvent rencontrer le client si ce dernier le souhaite ; le professionnalisme et l'expertise qui font la réputation du groupe et confèrent à la prestation une qualité absolue ; et enfin la valeur ajoutée apportée par les services proposés comme la rémunération du compte courant dès 1€ et sans plafond, ou la location longue durée en partenariat avec le groupe Arval.

La Banque Fiducial veut être une « banque complémentaire » des partenaires financiers habituels des clients. Elle admet de ce fait qu'elle ne compte pas se substituer à eux. En effet, elle ne veut pas tout faire. Par exemple, elle ne gère pas les espèces, ni les terminaux de paiement. Les raisons sont simples : les espèces apportent beaucoup de contraintes dans la gestion quotidienne, que ce soit au niveau réglementaire ou organisationnel, et les terminaux de paiement électroniques (TPE) présents chez les commerçants ne constituent pas un investissement stratégique du fait des mutations que connait actuellement le paiement électronique : paiement sans contact ou via les smartphones notamment. La Banque Fiducial admet aussi qu'elle ne sait pas tout faire : c'est la problématique de l'expert qui par définition n'est pas un généraliste et qui ne veut pas engager sa réputation

sur des domaines qu'il ne maîtrise pas. Il s'agit notamment du développement à l'international, exclu de la stratégie car il ne représente pas une problématique pour la petite entreprise. Aussi, au sein du réseau, la Banque Fiducial veut préserver les relations déjà entretenues : entre les experts comptables et leur propre réseau de banques par exemple. Ces derniers travaillaient en collaboration avec elles bien avant la création de la Banque Fiducial, cette dernière doit donc trouver sa place dans le réseau existant.

Enfin, la Banque Fiducial veut être une « banque partenaire », en conformité avec la philosophie du groupe, c'est-à-dire un partenaire sur le long terme. De cette manière, elle doit favoriser les projets en mettant tout en œuvre pour qu'ils se concrétisent, par exemple en s'appuyant sur l'expertise comptable qui a une connaissance très approfondie de l'activité de l'entreprise qui sollicite l'aide de la banque. Etre partenaire, c'est aussi faciliter le quotidien de ses clients en les considérant comme « membres d'un club » et en leur faisant bénéficier de services élargis comme la location longue durée de véhicules via le prestataire Arval à des tarifs avantageux, l'invitation à des manifestations ou la participation à des formations sur la gestion.

Pour satisfaire ce positionnement et cette stratégie, Fiducial a dû s'en donner les moyens. Ainsi, le projet représente un investissement très important pour le groupe

1.3.1.2. Un investissement financier conséquent

La création d'une banque requiert une importante mobilisation de capitaux, que ce soit dans le progiciel de gestion intégré ou dans les capitaux propres. Pour obtenir l'agrément bancaire, Fiducial devait au préalable posséder un ERP (Enterprise Resource Planning) bancaire agrémenté par l'ACPR. C'est le progiciel SAB qui a été retenu et acquis par Fiducial. Son achat et son paramétrage élaboré en collaboration avec les services supports de Fiducial et les consultants de SAB sous forme d'ateliers représentent un investissement de plusieurs millions d'euros. Toute l'activité bancaire va donc transiter via cet ERP, ce qui permettra d'avoir un suivi précis de toutes les transactions effectuées pour ensuite construire les analyses adéquates.

Aussi, pour pouvoir accorder des crédits, la banque doit posséder un capital minimum[27]. Il a été décidé que les capitaux propres de la Banque Fiducial s'élèveraient à 25 millions d'euros. Ce niveau de capitaux propres rend impossible le financement des projets supérieurs à 6 millions d'euros, soit 25% des capitaux propres. C'est aussi pour cette raison que la Banque Fiducial ne peut se permettre de financer que les TPE, sous peine d'augmenter ses capitaux propres si elle veut financer des projets plus importants.

La création de la banque nécessite de gros investissements, mais ils ne sont pas seulement matériels et financiers, ils sont aussi humains.

1.3.2. Un investissement en moyens humains

Au lancement du projet de la banque a été associé le recrutement de spécialistes dans le secteur bancaire afin de piloter la mise en place, puis l'activité. Fiducial n'étant pas implanté sur le marché bancaire jusque-là, aucun de ses collaborateurs n'avait les compétences requises pour endosser de tels rôles. Tous les collaborateurs du groupe sont mis à contribution, que ce soit les salariés des différentes filiales qui sont informés sur l'activité bancaire pour être en mesure d'attirer leur clientèle vers la Banque Fiducial ou les fonctions support de l'entreprise, largement mises à contribution dans la mise en place de l'activité.

1.3.2.1. Le recrutement d'équipes spécialisées dans le domaine bancaire

En souhaitant se positionner sur le marché bancaire en tant que partenaire de la petite entreprise, le groupe doit recruter des collaborateurs à la hauteur du défi à relever.

L'équipe dirigeante de la Banque Fiducial s'étoffe depuis l'été 2013 avec à sa tête un Président du Directoire de la Banque Fiducial et Président de Fiducial Conseil. A ses côtés est nommé au poste de Directeur Général l'ex-directeur général. Tous deux possèdent plus de 20 ans d'expérience dans le secteur bancaire en développement et management de réseaux

[27] Voir annexe n°11.

spécialisés dans la clientèle Entrepreneurs (BNP Paribas, Crédit Du Nord, Crédit Agricole et Dexia). Le Directeur Général n'a en revanche pas de fonction au sein de Fiducial Conseil.

Le siège, hors direction générale, se décompose en plusieurs départements aux fonctions bien définies : le département Risques et Engagements depuis octobre 2013, la Cellule Relations Clients ouverte en décembre 2013 et le département Commercial en janvier 2014.

Au niveau opérationnel, la force commerciale du réseau est pour l'instant composée d'experts bancaires qui ont au moins 10 ans d'expérience auprès des professionnels et des entrepreneurs. Il y en a un par région (Ouest, Nord, Centre-Est, Sud-Est et Sud-Ouest). Ces derniers sont en interaction avec leurs collaborateurs des autres filiales telles que Fiducial Conseil, Fiducial Expertise, Fiducial Sofiral et Fiducial Informatique. Le faible nombre d'animateurs présents sur le réseau compte tenu de la superficie des régions s'explique par la présence à distance de la Banque Fiducial (via le site internet, mais aussi joignable par courrier électronique et par téléphone). La filiale exploite ainsi tous les moyens de communication pour satisfaire le client. Le « back-office » basé au siège à Lyon traite les demandes à distance. A moyen terme, d'autres fonctions seront présentes sur le réseau pour mailler le territoire : les conseillers relation client, les responsables Conseil Bancaire et les responsables Conseil Patrimonial.

Le recrutement du personnel est donc un investissement important puisqu'en l'espace d'un an (d'avril 2013 à avril 2014), l'effectif de la banque est passé de 4 à 16 collaborateurs. Cet investissement financier s'accompagne aussi d'un investissement en temps pour les fonctions support qui ont participé au projet.

1.3.2.2. L'investissement des fonctions support

La création de la filiale bancaire a mobilisé également de nombreuses fonctions dans le groupe car il a fallu créer l'intégralité de la gestion à tous les niveaux. Les premières fonctions concernées ont été les équipes du recrutement, des ressources humaines et de la paie pour ce qui est de la constitution de l'équipe. En parallèle, le service informatique s'est investi dans la recherche d'un progiciel bancaire agréé par l'ACPR puis l'a adapté à la gestion

de Fiducial en collaboration avec les consultants de l'éditeur pendant près d'un an. De nombreux ateliers ont été mis en place pour former les équipes à ce nouvel outil, que ce soit dans la gestion opérationnelle pour les employés de la Banque Fiducial ou les fonctions support telles que l'administration des ventes en ce qui concerne la facturation, ou la finance sur le domaine du paramétrage analytique et de la rentabilité. Puis, il faut rendre compatible l'activité bancaire qui possède un plan comptable particulier avec l'analytique du groupe en mobilisant les forces en présence comme la direction des systèmes d'information. Ils doivent interfacer différents logiciels entre eux pour que le contrôle de gestion puisse accéder à l'information via le requêteur Business Object.

Loin d'être passif, le contrôleur de gestion a un rôle primordial dans la mise en place de la Banque Fiducial. Nous allons désormais cibler notre réflexion sur son rôle dans ce contexte.

2. LE ROLE DU CONTROLEUR DE GESTION DANS LA MISE EN PLACE DE L'ACTIVITE BANCAIRE CHEZ FIDUCIAL

La stratégie du groupe doit être déclinée jusqu'au plan opérationnel afin d'être mise en application. Le contrôle de gestion est l'un des acteurs de cette déclinaison stratégique via l'établissement du budget. Robert Anthony (1965) définissait en effet le contrôle de gestion comme *« le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation »*. La définition du contrôle de gestion a certes beaucoup évolué depuis les années soixante, mais la déclinaison stratégique constitue la base de son activité. Afin de déterminer le rôle du contrôleur de gestion dans la mise en place de la Banque Fiducial, nous verrons dans une première partie quel est le rôle du contrôleur budgétaire au sein de Fiducial, puis quels impacts sur le contrôle de gestion provoque l'implantation d'une activité bancaire dans le groupe et enfin comment le contrôleur de gestion doit adapter ses outils, et par conséquent son rôle à cette nouvelle activité.

2.1. CONTROLEUR BUDGETAIRE CHEZ FIDUCIAL : UN ROLE DE GARDE-FOU

Le contrôleur de gestion possède des rôles divers car ils sont définis par plusieurs variables : les rôles diffèrent selon l'environnement externe et interne de l'entreprise, mais aussi selon les tâches exercées. Nous verrons ensuite quels sont les rôles des contrôleurs budgétaires chez Fiducial.

2.1.1. Un rôle adapté à l'environnement externe et interne de l'entreprise

La fonction contrôle de gestion diffère suivant le secteur d'activité dans lequel évolue l'entreprise – on oppose de manière classique l'industrie aux services – mais aussi suivant la structure de l'entreprise, c'est-à-dire les facteurs contingents qui définissent la place du

contrôleur de gestion au sein du groupe.

2.1.1.1. L'influence du secteur d'activité

Alors qu'au niveau du siège – où c'est la dimension financière qui importe – le travail des contrôleurs de gestion est identique dans les services, dans la distribution et dans l'industrie, il en est tout autrement dans la dimension opérationnelle car le rôle du contrôleur de gestion est influencé par le secteur d'activité de l'entreprise. Ce dernier en effet ne véhicule pas les mêmes valeurs : dans l'industrie c'est le savoir-faire qui est primordial, alors que dans les services il s'agit du savoir. Le contrôleur de gestion dans le secteur industriel doit connaitre le processus de production, son homologue dans le secteur des services s'appuie sur la connaissance du métier des opérationnels et la problématique du contrôle de gestion commercial est liée à la connaissance de la logistique – c'est-à-dire la gestion des stocks et le transport – et la gestion des achats.

Il existe quatre différences fondamentales[28] entre les activités industrielles et les activités de service que l'on retrouve souvent sous l'acronyme IHIP développé par Zethaml et al. (1985), IHIP signifiant « intangibility » pour le caractère immatériel, « heterogeneity » pour la faible standardisation, « inseparability » pour la production et la consommation simultanées et « perishability » pour l'impossibilité de stockage.

Le caractère immatériel concerne l'exécution d'un concept dans un cadre ou processus. A l'inverse des biens physiques, on peut rarement identifier la qualité d'un service de façon sûre avant l'achat, et parfois l'évaluation par le client reste difficile même après la réalisation de la prestation. Aussi, contrairement aux biens tangibles produits dans l'industrie, la satisfaction du client dépend non seulement du contenu du service délivré mais aussi de la perception qu'il en a, c'est-à-dire le côté relationnel du prestataire de service avec son client.

L'hétérogénéité correspond à la standardisation quasi impossible des services. Les biens manufacturés sont produits en série, mais les services sont soumis aux attentes des clients et à la relation entretenue avec eux : il s'agit de prestations « sur-mesure ». Cette

[28] MEYSSONIER François. « Le Contrôle de gestion des services, réflexion sur l'instrumentation et les concepts». *Comptabilité Contrôle Audit*, septembre 2012

hétérogénéité est aussi une force car on est capable de s'adapter aux demandes des clients. Le facteur humain est extrêmement important, c'est pourquoi la formation, l'animation et le contrôle du personnel au contact de la clientèle sont des éléments majeurs de performance des activités de service.

Les services sont caractérisés par la production et la consommation simultanées. Ils naissent d'une interaction plus ou moins profonde entre l'offreur et le client. Alors que la production des biens manufacturés se fait en usine dans un système fermé où les stocks permettent de découpler la phase de production de la phase de commercialisation, l'appareil de production des services est un système ouvert par nature et instantané.

Enfin, le service est non stockable pour les raisons évoquées précédemment : sa nature immatérielle, sa spécificité vis-à-vis du client et la simultanéité de sa production et de sa consommation. Il faut donc s'adapter à une demande qui est souvent fluctuante et volatile. Le non stockage est à la source de tous les problèmes inhérents aux services en raison d'une capacité de production limitée face à une demande variable et parfois imprévisible.

Il est important de préciser que dans les services, encore plus que dans l'industrie, la notion de temps est primordiale : le temps est en effet une source de coût puisqu'il faut rémunérer la main d'œuvre, mais aussi une source de revenus quand le service est facturé à la durée. Il est le principal indicateur de productivité, notamment avec le tandem temps de prestation et taux horaire. Par exemple, au sein de Fiducial Sofiral, les avocats saisissent leurs temps qui sont ensuite analysés par le contrôle de gestion.

De par ces spécificités, le rôle du contrôle de gestion sera différent d'un secteur à l'autre. Il sera inutile de vouloir gérer des stocks et contrôler la fabrication dans une entreprise de services. A l'inverse, la relation entretenue avec la clientèle impactera peu la production d'une usine. Les analyses et les outils du contrôleur de gestion doivent donc coïncider avec le secteur d'activité. En revanche, ce dernier n'est pas le seul à avoir une influence sur le rôle du contrôleur de gestion.

2.1.1.2. Un rôle influencé par des facteurs de contingence au sein de l'entreprise

Le rôle joué par le contrôleur de gestion varie beaucoup d'une entreprise à l'autre, même si le secteur d'activité est identique. En effet, de nombreux facteurs de contingence contribuent à influencer le rôle tenu par le contrôleur de gestion dans l'organisation. La théorie de la contingence développée par H. Mintzberg (1982) a été reprise par H. Bouquin (2008), afin d'expliquer les différents types de contrôle soumis à l'environnement. Il dénombre une dizaine de facteurs de contingence[29] que nous allons expliquer en les regroupant sous plusieurs grands thèmes.

Tout d'abord, la taille de l'entreprise influe sur le rôle du contrôleur de gestion : le temps consacré au reporting et à la consolidation comptable est beaucoup plus important dans une grande entreprise que dans une PME. Il en résulte aussi une charge de travail plus importante dans la grande entreprise qui requiert plus de postes de contrôleurs de gestion. Les tâches seront par conséquent plus parcellisées, avec peut-être des niveaux de qualification différents, alors que le contrôleur de gestion dans une PME a un rôle plus généraliste, donc diversifié. De la même manière, le degré d'internationalisation de l'entreprise demande des compétences techniques particulières, tant au niveau de la langue que de la culture d'entreprise et des méthodes comptables par exemple.

Aussi, la phase de développement du service contrôle de gestion joue un impact fort sur le rôle : les projets foisonnent lors des premières années pour mettre en place les tableaux de bord, les reporting, puis du mode « projet », on passe à un mode « de maintenance » et d'actualisation des méthodes et des processus de contrôle interne. Précisons néanmoins que le travail par projet n'est pas spécifique à la phase de développement du service, il peut aussi être lié à l'environnement technique de l'entreprise : c'est le cas dans les entreprises qui ont une activité importante en recherche et développement.

La maturité de l'entreprise est également un facteur de contingence important car l'anticipation ne sera pas la même pour une entreprise implantée depuis plusieurs années

[29] BOUQUIN Henri. Le contrôle de gestion. 8ème édition, p.108

sur un marché dont elle connait les rouages, ou bien une start-up exposée à tous les dangers : concurrence locale ou internationale, environnement instable, nature du business model, etc.

Enfin, au niveau du gouvernement d'entreprise, on ne donne pas toujours la même place au contrôle de gestion. Cela se traduit par son rattachement dans la hiérarchie : rattaché à la direction générale ? Au service financier ? A la direction de la branche ou à l'usine ? On retrouve ici les notions de client et d'autorité développées plus haut. Aussi, la place du contrôleur de gestion est déterminée par la stratégie d'entreprise qui définit les performances critiques et valorise certains processus ou activités au détriment d'autres.

Les facteurs de contingence permettent de comprendre pourquoi le contrôle de gestion doit s'adapter de manière adéquate à son environnement : c'est pour accroitre la performance de l'organisation. Mais le rôle du contrôleur de gestion dépend aussi des tâches qu'il exerce.

2.1.2. Une fonction support aux rôles variables

Il est apparu que les contrôleurs de gestion fonctionnels en structure siège, dont la majorité des tâches relève du reporting et dont le « client » principal est la direction générale, remplissent des rôles tout à fait similaires d'une entreprise à l'autre, quel que soit celui affecté à la fonction contrôle de gestion au sein de l'organisation. A l'opposé, les contrôleurs de gestion opérationnels sont au cœur des tensions inhérentes à la fonction contrôle de gestion : celle du client et celle de l'autorité. Nous verrons tout d'abord en quoi consistent ces deux dimensions, puis à travers ces dernières quels sont les rôles que joue le contrôleur de gestion au sein de l'entreprise.

2.1.2.1. Une fonction support au service de l'entreprise

La fonction contrôle de gestion est une fonction support de l'entreprise, au même titre que les services comptabilité, informatique, ressources humaines, marketing, etc. Les fonctions support concernent l'ensemble des activités de gestion destinées au fonctionnement interne

de l'entreprise. La particularité de ces services fonctionnels réside dans deux points : l'autorité et les intérêts servis.

En effet, la nature de l'autorité d'un service support est différente de l'autorité classique qui passe par la relation hiérarchique : elle est de nature fonctionnelle (Koontz et O'Donnell 1974). Ainsi, le contrôleur de gestion par exemple n'a aucune autorité hiérarchique envers les autres services de l'entreprise. Son autorité se limite au conseil envers les opérationnels et à la collaboration – via notamment le rôle d'information – avec la hiérarchie, qui elle, pourra exercer son autorité sur les opérationnels.

Les intérêts servis correspondant quant à eux à la dimension « client ». Les clients des services fonctionnels sont des clients internes : d'autres services fonctionnels, des opérationnels ou la direction. Par exemple, en ce qui concerne le service contrôle de gestion, ses clients peuvent être la direction à laquelle sont adressés les reporting, mais aussi les opérationnels et les managers qui pilotent l'activité grâce aux tableaux de bord.

Des deux dimensions que sont l'autorité et les clients se dégagent plusieurs types de contrôleurs de gestion.

2.1.2.2. Des typologies de rôle différentes

L'autorité ne s'exerce pas de la même manière d'une entreprise à l'autre. Il en est ressorti quatre idéaux types de fonctions du contrôle de gestion[30] que nous allons détailler : la fonction contrôle de gestion discrète, la fonction contrôle de gestion garde-fou, la fonction contrôle de gestion partenaire et la fonction contrôle de gestion omnipotente[31].

Tout d'abord, la fonction contrôle de gestion discrète est une fonction très bureaucratique où les échanges avec les managers opérationnels sont rares. A cette fonction est attachée une logique marketing dominante où la rationalité du contrôle de gestion ne doit pas inhiber les créatifs. Ces derniers assument d'ailleurs leurs responsabilités, ils ne sont pas demandeurs d'informations auprès du contrôleur de gestion, ce qui renforce encore plus

[30] LAMBERT Caroline, SPONEM Samuel. « La fonction contrôle de gestion : proposition d'une typologie ». *Comptabilité Contrôle Audit*, décembre 2009

[31] Voir figure dans l'annexe n°13

leur pouvoir. Le contrôleur de gestion se fait donc discret et se crée de nouvelles tâches indépendamment des managers opérationnels comme les missions de réduction des coûts ou les failles dans le contrôle interne.

La fonction contrôle de gestion garde-fou est présente dans les entreprises où règne la suprématie des ingénieurs et des commerciaux. Le contrôleur de gestion effectue des tâches dites « classiques » comme le budget et le reporting dans un environnement où les interactions avec les opérationnels sont rares. Le terme de « contrôle » est pris au sens strict, il signifie « vérification » et « surveillance » dans la mesure où le rôle du contrôleur de gestion est de limiter et d'alerter sur les dérives en termes de dépenses.

Vient ensuite la fonction contrôle de gestion partenaire dans laquelle les managers opérationnels sont sensibilisés à la question financière alors intégrée dans toutes les décisions opérationnelles. Le contrôleur de gestion produit donc des informations pour le management local, mais aussi pour la direction générale et la communication financière. Sans lien de subordination établi, le contrôleur de gestion est alors un partenaire du management local.

La dernière fonction du contrôleur de gestion est la fonction omnipotente. C'est la direction qui a le pouvoir, elle possède une logique financière à court terme. De ce fait, le contrôleur de gestion applique cette stratégie en maximisant la compression des coûts auprès des opérationnels. Les écarts constatés lors du contrôle budgétaire sont analysés de manière précise et ce sont eux qui accordent ou non les investissements en analysant le « pay-back » (retour sur investissement). Le contrôle de gestion est dans ce contexte un outil de centralisation du pouvoir au service de la direction générale, la dimension opérationnelle est comme écrasée par le poids de la dimension financière, et cette organisation rend les innovations plus compliquées.

La diversité des rôles attribués aux contrôleurs de gestion se reflète donc dans la diversité de leurs activités. Il est néanmoins important de préciser que derrière ces rôles différents, le cœur de métier des contrôleurs de gestion reste autour de trois grands axes : le processus budgétaire et l'analyse des écarts, le reporting et la mise au point de procédures. Nous

allons désormais essayer de qualifier le rôle du contrôleur budgétaire chez Fiducial.

2.1.3. Une tendance à la diversification du rôle de la Direction du Budget au sein de Fiducial

La Direction du Budget au sein de Fiducial est actuellement composée de treize personnes : la Direction du service prend en charge la filiale Expertise France ; trois managers ainsi que leurs équipes se répartissent les branches concernant les fournitures de bureau d'une part, l'informatique, la gérance et la sécurité d'autre part et enfin la branche réglementée et le pôle immobilier. La diversité des périmètres amène à développer des outils spécifiques, mais un certain nombre sont utilisés de manière commune dans le service, notamment en ce qui concerne la procédure budgétaire. Nous verrons dans cette partie que la mission première – le contrôle budgétaire – attribue au contrôleur un rôle de surveillance, mais que le développement du service est axé sur le contrôle de gestion pour aider les directeurs généraux dans le pilotage de leur activité.

2.1.3.1. Un rôle de surveillance

Le budget est l'expression comptable et financière des objectifs stratégiques fixés pour une échéance d'un an. Il est construit en collaboration avec la direction générale et parfois les opérationnels sont en contact direct avec le contrôleur de gestion pour son établissement : c'est le cas par exemple pour la filiale Winbiz du pôle informatique ou le pôle sécurité. Dans d'autres filiales comme celles positionnées sur le marché réglementé et celles appartenant au pôle immobilier, c'est la direction qui fixe les objectifs avec les opérationnels puis qui vient rapporter les données au contrôleur de gestion. Ce dernier finalise alors le budget et le commente en vue de la présentation au Président.

Au cours de l'exercice budgétaire, des clôtures périodiques (trimestrielles ou mensuelles) permettent de faire le point sur les résultats avec la direction générale lors des comités de direction. Le contrôleur de gestion joue dans la plupart des entités un rôle de garde-fou en communiquant l'information et en mettant l'accent sur les dérives constatées par rapport au

budget et à l'année précédente. Il revient aux opérationnels et à la direction générale de fixer des plans d'actions. Le contrôleur de gestion peut être amené à être sollicité pour éclaircir certains points, néanmoins son champ d'action reste limité sur certaines filiales comme l'audit ou la gérance.

Certaines analyses comme celle de la masse salariale sont effectuées dans le but d'identifier d'éventuelles dérives. La direction est alors avertie le cas échéant, sinon l'analyse n'est pas diffusée par le contrôleur de gestion. D'autres analyses permettent simplement d'approfondir les commentaires sur les résultats comme c'est le cas pour FOS ou Sofiral.

Néanmoins, le contrôle budgétaire n'est pas suffisant pour piloter une activité de manière efficace et proactive car non seulement on se cantonne aux données financières, mais en plus la disponibilité des données requiert un certain laps de temps pour le traitement qui paralyse la réactivité de l'action corrective. C'est pour cette raison que des tableaux de bord sont de plus en plus développés.

2.1.3.2. Une aide au pilotage

Certaines directions de Fiducial ont compris le rôle du contrôle de gestion et encouragent le déploiement d'un réel co-pilotage par le développement de tableaux de bord et d'interactions avec les opérationnels. Pour les petites structures comme Nexto du pôle informatique, il n'y a qu'un interlocuteur principal : le responsable administratif et financier. Les échanges sont donc facilités et les prises de décision se font toujours après consultation du contrôleur de gestion. Un tableau de bord reprenant les statistiques et les analyses mensuelles de l'activité a été développé, ainsi le rôle du contrôleur de gestion est à la fois tourné vers la direction et les opérationnels.

La filiale Sofiral de la branche réglementée sert de pilote pour le groupe en ce qui concerne le développement de certains tableaux de bord en ligne comme les prospects (c'est-à-dire le carnet de commande permettant d'anticiper le volume du chiffre d'affaires des mois à venir) ou le cross-selling (pour rappel, il s'agit d'un outil permettant de connaitre les clients communs au réseau Expertise et Sofiral). D'autres outils comme l'analyse des temps sont

mis à jour mensuellement par le contrôleur de gestion. L'objectif de cet outil est de calculer le prix de vente horaire par type de prestation que l'on peut mettre en relation avec le coût horaire pour en dégager la marge horaire. Le contrôleur de gestion est aussi convié aux réunions de région qui ont lieu une à deux fois par an afin de présenter les résultats et perspectives aux responsables d'agence. Cela permet d'être en liaison avec les avocats présents dans le réseau, de comprendre la réalité du terrain pour le contrôleur de gestion et pour les avocats de comprendre ce que la direction générale attend d'eux.

Les contrôleurs de gestion présents sur le pôle sécurité sont de véritables partenaires tournés vers les opérationnels. Bien sûr, le reporting destiné à la direction générale est effectué de manière régulière, mais la plupart des outils sont destinés au pilotage de l'activité. Celle-ci est basée sur la facturation des heures effectuées par les agents de sécurité, il est donc primordial de contrôler les heures facturées par rapport au planning et surtout de calculer le coût horaire de la main d'œuvre à travers les états de paie afin d'en dégager la marge par client.

Au sein d'un même groupe les particularités de chaque activité conduisent à adapter le contrôle de gestion. Les normes du groupe permettent néanmoins d'avoir une base commune même si celle-ci reste trop sommaire. C'est cette base commune qui a été reprise pour établir le premier budget de la Banque Fiducial, mais loin d'être suffisante, de nouveaux outils adaptés à l'activité bancaire vont devoir être développés pour aider au pilotage de l'activité.

2.2. L'IMPLANTATION D'UNE ACTIVITE BANCAIRE DANS UNE ENTREPRISE DE SERVICES : IMPACTS SUR LE CONTROLE DE GESTION

Dans le secteur bancaire, le contrôle de gestion joue un rôle clé. En effet, il permet d'obtenir un avantage concurrentiel grâce au développement d'outils tels que le calcul des rentabilités

ou le suivi des performances. Nous verrons dans cette partie comment s'exprime la spécificité du contrôle de gestion bancaire par rapport au contrôle de gestion développé dans les autres secteurs d'activité, puis quels parallèles et au contraire quelles divergences on relève entre le contrôle de gestion bancaire et le contrôle de gestion des services.

2.2.1. Le contrôle de gestion bancaire : un contrôle de gestion spécifique

La particularité de l'activité bancaire se répercute sur son mode de gestion. Contraint par la réglementation, le contrôleur de gestion doit ainsi adapter ses outils à l'activité. Nous verrons dans un premier temps quelles sont ces contraintes qui pèsent sur le secteur d'activité puis les caractéristiques que doit prendre en compte le contrôleur de gestion bancaire.

2.2.1.1. Des contraintes inhérentes au secteur d'activité lourdes de conséquences sur la gestion

Le secteur bancaire est, comme nous l'avons vu dans la première partie, un secteur extrêmement réglementé. Les contraintes imposées aux établissements de crédit y sont donc nombreuses. Le cadre institutionnel et réglementaire illustre bien le poids de la réglementation : en effet, il est composé de deux comités et de l'ACPR rien qu'au niveau national. Le premier comité est le Comité Consultatif du Secteur Financier (CCSF) qui est *« chargé d'étudier les questions liées aux relations entre, d'une part, les établissements de crédit, les établissements de monnaie électronique, les établissements de paiement, les entreprises d'investissement et les entreprises d'assurance et, d'autre part, leurs clientèles respectives, et de proposer toutes mesures appropriées dans ce domaine, notamment sous forme d'Avis ou de recommandations d'ordre général. »*[32] Plus simplement, ce comité suit l'évolution des pratiques des établissements de crédit en matière de tarifs pour les services offerts à leur clientèle non professionnelle. Le deuxième organe institutionnel est le Comité Consultatif de la Législation et de la Réglementation Financière (CCLRF) : sa mission est d'émettre un avis sur tous les projets de textes traitant de questions relatives aux secteurs

[32] D'après la loi n°2003-706 du 1er août 2003 (Loi sur la Sécurité Financière)

bancaire, de l'assurance et des entreprises d'investissement. Enfin, le troisième organe est l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR) que nous avons déjà évoqué dans la première partie et qui délivre l'agrément lors de la création d'établissements de crédit. Il est aussi chargé de les contrôler quant au respect des dispositions législatives et de sanctionner les manquements constatés en vue de protéger les clients. C'est aussi par l'ACPR que les règles de bonne conduite dans la profession sont respectées.

Les contraintes réglementaires imposées par ces différents organes influencent le contrôle de gestion : en effet, les établissements de crédit doivent respecter des ratios prudentiels et la réglementation sur le contrôle interne. Tout d'abord, le contrôle interne est très présent au sein d'un établissement de crédit, il a l'obligation de comprendre un système de contrôle des opérations et procédures internes, une organisation comptable et du traitement de l'information, des systèmes de mesures des risques et des résultats, des systèmes de surveillance et de maîtrise des risques et enfin un système de documentation et d'information.

Les ratios prudentiels sont très importants car ils touchent à l'équilibre financier du bilan et peuvent affecter les possibilités de déploiement de l'activité. Par ratio prudentiel, on entend surtout le ratio international de solvabilité révisé lors des accords de Bâle III en décembre 2010. Ce dernier *« contraint les établissements de crédit à maintenir un certain niveau de fonds propres par rapport à leurs engagements »*[33]. Il est complexe à calculer mais ce qui importe pour le contrôleur de gestion c'est de connaître son impact au niveau de la gestion de la banque – c'est-à-dire au niveau de la rentabilité par produit – mais aussi au niveau de la stratégie commerciale : le coût des fonds propres étant augmenté du fait des accords de Bâle III par rapport aux accords de Bâle II, ce surcoût peut être imputé sur la tarification dans le taux client de manière à conserver le même niveau de marge, ou alors dans le cas inverse le surcoût est supporté par l'établissement de crédit uniquement : à tarification identique, c'est la marge qui est amputée du coût des fonds propres.

[33] ROUACH Michel, NAULLEAU Gérard. Contrôle de gestion bancaire et direction financière. 6ème édition. 2012

2.2.1.2. Des caractéristiques propres à l'activité bancaire qui nécessitent un raisonnement analytique particulier

L'activité bancaire est une activité spécifique qui diffère en plusieurs points par rapport aux activités industrielles et aux services. Les outils et les méthodes ont donc dû être adaptés ou développés pour analyser ce type d'activité. La spécificité s'exprime tout d'abord par le processus de transformation abstrait, dans le sens où la matière première travaillée – l'argent obtenu sur le marché ou par dépôt – et le produit final – l'argent prêté – sont de la même nature : de l'argent. Le calcul de la rentabilité est délicat car il faut différencier les ressources des emplois, c'est-à-dire l'argent récolté de l'argent prêté.

Aussi, la rentabilité prévisionnelle ne peut pas se calculer de manière précise en ce qui concerne les crédits. L'accord de crédits aux clients permet à la banque d'assurer un revenu régulier sur plusieurs années, jusqu'à 25 ans. Or, la durée de vie d'un crédit est soumise à des aléas qui peuvent venir perturber la rentabilité prévisionnelle à moyen/long terme comme un remboursement anticipé, un contentieux ou une renégociation. C'est pour ces raisons que dès l'accord du crédit, le taux est fixé en fonction de sa durée de vie afin de rémunérer le coût du risque.

Malgré les transformations que le secteur est en train de connaître notamment via les offres low-cost, l'activité bancaire repose sur la vente de produits liés, c'est-à-dire plusieurs produits contenus dans un « package » (exemple : compte titre, compte à terme, carte bancaire, etc.). De ce fait, il est très compliqué, voire impossible, de déterminer la rentabilité par produit. Aussi, la réglementation contrôle de nombreux produits vendus tels que les plans d'épargne logement ou les livrets A alors que d'autres produits sont banalisés. De ce fait, les produits et services bancaires ne sont d'une part pas brevetables, donc l'innovation, lorsqu'elle est possible, peut être facilement copiée par les concurrents. L'anticipation stratégique sur les nouveaux produits et services s'en retrouve limitée.

Enfin, l'activité bancaire se caractérise par une forte rigidité des coûts. Ces derniers proviennent principalement de deux sources différentes : d'une part les intérêts payés qui

dépendent du taux fixé sur le marché interbancaire lorsque la banque emprunte des liquidités auprès des autres banques, et d'autre part les charges d'exploitation composées des charges de personnel et des charges de structure que l'on considère comme fixes à court terme. Le contrôle de gestion bancaire doit donc mettre en place des conventions pour répartir les coûts et analyser les rentabilités suivant le schéma analytique choisi.

Nous constatons donc que le contrôle de gestion bancaire possède des caractéristiques propres qui nécessitent une adaptation de certains outils issus du contrôle de gestion des services.

2.2.2. Des différences importantes avec le contrôle de gestion des services malgré une logique analytique comparable

Plus récent que les autres contrôles de gestion, celui appliqué dans le milieu bancaire est issu de ce qui était pratiqué dans les services. Nous verrons dans cette partie que les méthodes de calcul sont sensiblement les mêmes, mais que ce contrôle de gestion s'est adapté aux spécificités de ce secteur en développant des techniques particulières.

2.2.2.1. Une logique analytique comparable quel que soit le secteur d'activité

Le contrôle de gestion bancaire est issu du contrôle de gestion des services, il garde donc certains points communs avec ce dernier notamment en ce qui concerne les principes et la méthodologie.

Tout d'abord, le calcul du résultat net dans le secteur bancaire – mis à part le PNB[34] que nous détaillerons dans la partie suivante – est identique aux autres secteurs de services. Au PNB sont soustraites les charges d'exploitation pour obtenir le résultat brut d'exploitation, puis sont intégrés les dotations et reprises de provisions correspondant au « coût du

[34] Pour rappel : PNB = Produit Net Bancaire

risque », les charges et produits exceptionnels ainsi que les impôts pour obtenir le résultat net. Concernant l'établissement des comptes consolidés, les banques internationales sont soumises aux normes IFRS depuis 2005 au même titre que toutes les autres entreprises tous secteurs confondus.

Le deuxième point commun entre secteur bancaire et secteur des services ou de l'industrie concerne le prix de cession interne. Ce dernier permet de valoriser au sein même de l'entreprise les transferts de prestations entre les centres de responsabilités. Même si le résultat global n'est pas impacté par la fixation du prix de cession interne puisqu'il constitue un coût pour certains centres et un produit pour d'autres, il doit respecter l'autonomie et la performance de chaque entité car il peut être déterminant quant à la rentabilité d'un centre au niveau local. Que l'on soit dans une banque, dans une entreprise de services ou dans une usine, ce prix est déterminé selon plusieurs méthodes de coûts : coûts standards, coûts réels ou encore prix du marché. A chaque fois, la méthode choisie est celle qui répond au mieux aux besoins des centres de responsabilité.

Du prix de cession interne est issu le taux de cession interne plus spécifique à la banque. Basé sur le même principe, il correspond au taux auquel la trésorerie de la banque rémunère les ressources apportées par l'agence ou au contraire facture le financement de ses emplois. Là aussi, deux méthodes sont possibles : celle du taux unique, et celle du taux multiple. Le taux unique est souvent basé sur le taux du marché monétaire, il est simple à mettre en application, mais en revanche, il est soumis aux fluctuations du marché et peut affecter de ce fait la rentabilité d'une agence. Aussi, selon le taux choisi, il ne sera pas forcément adapté à la valorisation de toutes les transactions internes : par exemple si le taux de cession interne est basé sur le taux Eonia[35] qui est un taux de court terme, il ne sera pas logique de valoriser les emplois et les ressources de moyen et long terme avec ce taux. La banque peut donc mettre en place un système de taux multiples permettant de valoriser de manière distincte les ressources et les emplois qui relèvent du court, du moyen ou du long terme. Cette méthode est plus complexe à mettre en œuvre mais elle est plus logique

[35] Euro Overnight Index Average (EONIA) : taux d'intérêt interbancaire pour la zone euro avec une échéance de 1 jour.

économiquement. Le choix de la méthode du taux de cession interne influence le PNB et donc la rentabilité des agences, même si au niveau global cet effet est neutralisé.

2.2.2.2. Un contrôle de gestion divergent qui requiert une adaptation des outils

Le contrôle de gestion bancaire diffère du contrôle de gestion des services sur trois points majeurs : le calcul du chiffre d'affaires, la présence d'un « pool » de trésorerie et le degré de sophistication de la comptabilité analytique.

La mesure de la rentabilité est l'un des rôles principaux du contrôle de gestion dans les établissements de crédit, or on ne parle pas de chiffre d'affaires mais de Produit Net Bancaire (PNB). Toutes les analyses liées au compte de résultat qui en découlent diffèrent donc des activités de services. Contrairement au calcul du chiffre d'affaires qui provient d'une somme de produits et services vendus, le PNB intègre trois agrégats analytiques : la marge sur intérêts, les commissions perçues et les produits et charges divers. La marge sur intérêts représente la marge sur l'activité d'intermédiation bancaire c'est-à-dire la différence entre les intérêts reçus des clients et les intérêts versés par l'établissement bancaire pour se refinancer sur le marché interbancaire. Les commissions perçues proviennent de l'activité de service de la banque en liaison avec les cartes bancaires, les frais de dossiers ou encore les commissions de placement, et les produits et charges divers correspondent en majorité aux produits du portefeuille titre de la banque. Si l'affectation des commissions aux agences – qui sont des « centres de profits » – est aisée, la marge sur intérêts l'est beaucoup moins car les placements et les emprunts de l'établissement bancaire sont réalisés de manière globale. La rentabilité par agence est de ce fait très difficile à calculer.

La deuxième grande différence du contrôle de gestion bancaire par rapport au contrôle de gestion des services concerne le « pool » de trésorerie. Si l'on schématise le concept, le « pool » de trésorerie représente le stock de liquidités ou le « fonds de roulement » de la banque. Ce stock est alimenté par les ressources que sont les dépôts des clients, il sert ensuite à financer les crédits accordés : les emplois. Il existe plusieurs approches de « pool » : le « pool unique » dans lequel n'importe quelle ressource peut financer tous types

d'emplois. Il n'y a ainsi pas de lien entre la provenance des capitaux et leurs destinations. Ce « pool » peut être commun à toutes les agences d'un réseau bancaire, ou de manière un peu plus complexe, seul le solde de trésorerie de chaque agence est reversé (en cas d'excédent) ou financé (en cas de solde négatif) au « pool » de trésorerie. Il est facile à appliquer mais son fonctionnement reste assez sommaire. Il existe donc un « pool multiple », plus structuré, qui consiste à séparer les emplois et les ressources suivant leur durée : ainsi, les ressources de court terme alimentent les emplois de court terme et il en est de même pour les emplois et ressources à moyen et long terme. Bien que plus difficile à mettre en œuvre, cette méthode est plus pertinente car elle correspond mieux à la logique économique. Notons qu'il est possible de combiner les deux méthodes, c'est-à-dire que chaque agence possède trois « pool » de trésorerie correspondant aux durées des emplois et des ressources.

Enfin, la comptabilité analytique occupe une importance primordiale dans le milieu bancaire et est développée à des niveaux très fins d'analyse. Le système comptable est conçu de telle manière qu'il est possible de calculer des marges sur coûts complets par famille de produits ou par produit, ainsi que par groupe de clients ou par client. L'organisation du réseau est aussi construite en centres de profits pour calculer de manière la plus précise possible la performance des agences en terme de résultat comptable, mais aussi via des indicateurs non financiers comme le nombre de clients.

Après avoir déterminé en quoi consistait le contrôle de gestion bancaire et quels étaient ses points communs et ses différences avec le contrôle de gestion des services, nous allons désormais voir comment intégrer la Banque Fiducial dans le groupe tout en tenant compte de ses spécificités par rapport aux autres filiales.

2.3. LA NECESSITE D'UNE ADAPTATION DES OUTILS

L'intégration de Banque Fiducial au sein du groupe nécessite une adaptation des outils car insérer la filiale aux « normes Fiducial » est une étape nécessaire mais loin d'être suffisante. Il faut en effet développer de nouveaux outils spécifiques à l'activité bancaire afin d'aider au

pilotage de l'activité.

2.3.1. L'intégration de la Banque Fiducial aux normes du groupe

En créant la filiale bancaire, la Direction Générale souhaite la voir intégrée dans Fiducial et respecter les normes du groupe. L'approche financière via principalement le budget doit être similaire aux autres filiales et le contrôleur de gestion qui est le garant de cette uniformité des données financières doit jouer le rôle de conseiller et apporter son expertise technique dans la phase projet.

2.3.1.1. Une approche commune exigée par la Direction

L'approche commune consiste à respecter les normes du groupe. Par normes, on entend l'établissement du budget annuel, les contrôles budgétaires trimestriels et des analyses plus classiques comme celle de la masse salariale qui pourront être effectuée sur cette filiale.

Le budget de la Banque Fiducial a été réalisé pour la première fois lors de l'exercice 2013-2014[36]. Les objectifs chiffrés ont été communiqués au contrôleur budgétaire par le Président de la filiale en considérant que la totalité des personnes recrutées seraient opérationnelles au 1er avril 2014. Ce premier budget était davantage destiné à indiquer une tendance chiffrée au Président de Fiducial qu'une ligne de conduite à suivre pour la direction opérationnelle de la banque. Dans l'hypothèse où l'activité bancaire soit bien lancée en septembre 2014 le budget 2014-2015 serait un outil de management pour la Direction bancaire en définissant les premiers objectifs stratégiques à atteindre pour les animateurs basés dans les différentes régions.

Le poids de la réglementation bancaire se ressent lors de la procédure budgétaire : le budget annuel doit être communiqué à l'ACPR, or la périodicité requise s'étend du 1er janvier au 31 décembre. Le contrôleur de gestion est donc dans l'obligation de construire deux budgets distincts : le premier suivant l'exercice fiscal à destination de la Direction Générale du groupe et le second suivant l'année civile à destination de l'ACPR. Il a de ce fait fallu adapter

[36] L'exercice fiscal s'étend du 1er octobre au 30 septembre pour la majorité des filiales de Fiducial.

le contrôle budgétaire à l'année civile en plus de la période budgétaire : cette adaptation a été réalisée par la Direction du Service Informatique (DSI) en coopération avec le Contrôle de Gestion.

Un outil d'analyse de la masse salariale est en train d'être développé au sein de la Direction du Budget : il a pour but d'être utilisable pour toutes les filiales car la masse salariale est un poste de dépenses clé dans une entreprise de services, il faut donc absolument le maîtriser. Cet outil pourra par conséquent être utilisé pour analyser la masse salariale de la filiale bancaire.

La Direction Générale tient à l'uniformisation des données financières de ses filiales afin de faciliter les consolidations, mais aussi pour avoir une vision précise de la situation financière de chacune d'elles. Le contrôleur de gestion est garant des données transmises, il doit donc accompagner la nouvelle filiale dans sa phase projet pour qu'elle s'intègre dans le modèle du groupe.

2.3.1.2. Un rôle d'accompagnateur dans la phase projet

Lors de la phase projet, le contrôleur de gestion doit conseiller les dirigeants de la nouvelle filiale et apporter ses connaissances techniques pour que l'intégration dans le groupe soit facilitée.

Son premier rôle de conseil réside dans sa connaissance du groupe qu'il fait partager aux dirigeants de la nouvelle filiale. Au sein de Fiducial, les résultats sont analysés au niveau géographique, c'est-à-dire que l'on mesure la rentabilité des régions et des agences qui sont référencées analytiquement. La construction budgétaire décrite précédemment doit donc être établie au niveau de chaque agence locale pour être ensuite consolidée au niveau national.

Egalement, le contrôleur de gestion apporte son expertise technique lors de la construction du paramétrage analytique. En l'occurrence, ce paramétrage devait être construit de telle sorte que les données saisies dans le logiciel bancaire soient compatibles avec le logiciel de contrôle budgétaire utilisé dans le groupe. Le paramétrage a été réalisé en collaboration

avec le service comptable et la Direction Générale. Il concerne la création des codes analytiques établis en fonction de la vision et des besoins de la Direction Générale, mais aussi l'adaptation du plan comptable bancaire au contrôle budgétaire consolidé. Cette adaptation des plans comptables n'a qu'un seul but : restituer le contrôle budgétaire sous le même format pour toutes les filiales en vue de sa consolidation au sein du groupe.

Les outils existants ne suffisent pas à gérer la spécificité de l'activité bancaire. D'autres outils doivent donc être développés.

2.3.2. Le développement d'outils spécifiques à l'activité

Le contrôleur de gestion joue un rôle clé dans le secteur bancaire. Loin de tenir le rôle de garde-fou qu'on lui connait au sein de Fiducial, il doit apporter une véritable aide à la gestion via les analyses de rentabilité et développe avec la direction un co-pilotage de l'activité.

2.3.2.1. Une aide à la gestion périodique

Nous avons vu que le calcul de la rentabilité est géographique au sens de Fiducial, or on atteint ici une limite liée à l'activité bancaire : il n'est pas possible de mesurer la rentabilité à l'échelle locale du fait du coût des emprunts et des produits de placements réalisés à l'échelle nationale. Seules les commissions pourront être affectées directement aux agences.

Le calcul de la rentabilité est une étape clé dans le paramétrage du logiciel bancaire. Le rôle du contrôleur de gestion sera de calculer et de mettre en place l'ensemble des taux de cession internes pour ventiler le coût des emprunts effectués sur le marché interbancaire. La finesse du découpage analytique rendra possible le calcul de la rentabilité par client, par produit ou encore par collaborateur.

2.3.2.2. Le développement d'un co-pilotage

La direction de la Banque Fiducial attend du contrôleur de gestion qu'il soit une aide au pilotage et à l'anticipation. Cette aide est apportée par des tableaux de bord, notamment

alimentés par le contrôle budgétaire.

Le tableau de bord a pour objectif de suivre la performance de l'activité de manière synthétique grâce à des critères analytiques. Ce tableau de bord doit intégrer les données du marché comme les différents taux de manière à calculer la marge d'intermédiation, mais aussi les commissions perçues nécessaires au calcul du PNB.

Les montants des dépôts et des crédits sont tout aussi importants car le tableau de bord doit faire le lien avec la trésorerie et avec la gestion ALM (Asset and Liability Management). Signifiant actif-passif, l'ALM *« poursuit la vocation de garantir l'équilibre de ces deux volets. Ce, de manière à s'assurer que l'entreprise dispose toujours de ressources financières qui lui permet d'assumer ses charges et/ou de rembourser les emprunts qu'elle a contractées »*[37] c'est-à-dire d'assurer la solvabilité de l'entreprise. Par extension, l'ALM a aussi pour objectif d'améliorer la performance de l'entreprise en augmentant son rendement.

Dépendant non seulement de l'activité, mais aussi de l'organisation interne de l'entreprise, le rôle du contrôleur de gestion vise toujours à atteindre le même objectif : l'amélioration de la performance de l'entreprise grâce à des outils adaptés.

[37] Source : site internet Finance-Banque.com

CONCLUSION

La rédaction de ce mémoire et les questionnements qui en sont ressortis nous ont conduits à déterminer le rôle du contrôleur de gestion dans la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise. Pour ce faire, nous avons utilisé l'exemple de la Banque Fiducial.

Dans un premier temps, nous avons déterminé la stratégie suivie par le groupe au travers de ses différentes acquisitions. Il a été question de comprendre pourquoi le choix s'est posé sur l'activité bancaire en réponse à la déréglementation du marché de l'expertise comptable, cœur de métier du groupe. L'entrée sur le marché bancaire est apparue comme la meilleure stratégie pour d'une part se protéger en intégrant un nouveau marché réglementé et d'autre part compléter son offre de services aux petites entreprises. La création et la mise en place de ce nouveau métier ont mobilisé beaucoup de forces vives au sein du groupe, dont le contrôle de gestion.

Ainsi, notre étude s'est focalisée sur le contrôle de gestion où il a été question de déterminer son rôle dans la mise en place de la Banque Fiducial. Pour répondre à cette interrogation, nous nous sommes basés sur une typologie décrite dans la littérature. Il s'est avéré que le contrôleur de gestion joue parfois plusieurs rôles au sein de Fiducial : celui de garde-fou, mais il tend à se développer comme un co-pilote, le rôle de garde-fou étant insuffisant sur certains périmètres. La création d'une nouvelle activité, en l'occurrence l'activité bancaire, impacte fortement son rôle. Le contrôle de gestion bancaire est en effet spécifique par nature : il nécessite d'adapter certains outils et d'en développer de nouveaux. On note également la place importante qu'il tient dans l'organisation puisqu'il permet notamment d'obtenir un avantage concurrentiel sur un marché où aucun produit ne peut être breveté.

En conséquence, grâce à l'activité bancaire, le contrôleur de gestion joue un rôle différent au sein du groupe. En tant que véritable aide au pilotage, son rôle prend alors une dimension beaucoup plus forte. Il serait alors intéressant d'étudier si son rôle sur les autres périmètres va évoluer sous l'influence de celui qu'il tient auprès de la nouvelle filiale bancaire.

BIBLIOGRAPHIE

- DE BEELDE Ignace, GONTHIER-BESACIER Nathalie, MIKOL Alain. « Le développement des grands cabinets anglo-saxons d'audit en France ». *Identification et maîtrise des risques : enjeux pour l'audit, la comptabilité et le contrôle de gestion,* 2003, p.10

- BOUQUIN Henri. *Le contrôle de gestion.* 8ème édition. Presses Universitaires De France - Puf. Vendôme : MD Impressions, 2008, 526 p. ISBN 978-2-13-056703-5

- BRULHART Franck, GUIEU Gilles, MESCHI Pierre-Xavier. *Les sept points clés de la croissance de l'entreprise avec la méthode des cas.* Eyrolles Editions d'Organisation. Clermont-Ferrand, France : La Source d'Or, 2011, 308 p. ISBN 978-2-212-55245-4

- CASTA Jean-François, MIKOL Alain. « Vingt ans d'audit : de la révision des comptes aux activités multiservices ». *Comptabilité – Contrôle – Audit,* 1999/3, Tome 5, p.107-121.

- LAMBERT Caroline, SPONEM Samuel. « La fonction contrôle de gestion : proposition d'une typologie ». *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 2009/2 Tome 15, p. 113-144

- MEYSSONIER François. « Le Contrôle de gestion des services, réflexion sur l'instrumentation et les concepts ». *Comptabilité Contrôle Audit,* septembre 2012, Tome 18, p.73-97.

- ROUACH Michel, NAULLEAU Gérard. *Contrôle de gestion bancaire et direction financière*. 6ème édition. Revue Banque, 2012, 403 p. ISBN 978-2-86325-605-3

WEBOGRAPHIE

- ACPR – BANQUE DE FRANCE. *Critères de délivrance* [en ligne]. Disponible sur : <http://acpr.banque-france.fr/agrements-et-autorisations/procedures-secteur-banque/agrement-et-exemption/criteres-de-delivrance.html> (consulté le 09/05/2014)

- COMPTE NICKEL. Découvrez le compte nickel [en ligne]. Disponible sur :

<http://www.compte-nickel.fr/tout-comprendre/decouvrez-le-compte-nickel> (consulté le 28/04/2014)

- FIDUCIAL + IFOP. *Baromètre des TPE – 1er trimestre 2014* [en ligne]. Disponible sur : <http://www.fiducial.fr/Barometre-des-TPE> (consulté le 08/03/2014)

- FINANCE BANQUE. *ALM : Asset and Liability Management* [en ligne]. Disponible sur : <http://www.finance-banque.com/ALM-Asset-Liability-Management.html> (consulté le 08/06/2014)

- ING DIRECT. *Les Français et leur banque principale : une relation entre confiance et résignation* [en ligne]. Disponible sur : <http://www.ingdirect.fr/ing-direct/presse/communiques/francais-et-leurs-banques.jsp> (consulté le 28/04/2014)

- INSEE. *Unités légales selon le type de salariés et l'activité en* 2012 [en ligne]. Disponible sur : <http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?ref_id=NATTEF09203> (consulté le 08/03/2014)

- L'ARGUS DE L'ASSURANCE. *Agents généraux : ils ont fait le pari d'être assureur et … banquier* [en ligne]. Disponible sur : <http://www.argusdelassurance.com/metiers/agents-generaux-ils-ont-fait-le-pari-d-etre-assureur-et-banquier.60839 > (consulté le 02/05/2014)

- L'ARGUS DE L'ASSURANCE. *Bancassurance – Stratégie – Diversification : L'assurance dope l'activité des banquiers* [en ligne]. Disponible sur : <http://www.argusdelassurance.com/acteurs/bancassurance-strategie-diversification-l-assurance-dope-l-activite-des-banquiers.61458> (consulté le 02/05/2014)

- LA FINANCE POUR TOUS. *Le low-cost bancaire* [en ligne]. Disponible sur : <http://www.lafinancepourtous.com/Outils/Mediatheque/Videotheque/Les-interviews-de-l-IEFP/Le-low-cost-bancaire> (consulté le 28/04/2014)

- LEGIFRANCE. *Code Monétaire et Financier, Accès à la profession bancaire, Agrément* [en ligne]. Disponible sur : <http://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do;jsessionid=009CA05F8B3C423D6CE40DD30507B530.tpdjo06v_3?idSectionTA=LEGISCTA000006184698&cidTexte=LEGITEXT000006072026&dateTexte=20140512> (consulté le 12/05/2014)

- LEGIFRANCE. *Ordonnance n° 45-2138 du 19 septembre 1945 portant institution de l'ordre des experts comptables et réglementant le titre et la profession d'expert-comptable* [en ligne]. Disponible sur : <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do;jsessionid=1477545D979E1E6F5ED1C7B808260CEB.tpdjo12v_1?cidTexte=LEGITEXT000006069163&dateTexte=20140509> (consulté le 9/05/2014)

- PORTAIL DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES. *Comment définit-on les petites et moyennes entreprises ?* [en ligne]. Disponible sur : <http://www.economie.gouv.fr/cedef/ definition-petites-et-moyennes-entreprises> (consulté le 08/03/2014)

- SERVICE PUBLIC. *Simplification comptable pour les micros et petites entreprises (TPE)* [en ligne]. Disponible sur : <http://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/actualites/00926.html> (consulté le 9/05/2014)

- XERFI. Etude sectorielle Xerfi : « Audit et Expertise comptable », septembre 2013

- XERFI. Etude sectorielle Xerfi: « Le marché bancaire en France », mars 2014.

- XERFI. Etude sectorielle Xerfi: « Les assureurs en France », février 2014.

ANNEXES

Annexe n°1 : Définition des catégories d'entreprises selon la Commission Européenne (2003)

Annexe n°2 : Répartition des cabinets d'audit et d'expertise comptable par taille (2011)

Annexe n°3 : Matrice d'Ansoff

Annexe n°4 : Interactions entre les différentes filiales de Fiducial

Annexe n°5 : Ventilation chiffrée de la liste des établissements de crédit (2014)

Annexe n°6 : Répartition du marché bancaire entre les acteurs majeurs en France (2013)

Annexe n°7 : Structure de la distribution en Assurance-vie et capitalisation (2012)

Annexe n°8 : Structure de la distribution en Assurance dommages (2012)

Annexe n°9 : Loi dite du « choc de simplification » (2014)

Annexe n°10 : Critères de délivrance des agréments bancaires

Annexe n°11 : Normes de capital minimum suivant les catégories d'établissement de crédit

Annexe n°12 : Catégories d'établissements de crédit

Annexe n°13 : Les idéaux types des fonctions contrôle de gestion

ANNEXE N°1 :

Le tableau ci-dessous illustre la définition des entreprises édictée par la Commission Européenne en 2003.

	TPE	Petites entreprises	Entreprises moyennes
Salariés	0 à 9	10 à 49	50 à 499
CA annuel	< 2 M€	< 10 M€	< 50 M€
Total du bilan	< 2 M€	< 10 M€	< 43 M€

ANNEXE N°2 :

Répartition des cabinets d'audit et d'expertise comptable par taille en France en 2011

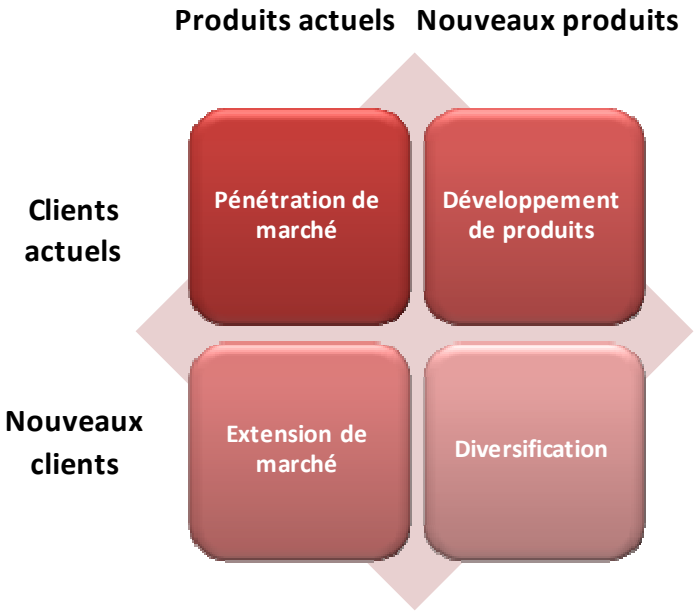
Unité : part du total en %

Catégories d'entreprises	Entreprises	Chiffre d'affaires	Effectifs salariés en équivalent temps plein
0 à 9 salariés	88,0%	37,2%	30,1%
10 à 19 salariés	7,6%	15,4%	17,8%
20 à 249 salariés	4,3%	25,6%	32,5%
250 salariés et plus	0,1%	21,8%	19,6%
Total	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**

Traitement Xerfi / Source : INSEE-Esane, données 2011 (NAF 69.20Z)

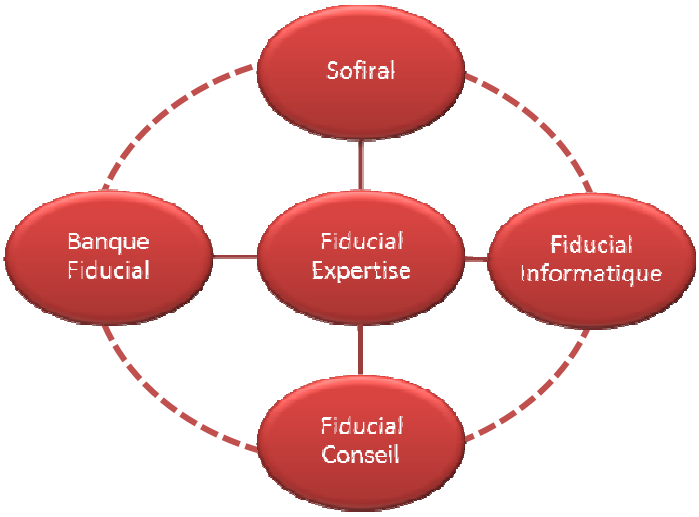
ANNEXE N°3 :

Matrice d'Ansoff (1957)



ANNEXE N°4 :

Les interactions ou « Cross-selling » entre les différentes filiales de Fiducial



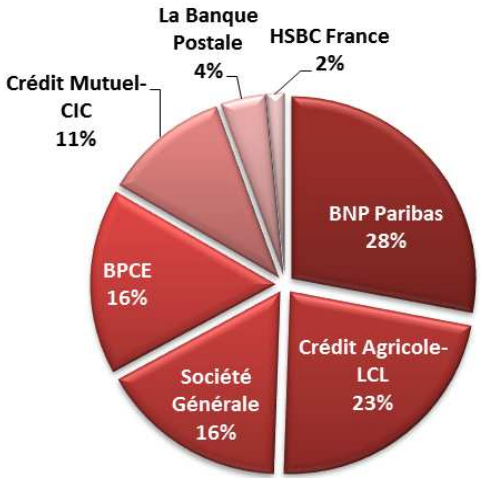
ANNEXE N°5 :

Ventilation chiffrée de la liste des établissements de crédit au 1er janvier 2014 publiée par l'ACPR.

Type d'établissements	Nombre
Etablissements de crédit agréés en France	**546**
- Banques	170
- Succursales de banques de pays tiers	22
- Banques mutualistes	92
- Caisses de crédit municipal	18
- Etablissements de crédit spécialisés	244
Etablissements de crédit agréés à Monaco	**23**
- Banques	19
- Succursales de banques	4
Etablissements de crédit de l'E.E.E. exerçant en France	**636**
- En libre établissement (Succursales)	66
- En libre prestation de services (LPS)	570
TOTAL	**1 205**

ANNEXE N°6 :

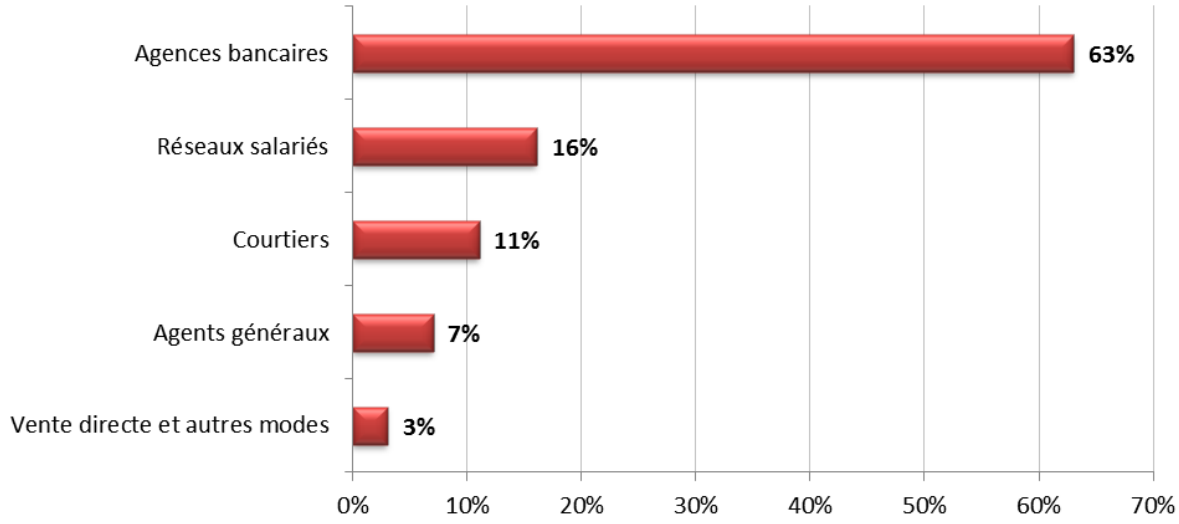
Répartition du marché bancaire entre les sept acteurs majeurs en France en 2013



Source : Traitement Xerfi, d'après opérateurs, données 2013

ANNEXE N°7 :

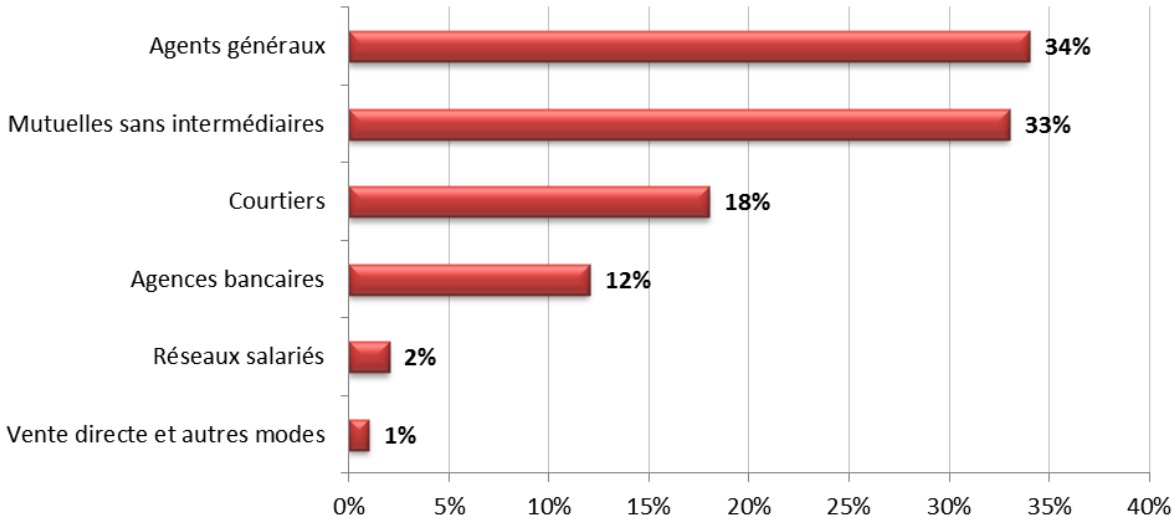
Structure de la distribution en Assurance-vie et capitalisation (part en % du chiffre d'affaires total)



Traitement Xerfi/ Source : FFSA-GEMA, données 2012

ANNEXE N°8 :

Structure de la distribution en Assurance dommages (part en % du chiffre d'affaires total)



Traitement Xerfi/ Source : FFSA-GEMA, données 2012

ANNEXE N°9 :

Loi dite du « choc de simplification » (JO 1er février 2014) :

Pour les exercices clos depuis le 31 décembre 2013, des allégements existent pour les micros et petites entreprises commerciales concernant le dépôt de leurs comptes sociaux au Registre du Commerce et des Sociétés (RCS). L'obligation d'établir l'annexe qui était jointe au bilan et au compte de résultat est supprimée pour les micro-entreprises commerciales. Les sociétés commerciales inscrites au RCS ont désormais la possibilité de ne pas rendre publics leurs comptes annuels. Ils seront alors accessibles uniquement aux administrations. Les entreprises concernées doivent remplir au moins deux des trois critères suivants :

- Total de bilan inférieur à 350 000€
- Chiffre d'affaires net inférieur de 700 000€
- Moins de 10 salariés

Aussi, en ce qui concerne les entreprises de moins de 50 salariés, elles ont désormais la possibilité d'établir un état simplifié du bilan et du compte de résultat. Ce seuil était auparavant fixé à moins de 20 salariés.

Il demeure des exceptions pour certaines catégories d'entreprises qui ne peuvent bénéficier de ces allégements : établissements bancaires, entreprises d'assurances et mutuelles, sociétés cotées et organismes faisant appel à la générosité publique.

ANNEXE N°10 :

Critères de délivrance des agréments bancaires

Type d'agrément demandé	Obligations
Etablissement de crédit	- adéquation de la forme juridique à l'activité envisagée, - capital minimum libéré, - programme d'activité et moyens techniques et financiers mis en œuvre, - identité et qualité des apporteurs de capitaux, et le cas échéant de leurs garants, - administration centrale située sur le même territoire national que le siège statutaire, - détermination effective de l'orientation de l'activité assurée par deux personnes au moins dont l'honorabilité, l'expérience et la compétence doivent être établies, - l'actif doit excéder le passif d'un montant au moins égal au capital minimum requis.
Entreprise d'investissement	- siège social et administration centrale en France, - capital initial suffisant et moyens financiers adaptés aux activités envisagées, - identité et qualité des actionnaires directs et indirects, - détermination effective de l'orientation assurée par deux personnes au moins dont l'honorabilité, l'expérience et la compétence doivent être établies, - adéquation de la forme juridique à l'activité envisagée, - programme relatif à l'activité de gestion de portefeuille et au conseil d'investissement approuvé par l'AMF.
Etablissement de paiement	- siège social et administration centrale en France, - personne morale, capital initial suffisant et moyens financiers adaptés aux activités envisagées, - identité et qualité des actionnaires directs et indirects, - solide dispositif de gouvernement d'entreprise comprenant notamment une structure organisationnelle claire avec un partage des responsabilités bien défini, transparent et cohérent, - procédures efficaces de détection, de gestion et de contrôle des risques et dispositif adéquat de contrôle interne, y compris des procédures administratives et comptables saines, - honorabilité, compétence et expérience nécessaire à leur fonction des personnes chargées de la direction effective de l'établissement, et dans le cas d'établissements de paiement exerçant des activités de nature hybride, des personnes déclarées responsables de la gestion des activités de services de paiement.
Etablissement de monnaie électronique	- siège social et administration centrale en France, - personne morale, capital initial suffisant et moyens financiers adaptés aux activités envisagées, - identité et qualité des actionnaires directs et indirects, - solide dispositif de gouvernement d'entreprise comprenant notamment une structure organisationnelle claire avec un partage des responsabilités bien défini, transparent et cohérent, - procédures efficaces de détection, de gestion et de contrôle des risques et dispositif adéquat de contrôle interne, y compris des procédures administratives et comptables saines, - honorabilité, compétence et expérience nécessaire à leur fonction des personnes chargées de la direction effective de l'établissement - description du réseau de distribution

Source : site internet ACPR - Banque de France, critères de délivrance.

ANNEXE N°11 :

Normes de capital minimum suivant les catégories d'établissement de crédit (catégories détaillées dans l'annexe suivante) :

Catégories d'établissements de crédit	Capital minimum requis
Banques, banques mutualistes ou coopératives, caisses d'épargne et de prévoyance, institutions financières spécialisées, caisses de crédit municipal qui effectuent toutes opérations	5 millions d'euros
Caisses de crédit municipal engagées statutairement à ne pas collecter de fonds du public et à limiter leurs concours à l'octroi de prêts sur gages corporels et de crédits aux personnes physiques	2,2 millions d'euros
Caisses de crédit municipal dont l'activité est limitée aux prêts sur gages corporels	1,1 millions d'euros
Sociétés financières autres que celles visées ci-dessous	2,2 millions d'euros
Sociétés financières dont l'agrément est limité aux opérations de caution ou de change à effet de levier	1,1 millions d'euros

Source : site internet ACPR - Banque de France, critères de délivrance, normes de capital minimum

ANNEXE N°12 :

Il existe cinq catégories d'établissements de crédit.

Catégories	Caractéristiques
Banques AFB	Elles peuvent effectuer toutes les opérations de banque. *Exemple : BNP Paribas, Société Générale*
Banques mutualistes et coopératives	Leur spécificité concerne leur organisation : la plupart d'entre elles sont structurées autour d'une caisse nationale auxquelles sont affiliées les caisses locales. En outre, elles appartiennent à leurs sociétaires. Les caisses d'épargne et de prévoyance sont également regroupées avec les banques mutualistes et coopératives. *Exemple : Crédit Agricole-LCL, Crédit Mutuel-CIC, groupe Banque Populaire*
Caisse de crédit municipal	Elles détiennent le monopole des prêts sur gage. Elles distribuent des prêts aux collectivités locales, aux sociétés d'économie mixte locales, aux organismes HLM et aux associations.
Sociétés financières	Elles n'ont pas l'autorisation de collecter des dépôts à moins de deux ans. Elles font l'objet d'une segmentation réglementaire ou législative qui leur confère le droit d'exercer certains métiers (sociétés de crédit immobilier, SICOMI…)
Institutions financières spécialisées	Elles sont les moins nombreuses parmi les intervenants

Source : Xerfi

ANNEXE N°13 :

Les idéaux types des fonctions contrôle de gestion

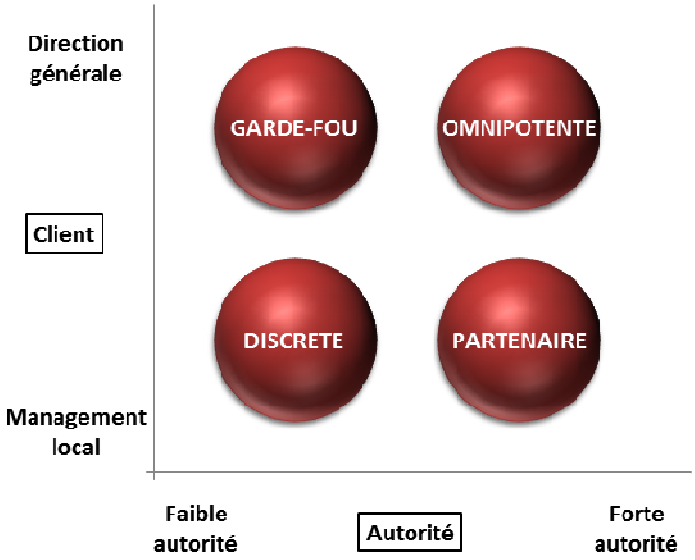


TABLE DES MATIERES

Introduction 6

1. Une stratégie particulière pour un groupe atypique 8

1.1. Le fondement du développement du groupe 8

1.1.1. Une stratégie de croissance inspirée des cabinets d'audit anglo-saxons 8

1.1.1.1. Une croissance externe et interne 9

1.1.1.2. Une diversification de l'offre proposée à la clientèle 10

1.1.1.3. Le développement de Fiducial comme partenaire pluridisciplinaire de la petite entreprise 11

1.1.2. Une diversification totale des nouvelles acquisitions de Fiducial depuis les années 2000 13

1.1.2.1. Des groupes à la conquête de nouveaux marchés 14

1.1.2.2. Fiducial : la naissance d'un conglomérat depuis les années 2000 15

1.2. Une nouvelle activité au sein du métier réglementé de Fiducial: l'activité bancaire 17

1.2.1. L'activité bancaire aujourd'hui en France : des banquiers de tous horizons 17

1.2.1.1. Des banques qui proposent des services complémentaires 18

1.2.1.2. Des entreprises qui proposent des services bancaires 19

1.2.1.3. Une révolution amenée par des offres « low-cost » 20

1.2.2. Un attrait pour l'activité bancaire 22

1.2.2.1. Un relai de croissance stratégique 22

1.2.2.2. Un service qui s'inscrit dans la stratégie de diversification du groupe 24

1.2.2.3. Une réponse aux besoins clients 25

1.3. La déclinaison stratégique de la Banque Fiducial 26

1.3.1. Des moyens en conformité avec les objectifs fixés 26

1.3.1.1. Un positionnement en trois dimensions sur le marché bancaire 26

1.3.1.2. Un investissement financier conséquent 28

1.3.2. Un investissement en moyens humains 29

1.3.2.1. Le recrutement d'équipes spécialisées dans le domaine bancaire 29

1.3.2.2. L'investissement des fonctions support 30

2. Le rôle du contrôleur de gestion dans la mise en place de l'activité bancaire chez Fiducial 32

2.1. Contrôleur budgétaire chez Fiducial : un rôle de garde-fou 32

2.1.1. Un rôle adapté à l'environnement externe et interne de l'entreprise 32

2.1.1.1. L'influence du secteur d'activité 33

2.1.1.2. Un rôle influencé par des facteurs de contingence au sein de l'entreprise 35

2.1.2. Une fonction support aux rôles variables 36

2.1.2.1. Une fonction support au service de l'entreprise 36

2.1.2.2. Des typologies de rôle différentes 37

2.1.3. Une tendance à la diversification du rôle de la Direction du Budget au sein de Fiducial 39

2.1.3.1. Un rôle de surveillance 39

2.1.3.2. Une aide au pilotage 40

2.2. L'implantation d'une activité bancaire dans une entreprise de services : impacts sur le contrôle de gestion 41

2.2.1. Le contrôle de gestion bancaire : un contrôle de gestion spécifique 42

2.2.1.1. Des contraintes inhérentes au secteur d'activité lourdes de conséquences sur la gestion 42

2.2.1.2. Des caractéristiques propres à l'activité bancaire qui nécessitent un raisonnement analytique particulier 44

2.2.2. Des différences importantes avec le contrôle de gestion des services malgré une logique analytique comparable 45

2.2.2.1. Une logique analytique comparable quel que soit le secteur d'activité 45

2.2.2.2. Un contrôle de gestion divergent qui requiert une adaptation des outils .. 47

2.3. La nécessité d'une adaptation des outils 48

2.3.1. L'intégration de la Banque Fiducial aux normes du groupe 49

2.3.1.1. Une approche commune exigée par la Direction 49

2.3.1.2. Un rôle d'accompagnateur dans la phase projet 50

2.3.2. Le développement d'outils spécifiques à l'activité 51

2.3.2.1. Une aide à la gestion périodique 51

2.3.2.2. Le développement d'un co-pilotage 51

Conclusion 53

Bibliographie 54

Annexes 57

GRENOBLE l'I.A.E

Une école à l'université

Autorisation de diffusion électronique d'un travail

L'AUTEUR

Je soussigné(e) JACQUET Sophie

Courriel pérenne : sph.jacquet@gmail.com
Attention : courriel à signaler si vous souhaitez le diffuser sur DUMAS

[ ] **N'AUTORISE PAS** la diffusion de mon mémoire

[X] **AUTORISE** la diffusion de mon mémoire en texte intégral sur la base DUMAS

[**X**] Diffusion immédiate du mémoire

[ ] Diffusion différée du mémoire : date de mise en ligne : …….
(Embargo possible sur l'accès au texte intégral entre 15 jours et 10 ans. Pendant cette période, seule une notice bibliographique est visible)

Je certifie que :

- mon mémoire est exempte d'éléments non libres de droit ou qui pourraient porter atteinte au respect de la vie privée.
- conformément à la loi "Informatique et libertés" du 6 janvier 1978 modifiée en 2004, je pourrai à tout moment demander modifier l'autorisation de diffusion que j'ai donnée par l'envoi d'une simple lettre ou un courriel au service documentaire de l'IAE.
- je renonce à toute rémunération pour la diffusion effectuée dans les conditions précisées ci-dessus.
- j'agis en l'absence de toute contrainte.

Fait à Lyon, le 13 juin 2014

Signature de l'étudiant(e)
Précédée de la mention « bon pour accord »

Bon pour accord
Sophie JACQUET

IAE de Grenoble
BP 47 - 38040 Grenoble Cedex 9
Tél. + 33 (0)4 76 82 59 27
accueil@iae-grenoble.fr

Site de Valence
BP 29 - 26901 Valence Cedex 9
Tél. +33 (0)4 75 41 97 70/72
secretariat.valence@iae-grenoble.fr