

Le Club Les Echos Débats, en partenariat avec Kurt Salmon, Bouygues Telecom Entreprises et les hôtels Pullman, recevait pour sa 13^{ème} édition, **Frédéric Oudéa, Président-Directeur Général de la Société Générale** autour du thème : « La Société Générale face aux enjeux de la transformation bancaire ».

Henri Gibier, Directeur de la rédaction des Echos et Philippe Escande, éditorialiste ont ouvert le débat en dressant le portrait de Frédéric Oudéa qui, « en dépit de son allure décontractée, n'aime pas perdre son temps et aime se focaliser sur l'essentiel ». Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale d'Administration, et après un passage au Ministère des Finances, il entre à la Société Générale en 1995 et devient Responsable de la Banque de Financement et d'Investissement à Londres puis Directeur Financier du Groupe. A 44 ans, et suite à l'affaire Kerviel, il est propulsé à la tête de la Société Générale succédant à Daniel Bouton. Il devient alors Directeur Général en 2008 puis PDG en mai 2009 de la troisième banque française.

Les trois axes du plan de transformation de la Société Générale

Interrogé sur la stratégie de la Société Générale, Frédéric Oudéa a insisté sur les trois objectifs principaux d'« Ambition 2015 », son plan de transformation sur cinq ans, adopté en juin 2010 :

1 - Augmenter la satisfaction client est, selon le PDG de la Société Générale, la clé de la compétitivité, et également une thématique profondément mobilisatrice en interne. Il s'agit pour la Société Générale de devenir LA référence en termes de satisfaction client dans tous les métiers, grâce à des initiatives telles que l'allongement de la durée de poste des conseillers clientèles (de trois à cinq ans en moyenne) ou encore la diminution du temps de réponse pour un crédit pour la banque de détail. Cet objectif du plan stratégique passe également par la formation des conseillers et par la nécessité pour la Banque de s'inscrire dans une logique de conseil vis-à-vis des clients afin de pouvoir traiter les opérations complexes.

2 - Industrialiser la banque par la mise en place de processus plus efficaces, plus rapides et moins coûteux (les dépenses informatiques et de systèmes d'information représentent actuellement 3Mds € par an pour la Société Générale), sans dégrader la qualité de service en local.

3 - Motiver les hommes et les femmes en optimisant la capacité de la Société Générale à recruter des talents, les former et instaurer un esprit d'équipe. Il s'agit de redynamiser et de remotiver les salariés en leur faisant partager des objectifs communs. Ainsi, en interne, plusieurs initiatives ont été menées telles que la nomination de 1.000 Ambassadeurs ayant pour rôle d'être des relais dans la diffusion de l'information, ou encore les road-shows des membres du comité exécutif à l'échelle internationale, notamment à destination du management intermédiaire.

C'est aussi dans cet esprit qu'une large campagne de communication interne et externe a été lancée.

Cette opération s'inscrit dans une logique de mise en avant d'un modèle managérial qui va au-delà de la promotion des produits : la banque aide à se développer et à gagner.

Enfin, au niveau de la rémunération des salariés, la Société Générale a étudié des solutions incitatives et a proposé fin 2010 un plan original pour tous les salariés leur donnant droit à 40 actions à horizon quatre ans sous réserve que soient atteints six critères alignés sur les objectifs du plan de transformation.

Au-delà de ce plan de transformation, la Société Générale souhaite s'appuyer sur plusieurs relais de croissance à l'international, notamment au sein des pays émergents en plein

essor (Brésil, Chine, Inde ou encore Russie). Dans certains d'entre eux, cependant, le développement est rendu difficile, les gouvernements souhaitant conserver le contrôle de ces activités bancaires stratégiques. La Russie apparaît comme une cible de choix, le Groupe y est déjà bien implanté avec 23.000 personnes et vise à devenir la première banque étrangère du pays, lors du processus de consolidation du secteur en cours.

Les bonus : « c'est cher de jouer dans la cour des Grands »

Sur la question d'actualité des bonus, Frédéric Oudéa a souhaité en limiter la portée en insistant sur le fait que seuls 2% des effectifs sont concernés. Ces 3.600 salariés sont des traders mais aussi les personnes contrôlant ces traders. Par ailleurs, ces rémunérations variables ont non seulement connu une diminution de 15% entre 2009 et 2010 mais ont également vu leur structure modifiée puisque désormais seulement 30% est payé en cash, le reste étant soumis aux conditions futures



de performance, de croissance de l'action SG et au niveau de risques pris par les traders et donc potentiellement payé plusieurs années après. Ainsi que le rappelle Frédéric Oudéa, il convient de garder en tête que si la France souhaite conserver des activités de haut niveau et maintenir sa compétitivité à l'échelle mondiale, il est nécessaire d'aligner les règles relatives aux rémunérations sous peine d'un transfert de ces activités vers d'autres pays moins exigeants.

Les banques ont-elles tiré les leçons de la crise ?



Enfin, Frédéric Oudéa a livré sa vision du monde après la crise.

La Société Générale a considérablement désensibilisé les revenus de la Banque de Financement et d'Investissement et réduit les risques après l'affaire Kerviel. Cela s'illustre à travers la stabilité et la moindre volatilité des revenus de la BFI depuis plus d'un an à environ 2Mds € / trimestre. Le nouveau modèle de la Banque repose ainsi sur une diminution du risque notamment du risque de marché et le développement de l'activité commerciale et du rôle d'intermédiaire (comme dans l'opération de rachat de Genzyme par Sanofi). Par ailleurs, au niveau des actifs cantonnés, le Groupe possède environ 3Mds € d'expositions nettes de CDO et RMBS, en partie provisionnés, mais l'ensemble des actifs en extinction est globalement en plus-values latentes.

En ce qui concerne l'exposition de la Société Générale aux banques grecques, sur les 330Mds € de dette grecque, seuls 17% se trouvent au sein de banques européennes non grecques (50Mds €). En prenant une hypothèse élevée de 30% de réduction de la valeur de la dette grecque, cela ne représenterait pour le Groupe que six semaines de profit et semble donc tout à fait gérable.

Au niveau macroéconomique, on assiste, selon le PDG de la Société Générale, à une crise de compétitivité des économies développées qui ont su maintenir leur niveau de croissance grâce à un endettement des ménages, des entreprises et surtout public très élevé. La reprise actuelle de la croissance n'a pas permis de régler l'ensemble des déséquilibres structurels. Cela dépasse les frontières de l'Europe et risque de prendre du temps. La croissance devra désormais être plus équilibrée et se

faire à moindre risque, probablement en s'appuyant sur de nouveaux leviers, comme l'innovation ou l'éducation.

La vraie question est de savoir si l'Europe s'oriente vers plus d'intégration économique, politique voire fiscale, ce qui est la solution pour Frédéric Oudéa. Si ce n'est pas le cas, il s'agira alors d'évaluer les conséquences d'un scénario d'éclatement pour l'ensemble des pays européens. Selon Frédéric Oudéa, l'Europe, globalement, présente un visage équilibré, semblable à celui des Etats Unis mais si l'on regarde pays par pays, un certain déséquilibre économique et démographique apparaît, sans les possibilités de transferts et péréquations existants outre-atlantique. Seule l'Allemagne semble assez solide pour se positionner en « stand-alone ». Une défaillance de la Grèce pourrait donc entraîner une hausse généralisée du coût de la dette souveraine européenne, et un jeu de domino dangereux... La difficulté de l'exercice stratégique réside en fait dans la convergence vers un point d'arrivée qui n'est pas encore établi.

Nous assistons également à un changement des règles du jeu au niveau réglementaire. Face à la nouvelle législation Bâle III, le PDG de la Société Générale reste confiant dans la solidité du Groupe à faire face aux nouvelles exigences de capital, consistant à doubler le montant de capital nécessaire entre 2007 et 2013 pour la même prise de risque. Pour atteindre les 9% de Core Tier 1 à fin 2013, la Banque a prévu de mettre de côté 85% de ses profits. Le taux de distribution sera donc divisé par trois, avec une partie payée en actions. Cependant si le niveau d'exigences de Bâle III devait se durcir, il serait difficile d'y répondre dans les délais impartis.

Cette réglementation met en évidence un paradoxe : la crise est venue des Etats Unis et pourtant les nouvelles règles risquent de conduire à mettre en œuvre un système « à l'américaine » en Europe...



Nicolas Chapis

Associé responsable de l'activité Financial Services
nicolas.chapis@kurtsalmon.com

Marie Garnier

Directeur Financial Services
marie.garnier@kurtsalmon.com