

Société Générale en quête d'efficacité opérationnelle

Les résultats 2010 du groupe offrent la première photographie de son processus de transformation.

PAR SYLVIE GUYONY

Les éléments nécessaires au « retour à une croissance durable » sont en place. Comme d'autres groupes (BPCE, Monte Die Paschi ou Commerzbank), Société Générale a lancé des actions de court, mais aussi de long terme, visant à réduire sa base de coûts et, au-delà, à générer du produit net bancaire (PNB). Décliné en programmes transversaux et en projets propres aux entités métiers et fonctionnelles, « le plan d'efficacité opérationnelle a constitué une première

étape dans la transformation de notre modèle, souligne Françoise Mercadal-Delasalles, directrice des ressources du groupe, en charge de ce processus. Avec *Ambition SG 2015*, nous sommes entrés dans une phase plus structurelle de transformation du modèle à cinq ans, une phase d'industrialisation ».

La banque estime avoir atteint son premier objectif. Dans son projet à horizon 2015 présenté en juin, elle prévoyait une amélioration récurrente d'un milliard d'euros de son résultat brut d'exploitation. La réalité diffère de l'épaisseur du trait, mais « la mutualisation est à la fois importante et plus difficile que prévu », admet Séverin Cabannes, directeur général délégué. Précipiter le mouvement pourrait sans doute engendrer des risques,

mais Société Générale pourrait ne pas atteindre les 60 % de coefficient d'exploitation annoncés pour 2012. Celui de BNP Paribas est déjà de 60,4 %... « Un tel niveau se situe parmi les meilleurs du secteur, observe Olivier Arroua, associé du cabinet Selenis. Mutualiser les infrastructures techniques n'est pas le plus difficile à mettre en œuvre et offre des économies sans toucher au service-client. En revanche, travailler sur les applications pour gagner en productivité est long, compliqué et aléatoire. De même qu'il est plus simple d'optimiser ses dépenses externes en renégociant ses contrats fournisseurs, par exemple, que de réorganiser ses ressources internes dans un objectif de rationalisation avec un impact humain. »

Brique après brique

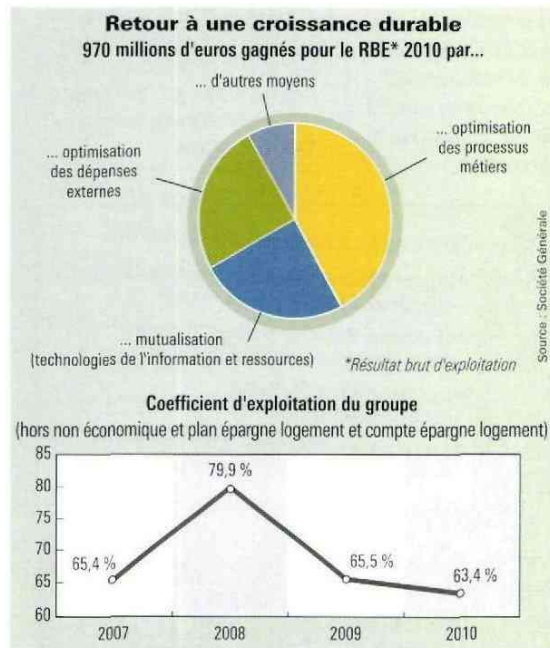
Le groupe se trouve à un moment clé de sa mutation. Il doit combiner des actions de court terme avec des éléments

de transformation de fonds. « L'infrastructure est la première brique, explique Françoise Mercadal-Delasalles. Elle est essentielle avant d'intervenir sur les systèmes d'information. Notre objectif est que nos 157.000 collaborateurs dans le monde disposent des mêmes serveurs, postes de travail, centres de données, réseaux informatiques et téléphoniques. » Le centre de services partagés Global Technology Services (GTS) y travaille. « Depuis le 1^{er} juillet 2009, GTS regroupe 3.000 personnes : elles seront plus de 4.000 en 2015. Nous envisageons alors 300 millions d'euros d'économies par ce regroupement », poursuit-elle.

« L'industrialisation » de la banque de détail passe par la création d'une plate-forme unique

Par ailleurs, « l'industrialisation » de la banque de détail passe par la création d'une plate-forme unique : un projet de 570 millions d'euros qui doit fournir 220 millions d'économies d'ici à 2015. « Pour éviter les risques d'exécution, nous avons une approche pragmatique qui consiste à conserver les meilleurs éléments existants pour les partager. Nous pourrions ainsi livrer un portail harmonisé à tous les conseillers et salariés de France et de Roumanie en 2012, estime la directrice des ressources. La République Tchèque et la Russie rejoindront cette plate-forme à horizon 2015. » Les plus petits réseaux disposeront quant à eux d'une plate-forme régionale standard, en Afrique et en Europe centrale et orientale, avec le remplacement de 1.500 applications.

« L'amélioration de notre efficacité opérationnelle concerne également la banque de financement et d'investissement (BFI), précise Françoise Mercadal-Delasalles. Elle passe par la standardisation des processus, une coordination accrue entre front et back-office, une plus





Françoise Mercadal-Delasalles, directrice des ressources du groupe, vise « une transformation du modèle à cinq ans ».

Pascale Balthazard

grande mutualisation... » En dernier, la BFI a ainsi investi dans un nouveau système de traitement des obligations aux Etats-Unis qui lui a sans doute servi pour obtenir le statut de *primary dealer* par la Federal Reserve Bank of New York. « Nous voyons les premiers effets des différents investissements réalisés avec des gains de productivité estimés à 120 millions d'euros en année pleine observés dès 2010, indique Séverin Cabannes. Cela va nous permettre de financer la croissance. » La globalisation des filières fonctionnelles (ressources humaines, finance, risques, etc.) constitue un autre axe : « Elle suppose un pilotage matriciel en réseau avec les équipes concernées », explique la directrice des ressources du groupe. La prudence est de mise lorsqu'il y a des implications sociales. De même pour la délocalisation de certains servi-

Le résultat brut d'exploitation s'élève à 9,9 milliards d'euros en 2010, en hausse de 58,4 %.

ces. « Bangalore héberge depuis 2000 un de nos centres informatiques, rappelle Françoise Mercadal-Delasalles. Nous travaillons maintenant véritablement en équipe lorsque les applications s'y prêtent - pour l'Asie et en anglais. Nous n'avons pas d'objectif d'*offshoring*'. Il s'agit d'un outil comme un autre, fréquemment utilisé par les banques. Nos centres importants sont basés en France et en Russie. »

Toute industrielle qu'elle soit, cette transformation a des implications concrètes comme la réduction des délais de réponse à une demande de crédit. Cela doit mener à un cercle vertueux par lequel le PNB de Société Générale va croître grâce à la satisfaction des clients de toutes catégories, a rappelé Frédéric Oudéa, son PDG, et sa rentabilité s'améliorer. ■

L'AVIS DE...

Nicolas Taufflieb,
principal chez Roland Berger
Strategy Consultants



« Mettre en mouvement l'organisation dans une logique de rupture »

Quelle importance l'efficacité opérationnelle a-t-elle en 2011 ?

La croissance du produit net bancaire étant de plus en plus difficile à trouver, il faut des leviers pour abaisser le coefficient d'exploitation. Or, cette année, les groupes bancaires qui ont lancé un plan d'efficacité opérationnelle pendant la crise doivent à la fois concrétiser les éléments de transformation courte et enclencher les approches longues pour sécuriser l'atteinte des objectifs et le financement des investissements requis.

Quels sont leurs leviers ?

Le maître-mot est « mutualisation ». Toutes les activités sont potentiellement couvertes, dans le cadre d'un portefeuille diversifié d'initiatives. Cela nécessite de mettre en mouvement l'organisation dans une logique de rupture, légitimée par une forte impulsion de la direction générale... A l'image des constructeurs automobiles qui ont standardisé tout ce qui ne se voit pas dans un véhicule, les banques doivent s'interroger sur le coût caché de la complexité et la simplification du modèle opérationnel pour accompagner les logiques de mutualisation.

Peut-on comparer le plan de BPCE à celui de Société Générale ?

Le contexte de départ, l'historique, ainsi que les structures et la gouvernance sont différents : dans un groupe mutualiste, avec des banques de plein exercice, l'organe central impulse, coordonne le changement et favorise l'émulation interne qui s'avère efficace dans ce type d'environnement. Par ailleurs, les approches de mutualisation sont progressives, d'abord dans des logiques de massification (achats, par exemple), pour évoluer vers un modèle producteur-distributeur cohérent avec les valeurs coopératives.

