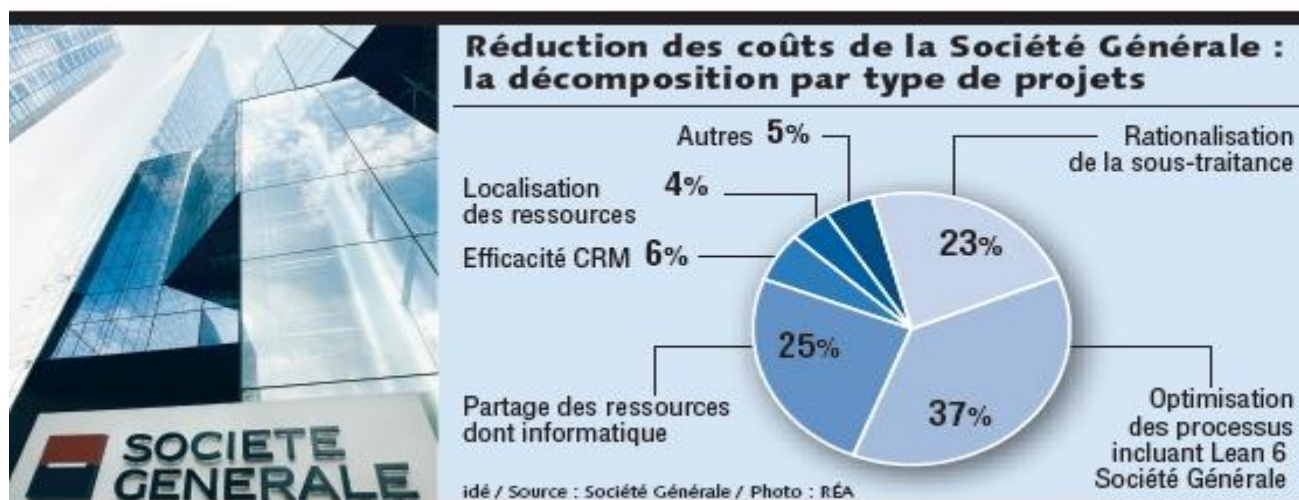


Stratégie de réduction de coûts pour la Société Générale

Article paru sur le site Les Echos.fr le 8/12/2009

La banque a lancé une série d'initiatives pour mutualiser davantage les ressources de ses filiales et industrialiser ses processus. Elle vient de créer un centre de services partagés pour gérer l'infrastructure informatique de l'ensemble de ses métiers.



Dans un monde où la croissance sera moins forte, il faut qu'on soit capable de fournir les meilleurs services à des coûts moindres ; ce que les industriels ont fait ces dernières années, on doit le faire en se penchant sur nos modèles opérationnels. »Frédéric Oudéa, le PDG de la Société Générale, a encore martelé ce message la semaine passée lors d'une conférence d'investisseurs. Les économies de coûts seront une priorité pour les cinq prochaines années, le nouveau plan stratégique courant de 2010 à 2015. Le projet, mené sous la houlette du directeur général délégué, Séverin Cabannes, a déjà permis d'économiser 430 millions d'euros en 2009 (gains en revenus et économies de coûts). Pour 2010, l'objectif est fixé à 1 milliard d'euros, la Société Générale visant à moyen terme un coefficient d'exploitation de 60 %, contre 65 % aujourd'hui. Avec la crise, la Société Générale a commencé à tailler un peu partout dans ses frais généraux. Entre le deuxième et le troisième trimestre, ses coûts ont diminué de 2,3 % dans les réseaux français, de 2,8 % dans les réseaux internationaux, de 4,5 % dans son pôle de service aux investisseurs et de 11,3 % dans sa banque de financement et d'investissement.

Après des années de croissance et de vaches grasses à l'étranger, les développements ont été freinés et les effectifs réduits dans certains pays comme en Russie ou au Brésil. L'heure est aussi à la rationalisation entre activités de détail et services financiers spécialisés. La Société Générale a ainsi interrompu ses activités de crédit à la consommation dans les pays où elle n'avait pas de réseau, comme en Ukraine ou au Kazakhstan. En Serbie, en Croatie et en Egypte, elles ont été transférées à la banque de détail.

La banque a surtout lancé des initiatives de plus longue haleine - 340 au total - afin de « transformer son modèle ». « Ces dernières années, quand la priorité était donnée au développement, nous avons construit la banque en silos ; pour chaque métier et chaque pays, nous pouvons changer cela », insiste Frédéric Oudéa. Cela passe par des actions d'optimisation des processus, sur les recouvrements de crédit ou la gestion de projets par exemple. Mais la banque veut surtout mieux partager les ressources entre ses filiales. En France, elle veut

mutualiser davantage les moyens de Société Générale, Crédit du Nord et Boursorama, en créant des plates-formes communes dans la monétique, dans les services titres ou même dans le crédit. « *On peut faire des usines de crédit communes* », souligne Frédéric Oudéa. La banque veut aussi mutualiser davantage les fonctions support, la comptabilité, les ressources humaines, les services juridiques ou le reporting.

En informatique, la Société Générale a mis en place des structures centralisées. Elle a lancé en juillet dernier Global Technologies and Services (GTS), un centre de services partagés pour gérer l'infrastructure de l'ensemble des métiers de la banque, en France comme à l'étranger, qui doit lui permettre d'économiser au moins 100 millions d'euros par an. GTS a pour objet de mutualiser les ressources, de réduire le nombre de centres de production informatiques, de partager les sites de continuation d'activité, d'optimiser les contrats avec les prestataires extérieurs... L'effectif compte un millier de personnes. A terme, il en totalisera près de 5.000