

Le 19 septembre 2018, le Club Les Echos en partenariat avec Wavestone, Robert Half et Favart recevait Frédéric Oudéa, Président Directeur Général de la Société Générale autour de la question : « **Quelle place pour les banques dans les sociétés de demain ?** ».

© Manolo Mylonas



Frédéric Oudéa effectue ses études secondaires et classes préparatoires au lycée Louis-le-Grand. Il obtient son baccalauréat à l'âge de 16 ans, poursuit ses études à l'ENA et à l'inspection des Finances après avoir été diplômé de l'École polytechnique (promotion X - 1981) où il y côtoie Jean-Laurent Bonnafé (BNPP), Tidjane Thiam (Crédit Suisse) et Jean-Pierre Mustier (Unicredit). Il fait partie des conseillers de Nicolas Sarkozy, durant son passage au Ministère du Budget de 1993 à 1995. Il est alors en charge des affaires sociales, européennes et agricoles.

En 1995, Frédéric Oudéa rejoint le privé, recruté par Daniel Bouton à la Société Générale où il fait ses classes à Londres en tant qu'adjoint au Responsable du Corporate Banking, puis Responsable de ce département pour devenir Directeur financier de la Société Générale en 2003 lorsque la rentabilité de la banque atteint des records. En pleine tempête, pendant la crise financière de 2008 et l'affaire Kerviel, il est nommé, à l'âge de 45 ans, Directeur Général de la banque. Aujourd'hui, 10 ans plus tard Frédéric Oudéa est toujours à la tête de la Société Générale, faisant de lui l'un des plus anciens patrons du CAC 40 avec Martin Bouygues et Carlos Ghosn. Frédéric Oudéa reste en ligne avec ses ambitions de faire de la Société Générale un leader du numérique et de conforter sa position en Afrique. Par ailleurs, le CEO de la Société Générale insiste sur le rôle et l'impact positif des banques sur la transformation économique et sociétale, la transformation des agences physiques et des méthodes de travail toujours plus agiles.

Les nouvelles technologies transforment le parcours clients

Frédéric Oudéa souligne l'évolution galopante de l'écosystème actuel : cloud, opensource, etc... permettant de développer de manière très

différente les systèmes d'information, notamment par l'utilisation de pratiques « agiles ». A travers ces évolutions, c'est la manière dont les clients consomment les services bancaires qui évoluent. La question aujourd'hui est de savoir comment, les banques s'adaptent à ces transformations. Ces développements technologiques représentent une opportunité de mieux adresser les différents parcours clients. Toutefois compte tenu de la nature des services fournis et de la typologie des clients, le modèle de relation sera d'avantage disruptif chez les clients particuliers que dans les métiers CIB.

Les bénéfices tirés de la technologie pour les clients particuliers pourront s'appliquer à de nombreux clients. Ces services reposeront d'une part sur un modèle multicanal combinant une présence sur le terrain avec des agences physiques, des conseillers spécialisés avec une plus forte valeur ajoutée et du digital, et d'autre part, sur des banques telle que Boursorama apportant un même niveau de service avec un très haut niveau de satisfaction sans agence. Les clients Grandes Entreprises, quant à eux ne représentant que quelques milliers de clients avec une relation spécifique et complexe. Les barrières à l'entrée sont plus importantes.

Les thématiques abordées avec ce type de clients tournent autour de la fusion/ acquisition, de l'augmentation du capital, d'évolutions stratégiques et réglementaires. Le banquier incarne, dans ce cadre, une relation de conseil, de proximité et de confiance avec le CEO ou le CFO.

Le digital ne bouleverse pas seulement la relation Client-Banque mais le modèle opérationnel des banques dans son ensemble

Il s'opère actuellement une (r)évolution industrielle dans les processus opérationnels au sein des banques. Cette transformation numérique implique une transformation interne des entreprises de grande ampleur. L'appropriation de ces nouvelles technologies et de leur utilisation est indispensable, mais avant toute chose, un changement culturel de l'ensemble de l'entreprise doit s'opérer. En effet, selon Frédéric Oudéa, ces changements technologiques doivent être tirés par les collaborateurs métier. Il est nécessaire de comprendre au mieux les besoins clients et





© Manolo Mylonas

leurs évolutions pour développer de nouvelles applications et technologies au bénéfice des clients et cela passe par une nouvelle proximité dans la conception des offres de services. L'informatique devient encore plus que jamais l'élément central de la conception des produits pour répondre à ces enjeux et stimuler cette transformation.

Autre point majeur que souligne Frédéric Oudéa est l'importance de considérer les échecs comme un mal nécessaire à l'apprentissage « il est important de savoir échouer... », cela développe l'agilité indispensable aux nouvelles méthodes de travail.

Les transformations des économies de nos sociétés impactent profondément le métier de la banque

Les changements climatiques, la transition énergétique, la mobilité, les formes nouvelles d'emplois et d'entreprises opèrent des transitions profondes impactant positivement avec des opportunités nouvelles le métier de la banque.

Face à ce constat, une adaptation des offres de service et des stratégies de développement et d'investissement des banques s'imposent. A titre d'exemple, la Société Générale a pris des engagements forts en particulier l'arrêt du financement du charbon au profit du financement des énergies renouvelables (plan de financement entre 2016 et 2020 à hauteur de 100 milliards €). Nous constatons une confiance accrue des particuliers sur les données personnelles et sensibles confiées à une tierce partie à l'ère du digital. Pourquoi ne pas voir la banque de demain sur un métier à part entière de sécurisation des données, plateforme de confidentialité, « coffre-fort de données personnelles » et à destination d'autres acteurs tels que la santé ou la domotique.

Le développement en Afrique relais de croissance et de différenciation

La Société Générale est l'une des deux grandes banques internationales présentes en Afrique. Très engagée sur le continent (présente dans 19 pays africains), le développement durable du Groupe en Afrique reste au cœur de son agenda stratégique afin d'en faire un relai de croissance et de différenciation. Le spectre des activités couvertes est large allant de nouvelles offres digitales innovantes (Yup), de l'accompagnement des Etats avec l'émission de

dette internationale, au financement des PME et développement des projets économiques locaux sans oublier le micro-crédit.

Comment la Société Générale se met en action pour relever les nouveaux enjeux sur le volet humain ?

L'attraction et la fidélisation, des talents digitaux, sont des enjeux critiques pour les banques de demain. Pour faire face à ce défi, la Société Générale actionne trois leviers qui sont : l'implication de la Direction dans le parcours professionnel de ses talents, la création d'un environnement propice au foisonnement interne et l'agilité dans les transformations. Dans le premier cas, l'initiative prise par Frédérique Oudéa, de participer au cycle de formation de nouvelles technologies, montre l'importance que la Société Générale leur accorde. Le second levier passe, par la mise en place d'initiations entrepreneuriales en interne. Notamment, par le lancement d'un programme interne permettant à 70 projets de start-up internes, d'être sponsorisés par un membre du Comité de Direction. Le dernier levier est celui du passage à l'agile de l'ensemble de l'organisation, capable de comprendre et d'accompagner les nouveaux usages. C'est un message fort envoyé en interne, sur la capacité de la banque à offrir à ses collaborateurs un environnement de travail stimulant et épanouissant.



Conclusion

Dans les 10 prochaines années, la transformation du digital accompagnée par de profonds changements économiques, climatiques et sociétaux impacteront les infrastructures dans un certain nombre de secteurs.

Les financements associés et les banques ont un rôle critique à jouer pour contribuer positivement à ces transformations.

Olivier Cassagne,
Associé

olivier.cassagne@wavestone.com

Cécilia Diop,
Senior Consultante

cecilia.diop@wavestone.com