

REGIME SEC, PLANCHE DE SALUT ?

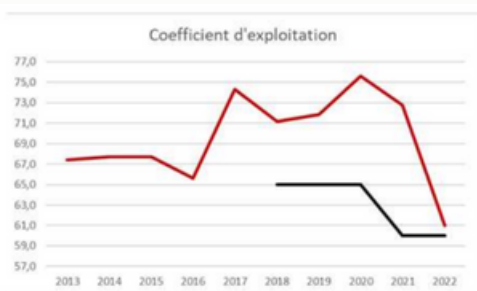
Le 18 septembre 2023, Société Générale présentait son plan stratégique, froidement accueilli par les marchés, et le cours de la banque a peine à se redresser depuis.
Qu'est-ce qui cloche ?

La SG parmi ses pairs :

Si les indicateurs financiers ont déçu (redistribution, taux de rentabilité notamment), notre prisme de consultant nous amène à examiner des indicateurs qualifiant plutôt le modèle opérationnel.

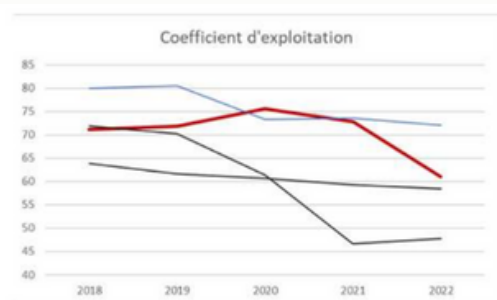
Le coefficient d'exploitation rapporte un PNB, plutôt dynamique, à une charge, plutôt stable.

En rouge, le coefficient d'exploitation historique de la SG, en noir, les objectifs communiqués



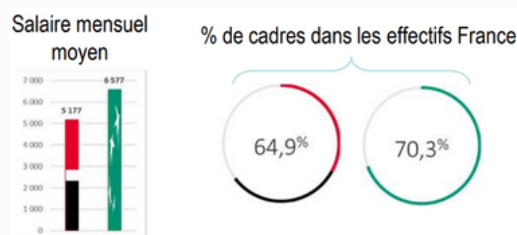
Comme le montre le graphique ci-dessus, par le passé, la Société Générale n'a pas atteint son objectif cible de coefficient d'exploitation.

3 causes possibles : un objectif trop ambitieux, un échec dans la maîtrise des coûts ou dans la croissance de l'activité. A comparer la performance de la SG à ses pairs, rien n'indique que l'objectif fixé est inatteignable.



En rouge, le coefficient d'exploitation historique de la SG, en noir, celui de 2 banques françaises, en bleu, une banque européenne; Les bilans sociaux de SG et BNPP en France excluent la charge salariale comme raison possible de l'écart de coefficient d'exploitation.

La comparaison en faveur de la SG s'explique par un mix cadre-technicien différent entre les 2 établissements.



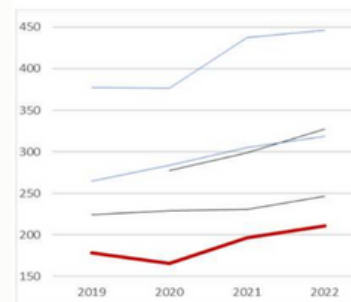
D'une manière plus générale, la Société Générale s'est révélée excellente dans l'exercice de maîtrise des coûts en réalisant son objectif 2017 avec 1,5 ans d'avance, et en battant cet objectif de 1,5Md€.



Si la structure de coût semble cohérente et obéir aux décisions stratégiques du groupe, le PNB s'écarte de standards français et européen et est plus difficile à contraindre..

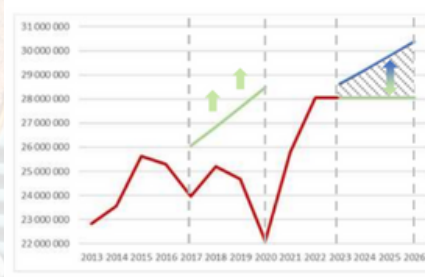
rapport PNB/Effectif
En rouge, la Société Générale

En noir, d'autres banques françaises
En bleu, deux banques européennes



Le PNB, plus sensible à des facteurs exogènes imprévisibles, n'a pas suivi les attentes de la direction.

En vert, l'objectif minimum d'évolution du PNB, en bleu, l'objectif maximum



REGIME SEC, PLANCHE DE SALUT ?

La faiblesse du coefficient d'exploitation : structure de coût ou structure de gain ?

Considérons un voilier ancien. Le nombre d'équipiers à bord dépend du nombre de mâts et du nombre de voiles sur chacun de ces mâts mais ne dépend pas (ou peu) de la taille de ces voiles.

La structure de coût d'une banque dépend de la richesse des offres qu'elle offre et de son périmètre géographique d'intervention. A ce titre, Société Générale qui offre les services suivants :

- une banque de détail (grand public, premium, banque en ligne - tout segment : public, banque privé, pro, PME)
- des services spécialisés (financement, leasing, mobilité)
- une BFI (même si cela ne s'appelle plus comme cela)
- et une présence dans 66 pays

L'offre de service de la Société Générale est comparable à celle proposée par la BNPP, qui est présente dans 64 pays (vs 66 pour SG), et propose des services de banques de détail, services financiers spécialisés, et BFI.

Pour pouvoir trancher l'analyse, il faudrait étudier comparativement les revenus de la banque par pays et service au regard des effectifs opérant ces services dans les pays concernés. Mais il semble réaliste de penser qu'une réduction supplémentaire des coûts de la Société Générale pourrait être obtenu en cédant des morceaux de l'activité plutôt qu'en essayant d'améliorer encore l'efficacité opérationnelle de la structure. Reprenant l'analogie avec nos voiliers, jusqu'à quel point la Société Générale peut-elle se passer de moussaillons sans supprimer de voiles ou de mâts. Au-delà d'un certain point, le navire manque de bras pour hisser les voiles ou guider le navire.

L'alternative à cette réduction de coût (qui ne fait pas partie des annonces du 18 septembre) serait de faire peser sur les forces commerciales de la banque une augmentation des revenus. Dans ce domaine, plus hasardeux puisqu'il dépend du contexte économique, du contexte géopolitique et même, nous le savons maintenant, du contexte sanitaire, le benchmark réalisé cet été par Solent Consulting sur l'efficacité commerciale de banques installées en France montre un réel potentiel inexploité chez la plupart des établissements, dont la Société Générale. On aimerait voir ce champion français rayonner davantage par la croissance de ses revenus que la réduction de ses coûts.

Pour aller plus loin, discutons de vos priorités.



Gardez le cap sur vos projets



Jérôme Haniez -Associé
 jhaniez@solent-consulting.com
 +33 6 30 27 89 24