

## SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

« AUJOURD'HUI, POUR NOUS, IL EST PLUS PERTINENT DE N'AVOIR QU'UNE SEULE BANQUE DE DÉTAIL »



© SOCIÉTÉ GÉNÉRALE.

### Sébastien Proto

Directeur général adjoint en charge des réseaux  
Société Générale et Crédit du Nord et de leur direction  
Innovation, Technologie et Informatique  
Société Générale

Société Générale a annoncé le 7 décembre 2020 le projet de fusion de sa banque de détail en France avec sa filiale Crédit du Nord, qui doit être achevée en 2025. La massification des investissements, dans la transformation digitale notamment, doit permettre de faire face aux défis auxquels sont confrontées les banques de détail aujourd'hui, et permettre d'obtenir une meilleure rentabilité.

#### ■ Pourquoi ce projet de rapprochement des réseaux Société Générale et Crédit du Nord ?

Crédit du Nord fait partie du groupe Société Générale depuis 1987, et est lui-même un groupe bancaire qui rassemble 9 banques régionales, certaines plus connues que d'autres au niveau national mais toutes très connues au niveau local : Crédit du Nord, Kolb, Laydernier, Nuger, Rhône-Alpes, Société Marseillaise de Crédit, Courtois, Tarneaud et Société de Banque Monaco.

INTERVIEW



Nous analysons comment l'environnement de la banque de détail a évolué et continue à évoluer, et plusieurs caractéristiques nous semblent très importantes. La première est l'environnement économique avec des taux d'intérêt bas et qui vont rester très bas pendant un long moment, ce qui pèse évidemment sur les perspectives de revenus et sur la marge nette d'intérêt de l'ensemble des banques de détail. La deuxième est l'environnement réglementaire et compétitif qui s'est durci, avec plus d'attente des régulateurs et une tension compétitive encore plus forte sur le marché français avec d'un côté des grands acteurs mutualistes, et de l'autre le développement des néobanques, des banques purement digitales, des FinTechs, qui s'attaquent à des pans de la chaîne de valeur. Troisième élément, les attentes des clients évoluent rapidement, c'était déjà vrai avant la crise sanitaire et c'est encore plus vrai maintenant, et ces tendances-là vont s'accélérer. Il y a une attente très forte d'immédiateté, de simplicité, de rapidité du service bancaire, il y a également des attentes fortes sur les tarifs bancaires, et dans le même temps une volonté de proximité importante de la part des clients. Ils veulent à la fois des interactions à distance, notamment digitale, de grande qualité, et cette proximité de qualité également.

Toutes les banques de détail connaissent une triple pression : sur les revenus, sur les coûts, et sur les investissements. Les exigences d'investissement sont encore plus fortes pour être en capacité de financer notamment la transformation digitale des banques de détail.

Dans ce contexte, nous avons considéré qu'aujourd'hui il était plus pertinent stratégiquement pour nous de n'avoir qu'une seule banque de détail, plutôt que de répartir nos investissements entre deux banques, les marques Société Générale et Crédit du Nord. La massification de nos investissements nous permet d'éviter de les diluer sur chacune des deux enseignes, ce qui au final permet d'être plus fort pour adresser l'ensemble des enjeux d'investissements de l'époque.

■ **La crise et les évolutions des usages des clients ont-elles participé à la décision de lancer ce rapprochement maintenant ?**

Il y avait des tendances et elles s'accélérent, sous l'effet de la crise sanitaire mais pas seulement. De grands cabinets de conseil estiment que l'usage digital de la banque a atteint en 2020 le niveau qu'on s'attendait à atteindre en 2024 avant la crise sanitaire. Face à ces accélérations,

« La grande force de ce rapprochement est qu'il nous permet de réduire le nombre d'agences sans quitter aucune ville, ce qui est notre objectif, puisque dans une ville où il y a une agence Société Générale et une agence Crédit du Nord, nous en enlèverons une et en ferons grandir une autre. »

nous anticipons et continuons à ne pas être en réaction par rapport aux mouvements des consommateurs et des clients. C'est la raison pour laquelle nous avons engagé le projet de rapprochement.

Nous allons créer une banque de 10 millions de clients, avec des dominantes, des éléments de force importants issus à la fois de Société Générale et de Crédit du Nord, sur les secteurs des entreprises, de la clientèle des professionnels et de la clientèle aisée en particulier.

■ **Quelles sont les grandes lignes du projet en termes de réorganisation, des réseaux notamment ?**

Nous allons réduire le nombre d'agences combiné de 30 %. Il y a une tendance en Europe à la réduction du nombre d'agences, la France est un peu décalée de ce point de vue, elle a plus d'agences par habitant que dans les autres pays européens et elle a moins réduit son réseau. Cela est moins vrai pour Société Générale, car nous avons déjà réduit notre réseau. Avec cette fusion, nous avons la capacité de réorganiser, d'optimiser la présence territoriale de notre réseau d'agences de manière plus efficace que si chacune des deux enseignes le faisait de son côté. La grande force de ce rapprochement est qu'il nous permet de réduire le nombre d'agences sans quitter aucune ville, ce qui est notre objectif, puisque dans une ville où il y a une agence Société Générale et une agence Crédit du Nord, nous en enlèverons une et en ferons grandir une autre. 60 % des agences Crédit du Nord se trouvent à moins d'un kilomètre d'une agence Société Générale. Cela veut dire que nous aurons toujours la même présence territoriale, nous avons la capacité de réduire le nombre d'agences sans dommage, sans impacter le client. Et les clients Crédit du Nord qui aujourd'hui ont accès à 650 agences sur le territoire national, auront demain accès à 1 500 agences, issues du regroupement.

Nous allons avoir un seul système informatique et non plus deux, nous allons conserver celui de la banque de détail Société Générale qui sera celui de 10 millions de clients. La bascule du système d'information de Crédit du Nord sur celui de Société Générale, qui nécessite des préparations importantes, aura lieu dans les premiers mois de 2023.

Enfin, nous n'aurons plus qu'un seul siège, et les fonctions supports associées aux deux sièges que nous avons aujourd'hui vont être réorganisées.

■ **Comment tout cela va-t-il se traduire en termes d'évolution de l'emploi ?**

Nous n'avons pas donné de chiffres à ce stade car il y a encore beaucoup de travail à faire pour mettre en œuvre le rapprochement. En revanche, en tant que banque responsable, nous avons indiqué qu'il n'y aura aucun départ contraint, et que nous pouvions nous appuyer

sur les départs naturels, dont des départs à la retraite, importants ces prochaines années. En moyenne il y a un rythme de 1 500 départs naturels par an entre Société Générale et Crédit du Nord sur les activités de banque de détail. Cela nous permet de faire ce rapprochement sans licenciements et en continuant même à recruter en fonction des besoins dans tel ou tel métier. Dans ce projet de rapprochement, que nous négocions bien sûr avec les partenaires sociaux, il y aura un effort très important en matière de formation pour accompagner nos collaborateurs, répondre à l'enjeu de montée en expertise. Nous avons augmenté notre taux de formation de 40 % pour les cinq ans qui viennent. Par ailleurs, nous mettons en place une cellule dédiée au projet pour accompagner nos collaborateurs et recueillir leurs préférences en matière de poste, et les aider dans le changement.

■ **Quel « nouveau modèle de banque » entendez-vous mettre en place ?**

Ce rapprochement s'appuie sur les points forts respectifs de chacune des deux enseignes.

Nous voulons un modèle avec une assise territoriale forte pour répondre à l'enjeu de proximité. Nous allons donc construire cette nouvelle banque avec des régions fortes et la volonté d'avoir le plus possible de décisions prises au niveau local plutôt qu'au siège.

Nous voulons combiner le meilleur du digital et le meilleur de l'expertise humaine. Nous voulons vraiment repenser le rôle d'une agence. Les clients vont de moins en moins en agence et cette tendance va continuer, en particulier après la crise sanitaire qui aura été plus qu'une parenthèse dans la manière dont les Français consomment la banque : elle a introduit des changements pratiques qui vont être durables. Les clients se rendront en agence uniquement pour des sujets importants. La plupart d'entre eux s'attendent à pouvoir réaliser les activités de banque au quotidien à faible valeur ajoutée à distance, par le digital, sur leur application téléphonique ou sur leur ordinateur. Nous allons continuer à investir pour proposer la meilleure expérience digitale et la meilleure expérience à distance pour toute l'activité quotidienne, qui ne nécessite pas de se déplacer en agence. Le projet est construit avec une volonté d'accélérer la digitalisation du modèle et en même temps de renforcer l'expertise et le conseil de nos collaborateurs en agence, sur les sujets importants correspondant aux événements de nos clients en matière d'épargne, de constitution de patrimoine pour ce qui concerne les particuliers.

Nous voulons également avoir la meilleure organisation pour chaque catégorie de client, entreprises, professionnels et particuliers, les Premium en particulier, les plus aisés, car chaque catégorie a ses attentes spécifiques. Aujourd'hui la clientèle des professionnels de



Crédit du Nord a un conseiller unique pour ses besoins professionnels et personnels, ce qui est un élément de force, et est différenciant sur le marché. C'est donc le modèle que nous voulons retenir pour l'ensemble de la clientèle professionnelle issue du rapprochement. Nous avons fait cette analyse pour chaque catégorie de clients.

■ **Société Générale et Crédit du Nord ont chacun leur segmentation de clients particuliers. Quel est le projet en termes de segmentation et de modèle relationnel pour la future banque ?**

Le point commun entre les deux enseignes est que le modèle est fondé sur l'agence. Le client a une agence de rattachement, et un conseiller. Nous avons des ajustements à faire entre les deux groupes, par exemple sur le segment Banque Privée, sur lequel la différence était la plus importante. Aujourd'hui chez Crédit du Nord le seuil d'entrée dans la Banque Privée est à un million d'euros d'avoirs, il est à 500 000 euros chez Société Générale. Nous avons décidé de retenir ce seuil de 500 000 euros pour devenir client de la Banque Privée. Des clients de Crédit du Nord deviendront donc des clients Banque Privée de cet ensemble. Il y aura ensuite la clientèle patrimoniale Premium, et la clientèle mass market, les Essentiels, qui constituent la majorité des clients en nombre mais qui n'est pas majoritaire en avoirs.

■ **Tous les clients continueront-ils à avoir un conseiller dédié, ou ce modèle n'est-il plus de mise ? Certains clients Essentiels seront gérés uniquement à distance...**

Nous ne faisons pas le choix du modèle de BNP Paribas de facturer le conseiller dédié. Les clients Essentiels gérés uniquement à distance représentent un dispositif qui existe aujourd'hui de manière très limitée chez Crédit du Nord, pour une petite fraction de clients. Nous sommes en train de regarder comment ce sujet va être traité dans le futur modèle, mais l'immense majorité des clients aura un conseiller dédié.

■ **Ne craignez-vous pas une perte de clientèle attachée à ses marques du côté de banques régionales de Crédit du Nord, s'il y a une marque unique à la fin ?**

Notre objectif n'est pas une marque unique. Il y aura un dénominateur commun et des marques régionales, qui reprendront des marques de Crédit du Nord. Donc le client aura dans de très nombreux cas ce lien avec l'origine Crédit du Nord. Il bénéficiera si c'est un client particulier de la force de frappe en matière digitale de Société Générale, si c'est un client professionnel ou entreprise, de sa force de frappe en matière d'accompagnement... La capacité à suivre un client sera beaucoup plus forte car le groupe Société Générale a un bilan sans commune mesure avec celui de Crédit du Nord. Et le

“Notre objectif n'est pas une marque unique. Il y aura un dénominateur commun et des marques régionales, qui reprendront des marques de Crédit du Nord.”

modèle a aussi été construit en reprenant des éléments de force de Crédit du Nord. Notre objectif est bien une fusion reprenant le meilleur des deux enseignes.

■ **Quels sont les objectifs de ce projet, les synergies attendues ?**

Nous considérons que ce projet va nous permettre d'avoir une rentabilité comprise entre 11 à 11,5 % en 2025 en environnement Bâle III, environ 10,5 % en Bâle IV. Il engendrera 450 millions d'euros de baisse de la base de coûts annuelle nette de notre banque de détail à la même date par rapport à 2019. Cela est tout à fait comparable à ce que l'on obtient généralement dans une opération de fusion bancaire.

■ **Quel est le calendrier de déploiement du projet ?**

Nous sommes dans une phase de préparation dans les détails. Une négociation sociale a commencé avec les partenaires sociaux sur différents sujets, sur un accord de méthode en premier lieu, puis il y aura plusieurs étapes de négociations sur l'année 2021, avec deux gros sujets, les mesures d'accompagnement social et les sujets de statuts puisque les collaborateurs Crédit du Nord n'ont pas les mêmes statuts que ceux de Société Générale. Nous allons donc les faire entrer dans le statut Société Générale. Nous préparons également la bascule informatique, c'est la phase qui prend le plus de temps. L'ensemble de la fusion sera réalisé dans la première partie de l'année 2023. Quand elle sera effective, les réorganisations vont pleinement entrer en vigueur et le plus gros sera fait en 2024.

■ **Quels sont les difficultés, les défis pour un tel projet ?**

C'est une fusion bancaire domestique. Comme toute opération de fusion il y a évidemment beaucoup d'enjeux de mise en œuvre. Et il y a l'enjeu de réussir à créer le ciment d'une culture commune, ce qui nécessite des échanges entre collaborateurs, des lieux de rencontres, actuellement virtuelles, pour poser les jalons de cette culture commune. ■

Propos recueillis par L.B.