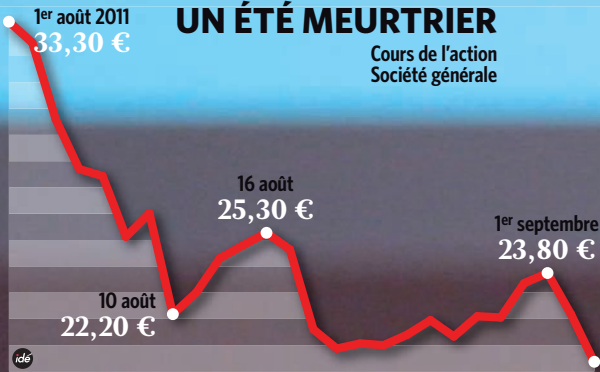


## UN ÉTÉ MEURTRIER

Cours de l'action  
Société générale



5 sept.  
20,30 €  
(en séance)

**CAUCHEMAR** Le 3 août, le PDG de la Société générale, Frédéric Oudéa, annonce que l'objectif de résultats pour 2012, fixé à 6 milliards d'euros, ne sera pas tenu. C'est le début d'une longue série de rumeurs et de mauvaises nouvelles.

# Société générale

## Le maillon faible

La tempête sur les marchés financiers place à nouveau la banque de la Défense sous les projecteurs. Après l'affaire Kerviel, Frédéric Oudéa, son patron depuis deux ans, a trop tardé à transformer le groupe. Et péché par optimisme sur la sortie de crise.

BENJAMIN MASSE-STAMBERGER

**S**ale été pour la Société générale. Au cours des deux derniers mois, les ennuis n'ont pas cessé de pleuvoir sur les fameuses tours de la Défense, où se situe le siège du groupe. Agités de rumeurs multiples, jusqu'à celle de sa mise en faillite (*voir l'encadré*), les marchés se sont acharnés sur la banque, entraînant le plongeon du cours, qui a perdu plus de la moitié de sa valeur. Dans un registre beaucoup plus dramatique, on apprenait aussi que deux salariés du groupe s'étaient suicidés au cours de ce mois d'août, décidément pourri. Et septembre ne s'annonce guère meilleur : vendredi 2, le régulateur américain

du financement immobilier, la FHFA, annonçait que la « Soc-Gen » figurait parmi les établissements poursuivis pour leur implication dans la crise des subprimes. Coût total pour l'Etat fédéral : 170 milliards de dollars. Au total, 17 banques sont ciblées : 10 américaines et 7 européennes. Mais un seul et unique groupe français : la Société générale.

### 4 milliards d'euros évaporés

Pour la banque, le cauchemar (re)commence en fait le 3 août. Ce jour-là, elle annonce des résultats trimestriels moins bons que prévu (750 millions d'euros), en baisse de 31 % sur un an. En cause : la dégradation de la conjoncture et la crise de la dette

aux Etats-Unis et en Europe. Le PDG, Frédéric Oudéa, en profite pour annoncer que les objectifs de son plan Ambition SG 2015, élaboré un an plus tôt à peine, ne pourront pas être tenus. En particulier, l'objectif de résultat pour 2012, fixé à 6 milliards d'euros, ne sera, selon toutes probabilités, pas atteint. Le jeune président (48 ans) pense que cette annonce est faite dans le bon timing : dans le flot des mauvaises nouvelles, peut-être cette révision passera-t-elle inaperçue ? Pas de chance : la semaine suivante déferle une crise boursière sans précédent depuis la chute de Lehman Brothers, déclenchée par la perte par les Etats-Unis de son triple A. L'armada économique américaine, réputée invincible, est touchée au cœur. Pourtant, ce sont les établissements européens qui se retrouvent dans la tourmente. En France, la banque au logo rouge et noir est la plus violemment frappée : le 10 août, elle abandonne 15 %, après avoir perdu en séance plus de 20 %, soit environ 4 milliards d'euros de capitalisation boursière évaporés. BNP Paribas et Crédit agricole, de leur côté, abandonnent respectivement 9,5 et 11,8 %.

...



**1** Le *Daily Mail*, dans son édition dominicale du 7 août, annonce que la SocGen « se [trouve] dans un état périlleux » et potentiellement « au bord du désastre », du fait de pertes subies sur la dette grecque. Une rumeur affirmera même, à tort, que les journalistes du *Daily Mail* se sont inspirés d'une fiction du *Monde* – « Terminus pour l'euro » – pour écrire leur article...

## Les 5 rumeurs qui ont plombé l'action



**2** Le 10 août, on murmure sur les marchés financiers que le président de la République serait rentré d'urgence de ses vacances au cap Nègre pour venir au secours d'une grande banque française en difficulté.

**URGENCE** Le chef de l'Etat a interrompu ses vacances d'été.

●●● Pourquoi la Société générale a-t-elle été la cible privilégiée des rumeurs et de la spéculation ? « Il y a un effet de réputation, explique Christophe Nijdam, analyste du secteur bancaire à Alpha-Value. S'ils doivent arbitrer entre deux grandes banques hexagonales, les gestionnaires d'actifs vont plutôt se délester de la Société générale que de BNP Paribas, qui apparaît comme plus solide, ayant mieux traversé la crise. » Le souvenir du scandale Kerviel – du nom du trader qui a fait perdre près de 5 milliards d'euros à la banque – demeure vivace dans tous les esprits. Un épisode que Frédéric Oudéa, qui a succédé au pied levé à Daniel Bouton – il est nommé directeur général en mai 2008, puis PDG un an plus tard –, n'est pas parvenu à faire oublier. Pour certains, les changements impulsés par le jeune premier n'ont pas été suffisants. « Oudéa a davantage changé les modes opératoires au sein du groupe que véritablement transformé le modèle économique », témoigne un haut cadre du groupe. Les efforts ont ainsi beaucoup porté sur la restructuration du fonctionnement interne : réorganisation des ressources humaines, fluidification des rapports sociaux, communication repensée...

Les plus acides jugent même que la transformation la plus fondamentale concerne l'image du patron

**Là où Bouton posait en « maître du monde » arrogant, Oudéa la joue concentré et modeste**

de la banque lui-même : choisi par Daniel Bouton, Oudéa, parvenu prématurément au sommet après la chute de ce dernier, exigée par l'Elysée, s'est toujours bien gardé de tuer le père... du moins publiquement. Il n'en cultive pas moins, plus subtilement, une personnalité diamétralement opposée à celle de son mentor : là où Bouton posait en « maître du monde » arrogant, donnant du haut de son Olympe bancaire des conseils à la terre entière, Oudéa la joue concentré et modeste. Pas question pour lui de dissenter des heures sur la peinture flamande du *xvi<sup>e</sup>* siècle (sujet qu'il connaît pourtant parfaitement) ou les crises de la dette à travers l'Histoire. Une partition un peu surjouée pour ce brillant élément – ancien élève de Polytechnique et de l'ENA, inspecteur des Finances – par ailleurs parfaitement conscient de sa valeur. Plus rugby que golf, Oudéa veut aussi réhabiliter le collectif. C'est tout l'esprit de la campagne de

publicité lancée en mars dernier, qui évite soigneusement de montrer un banquier à l'écran, et énonce que « rien n'est plus beau que l'esprit d'équipe ». Oudéa, qui a fait ses armes, entre 1993 et 1995, au ministère du Budget et de la Communication, auprès de Nicolas Sarkozy, s'est révélé plutôt habile pour changer l'image de la banque auprès du grand public.

### Les marchés demeurent sceptiques

Pour cela, il a fait régulièrement appel, en plus de sa direction de la communication, à des experts tels que le lobbyiste Jean de Belot, ou encore Seth Goldschlager, associé de Publicis Consultants. Oudéa, qui aurait touché au titre de 2010, selon *L'Expansion*, plus de 4 millions d'euros de rémunération, a ainsi participé à l'appel à une contribution exceptionnelle pour les plus riches, signé par 16 grands patrons, le 23 août, et paru sur le site du *Nouvel Observateur*.

### LE FARDEAU EUROPÉEN

Exposition de la Société générale aux dettes souveraines espagnole, italienne et grecque (en milliards d'euros)

Source : European Banking Authority



P. LE SEGRETTI/GETTY IMAGES



**3** Le 10 août toujours, le bruit circule que l'assureur Groupama aurait vendu une partie de sa participation dans la Société générale.

**4** Le 18 août, le *Wall Street Journal* affirme que la Banque centrale américaine (Fed) aurait mis la pression sur les filiales américaines des banques européennes pour qu'elles renforcent leur coussin de liquidités en dollars. Certains jugent que la SocGen, du fait de l'importance de sa banque d'investissement, pourrait être mise en difficulté par ces mesures.



J. YOUNG/REUTERS

**ÉTATS-UNIS**  
Ben Bernanke, le patron de la Fed, met la pression sur les banques.



K. PFAFFENBACH/REUTERS

**SUSPICION** La BCE, présidée par Jean-Claude Trichet, alimente le doute avec un prêt de 500 millions d'euros.

**5** La Banque centrale européenne confirme avoir prêté 500 millions de dollars à un établissement financier du Vieux Continent. Certains pensent qu'il pourrait s'agir de la Société générale, et y voient la confirmation d'éventuels problèmes de liquidités de la banque de la Défense.

Mais, si l'opération reconquête est plutôt bien passée auprès du grand public, les marchés, eux, demeurent sceptiques. Au-delà des postures, beaucoup jugent que le groupe n'a pas fondamentalement été transformé. « Le profil de risque a certes été réduit, mais le poids de la banque d'investissement demeure trop important par rapport à celui de la banque de détail », souligne un analyste. En 2010, elle a ainsi dégagé 45 % des bénéfices, soit 1,75 milliard d'euros : une hausse de 260 % par rapport à 2009. En pointe sur les dérivés actions avant la crise, la banque a gagné beaucoup d'argent, depuis la chute de Lehman Brothers, en prêtant aux Etats européens. « Elle a conservé un profil de risque plus marqué que les autres banques françaises, ajoute Emmanuel Boussard, cofondateur de Boussard et Gavaudan, l'un des plus gros *hedge funds* européens. Du coup, son cours varie davantage, à la hausse comme à la baisse, que celui de ses concurrents. »

Le groupe de la Défense a commis une autre erreur : croire que le plus gros de la crise était passé. C'est ce qui explique, sans doute, que le moteur de la banque d'investissement n'ait pas été davantage bridé. Et aussi que les objectifs du plan *Ambition 2015*, définis en 2010, se soient révélés trop optimistes. « Comme les autres

banques françaises, la Société générale aurait dû profiter de l'accalmie de 2010 pour se recapitaliser », estime aussi Jean-Louis Mullenbach, du cabinet Bellot, Mullenbach et associés. Pour avoir osé rappeler ce besoin de recapitalisation, Christine Lagarde, désormais patronne du Fonds



J. NAEGELE/REUTERS



G. FUENTES/REUTERS

monétaire international, a essuyé un tir de barrage nourri des grandes institutions bancaires françaises et européennes. Accusée, à demimot, d'être passée à l'ennemi (américain). Gardien du temple, le gouverneur de la Banque de France, Christian Noyer, est même allé jusqu'à évoquer l'hypothèse surréaliste selon laquelle l'ancienne ministre des Finances aurait été « très mal informée par les services du FMI ».

Autre souci : la liquidité. Encore

## < MAUVAISE...

Le souvenir du scandale provoqué par Jérôme Kerviel est toujours dans les esprits.

## > ... RÉPUTATION

Cette affaire, qui a coûté 5 milliards d'euros à la SocGen, aura poussé son ancien PDG, Daniel Bouton, vers la sortie.

patron de la Fédération bancaire française, François Pérol a dû reconnaître, dans une interview aux *Echos*, « des tensions sur le refinancement en dollars des banques françaises ». Là encore, la SocGen, dont la banque d'investissement est particulièrement active aux Etats-Unis, se trouve en première ligne.

Si les scénarios extrêmes – mais loin d'être entièrement improbables – ne se matérialisent pas, la banque devrait cependant pouvoir passer la tempête. « Nous pouvons nous reposer sur quatre piliers : un bon *business model*, un bilan sain et un niveau de liquidités et de capital satisfaisants », défend Frédéric Oudéa, teint hâlé et allure décontractée, dans son bureau lumineux du 35<sup>e</sup> étage. Dans le cas contraire, les rumeurs bruissent à nouveau d'une possible OPA sur le groupe d'une banque étrangère, voire du rival historique, BNP Paribas. La SocGen pourrait alors contre-attaquer en se rapprochant du Crédit agricole, avec lequel elle a déjà fusionné ses activités de gestion d'actifs. Un schéma déjà envisagé à plusieurs reprises, au cœur de la crise, au sein des deux banques, mais aussi du côté des pouvoirs publics. Pour l'heure, le groupe et ses salariés ne voient pas si loin. Ils attendent simplement, avec impatience, que cet été calamiteux se termine enfin. ● B. M.-S.