

15 juin 2010

Ambition SG 2015 : Une croissance à moindre risque

■ **Ambition SG 2015**

- Renforcer un modèle de banque universelle orienté client et recentré sur 3 piliers à fort potentiel (Banque de détail en France, Réseaux internationaux et Banque de financement et d'investissement)
- Achever l'optimisation du portefeuille d'activités du Groupe
- Maintenir une stricte gestion des risques
- Transformer le modèle opérationnel

■ **Principaux objectifs financiers**

- Résultat net part du Groupe cible d'environ 6 Md d'euros en 2012
- Coefficient d'exploitation inférieur à 60 % en 2012
- ROE après impôt d'environ 14-15 % en 2012
- Ratio Core Tier 1 supérieur à 8 % à l'horizon 2012 (Bâle II, CRD3)

RELATIONS PRESSE
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

Laëtitia MAUREL
+33 (0)1 42 13 88 68

Astrid BRUNINI
+33 (0)1 42 13 68 71

Hélène MAZIER
+33 (0)1 58 98 72 74

Laura SCHALK
+33 (0)1 42 14 52 86

P.A +33(0)1 42 14 67 02
Fax +33(0)1 42 14 28 98

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE
COMM/PRS
75886 PARIS CEDEX 18
www.societegenerale.com

Société anonyme au capital de 924 757 831 euros
552 120 222 RCS PARIS

Société Générale présente aujourd'hui son plan stratégique 2015 lors d'une journée investisseurs organisée à Paris animée par son Président Directeur général Frédéric Oudéa et les membres de l'équipe de direction du Groupe.

Frédéric Oudéa, Président Directeur général a déclaré:

« Dans un environnement en pleine évolution, je suis persuadé que Société Générale dispose d'un modèle très attractif avec des forces intrinsèques qui lui permettront de compter parmi les banques européennes les plus compétitives dans le futur. Les dernières années ont été difficiles pour le Groupe, ses actionnaires et ses employés mais nous avons tiré les leçons de la crise. 2010 représente le début d'une nouvelle période pour Société Générale. A ce titre, les résultats du premier trimestre illustrent la capacité de rebond du Groupe. Ma stratégie pour les prochaines années consistera à développer notre modèle intégré de banque universelle orientée client, tirer parti de nos positions dans des pays à fort potentiel de croissance et transformer notre modèle opérationnel. Tout en proposant à nos clients un service bancaire de grande qualité, nous produirons des résultats financiers solides et une croissance soutenue, avec une forte discipline en matière de gestion financière et des risques. »

1. AMBITION SG 2015

Une banque universelle orientée client et recentrée sur 3 piliers

Le Groupe confirme son attachement à un modèle de banque universelle. Celui-ci a démontré sa résistance durant la crise et devrait rester efficient dans un environnement 2010-2015 caractérisé par une grande incertitude et des contraintes accrues.

La solidité de ce modèle tient aux relations de long terme établies avec les clients, ainsi qu'à sa diversification (multi-métiers et multi-clients) et au bon équilibre entre l'offre de solutions de financement et de collecte d'épargne.

Le business modèle de Société Générale, auparavant fondé sur 5 métiers, a été recentré autour de trois piliers :

- Réseaux France,
- Réseaux internationaux,
- Banque de financement et d'investissement.

Ces trois métiers sont au cœur du développement du modèle de banque relationnelle. Leur positionnement solide confère au Groupe un potentiel de croissance important.

Les deux autres lignes métiers, Services Financiers Spécialisés & Assurances et Banque Privée, Gestion d'actifs et Services aux investisseurs, devraient être en mesure de consolider leurs positions de leader. Ils soutiendront le développement des trois piliers et verront leur développement soumis à quatre critères :

- le niveau des synergies potentielles avec les trois piliers du Groupe,
- leur consommation de ressources rares,
- leur contribution aux résultats financiers du Groupe,
- leur capacité à conserver un positionnement concurrentiel compétitif.

Extérioriser pleinement le potentiel de croissance du Groupe

Le portefeuille d'activités de Société Générale est unique car, par rapport à celui de bon nombre de banques, il offre un potentiel important de croissance durable et rentable. Le Groupe dispose en effet d'avantages compétitifs forts et opère dans des géographies à fort potentiel.

La nouvelle équipe de direction du Groupe va s'attacher à accélérer cette croissance grâce au plan « Ambition SG 2015 » qui regroupe plus de 50 projets impliquant toutes les lignes métiers. Celui-ci se décline essentiellement selon les priorités suivantes:

- Etre la référence en matière de satisfaction client sur le marché français de la banque de détail,
- Une position dans le Top 3 des banques présentes en Europe centrale et orientale et Russie,
- Une position dans le Top 5 européen des banques de financement et d'investissement,
- Pour le Groupe, renouer avec une croissance rentable et principalement organique sur la période 2009-2015.

D'ici 2012, Société Générale développera son programme 'Ambition SG 2015' en extériorisant pleinement le potentiel de croissance de ses fonds de commerce. Le Groupe poursuivra les arbitrages au sein de son portefeuille d'activités, dont les premiers exemples ont été la création d'Amundi, la restructuration d'activités périphériques, la consolidation des activités russes, l'acquisition d'une participation de 20 % dans Crédit du Nord et, comme le Groupe l'a annoncé le 14 juin 2010, l'entrée en négociation exclusive en vue de l'acquisition de la Société Marseillaise de Crédit par le Crédit du Nord.

Transformation du modèle opérationnel et maintien d'une stricte gestion des risques

Société Générale, ayant tiré les leçons de la crise, continuera à s'adapter à son environnement en mettant l'accent sur :

- l'amélioration de son efficacité opérationnelle via l'industrialisation des processus et la mutualisation des ressources,
- le développement des synergies intra-Groupe,
- la gestion des talents et le développement des meilleures pratiques en terme de management,
- une vigilance constante et renforcée en matière de contrôle des risques.

Un résultat net part du Groupe cible d'environ 6 milliards d'euros en 2012

Dans un scénario de croissance modérée du PIB mondial, Société Générale vise :

- un résultat net part du Groupe d'environ 6 milliards d'euros en 2012,
- une croissance du Produit Net Bancaire de 4 % par an entre 2009 et 2012,¹
- un coefficient d'exploitation inférieur à 60 % en 2012,
- un niveau moyen de coût du risque estimé à 55-65 pb des encours de crédit en moyenne de cycle,
- un ROE après impôt d'environ 14-15 % en 2012.

Le Groupe maintiendra une situation financière solide sur la période, avec un ratio Core Tier 1 minimum de 8 % à l'horizon 2012 (Bâle II, CRD3).

2. RESEAUX FRANCE : Etre la référence en matière de satisfaction client

L'ambition de Société Générale d'ici 2015 pour son pôle Réseaux France s'articule autour de 4 principales priorités :

- être la banque de référence en matière de satisfaction client,
- augmenter le nombre de clients particuliers de 10 à 12 millions,
- gagner 1% de part de marché auprès de la clientèle d'entreprises,
- réduire le coefficient d'exploitation à 60 % ou moins.

Dans cette perspective, le Groupe s'appuiera sur ses trois marques complémentaires - Société Générale, Crédit du Nord (renforcé par l'acquisition de la SMC) et Boursorama - qui, ensemble, couvrent toute la palette des besoins de sa clientèle. Il s'appuiera également sur une implantation de

¹ À change constant, hors actifs gérés en extinction, gestion d'actifs (hors TCW) et éléments exceptionnels (MtM du portefeuille de CDS et risque de crédit propre).

son réseau d'agences lui permettant de gagner des parts de marché, sur une approche multi canal performante et sur des fonds de commerce de qualité. Des stratégies commerciales adaptées à chaque segment de clientèle ont déjà été mises en œuvre ainsi qu'un projet destiné à renforcer la mutualisation des services informatiques et des back-offices entre les trois réseaux et à partager les meilleures pratiques.

Pour les Réseaux France, cette stratégie devrait se traduire par :

- une croissance des revenus d'environ 3 % par an de 2009 à 2012,
- un coefficient d'exploitation de 63 % en 2012 puis inférieur à 60 % en 2015,
- un Résultat Net Part du Groupe cible de 1,4-1,6 milliard d'euros en 2012.

3. RESEAUX INTERNATIONAUX : Top 3 en Europe Centrale et Orientale et Russie

Dans les Réseaux Internationaux, Société Générale affiche 5 ambitions principales :

- Créer un acteur de premier plan en Russie,
- Intensifier les relations clients dans les entités les plus matures,
- Accélérer la croissance dans les bassins à potentiel de bancarisation et saisir les opportunités de croissance externe,
- Adosser la croissance à l'innovation,
- Améliorer l'efficacité opérationnelle.

Ces objectifs seront atteints en premier lieu grâce à un projet ambitieux en Russie, où le Groupe entend créer un leader du marché bancaire. SG Russie va ainsi mettre en œuvre une approche commerciale ciblée sur le segment des clients particuliers, en s'appuyant sur plusieurs canaux d'acquisition : les deux réseaux de banques universelles fusionnés (Rosbank et BSGV), l'entité de crédit à la consommation (Rusfinance) et l'entité de crédit à l'habitat (Delta Credit). Pour faire croître sa clientèle entreprises, le Groupe étoffera les équipes commerciales, développera sa gamme de produits et les synergies avec SG CIB.

En dehors de la Russie, le Groupe s'attachera à intensifier les relations clientèle dans les pays plus matures, notamment en République tchèque : des synergies avec les autres lignes métier du Groupe et les ventes croisées seront développées. Dans les pays ayant un fort potentiel de bancarisation, Société Générale ouvrira plus de 700 agences et vise une augmentation significative du nombre de ses clients. Par ailleurs, la croissance sera adossée sur un certain nombre de solutions innovantes qui ont fait leurs preuves dans plusieurs pays. La transformation du modèle opérationnel des Réseaux Internationaux, initiée il y a plusieurs années déjà, sera achevée. Ce projet consiste essentiellement à standardiser, mutualiser et centraliser les processus et les ressources. Les plateformes informatiques des principales implantations étrangères seront ainsi alignées sur les systèmes des Réseaux France tandis que pour les autres implantations d'Europe de l'Est et Orientale, des hubs régionaux seront créés, à l'instar de celui déjà lancé en Afrique.

Les objectifs financiers du pôle Réseaux Internationaux sont les suivants :

- la Russie au sein du pôle Réseaux Internationaux représentera 15 % du résultat en 2012, et sera le principal contributeur en matière de résultat en 2015,
- un taux de croissance des revenus d'environ 8% entre 2009 et 2012,
- un Résultat Net Part du Groupe cible de 0,9-1,1 milliard d'euros en 2012.

4. BANQUE DE FINANCEMENT ET D'INVESTISSEMENT : Top 5 en Europe

Les priorités stratégiques du Groupe dans les métiers de banque de financement et d'investissement seront les suivantes:

- Etendre le leadership mondial sur les dérivés Actions et les structurés « cross asset »
- Développer les financements structurés en capitalisant sur les segments en forte croissance
- Capitaliser sur des fonds de commerce européens solides en complétant l'offre Fixed Income et Banque d'investissement,
- Développer les activités de banque de financement et d'investissement en Europe Centrale et Orientale et en Russie en s'appuyant sur la présence du Groupe dans ces régions.

Pour les dérivés actions, la priorité sera donnée au développement des ventes croisées auprès des clients du Groupe en Asie et aux États-Unis, ainsi qu'à l'augmentation de la couverture de la clientèle institutionnelle européenne. Pour les produits structurés « Cross-Asset », des synergies seront mises en place entre les équipes Actions et Fixed Income, avec une approche client segmentée et le renforcement des équipes commerciales régionales. L'objectif de SG CIB est de figurer dans le Top 5 sur les produits de taux structurés en euro en 2012.

Les fonds de commerce du Groupe en financements structurés seront développés au travers d'investissements ciblés dans des segments à forte croissance, notamment dans le secteur des matières premières et des infrastructures. Les équipes dédiées aux principaux marchés émergents seront renforcées pour asseoir la présence du métier en Asie, en Europe Centrale et Orientale, au Moyen Orient et en Afrique.

Les activités de taux flux seront réorganisées pour permettre le développement des relations avec une clientèle entreprise ciblée et les institutions financières. Par ailleurs, SG CIB consolidera son positionnement à l'échelle mondiale en recrutant 200 personnes au sein des front office, en développant une capacité d'origination et de distribution en dollar américain et livre sterling, et en développant son offre de change. Pour la banque d'investissement, des recrutements ciblés permettront une meilleure couverture des clients européens, avec l'objectif de figurer dans le Top 10 des acteurs du secteur en Europe.

Le Groupe tirera profit de sa présence en Europe Centrale et Orientale et en Russie pour développer les activités de banque de financement et d'investissement au travers de plates-formes locales dotées d'équipes dédiées pour l'origination et la vente.

L'ensemble de ces initiatives traduisent la conviction du Groupe de pouvoir augmenter le volume d'activité réalisé avec sa base de clientèle actuelle et développer des produits sur lesquels ils dispose d'avantages compétitifs établis, avec un risque d'exécution limité.

Parallèlement, SG CIB a lancé un programme ambitieux, Resolution, qui permettra de gagner en efficacité et de renforcer encore la maîtrise des risques opérationnels. Ce plan impliquera un investissement de 600 millions d'euros sur 3 ans et devrait permettre de faire baisser le coefficient d'exploitation après 2012.

Au total, les objectifs financiers de Société Générale pour ses activités pérennes en banque de financement et d'investissement sont les suivants :

- Revenus d'environ 9,5 milliards d'euros en 2012,
- Coefficient d'exploitation de 55 % en 2012, et potentiellement inférieur au delà
- Résultat Net Part du Groupe cible de 2,3-2,8 milliards d'euros en 2012.

5. ACTIFS GERES EN EXTINCTION

Les risques liés aux actifs gérés en extinction sont sous contrôle:

- En 2010, leur impact sur le Résultat avant impôt du Groupe ne devrait pas dépasser 0,7 à 1,0 Md EUR, conformément à la guidance précédemment communiquée.
- Par ailleurs, les résultats d'une évaluation indépendante menée par BlackRock Solutions au T2 10 confortent les niveaux de valorisation du Groupe. A maturité, la valorisation des actifs selon l'approche crédit de BlackRock Solutions aboutirait à un gain total estimé de 1,5 Md EUR avant impôt (0,8 Md EUR en variation positive des capitaux propres, 0,7 Md EUR en Résultat avant impôt) par rapport aux niveaux de valorisation de fin mars 2010.

Enfin, compte tenu de son profil de maturité, la taille du portefeuille d'actifs gérés en extinction sera réduite de 60% d'ici 2015. Outre cette extinction naturelle, le Groupe continuera à appliquer une stratégie de cession ciblée et opportuniste.

6. PROFIL DE RISQUE ET MODELE OPERATIONNEL

La réduction du profil de risque du Groupe sera poursuivie.

Entre 2009 et 2012, la majorité de la génération de capital du Groupe sera allouée aux Réseaux France et Internationaux. Dans ces métiers, l'appétit pour le risque du Groupe demeurera stable.

En Banque de Financement et d'Investissement, l'appétit pour le risque des activités de marché sera réduit, avec notamment une concentration sur les actifs liquides. Il restera stable pour les activités de crédit (contreparties de qualité et expertise en structuration).

En 2012, un bon équilibre sera respecté entre la Banque de Financement et d'Investissement (environ 33% des fonds propres et survaleurs alloués, en tenant compte des nouvelles exigences CRD3) et les Réseaux France et Internationaux (entre 40% et 42% de fonds propres et survaleurs alloués). Le solde sera réparti entre les fonds propres alloués à GIMS et les Services Financiers Spécialisés et Assurances (entre 25% et 27%).

L'efficacité opérationnelle sera accrue : d'ici 2012, le Groupe vise en effet un coefficient d'exploitation inférieur à 60 %. Dans les activités de banque de détail, les priorités seront industrialisation et mutualisation des ressources. Ainsi, les Réseaux France bénéficieront d'un système d'information unique d'ici 2013. Les banques les plus importantes des Réseaux Internationaux utiliseront à terme le même système d'information que celui déployé dans les Réseaux France. Les entités plus petites s'appuieront sur des hubs régionaux. Dans la Banque de Financement et d'Investissement, le projet Resolution devrait entraîner d'importantes économies de frais de gestion et renforcer encore le contrôle des risques opérationnels.

7. POINT A DATE SUR L'ACTIVITE DU T2 2010

Au cours des deux premiers mois du deuxième trimestre 2010 :

- L'activité commerciale est demeurée soutenue dans les Réseaux France, confirmant ainsi la cible de croissance des revenus de la ligne métier.
- Pour les Réseaux Internationaux, des premiers signes de reprise de l'activité se sont manifestés en Europe centrale et orientale et en Russie tandis que les tendances positives des précédents trimestres se sont maintenues dans les autres implantations. Le Produit Net Bancaire du pôle devrait ressortir en croissance par rapport au premier trimestre.
- La performance de la Banque de Financement et d'Investissement se caractérise par des résultats satisfaisants pour les activités Taux, Changes et Matières Premières et Financement et Conseil mais les activités Actions affichent une performance mitigée, conséquence d'un appétit pour le risque réduit compte tenu de conditions de marché volatiles.
- Comme au cours des trimestres précédents, les volumes de productions sont restés faibles en Financements Spécialisés avec toutefois des marges solides. Les métiers Assurances connaissent un niveau d'activité soutenu.
- Le pôle Banque Privée, Gestion d'Actifs et Services aux Investisseurs enregistre une progression de son Produit Net Bancaire par rapport au premier trimestre, dans un environnement qui reste peu favorable.

8. PRINCIPAUX OBJECTIFS FINANCIERS

GROUPE

- RNPG cible d'environ 6 milliards d'euros en 2012,
- Croissance des revenus de 4 % par an entre 2009 et 2012,¹
- Coefficient d'exploitation inférieur à 60 % en 2012,
- Un niveau moyen de coût du risque estimé à 55-65 pb des encours de crédit en moyenne de cycle,
- ROE après impôt de 14-15 % en 2012.
- Ratio Core Tier 1 supérieur à 8 % à l'horizon 2012 (Bâle II, CRD3)

¹ À change constant, hors actifs gérés en extinction, gestion d'actifs (hors TCW) et éléments exceptionnels (MtM du portefeuille de CDS et risque de crédit propre).

RESEAUX FRANCE

- Croissance des revenus d'environ 3 % par an de 2009 à 2012,
- Coefficient d'exploitation de 63 % en 2012 et inférieur à 60 % en 2015,
- RNPG cible de 1,4-1,6 milliard d'euros en 2012.

RESEAUX INTERNATIONAUX

- Top 3 en Europe Centrale & Orientale et en Russie
- La Russie au sein du pôle Réseaux Internationaux représentera 15 % du résultat en 2012, et sera le principal contributeur en 2015,
- Taux de croissance des revenus d'environ 8% entre 2009 et 2012,
- RNPG cible de 0,9-1,1 milliard d'euros en 2012.

BANQUE DE FINANCEMENT ET D'INVESTISSEMENT

- Top 5 en Europe
- PNB d'environ 9,5 milliards d'euros en 2012,
- Coefficient d'exploitation de 55 % en 2012, et potentiellement inférieur au delà
- RNPG cible de 2,3-2,8 milliards d'euros en 2012.

SERVICES FINANCIERS SPECIALISES ET ASSURANCES

- RNPG cible de 0,7-0,9 milliards d'euros en 2012.

BANQUE PRIVEE, GESTION D'ACTIFS ET SERVICES AUX INVESTISSEURS

- RNPG cible de 0,5-0,7 milliards d'euros en 2012.

Ce document peut comporter des éléments de projection et des commentaires relatifs aux objectifs et stratégies du Groupe Société Générale. Par nature, ces projections reposent sur des hypothèses, à la fois générales et spécifiques, notamment - sauf mention spécifique - l'application des principes et méthodes comptables conformes au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne et appliqués par le Groupe dans ses comptes au 31.12.2009 ainsi que l'application de la réglementation prudentielle en vigueur à ce jour. Le risque existe que ces projections ne soient pas atteintes. Il est donc recommandé aux lecteurs de ce document de ne pas accorder à ces projections une confiance injustifiée dès lors que de nombreux facteurs pourraient faire que les résultats futurs du Groupe soient différents.

Avant de fonder une décision sur les éléments de ce document, les investisseurs doivent considérer ces facteurs d'incertitude et de risque.

Ni Société Générale, ni ses représentants ne peuvent voir leur responsabilité engagée pour tout préjudice pouvant résulter des éléments de projection et des commentaires relatifs aux objectifs et stratégies du Groupe Société Générale auxquels cette présentation pourrait faire référence.

Sauf mention contraire :

- les sources des classements mentionnées sont d'origine interne ;
- les chiffres concernant Réseaux France ne tiennent pas compte de Société Marseillaise de Crédit.