



INVESTOR | **DAY** 2014



DEVELOPPONS ENSEMBLE
L'ESPRIT D'EQUIPE  SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

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 (International Financial Reporting Standards) tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que l'application de la réglementation prudentielle en vigueur à ce jour.

Ces éléments sont issus de scénarii fondés sur un certain nombre d'hypothèses économiques dans un contexte concurrentiel et réglementaire donné. Le Groupe peut ne pas être en mesure:

- d'anticiper tous les risques, incertitudes ou autres facteurs susceptibles d'affecter son activité et d'en évaluer leurs conséquences potentielles ;*
- d'évaluer avec précision dans quelle mesure la matérialisation d'un risque ou d'une combinaison de risques pourrait avoir des résultats significativement différents de ceux projetés dans cette présentation.*

Le risque existe que ces projections ne soient pas atteintes. 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.

INVESTOR DAY

■ STRATEGIE DU GROUPE

3 *Garder le rythme*

25 *Une capacité d'exécution démontrée*

39 *Plan financier 2014-2016*

■ BANQUE DE GRANDE CLIENTÈLE ET SOLUTIONS INVESTISSEURS

55 *Un positionnement ciblé et différent*

■ BANQUE DE DETAIL ET SERVICES FINANCIERS INTERNATIONAUX

93 *Retour à une croissance rentable*

■ BANQUE DE DÉTAIL EN FRANCE

113 *À l'avant garde de la transformation digitale*

STRATÉGIE DU GROUPE

INVESTOR | **DAY**
2014

GARDER LE RYTHME

FRÉDÉRIC OUDÉA



TENDANCES ÉCONOMIQUES

- Croissance atone en zone euro, plus dynamique et volatile dans les pays émergents
 - Fin des politiques monétaires accommodantes suscitant des incertitudes et de la volatilité
 - Mondialisation croissante du commerce et des flux de capitaux
 - Demande accrue en financement d'infrastructures, de ressources naturelles et d'énergie
-

ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE

- Mise en place progressive d'une Union bancaire européenne, permettant une stabilisation et une harmonisation du cadre financier
 - Evolutions réglementaires (Bâle 3 / CRD 4) entraînant une accélération de la désintermédiation
 - Migration des activités *fixed income* vers des plateformes de compensation centralisées
-

COMPOTEMENTS DES CLIENTS, ÉVOLUTIONS TECHNOLOGIQUES

- Transition vers une « société numérique » : le e-commerce, le « big data » et les solutions de mobilité transforment la relation avec les clients et les modèles opérationnels

- **Notre ambition : être l'une des principales banques universelles européennes, présente à l'international et bénéficiant d'un ancrage solide**

- 150 ans d'existence consacrés à l'accompagnement des entreprises et des particuliers dans le monde entier
- Capacités de croissance, de résistance et d'ajustement démontrées sur le long terme

- **Adaptation réussie au nouvel environnement Bâle 3**

- Bilan renforcé, profil de risque amélioré, Groupe recentré

- **Nous avons démontré la pertinence de notre modèle de Banque universelle et sa capacité d'adaptation à l'évolution des besoins des clients**

NOTRE PRIORITÉ

maintenir le rythme de transformation de nos métiers pour générer croissance et rentabilité



- Créé en 1864 pour « accompagner le développement du commerce et de l'industrie »
- Au service de 32 millions de clients
- 148 000 collaborateurs
- Présent dans 76 pays
- PNB de 23 Md EUR
- Encours total de crédits : 406 Md EUR

À fin 2013

NOTRE MODÈLE DE RELATION CLIENT

- Nous sommes une « banque relationnelle », avec pour priorité la satisfaction de nos clients

NOTRE EXPERTISE HISTORIQUE EN BFI

- Nous avons une longue expérience et une expertise reconnue dans le financement et le conseil aux grandes entreprises et aux clients institutionnels

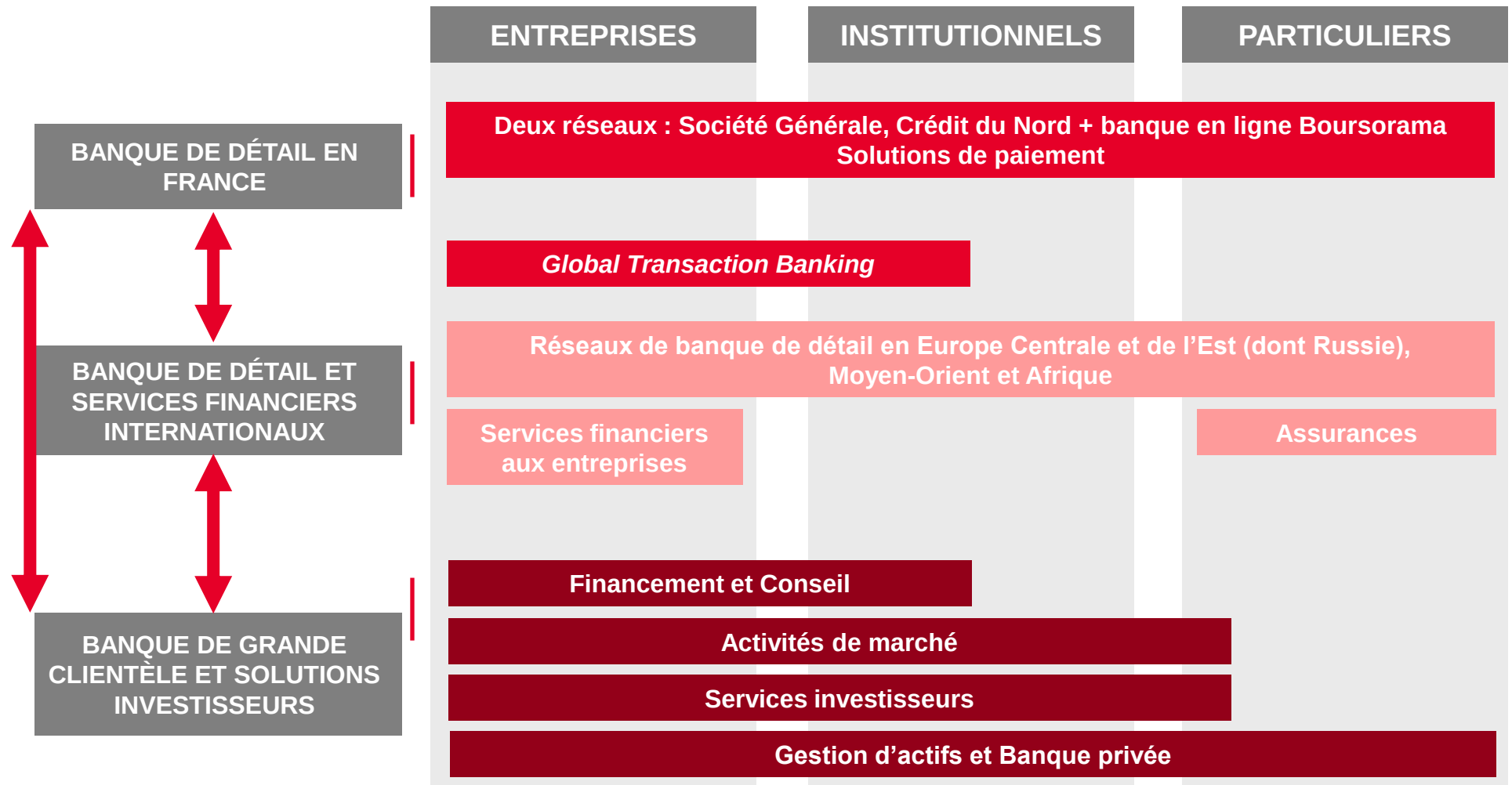
NOTRE POTENTIEL DE CROISSANCE ORGANIQUE

- Nous avons un potentiel de croissance plus important que la plupart de nos concurrents européens dans chacun de nos piliers et dégageons des synergies de revenus plus élevées

NOS VALEURS MANAGERIALES

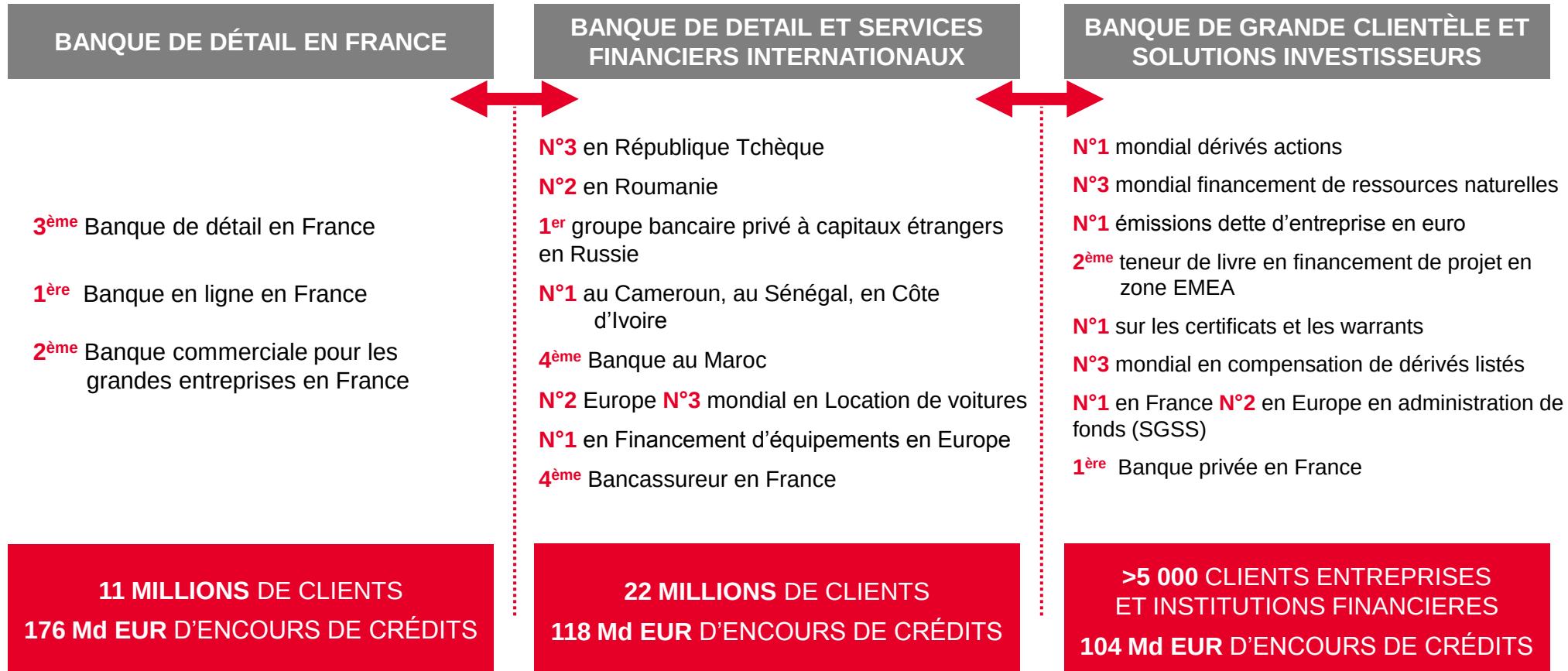
- Nous partageons une culture d'entreprise forte, reposant sur l'esprit d'équipe, l'innovation, l'engagement et la responsabilité
- Nous avons tiré les enseignements de la crise en matière de gestion du risque et de conduite des affaires

NOUS AVONS BÂTI UN MODÈLE DE BANQUE UNIVERSELLE ADAPTÉ AUX BESOINS DE NOS CLIENTS...



...REPOSANT SUR TROIS PILIERS COMPLÉMENTAIRES DOTÉS DE FRANCHISES LEADERS...

- Des positions de marché fortes dans tous les métiers
- Recentrage sur les métiers clés suite à l'optimisation du portefeuille lancée en 2010
- Simplification et rationalisation de l'organisation finalisées en 2013



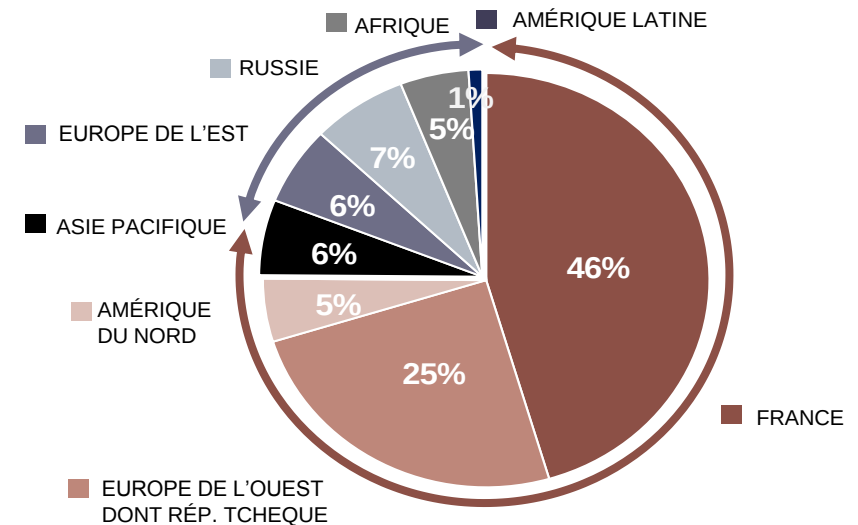
- Revenus récurrents des pays matures
- Exposition à des marchés émergents en forte croissance

➤ Un équilibre à maintenir

- Des activités « B to C » qui resteront centrées sur la région EMEA
 - Un positionnement compétitif fort
 - Une grande expérience et une connaissance approfondie des marchés
 - Une forte capacité à dégager des synergies
- Des activités « B to B » et « B to B to C » déployées sur un périmètre géographique plus étendu
 - Connecter l'Europe aux autres zones économiques
 - Offrir une expertise de classe mondiale sur des activités ciblées (BFI, Services financiers aux entreprises, Lyxor)

RÉPARTITION PNB 2013 (23 Md EUR)

PAYS ÉMERGENTS : env. 25%



PAYS MATURES : env. 75%

GARDER LE RYTHME

TROIS PRIORITÉS STRATÉGIQUES POUR LE GROUPE

ADAPTATION DU GROUPE
ACHEVÉE

UN BILAN RENFORCÉ

UN PROFIL DE RISQUE AMÉLIORÉ

UN PORTEFEUILLE
D'ACTIVITÉS RECENTRÉ

1

POURSUIVRE L'AMÉLIORATION DU
SERVICE CLIENT, RESTER LEADER EN
MATIÈRE D'INNOVATION

2

CAPTER LA CROISSANCE EN
DÉVELOPPANT L'ACTIVITÉ ET EN
ACCROISSANT LES SYNERGIES

3

DÉGAGER UNE RENTABILITÉ DURABLE

NOS OBJECTIFS POUR 2016

PNB +3% PAR AN

ROE $\geq$ 10%, AVEC
FONDS PROPRES
CET1 $\geq$ 10%

OBJECTIF : ÊTRE UNE BANQUE DE RÉFÉRENCE EN TERMES DE SATISFACTION CLIENT

LA SATISFACTION DES CLIENTS AU CŒUR DE NOTRE STRATÉGIE

LES GRANDES ENTREPRISES ET LES INSTITUTIONS FINANCIÈRES VEULENT

- de l'expertise et de la proximité
- une envergure internationale
- des solutions sur mesure

LES CLIENTS PARTICULIERS VEULENT

- des conseils tout au long de leur vie
- le meilleur rapport qualité/prix
- des solutions pratiques, en temps réel et mobiles

NOTRE CULTURE D'INNOVATION ET NOTRE EXPERTISE CRÉENT DE LA VALEUR POUR NOS CLIENTS

NOUS LEUR OFFRONS

- un accompagnement de grande qualité
- une présence dans 76 pays
- une expertise reconnue
- un accès local à nos expertises
- des prix compétitifs
- des services numériques à la pointe de l'innovation

REUSSIR LA TRANSITION NUMERIQUE: UNE PROFONDE TRANSFORMATION INTERNE DE LA CULTURE ET DES SYSTÈMES

Une forte mobilisation depuis 2010

- **Insuffler un « esprit numérique » au sein des équipes et de la direction**
 - Réseau social interne de SG (40 000 utilisateurs en seulement 2 ans)
 - Trophée annuel de l'innovation du Groupe attribué au niveau international

Une nouvelle avancée majeure

- **Partenariat stratégique avec Microsoft pour assurer la transition numérique du Groupe et promouvoir la mobilité**
 - Des applications numériques innovantes déployées à l'échelle mondiale
 - Une vigilance maintenue en matière de sécurité informatique et des données

Notre approche en matière d'innovation

- **Alimentée** par chaque métier et en adéquation avec les besoins des clients (par ex. APPLI en France, ALD)
- **Portée** par la direction (Françoise Mercadal, membre du Comité exécutif)
- **Ouverte** à la collaboration des équipes (PEPS), des clients (approche collaborative), des universités, des centres de recherche
- **Engageante** : « Réponses de Société Générale en 30 minutes sur Twitter »
- **Efficiente** : Paylib, développé en collaboration avec LBP et BNPP

TOUS LES MÉTIERS CONTRIBUENT À LA CROISSANCE

TMVA du PNB entre
2013 et 2016

10%

Afrique
Asie
Europe de l'Est
Allemagne
Russie
Global Transaction Banking
Financement et Conseil
Banque en ligne
Assurances

5%

Financement d'équipements
ALD
Banque privée

3%

Banque de détail dans les pays matures
Activités de marché

REVENUS DES VENTES CROISÉES DU GROUPE : 5,5 Md EUR* EN 2013

- **25% du total des revenus du Groupe : l'un des niveaux les plus élevés du secteur**
+14% vs. 2011 : croissance plus soutenue que celle des revenus du Groupe

 Des synergies génératrices de valeur pour nos clients

- Une large offre de services intégrée, une meilleure compréhension des besoins des clients, davantage de solutions sur mesure

 Des synergies créatrices de valeur pour nos actionnaires

- Baisse du coût d'acquisition des clients
- Fidélisation des clients via une augmentation du volume d'affaires confié
- Économies d'échelle

▪ NOUVEAUX LEVIERS IDENTIFIÉS POUR ACCÉLÉRER LA CROISSANCE DES REVENUS TIRÉS DES SYNERGIES

- Accroître la coopération entre la Banque privée en France et les réseaux de détail
- Mettre en œuvre des initiatives de coopération sur toute la chaîne de services aux investisseurs
- Approfondir et élargir notre offre de bancassurance
- Développer notre plateforme de *Global Transaction Banking* pour répondre aux besoins de tous nos clients entreprises

* Source : données internes

Gestion disciplinée des coûts

- **Piloter la banque selon une « logique industrielle »**
 - Augmentation des frais de gestion limitée à 1% par an jusqu'en 2016
 - Suivi étroit des dépenses discrétionnaires à tous les niveaux
 - Contrôle strict des investissements

Gestion des risques

- **Un appétit pour le risque géré dans le cadre d'un dispositif global**
- **Une gouvernance robuste : intégration verticale de fonctions finance, risque, audit et conformité**
- **Des collaborateurs davantage sensibilisés au risque**

■ Maintenir une allocation de capital équilibrée

- Activités de banque de détail : le socle de notre modèle de banque universelle
- La part des activités de marché sera limitée à 20%

■ Une politique de croissance rentable des actifs pondérés (RWA)

- Objectif de croissance moyenne des RWA de +4% par an pour 2013-2016
- Privilégier les franchises clients en forte croissance et rentables, porteuses de synergies

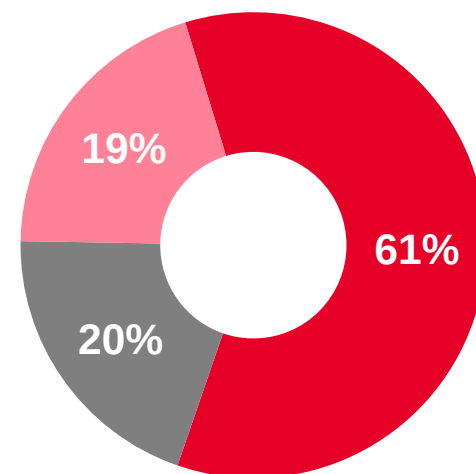
■ Une gestion rigoureuse du portefeuille d'activités

- Gestion active des activités non rentables
- Possibilité de croissance externe (opérations opportunistes et de petite taille) en fonction de critères simples :
Pertinence pour nos clients, contribution à la rentabilité et à la croissance, connectivité avec d'autres métiers, synergies de coûts, profil de risque

■ Politique en matière de dividende

- Taux de distribution du dividende 2014 : 40%
- Objectif 2015-2016 : 50%
- Dividende 100% en espèces

ESTIMATION DES RWA* DES MÉTIERS EN 2016 (Bâle 3)



- Banque de détail
- Financement, Services Investisseurs et Banque Privée
- Activités de marché

* Hors actifs gérés en extinction. Les données incluent Newedge à 100%.

NOS PRINCIPAUX ATOUTS

- **L'un des 5 premiers acteurs européens, un modèle de multi-spécialiste dégageant une rentabilité élevée**
 - Un gamme ciblée d'activités complémentaires, avec des positions de leader, créatrices de synergies
 - Une base de clients solide
 - Un profil de risque sensiblement réduit depuis 2007, grâce à la transformation du portefeuille d'activités, à la cession du portefeuille d'actifs gérés en extinction et à une gestion rigoureuse du risque
 - Une équipe de direction stable, unie et expérimentée

- **Le portefeuille d'activités est bien adapté à l'évolution des besoins des clients et au nouvel environnement réglementaire**
 - Bénéficie de la croissance mondiale des activités de financements structurés
 - Bien positionné pour capter de nouvelles parts de marché dans un secteur de la BFI en pleine mutation
 - Capacité à tirer profit du mouvement de désintermédiation et de la révolution des marchés de capitaux et des services *post-trade* : marché de capitaux en euro, offre *post-trade* intégrée

 **Une BFI de grande qualité au cœur de notre modèle, bien positionnée pour générer une croissance soutenue et une rentabilité supérieure à celle du secteur**

PRINCIPALES PRIORITÉS

- **1** — **Se développer à partir de nos forces existantes**
 - Accroître notre fonds de commerce clients
 - Renforcer notre position de leader sur les dérivés actions et sur des segments *fixed income* spécifiques
 - Allouer davantage de capital pour étoffer l'activité de Financement et de Conseil
 - Développer la Banque Privée en Europe et Lyxor
- **2** — **Être à l'avant-garde de la révolution des marchés de capitaux et des services *post-trade***
- **3** — **Conserver une gestion optimisée des ressources au cœur du dispositif**

- TMVA PNB +3 %
- ROE 15 %

**OBJECTIFS
POUR 2016**

NOS PRINCIPAUX ATOUTS

- **Des franchises leaders avec des expertises reconnues** : banques et assurances
- **Une bonne capacité de croissance sur le long terme**
- **Des *business models* revus et adaptés à l'environnement post-crise** : un auto-financement accru, une meilleure efficacité opérationnelle et une gestion renforcée du risque

Confirmation de notre engagement à long terme en Russie, malgré la crise actuelle

- Un marché bancaire prometteur
- Un bon potentiel de croissance pour notre activité, avec un auto-financement local et un contrôle strict des risques



Retour à une croissance rentable

PRINCIPALES PRIORITÉS

- **1** — **Capter le potentiel de croissance et augmenter les synergies**
 - Particuliers : *bancassurance*, banque privée, services en ligne
 - Entreprises : développer ALD et le financement d'équipements; accroître les ventes croisées en banque de flux, marchés de capitaux, financements structurés
- **2** — **Poursuivre l'optimisation du dispositif**
 - Stratégie de rebond en Roumanie
 - En Russie, une stratégie de croissance maîtrisée dégageant un ROE de 14 % en 2016
- **3** — **Accroître la rentabilité**

- **TMVA PNB +5 %**
- **ROE 15 %**

OBJECTIFS
POUR 2016

NOS PRINCIPAUX ATOUTS

■ 3 marques complémentaires sur le meilleur marché de la zone euro

- Présentes dans les régions les plus dynamiques et les plus riches de France
- Axées sur les particuliers aisés et les clients entreprises

■ Une proposition de valeur différenciante

- Un modèle à l'efficacité prouvée, illustrée par l'augmentation constante de la satisfaction des clients
- Leader sur les services digitaux

■ Une performance démontrée

- Une activité résiliente générant une croissance supérieure aux concurrents sur les dix dernières années
- Des capacités reconnues en matière d'innovation
- Impact positif des synergies du Groupe (Assurances, BFI, Banque privée, etc.)



Un dispositif compétitif prêt à générer une croissance plus élevée que les pairs et une rentabilité durable

PRINCIPALES PRIORITÉS

- **1** — **Actionner les leviers de croissance dans un contexte de taux bas**
 - Particulier : *bancassurance*, Boursorama, banque privée
 - Entreprises : se positionner en tant que banquier principal, banque transactionnelle
- **2** — **Poursuivre la transformation du modèle relationnel**
- **3** — **Accroître l'efficacité opérationnelle**
- **4** — **S'appuyer sur un dispositif renforcé de gestion du risque**

- **TMVA PNB +1%**
- **ROE 14 %**

**OBJECTIFS
POUR 2016**

INVESTOR | DAY 2014



INVESTOR | DAY 2014



STRATÉGIE DU GROUPE

INVESTOR | **DAY**
2014

**UNE CAPACITÉ
D'EXÉCUTION DÉMONTRÉE**

SÉVERIN CABANNES



- **La transformation de notre gestion des risques et de notre culture a sensiblement amélioré le profil de risque de la banque**
- **Nous avons démontré notre capacité à adapter rapidement notre modèle à l'évolution de l'environnement**
- **Nous pouvons encore optimiser notre organisation et accroître notre efficience**
- **L'engagement hors pair de nos équipes est décisif pour la bonne exécution de notre stratégie**

■ Un cadre formalisé d'appétit pour le risque décliné en limites opérationnelles

- Le Conseil valide une fois par an l'appétit pour le risque, le Comité d'audit assure un suivi rapproché
- Ces indicateurs sont décomposés en limites de risque (risques de crédit, de marché, opérationnel, structurels) dans chaque entité

■ Un nouveau dispositif de contrôle interne

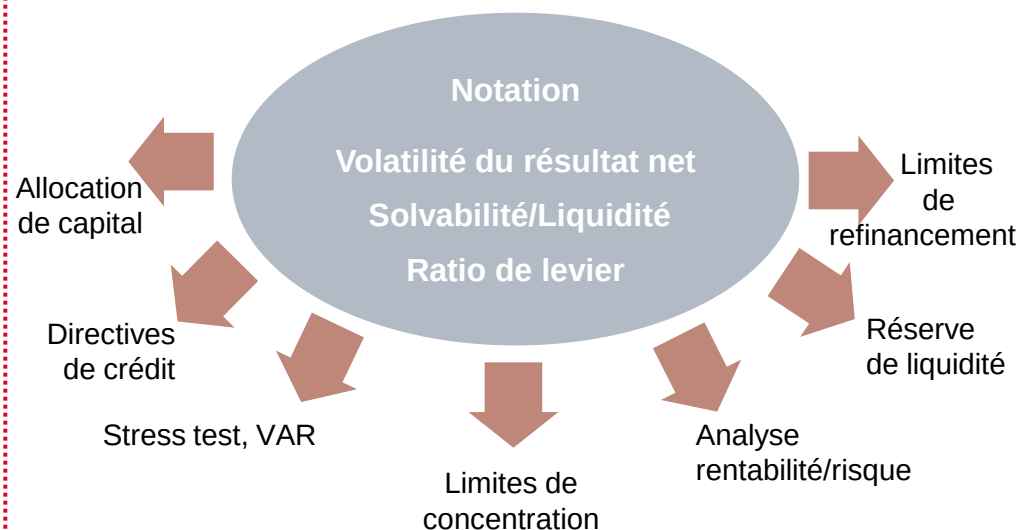
- Trois lignes de défense incluant les fonctions Risque, Conformité et Finance
- Refonte des dispositifs du contrôle permanent de premier et de second niveaux
- Des équipes d'audit en charge du contrôle périodique de troisième niveau intégrées au niveau mondial

■ Un système intégré de gestion du risque

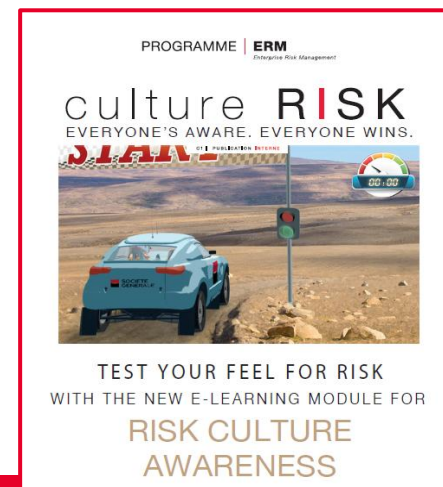
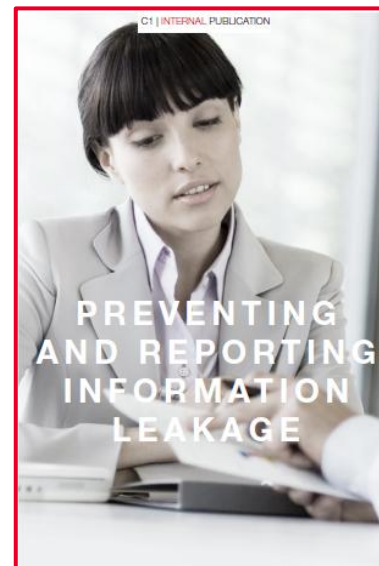
- Les directeurs des risques locaux sont directement rattachés au Directeur des Risques du Groupe
- Standardisation de l'analyse des risques et de l'origination dans toutes les entités

CADRE DE DÉFINITION DE L'APPÉTIT POUR LE RISQUE

Objectifs ciblés selon un scénario central et un scénario de stress



- **Un programme pluriannuel au niveau du Groupe...**
- **...ayant vocation à développer la culture du risque de chaque collaborateur**
 - Un comportement et un engagement exemplaires attendus des managers
 - Des objectifs individuels de gestion du risque
- **Évolution des politiques de rémunération**
 - Rémunération différée intégrant les critères de risque et de conformité
 - Contribution à l'évaluation des principaux preneurs de risque par les départements Risque et Conformité
- **Valeurs du Groupe**
 - Responsabilité et Engagement, intégrant les dimensions sociales et environnementales
 - Code de conduite du Groupe et politique de sanction
- **Des progrès significatifs sont visibles dans les résultats du Baromètre Employeur 2013**



RÉSULTATS BAROMÈTRE EMPLOYEUR 2013



92 % des 1000 principaux *managers* estiment que le Groupe évalue correctement les risques lorsqu'il prend des décisions importantes

■ Un profil de risque solide

- Bonne diversification des encours de crédit
- 73% des expositions sont *Investment Grade* à fin 2013
- Renforcement du ratio de couverture des encours douteux

■ Actifs gérés en extinction: cession achevée

■ Une gestion du risque de crédit renforcée

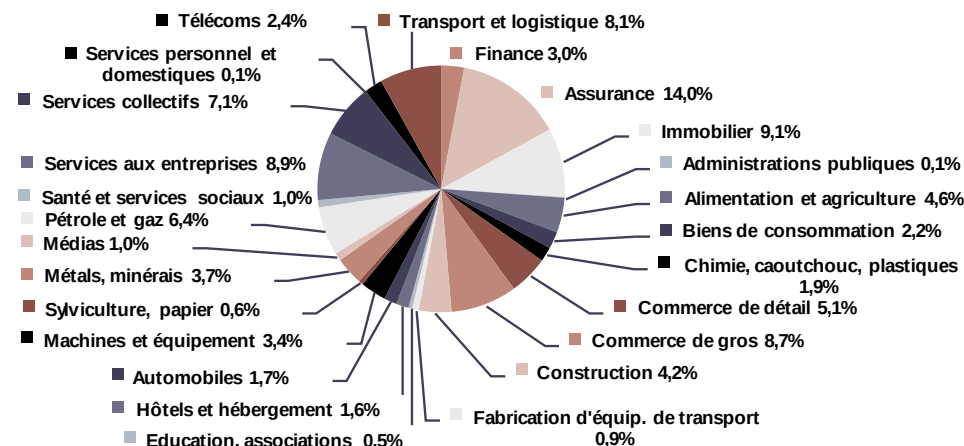
- Amélioration des processus d'origination dans toutes les activités de banque de détail du Groupe
- Gestion du risque efficace pour les clients *corporates*
- Gestion du « risque pays » renforcée

■ Classification des crédits en adéquation avec les standards de l'ABE

➤ Stabilité de l'appétit pour le risque de crédit

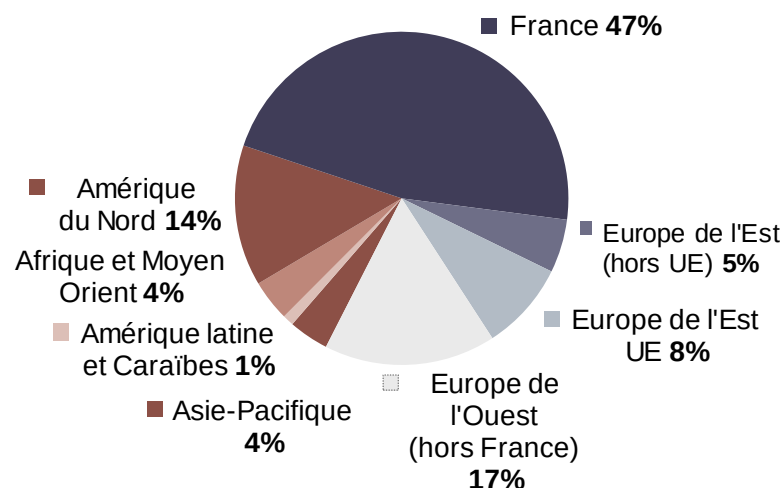
- Un ratio d'encours douteux en baisse
- Un coût du risque de crédit en milieu de cycle estimé entre 50 et 60 bp

EXPOSURE AT DEFAULT - ENTREPRISES PAR SECTEUR (à fin 2013, total 250 Md EUR)



EAD BILAN ET HORS BILAN

(à fin 2013, toutes clientèles confondues : 650 Md EUR)



■ VaR

- La VaR évolue dans une fourchette basse (env. 30 M EUR), malgré un modèle plus conservateur

■ Stress tests

- Réduction importante : -61% vs. T4 2007 en dépit de l'introduction de *scenarii* plus sévères

■ Forte baisse des occurrences de perte quotidienne dans les activités de marché

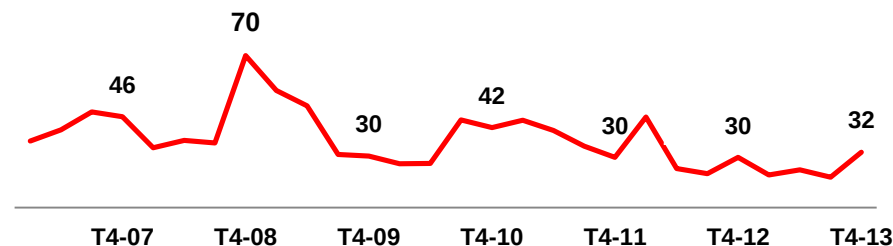
- Renforcement de l'encadrement du risque sur tous les desks de marché
- Réduction sensible des expositions aux actifs illiquides

➤ **Maintien du niveau actuel d'appétit pour le risque de marché**

* Management data.

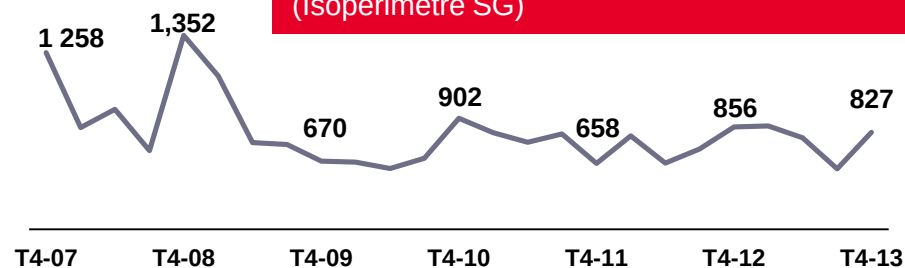
VaR

(intervalle de confiance 99%, horizon 1 jour)

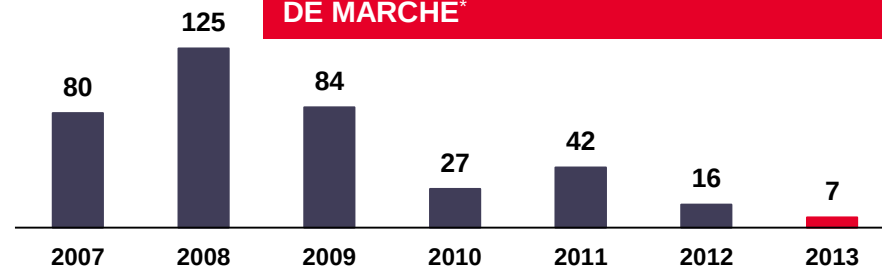


STRESS TESTS

(Isopérimètre SG)



NOMBRE D'OCCURRENCE DE PERTE QUOTIDIENNE DANS LES ACTIVITÉS DE MARCHÉ*



■ Plans d'actions mis en œuvre

- Programme anti-fraude déployé depuis 2008
- Renforcement de la sécurité opérationnelle des activités de BFI (env. 400 M EUR investis)
- Mise en place d'un cadre homogénéisé de prévention des risques opérationnels dans l'ensemble du Groupe

■ Des résultats tangibles

- Diminution de 70% des pertes opérationnelles depuis 2008, pour atteindre moins d'1% du PNB (hors transaction Euribor)
- Le renforcement des processus et des contrôles du Groupe a permis de réduire de -78% les pertes liées à des erreurs d'exécution depuis 2008

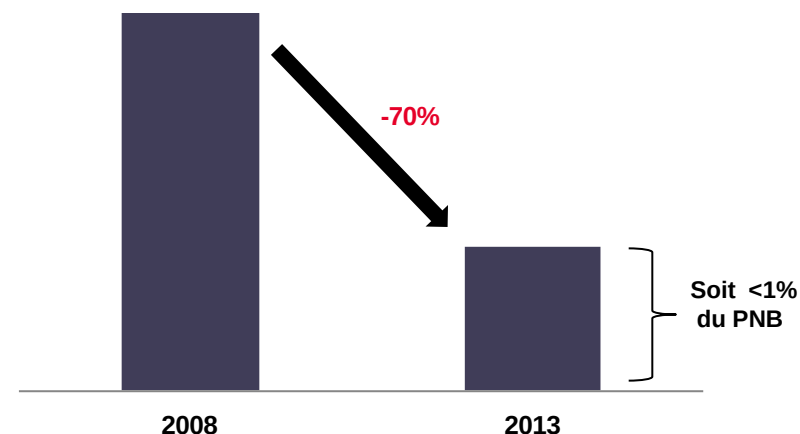
■ Provision collective de 700 M EUR pour couvrir des litiges liés au passé

➤ **Maintien d'une tolérance de perte opérationnelle égale à moins de 1% des revenus**

➤ **Ancrer la prévention du risque opérationnel dans nos processus métiers**

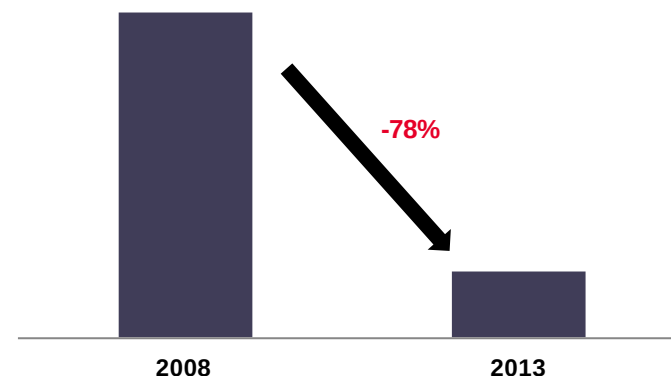
PERTES OPÉRATIONNELLES

(en M EUR)



PERTES LIÉES À DES ERREURS D'EXÉCUTION

(en M EUR)



■ Optimisation de la localisation des ressources

- Recours accru aux centres d'excellence *onshore*, *nearshore*, *offshore*
- Élargissement du périmètre des activités couvertes : IT, back-office, fonctions support, recherche
- Impact positif en matière de coûts, de résilience et de service client

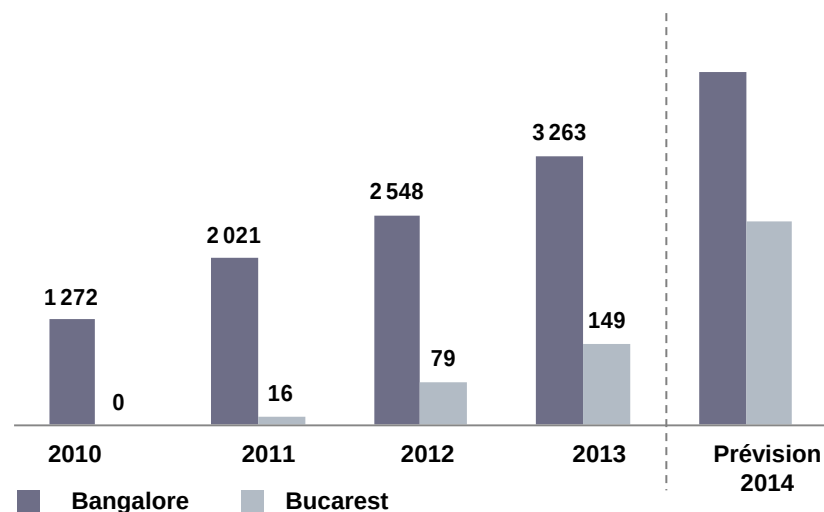
■ Mutualisation des ressources

- Centres de services et solutions informatiques partagés en interne
- Partenariats externes : par ex, monétique en France, back offices titres de SG CIB

■ Optimisation des processus métiers (BPM)

- 2008 : Déploiement des techniques de lean management et des méthodologies lean six-sigma
- 2013 : lancement d'un plan de refonte des processus clés dans tout le Groupe

EQUIVALENT TEMPS PLEIN DANS LES CENTRES DE SERVICES PARTAGÉS (ETP)



AMÉLIORATION CONTINUE DE NOTRE EFFICACITÉ OPERATIONNELLE : TRANSFORMATION INFORMATIQUE

■ Simplification de l'organisation et du *mix* achats

- Intégration des départements informatiques dans la banque de détail en France (SG/ Crédit du Nord) en 2010, GBIS et IBFS en 2013
- Baisse du nombre de fournisseurs, proportion accrue de services au forfait

■ Gains d'efficacité constants sur les infrastructures

- Division par deux en 5 ans des centres de calculs situés en France
- Nouveau poste de travail commun en cours de déploiement
- Coût de télécommunications : -25 % en 2013 vs 2011

■ Rationalisation du portefeuille d'applications

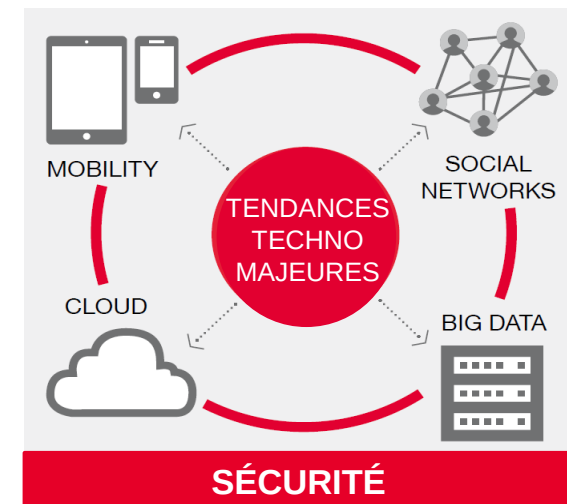
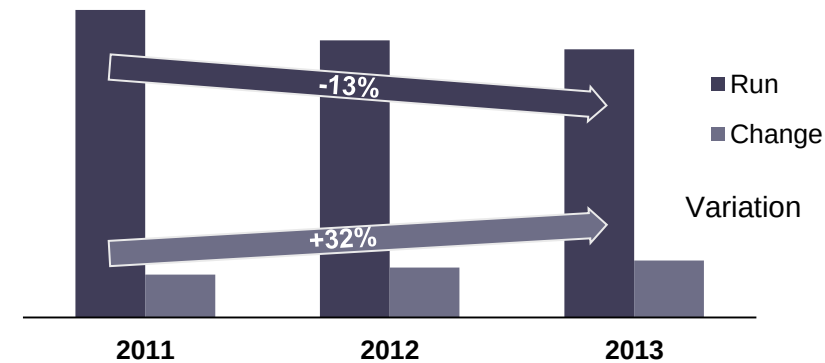
- De vastes de programmes en cours dans toutes les divisions
- Externalisation de la maintenance des applications non-stratégiques
- Baisse de 18% du nombre d'applications en 3 ans

■ Une informatique au service des métiers

- *Time to market* : 40% des projets traités en mode agile chez SG CIB, déploiement de l'approche *continuous delivery*
- Transition numérique : déploiement de technologies « cloud » et de solutions de mobilité et collaboratives

■ Nouvelle politique de sécurité informatique

COÛT DES INFRASTRUCTURES INFORMATIQUES



■ 2012-2015 : programme de réduction des coûts de 1,45 Md EUR

- 550 m EUR d'économies réalisées principalement via le programme de restructuration de SG CIB en 2012
- Nouveau programme triennal de 900 m EUR d'économies lancé en 2013, s'appuyant sur près de 400 initiatives dans l'ensemble du Groupe

■ Mise en œuvre en avance sur le calendrier : 1 Md EUR d'économies de coûts récurrentes sécurisées à fin mars 2014

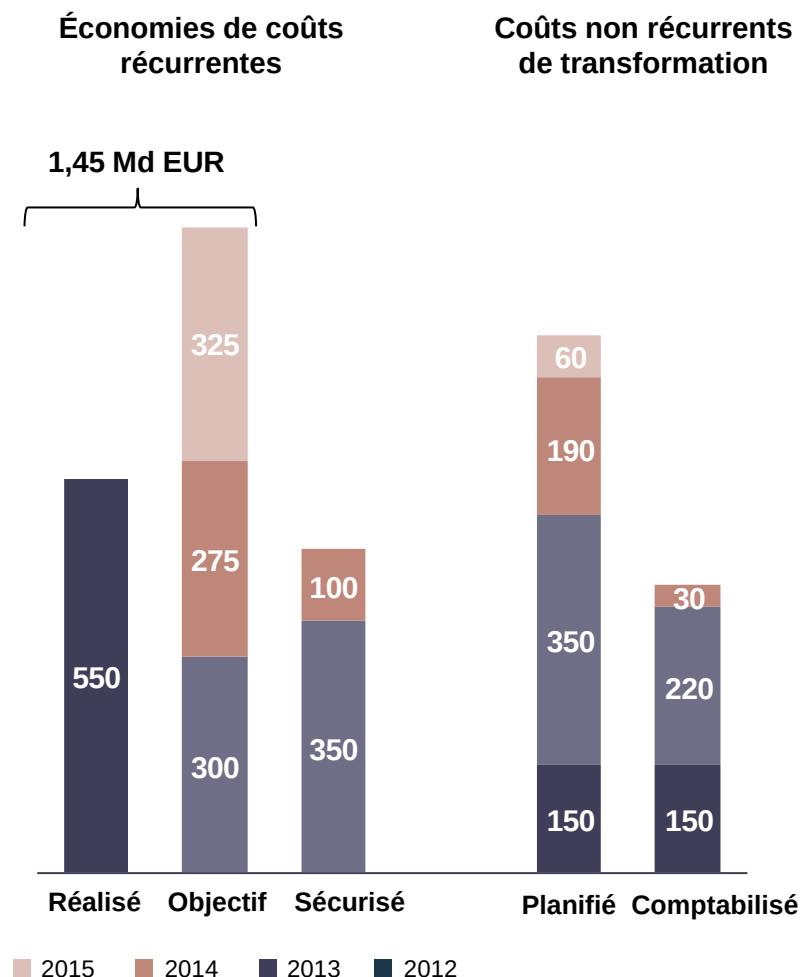
- 100% des initiatives de réduction des coûts sont en cours, 70% dégagent déjà des économies

■ Dialogue constructif avec les organisations syndicales, permettant une transformation dynamique

■ Quelques initiatives :

- Redimensionnement du Siège du Groupe
- Plan de compétitivité de SG Securities Services
- Optimisation du dispositif d'animation commerciale dans le réseau de banque de détail en France
- Restructuration en Russie et en Roumanie

PROGRAMME DE RÉDUCTION DES COÛTS (EN M EUR)

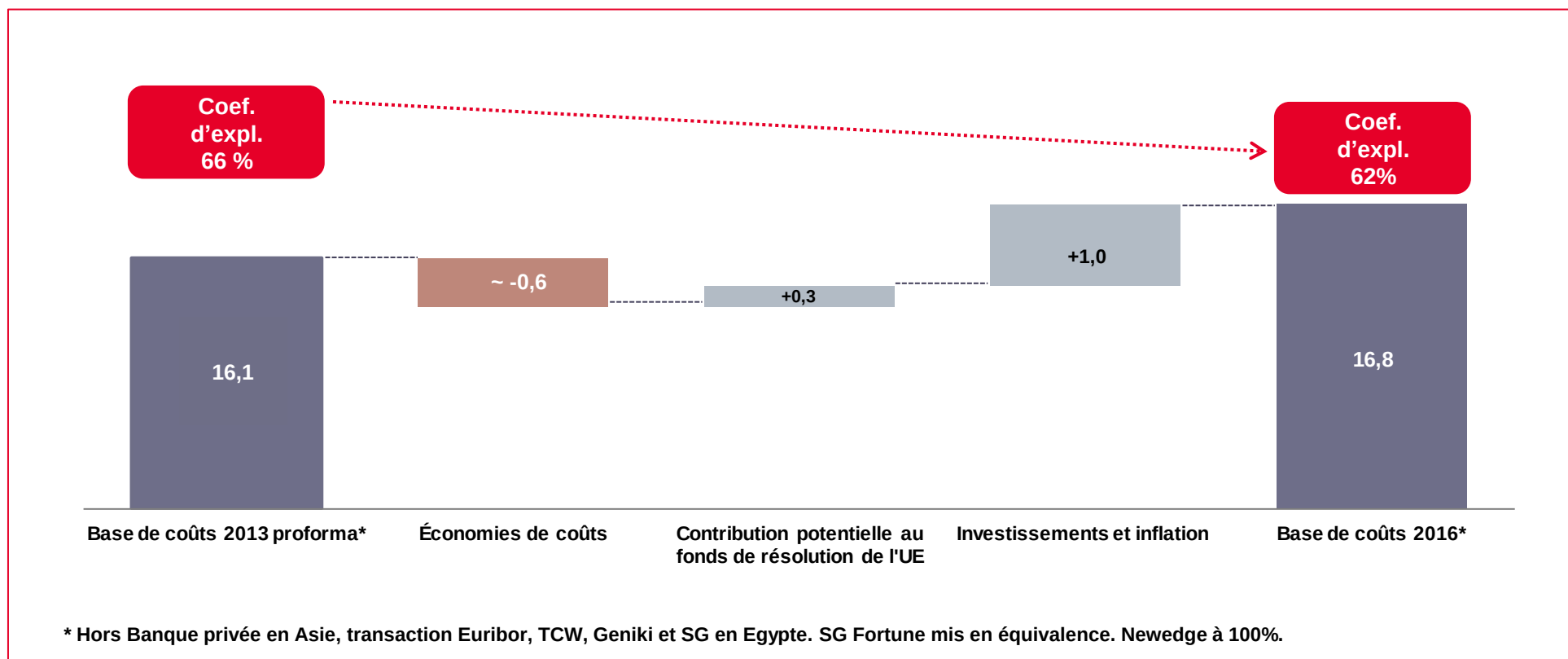


CROISSANCE FAIBLE DES FRAIS DE GESTION

- Le plan d'économies permettra d'atténuer l'impact des surcoûts réglementaires et de financer les investissements

➤ Croissance annuelle des frais de gestion limitée à environ 1% entre 2013 et 2016

➤ Baisse prévue du coefficient d'exploitation à 62% d'ici 2016



- **Des collaborateurs à l'expertise et au professionnalisme reconnus**
- **Un engagement sans faille : près de 80% des collaborateurs sont fiers de travailler pour le Groupe**
- **Une priorité : attirer, former et fidéliser les talents**
 - Identification et formation des talents stratégiques
 - Rotation raisonnable des effectifs
 - Des trajectoires de carrières entre métiers facilitées
- **Des efforts continus pour promouvoir la diversité**
 - 44% des cadres du Groupe sont des femmes
 - 21% des membre du CODIR ne sont pas français
- **Une communauté professionnelle résiliente**
 - Capacité de résistance éprouvée dans une période difficile

➤ **Une culture d'entreprise unique et les talents nécessaires pour réussir**



STRATÉGIE DU GROUPE

PRINCIPALES CONCLUSIONS

- Nous avons transformé notre gestion du risque et amélioré notre profil de risque
- Nous avons un vaste potentiel à exploiter en termes d'efficacité et de simplification
- Nos équipes sont prêtes à mettre notre plan stratégique à exécution

Une transformation profonde se traduisant par une réduction du coût du capital

INVESTOR | **DAY** 2014



STRATÉGIE DU GROUPE

INVESTOR | **DAY**
2014

**PLAN FINANCIER
2014-2016**

PHILIPPE HEIM



STRATÉGIE DU GROUPE

PRINCIPALES CONCLUSIONS

- Un bilan robuste et une structure de financement solide
- Une politique de croissance ciblée maintenant un portefeuille d'activités et une présence géographique bien équilibrés ; contrôle rigoureux des coûts
- Une rentabilité supérieure à 10 % grâce à l'amélioration des performances du Groupe

- PNB : TMVA +3 %
- Coef. d'exploitation : 62 %
- ROE Groupe supérieur à 10 %
- BNPA : 6 EUR

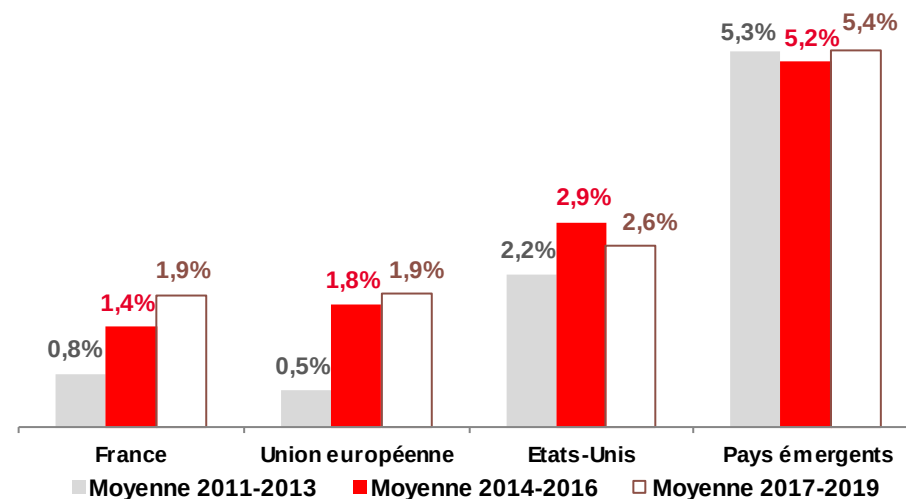
OBJECTIFS POUR 2016

PERSPECTIVES ÉCONOMIQUES : UNE REPRISE LENTE

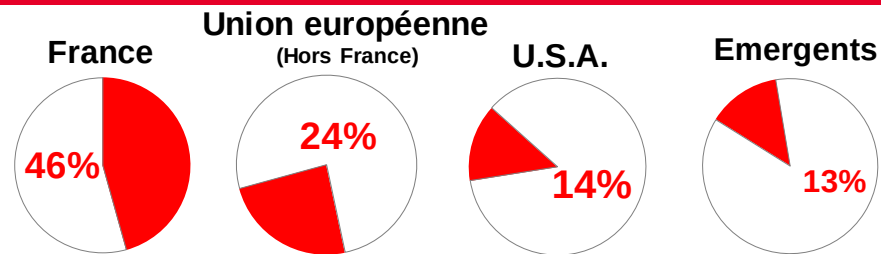
- **France** : rebond progressif en vue
 - **Union européenne** : reprise amorcée
 - **Etats-Unis** : croissance satisfaisante malgré l'impact des ajustements budgétaires et la sortie progressive de la politique d'assouplissement quantitatif
 - **Pays émergents** : croissance attractive malgré une certaine hétérogénéité entre pays
- **Société Générale est bien positionné pour tirer parti du mouvement de reprise économique**
- **Augmentation lente à moyen terme des taux d'intérêt**

1. Source : FMI avril 2014, pays émergents dont pays en développement
2. EAD bilan et hors-bilan du Groupe à fin 2013
3. Source : prévisions internes

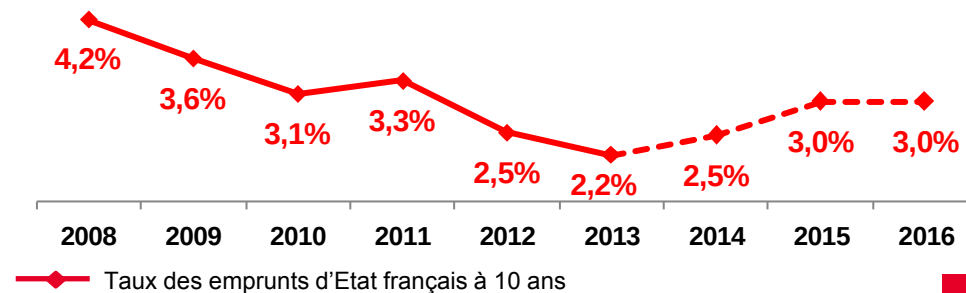
CROISSANCE DU PIB⁽¹⁾



EAD DU GROUPE EN %⁽²⁾



TAUX D'INTÉRÊT⁽³⁾



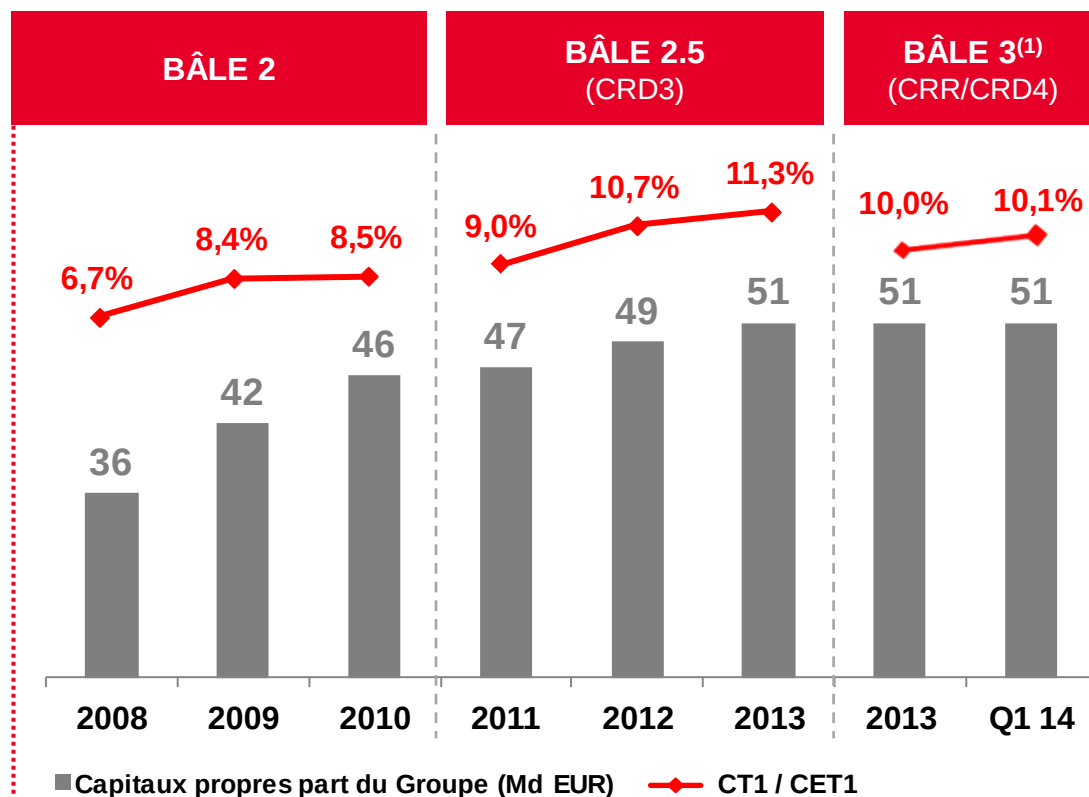
- Augmentation marquée des ratios de solvabilité depuis 2008 malgré les exigences réglementaires accrues des directives CRD3 et CRR/CRD4

▪ Principaux facteurs d'explication

- Génération soutenue de résultats
- Cessions d'activités
- *Deleveraging*

- Ratio de solvabilité T1-14 (Bâle 3) nettement supérieur aux niveaux imposés par la réglementation (dont coussin G-SIFI)

- Ratio CET1 sans phasage de 10,1%⁽¹⁾ vs seuil réglementaire de 8%⁽²⁾
- Ratio CET1 phasé de 10,9%
- Ratio Tier 1 de 12,1%⁽³⁾
- Ratio Global de Solvabilité de 13,7%⁽³⁾



1. Proforma, fondé sur les règles CRR/CRD4 publiées le 26 juin 2013, sans phasage, incluant le compromis danois pour les activités d'assurance

2. Incluant le coussin G-SIFI, exigence applicable à partir de 2019

3. Proforma, dont AT1 émis en avril 2014

PRINCIPALES REALISATIONS DEPUIS MI-2011

✓ Renforcement de la base de dépôts clients⁽¹⁾

- Dépôts clients en hausse de +32 Md EUR
- Ratio Crédits/Dépôts en baisse de -21pts

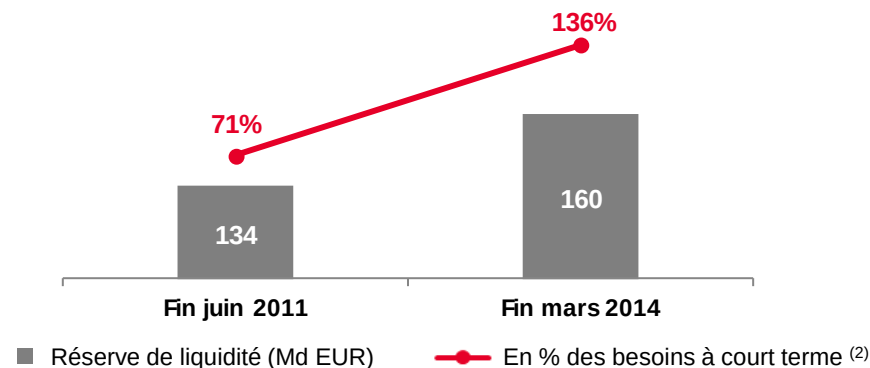
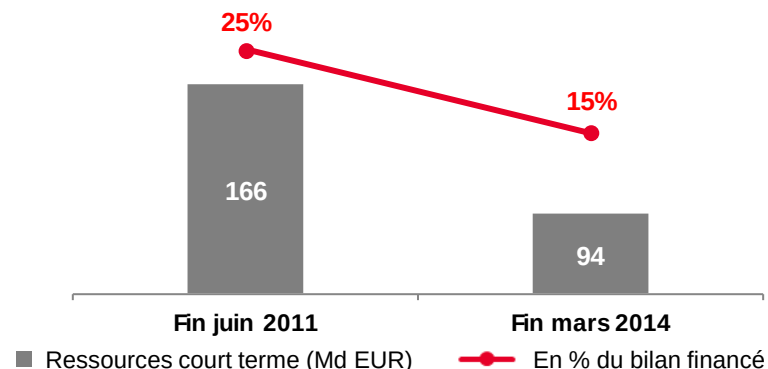
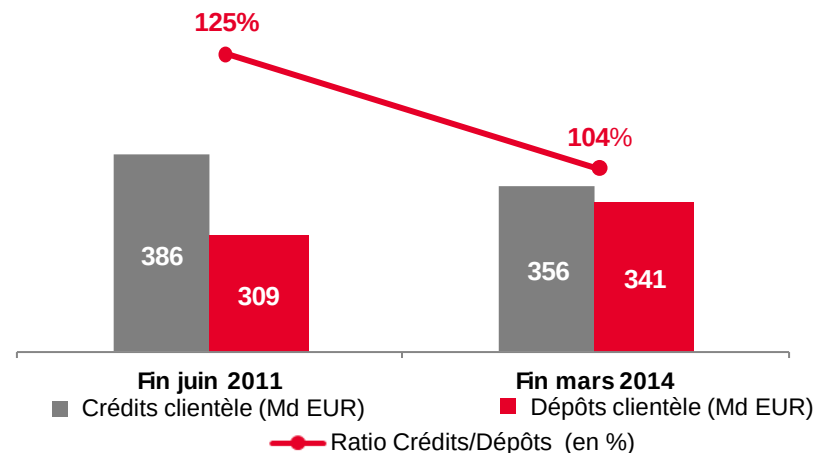
✓ Réduction de la dépendance au financement de marché⁽¹⁾

- Baisse de -43% des ressources à court terme

✓ Augmentation de la réserve de liquidité⁽¹⁾

- Réserve de liquidité en hausse de +26 Md EUR
- Doublement de la couverture du financement court terme
- Ratio de liquidité LCR >100% depuis fin 2012

1. Conformément à la méthodologie détaillée dans la présentation des résultats du T1-14
2. Dont dette à long terme arrivant à échéance dans moins de 12 mois



■ De nouvelles mesures pour renforcer les fonds propres et la structure de financement

- Le ratio Tier 1 et le ratio global seront encore augmentés
- Le financement de marché à court terme sera abaissé à 60-70 Md EUR d'ici fin 2014 (ca. 10% du bilan financé⁽¹⁾)

■ Surveillance attentive et continue des exigences réglementaire en matière de liquidité

- LCR >100%
- NSFR encore en discussion par les régulateurs, mise en œuvre prévue en 2018

■ Ratio de levier porté à ca. 4%

 **Suivi rigoureux des indicateurs de bilan en ligne avec le développement ciblé des activités**

	2013	T1-14	Objectifs 2016
CET1 ⁽²⁾	10,0% ✓	10,1% ✓	≥10%
Tier 1 ⁽²⁾	11,8%	12,1% ⁽⁵⁾	≥12,5%
Ratio Global de Solvabilité	13,4%	13,7% ⁽⁵⁾	≥15%
Financement de marché à court terme (EUR) ⁽¹⁾	100 Md	94 Md	ca. 60 Md
LCR ⁽³⁾	>100% ✓	>100% ✓	>100%
Ratio de levier ⁽⁴⁾	3,5%	3,6% ⁽⁵⁾	ca. 4%

1. Conformément à la méthodologie détaillée dans la présentation des résultats du T1-14

2. Proforma, fondé sur les règles CRR/CRD4 publiées le 26 juin 2013, sans phasage, incluant le compromis danois pour les activités d'assurance

3. Basé sur notre compréhension actuelle des futures exigences du CRR

4. Ratio de levier CRR. Pas d'impact significatif attendu des nouvelles règles du comité de Bâle publiées en janvier 2014

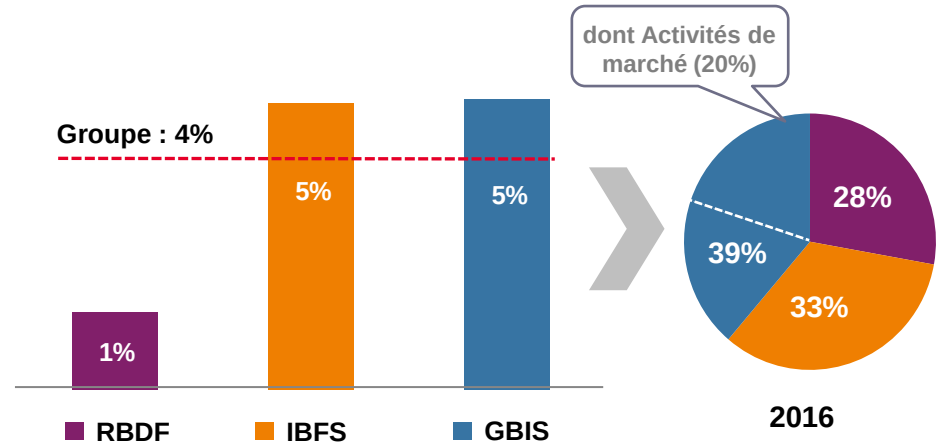
5. Proforma, dont AT1 émis en avril 2014

DÉVELOPPER LES FRANCHISES EN CONSERVANT UN PORTEFEUILLE D'ACTIVITÉS ÉQUILIBRÉ

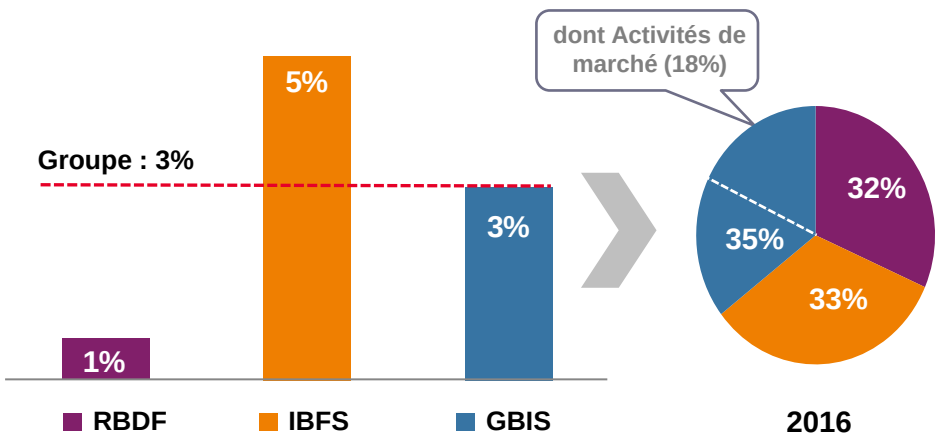
- **Allocation de capital pour faire croître les RWA des métiers de +4%⁽¹⁾ par an en moyenne entre 2013 et 2016**
- **Croissance moyenne des revenus de +3%⁽¹⁾ par an entre 2013 et 2016 dans un contexte de reprise économique progressive**
 - Impact négatif des taux d'intérêt bas
 - Prudence à l'égard des activités de marché
- **Profil de risque équilibré entre métiers et zones géographiques maintenu**
 - Les activités de banque de détail devrait continuer à représenter plus de 60% des RWA et du PNB des métiers
 - Les activités de marché seront plafonnées à 20% des RWA et du PNB des métiers en 2016

1. Chiffres 2013 reposant sur les séries trimestrielles proforma publiées le 31 mars 2014, retraités des variations de périmètre du Groupe (notamment l'acquisition de Newedge et la cession des activités de banque privée en Asie), hors actifs gérés en extinction, éléments non-économiques et non-récurents (cf. p.39 de la présentation des résultats annuels et du quatrième trimestre 2013)

ACTIFS RISQUÉS PONDÉRÉS (RWA)⁽¹⁾ (TMVA 2013-2016 en %)



PNB⁽¹⁾ (TMVA 2013-2016 en %)



■ Activités de détail

■ Banque de détail en France

- La solidité des franchises et les initiatives commerciales vont contribuer au développement de l'activité et compenser la faiblesse des taux d'intérêt

■ Banque de détail et Services Financiers Internationaux

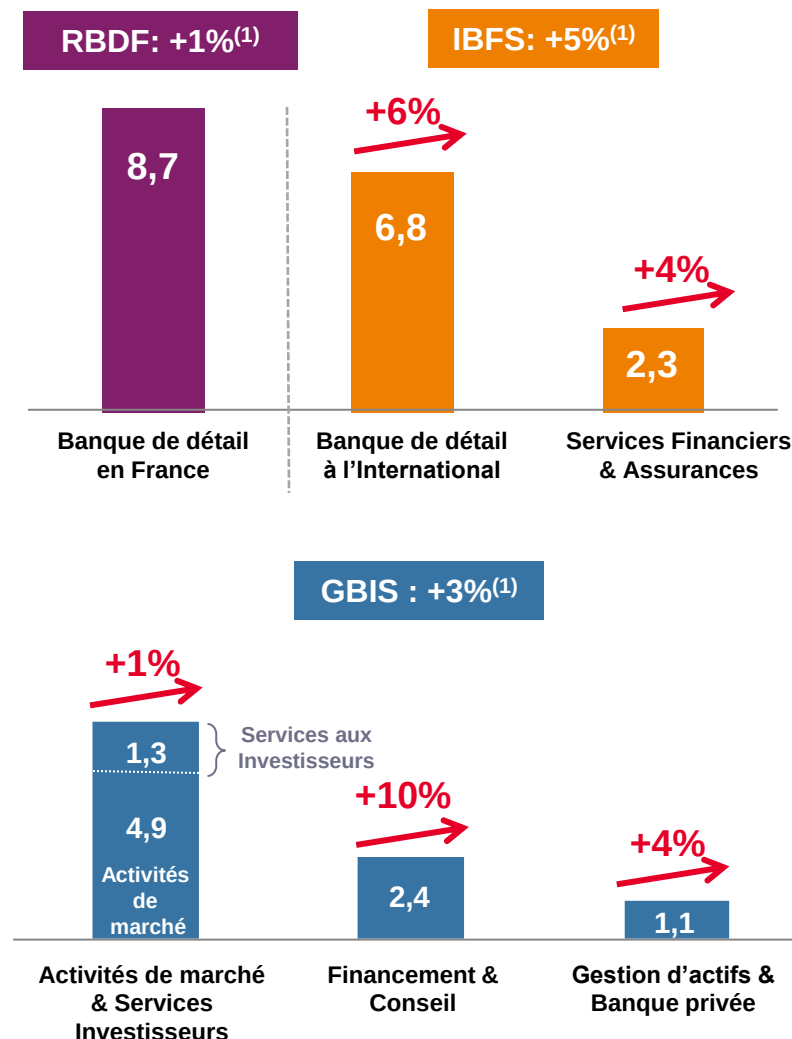
- Croissance dynamique dans tous les métiers et les zones géographiques, soutenue par une bancarisation accrue des particuliers
- Coopération renforcée avec GBIS sur la clientèle entreprises
- Augmentation des synergies avec l'assurance

■ Banque de Grande Clientèle et Solutions Investisseurs

- Davantage de ressources allouées au Financement & Conseil, croissance limitée des Activités de marché

1. Chiffres 2013 reposant sur les séries trimestrielles proforma publiées le 31 mars 2014, retraités des variations de périmètre du Groupe (notamment l'acquisition de Newedge et la cession des activités de banque privée en Asie), hors actifs gérés en extinction, éléments non-économiques et non-récurrents (cf. p.39 de la présentation des résultats annuels et du quatrième trimestre 2013)

OBJECTIFS DE REVENUS 2016 (EN MD EUR, TMVA EN %)



- Le Hors Pôles couvre deux fonctions centrales principales :

1. Gestion du capital, des investissements financiers et de l'immobilier



1. Déjà alloué aux métiers

2. Gestion de la liquidité et de la trésorerie

- Gestion actif-passif du Groupe
- Gestion de la réserve de liquidité
- Gestion des collatéraux
- Emission de dette au niveau Groupe
- Financement interne aux métiers au prix de marché

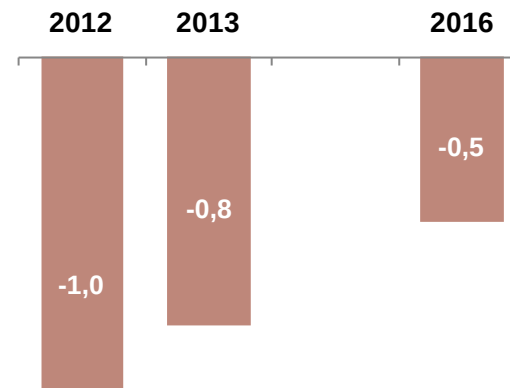


2. Réduction progressive et allocation graduelle aux métiers débutée en 2013

- **Prévision du résultat brut d'exploitation⁽¹⁾ pour 2016 :**
- 500 M EUR
- **Taux d'imposition effectif du Groupe estimé à 25-27% pour 2014-2016, en lien avec la présence géographique du Groupe**

1. Hors éléments non-économiques, non-récurrents. Conformément aux règles IFRS, les titres super subordonnés (TSS) et les titres subordonnés à durée indéterminée (TSDI) sont considérés comme des instruments de capitaux propres à des fins comptables

RBE SOUS-JACENT⁽¹⁾ (EN MD EUR)

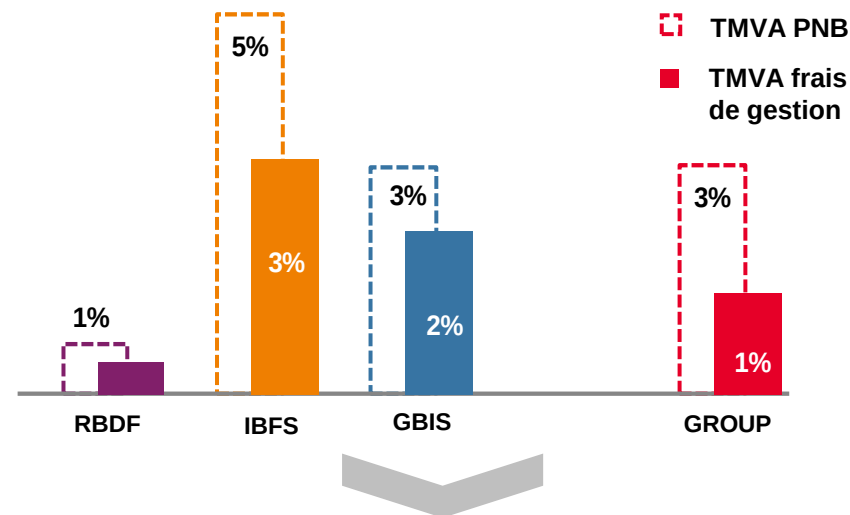


BAISSE DU COEFFICIENT D'EXPLOITATION À 62% D'ICI 2016

- **Croissance annuelle moyenne des frais de gestion limitée à +1%⁽¹⁾**
 - Investissements supplémentaires pour soutenir le développement de l'activité
 - Exigences réglementaires accrues (fonds de résolution, etc.)
 - Le plan d'économie de coûts devrait atténuer l'inflation des frais de gestion
- **Baisse du coefficient d'exploitation du Groupe de 1 point de pourcentage par an en moyenne sur la période 2013-2016**
- **Baisse du coefficient d'exploitation dans tous les pôles**
 - Malgré l'allocation accrue des coûts de liquidité transférés depuis le Hors Pôles

1. Chiffres 2013 reposant sur les séries trimestrielles proforma publiées le 31 mars 2014, retraités des variations de périmètre du Groupe (notamment l'acquisition de Newedge et la cession des activités de banque privée en Asie), hors actifs gérés en extinction, éléments non-économiques et non-récurrents (cf. p.39 de la présentation des résultats annuels et du quatrième trimestre 2013)

TMVA DU PNB ET DES FRAIS DE GESTION SUR 2013-2016 (EN %)⁽¹⁾



COEFFICIENT D'EXPLOITATION EN 2013 ET 2016 (EN %)⁽¹⁾

GROUP	66%	↓	62%
RBDF	64%	↓	63%
IBFS	56%	↓	53%
GBIS	70%	↓	68%

■ Baisse sensible du coût du risque

- Coût du risque du Groupe en 2016 : 55-60 pb

■ Banque de détail en France

- Baisse progressive attendue grâce à une diminution du taux de défaut des entreprises

■ Banque de détail et Services Financiers Internationaux

- Baisse sensible grâce à une normalisation en Roumanie

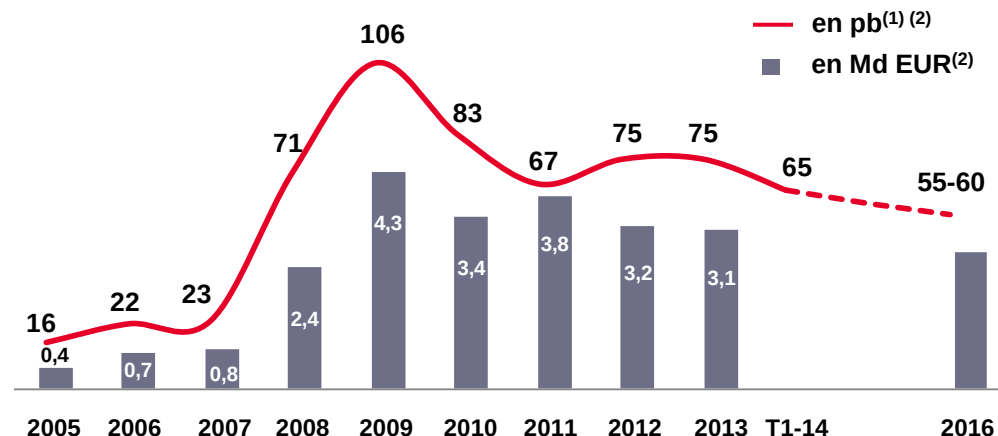
■ Banque de Grande Clientèle et Solutions Investisseurs

- Faible en 2013, le coût du risque des activités pérennes devrait légèrement augmenter

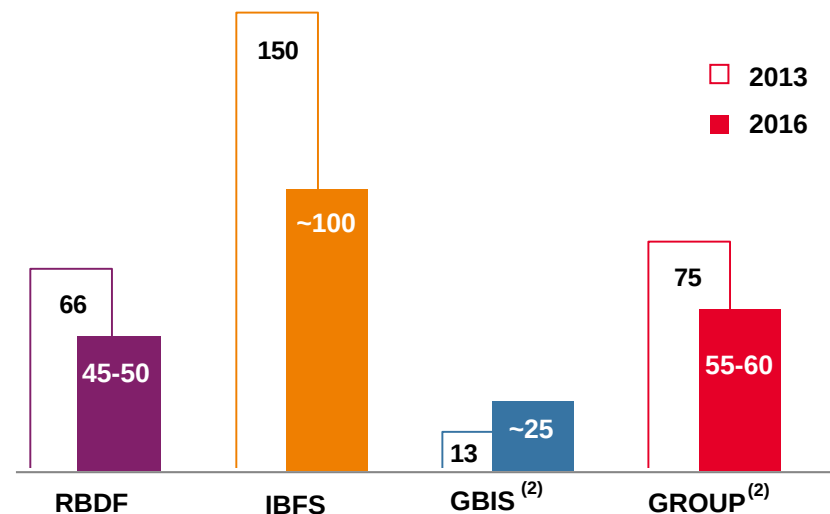
1. Encours en début de période. Calcul annualisé

2. Hors actifs gérés en extinction de la BFI jusqu'à 2013 inclus et provisions au titre des litiges

COÛT DU RISQUE DU GROUPE



COÛT DU RISQUE 2013-2016 PAR MÉTIER (EN PB)⁽¹⁾

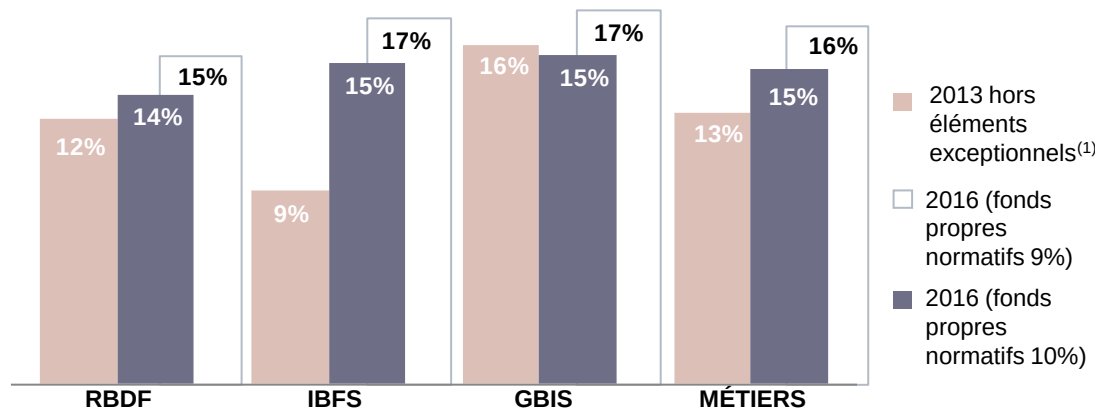


LE ROE DU GROUPE AU-DELA DE 10% EN 2016 GRÂCE À L'AMÉLIORATION DES PERFORMANCES DES MÉTIERS

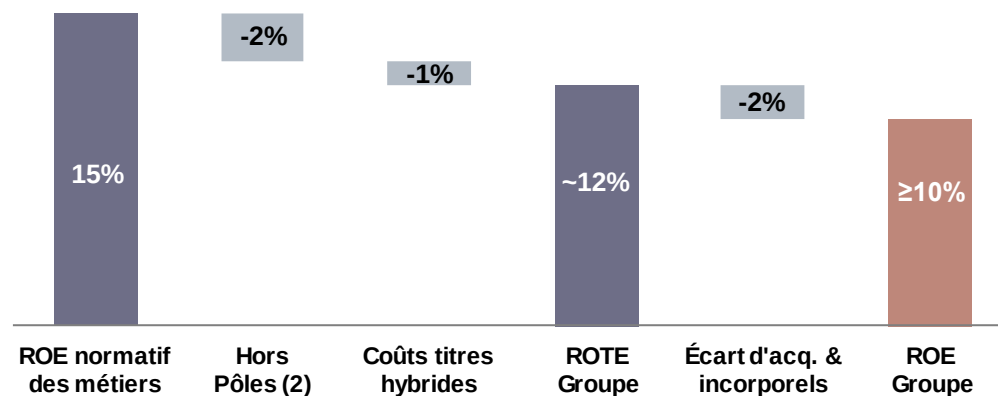
- **Le ROE normatif des métiers devrait s'établir à 15% après impôt (capital alloué sur la base de 10% des RWA Bâle 3)**
 - Les métiers de banque de détail devraient afficher un ROE normatif supérieur à 14% d'ici 2016
 - GBIS devrait conserver une bonne rentabilité : 15% en 2016
- **Passage du ROE normatif des métiers au ROTE Groupe**
 - Diminution de l'impact négatif du Hors Pôles
 - Impact limité des nouvelles émissions de dette hybride
- **ROTE du Groupe à 12% en 2016**
- **ROE du Groupe supérieur à 10% en 2016**

1. Chiffres 2013 reposant sur les séries trimestrielles proforma publiées le 31 mars 2014, retraités des variations de périmètre du Groupe (notamment l'acquisition de Newedge et la cession des activités de banque privée en Asie), hors actifs gérés en extinction, éléments non-économiques et non-récurrents (cf. p.39 de la présentation des résultats annuels et du quatrième trimestre 2013)
2. Dont coûts et capital alloués au Hors Pôles

ROE NORMATIF DES MÉTIERS

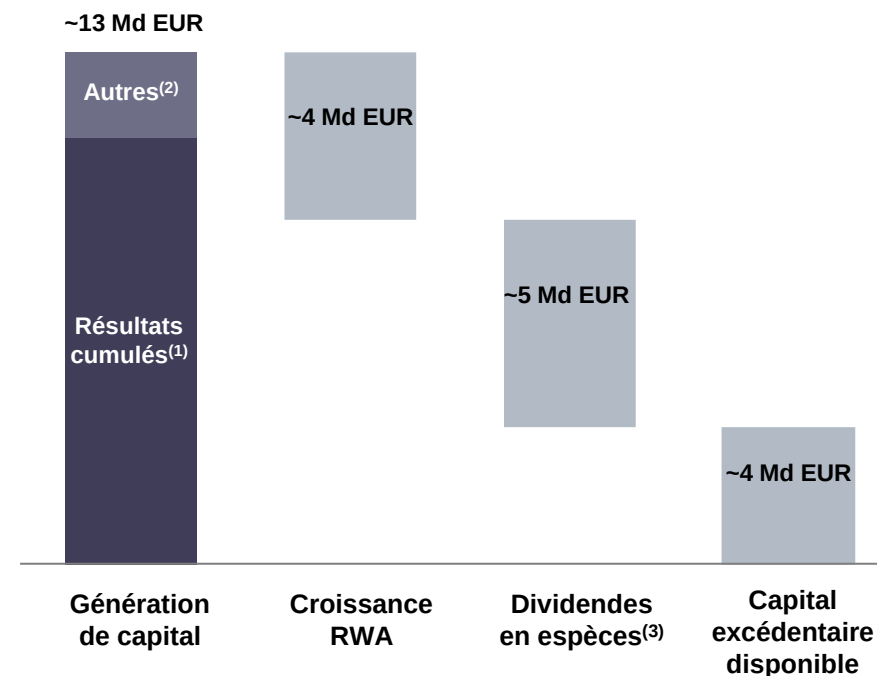


ROE MÉTIERS / ROE GROUPE EN 2016



- Génération soutenue de capital
- Développement dynamique de l'activité générant des RWA supplémentaires consommant ca. 4 Md EUR de capital
- Objectif de taux de distribution sur 2015-2016 : 50%
- Maintien d'un ratio CET1 de 10% se traduisant par un montant de capital excédentaire disponible de près de 4 Md EUR
 - Hausse additionnelle des RWA des métiers, via la croissance organique ou de petites acquisitions
 - Rachat d'actions

ALLOCATION DU CAPITAL GENERE SUR 2014-2016



1. Résultats cumulés 2014-2016, nets des intérêts sur la dette hybride

2. Réduction des déductions Bâle 3 et autres

3. Hypothèse de ratio de distribution : 40% en 2014 et 50% en 2015 et en 2016

		2013	Objectifs 2016
CROISSANCE	REVENUS	24 Md EUR ⁽¹⁾	TMVA +3%
EFFICIENCE	COEFFICIENT D'EXPLOITATION	66% ⁽¹⁾	62%
RENTABILITÉ	RENTABILITÉ DES FONDS PROPRES	8,3% ⁽¹⁾	≥10%
SOLVABILITÉ	RATIO CET1 BÂLE 3 SANS PHASAGE	10%	≥10%
	TAUX DE DISTRIBUTION	27%	50%

BPNA 2016 : 6 EUR

1. Chiffres 2013 reposant sur les séries trimestrielles proforma publiées le 31 mars 2014, retraités des variations de périmètre du Groupe (notamment l'acquisition de Newedge et la cession des activités de banque privée en Asie), hors actifs gérés en extinction, éléments non-économiques et non-récurrents (cf. p.39 de la présentation des résultats annuels et du quatrième trimestre 2013)

STRATÉGIE DU GROUPE

PRINCIPALES CONCLUSIONS

- Un bilan robuste et une structure de financement solide
- Une politique de croissance ciblée maintenant un portefeuille d'activités et une présence géographique bien équilibrés ; contrôle rigoureux des coûts
- Une rentabilité supérieure à 10 % grâce à l'amélioration des performances du Groupe

- PNB : TMVA +3 %
- Coef. d'exploitation : 62 %
- ROE Groupe supérieur à 10 %
- BNPA : 6 EUR

**OBJECTIFS
POUR 2016**

INVESTOR | DAY 2014



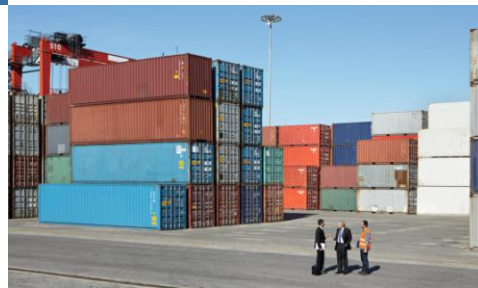
BANQUE DE GRANDE CLIENTÈLE ET SOLUTIONS INVESTISSEURS

INVESTOR | **DAY**
2014



UN POSITIONNEMENT CIBLÉ ET DIFFÉRENT

DIDIER VALET





Tendances structurelles

- + Des besoins de financement importants
- + Une désintermédiation croissante
- +/- Évolution de la structure des marchés financiers
- + De nouveaux besoins des investisseurs



Durcissement de la réglementation

- Augmentation du coût du capital et de la liquidité
- Réformes structurelles des banques
- Exigences opérationnelles contraignantes et pressions sur les marges
- Persistance de certaines incertitudes

Un environnement exigeant, mais source d'opportunités

Les avantages concurrentiels et la différenciation seront des facteurs clés de réussite

GBIS : agilité et capacité d'adaptation éprouvées, un modèle centré sur les segments attractifs dans le nouvel environnement réglementaire

BANQUE DE GRANDE CLIENTÈLE ET SOLUTIONS INVESTISSEURS

PRINCIPALES CONCLUSIONS

- L'un des 5 premiers acteurs européens, doté d'un modèle de multi-spécialiste et dégagant une rentabilité supérieure
- Un modèle bien adapté à l'évolution des exigences des clients et au nouvel environnement réglementaire
- Un moteur de rentabilité et de croissance durable : hausse attendue des revenus de +3% par an en moyenne entre 2013 et 2016 ; ROE de 15%
 - Capitalisant sur ses forces existantes dans les dérivés actions, le financement et conseil, la gestion d'actifs et la banque privée
 - Aux avant-postes de la révolution des marchés de capitaux et des services *post-trade*
 - Econome en ressources

- PNB : TMVA +3%
- Coef. d'expl. : 68%
- ROE : 15%

OBJECTIFS POUR 2016

SOMMAIRE

- 01 – GBIS : UN MODÈLE DE MULTI-SPÉCIALISTE DÉGAGEANT UNE RENTABILITÉ SOLIDE ET DURABLE**
 - Focus 1 : ACTIVITÉS DE MARCHÉ
 - Focus 2 : FINANCEMENT ET CONSEIL
- 02 – DÉVELOPPER NOTRE MODÈLE DE MULTI-SPÉCIALISTE DANS LE NOUVEL ENVIRONNEMENT**

BANQUE DE GRANDE CLIENTÈLE ET SOLUTIONS INVESTISSEURS

Coverage transversal

Financement
& Conseil

Activités de marché et
Services Investisseurs

Actions

FICC

Services
Investisseurs

Gestion d'actifs
& Banque privée

Opérations et IT – Fonctions support

Corporates

Institutions financières et Souverains

Clientèle fortunée

Approche client et offre produits intégrées

Mutualisation du dispositif opérationnel et des infrastructures

Co-développement entre lignes-métiers encouragé

UNE BASE SOLIDE DE REVENUS RÉCURRENTS GÉNÉRÉE PAR DES ACTIVITÉS COMMERCIALES

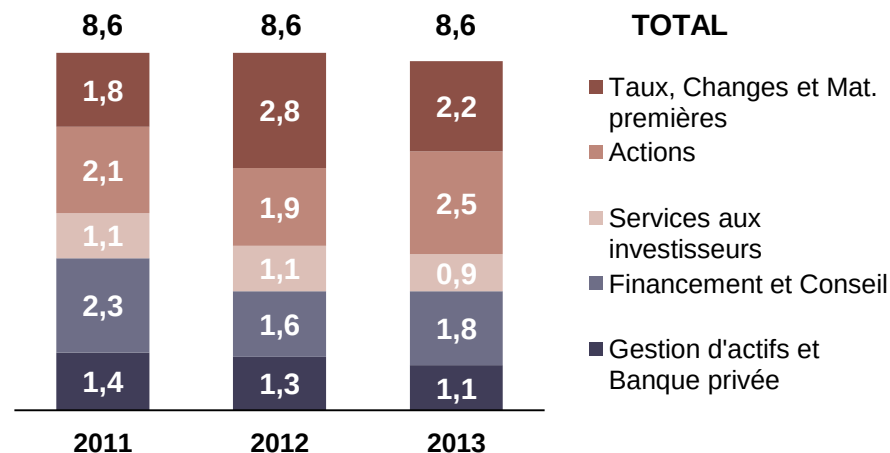
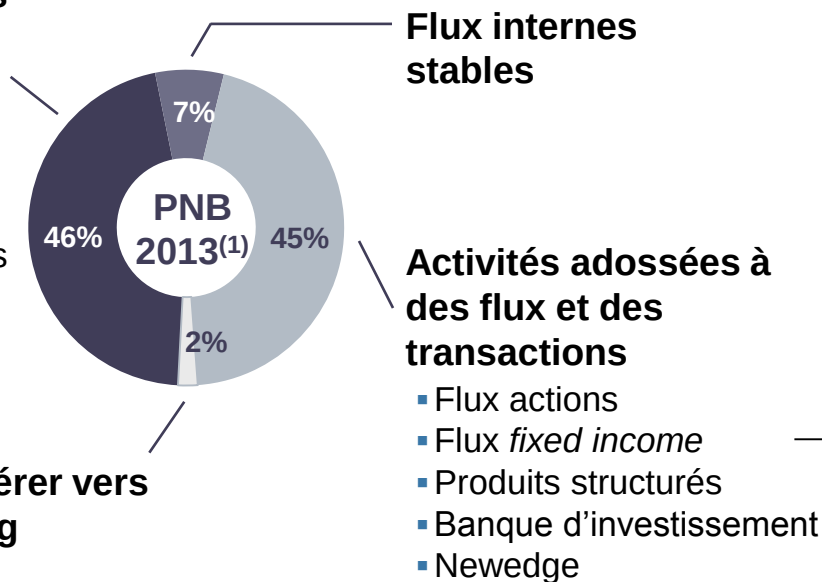
UN PORTEFEUILLE D'ACTIVITÉS AXÉ
SUR LA GÉNÉRATION DE REVENUS STABLES...

...SE TRADUISANT PAR UN PROFIL DE REVENUS
EXTRÊMEMENT RÉSILIENT⁽²⁾ (en Md EUR)

Activités adossés à des stocks d'actifs

- Financements structurés
- Banque privée
- Produits structurés
- Lyxor
- Services titres
- Facilités de crédit aux entreprises

Activités à transférer vers la filiale de trading



(1) Données internes, allocation déterminée selon le profil de revenus dominant de chaque activité

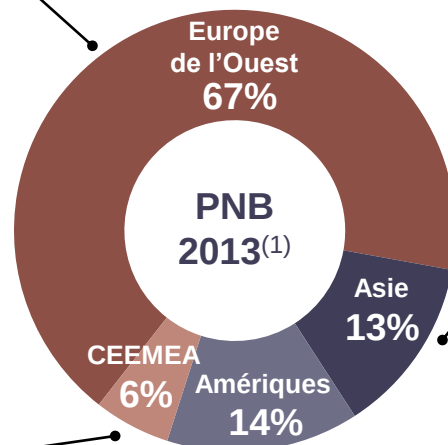
(2) Hors actifs gérés en extinction, avec intégration proportionnelle à 50% pour Newedge

EUROPE DE L'OUEST

- Une plateforme complète

CEEMEA

- Présence locale (480 collaborateurs) sur les marchés clés (*Russie, Pologne, Roumanie, République tchèque*) et 500 M EUR de revenus
- Liens étroits avec les réseaux de banque de détail via les plateformes BFI et Banque privée



ASIE PACIFIQUE

- 2 000 collaborateurs sur les marchés clés (Hong Kong, Japon, Corée, Singapour) et 1,2 Md EUR de revenus
- Franchises en produits structurés, dérivés flux actions et financement court terme de mat. premières
- Plateformes régionales *Corporate and Transaction Banking* à Hong Kong et Singapour, présence locale en Inde et en Chine

AMÉRIQUES

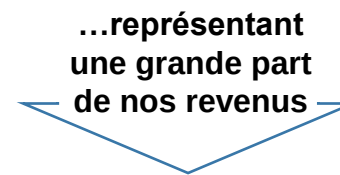
- Taille critique atteinte avec 2 500 collaborateurs et 1,3 Md EUR de revenus
- Forces dans les financements de ressources énergétiques, le prêt-emprunt actions, les produits structurés, la compensation et l'exécution de *futures*
- Plateforme en USD pour accompagner nos clients dans leurs émissions de dette et les produits *fixed income*

(1) Newedge à 100%. SG Private Banking hors Asie

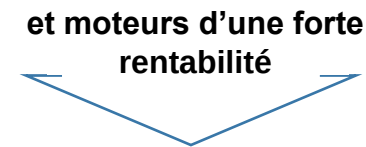
UNE SPÉCIALISATION SUR DES FRANCHISES OU NOUS SOMMES LEADERS



Illustration de nos franchises leaders



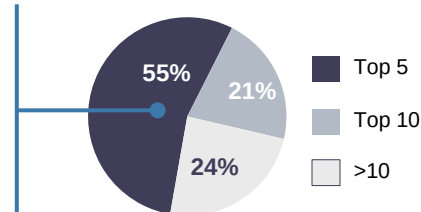
Part dans le PNB de nos positions top 5



ROE 2013⁽¹⁾

Financement & Conseil

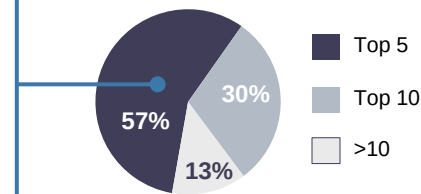
- N°3** Financement de ressources naturelles
- N°5** Financement des exportations
- N°2** DCM Euro
- N°1** *Equity-Linked* EMEA



14%

Activités de marché et Services investisseurs

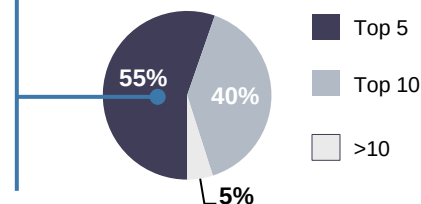
- N°1** Warrants et certificats
- N°1** Dérivés actions structurés
- N°3** Exécution et compensation de dérivés listés



18%

Gestion d'actifs & Banque privée

- N°1** Banque privée en France
- N°5** Banque privée au Luxembourg
- N°3** ETF en Europe
- N°1** Comptes gérés mondiaux

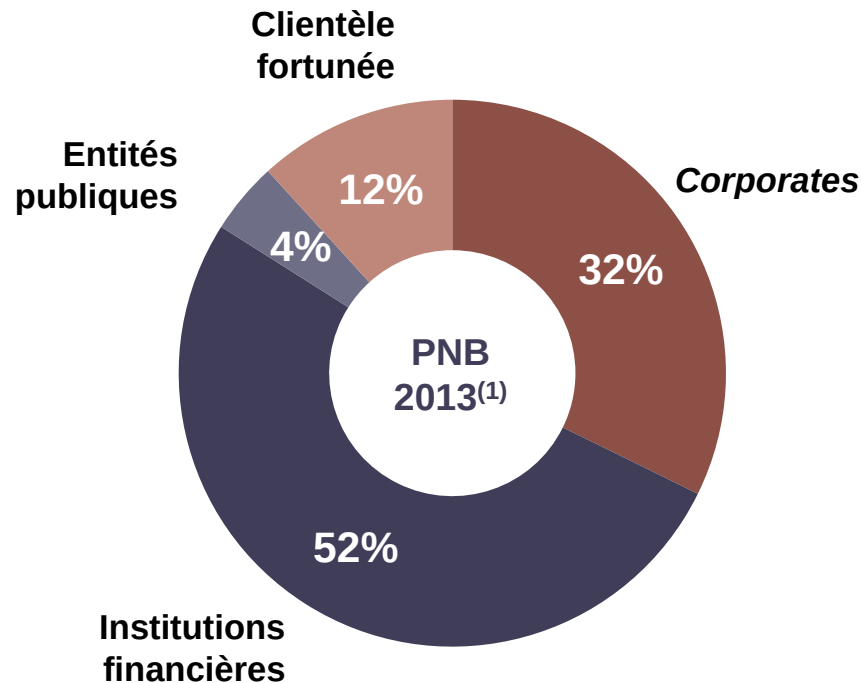


26%

Sources : Financement et Conseil : Dealogic et données internes ; Activités de marché et Services investisseurs : Oliver Wyman 2013 ; Banque privée : données internes, classement par actifs sous gestion ; Lyxor : ETFGI et HFM

(1) Données 2013 hors éléments non récurrents (dépréciation de l'écart d'acquisition de SGSS, impact de la transaction avec la commission européenne, CVA/DVA, gain sur cession de créance Lehman et perte sur litige fiscal) et actifs gérés en extinction. Newedge à 50%, SG Private Banking hors Asie

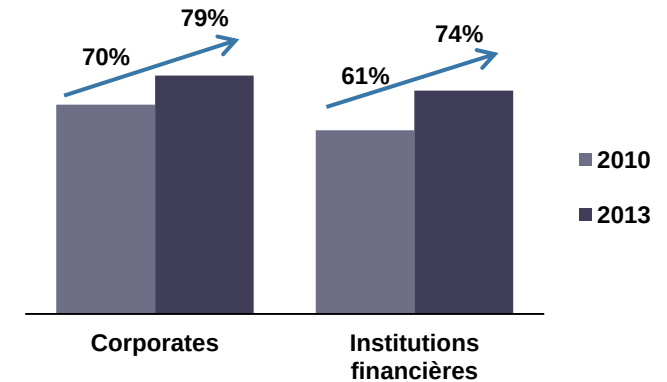
UN PORTEFEUILLE CLIENTS DIVERSIFIÉ



(1) Données internes. Newedge à 100%, SG Private Banking hors Asie

(2) Source : enquête 2013 Greenwich

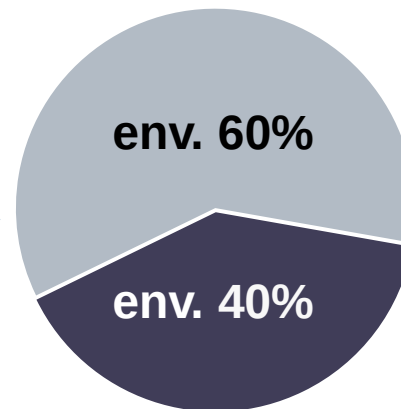
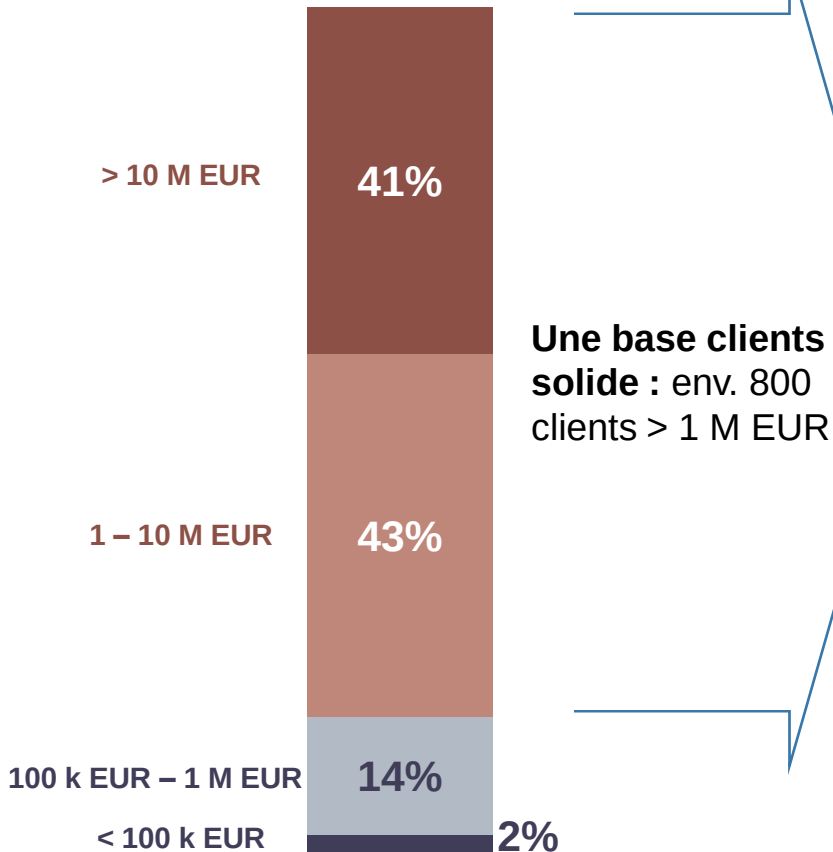
UN TAUX DE SATISFACTION CLIENT ÉLEVÉ⁽²⁾



- Des efforts continus pour améliorer le service client
- Des résultats tangibles : les clients recommandent Société Générale en termes de responsabilité, d'intégrité et d'engagement à long terme dans la relation client

DEUX APPROCHES DIFFÉRENCIÉES

PNB par taille de portefeuille de client⁽¹⁾



Banque partenaire

- Offre bancaire complète
- Engagement du bilan
- Centrée sur l'Europe ou sur certains secteurs

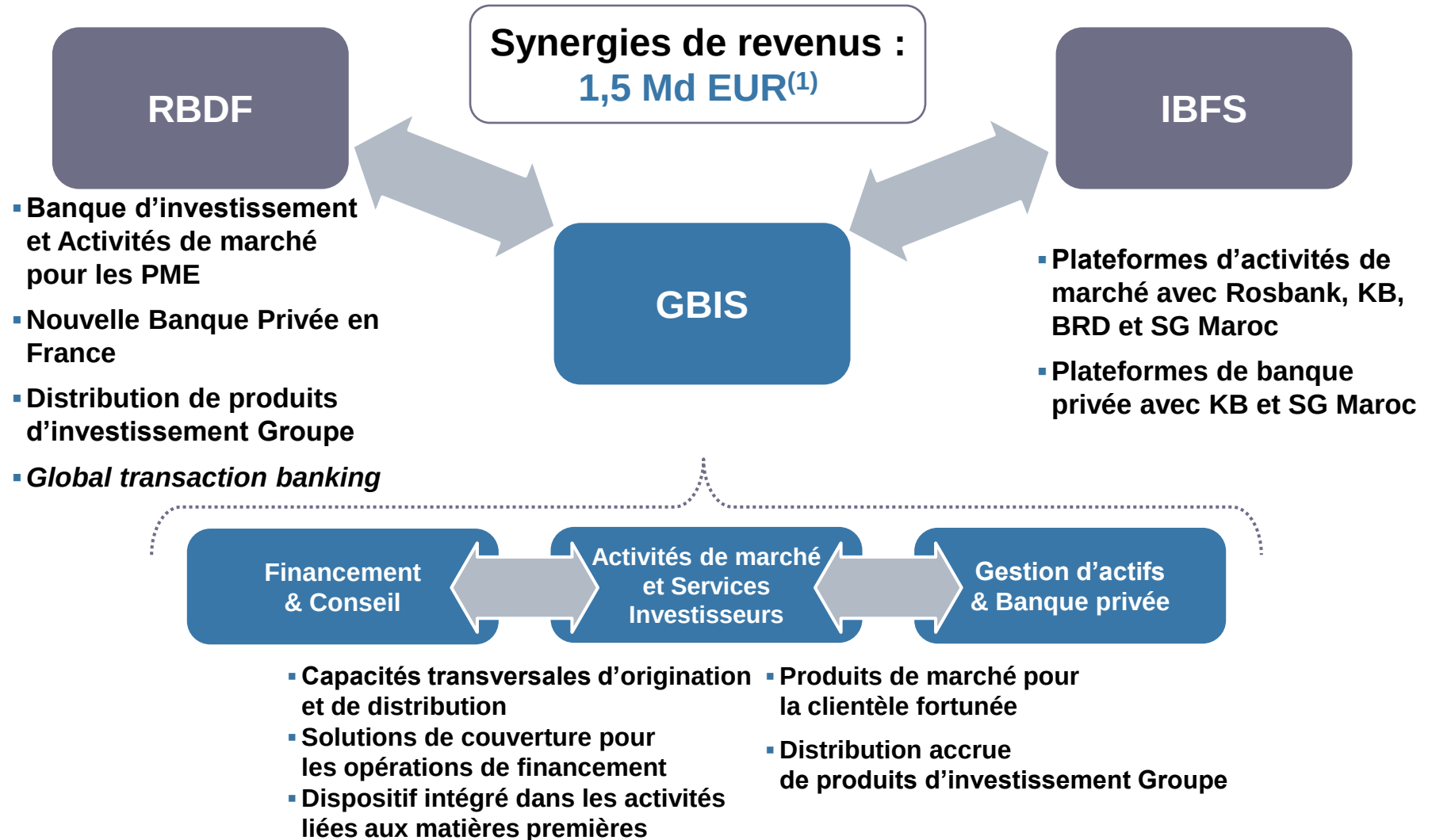
→ PNB moyen par client 6 M EUR

Banque spécialiste

- Clients avec des besoins spécifiques nécessitant une forte expertise
- Plus de 75% des revenus venant d'une activité spécifique
- Envergure mondiale
- Spécialisation secteur ou produit

→ PNB moyen par client 4 M EUR

(1) Revenus 2013, données internes. Hors SG Private Banking et Newedge



(1) Total des synergies de revenus incluses dans le PNB 2013 de GBIS



Transformation
du portefeuille
d'activités

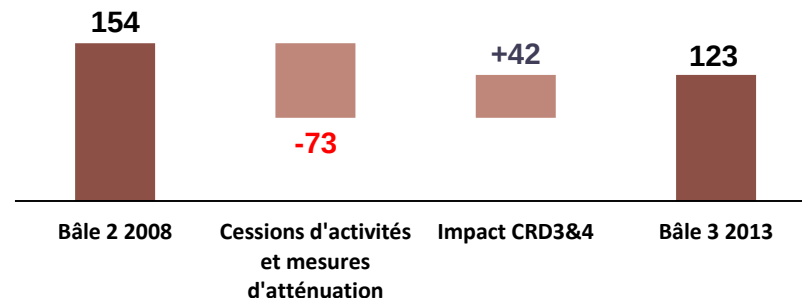
- **Gestion active du portefeuille pour réduire le risque et optimiser les ressources rares**
 - *Deleveraging* achevé en 2012
 - IRC/CRM réduit de -37% entre 2011 et 2013
- **Cession réussie des actifs gérés en extinction**
 - Exposition résiduelle de 0,6 Md EUR aux actifs *non investment grade* à fin mars 2014
 - Plus d'impact attendu sur le résultat net
- **Sortie des activités non-coeurs**
 - TCW, SG Private Banking en Asie
 - Trading de mat. premières physiques aux États-Unis



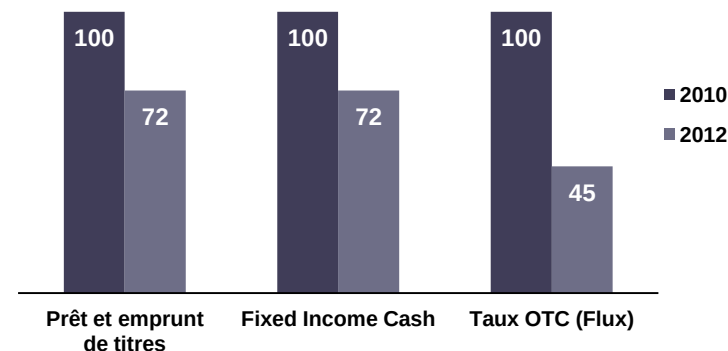
Un dispositif
opérationnel
plus robuste

- **Des processus renforcés, des systèmes de contrôle robustes et un dispositif solide de prévention de la fraude**
- **Gains d'efficacité grâce à l'optimisation des processus, baisse sensible des coûts en 2012 et 2013**
- **Résilience renforcée via les plateformes *off-shore* et *near-shore* et partenariats d'externalisation**

RÉDUCTION DES ENCOURS PONDÉRÉS (RWA) (en Md EUR)



DIMINUTION DU COÛT PAR OPÉRATION (2010 = 100)

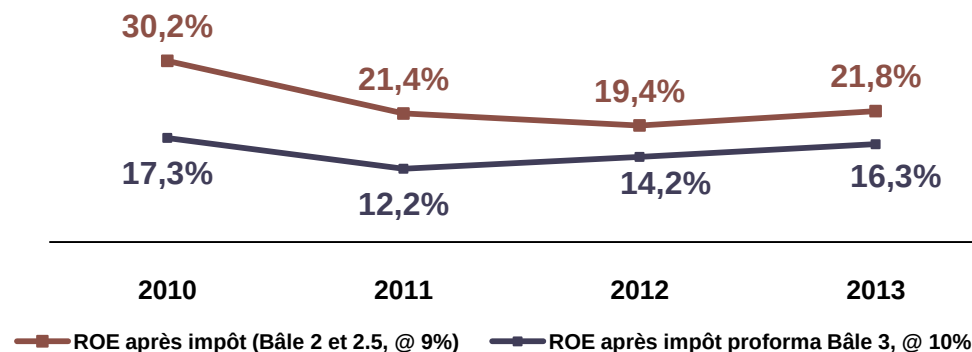


NOS CONVICTIONS

- Notre portefeuille d'activités est concentré sur des segments à haute valeur ajoutée
- En mettant l'accent sur nos positions de leader, nous rendons notre offre pertinente pour nos clients
- Ce modèle différencié permet de dégager une rentabilité élevée
- Nous sommes mieux armés pour relever les futurs défis

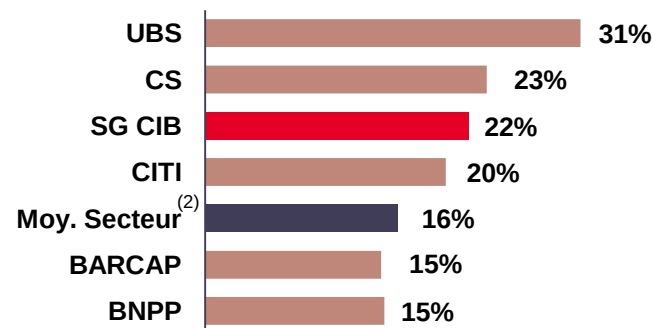
UN ROE ÉLEVÉ ET RÉSILIENT

(GBIS, hors actifs gérés en extinction et éléments non récurrents)



UNE RENTABILITÉ SUPÉRIEURE

(ROE avant impôt de la BFI⁽¹⁾, Bâle 3 2013 @10%, hors actifs gérés en extinction)



(1) Basé sur le ROE publié en format Bâle 3 pour 2013

(2) ROE moyen basé sur un ROE après impôt moyen de 11% en 2013 selon le rapport de Morgan Stanley / Oliver Wyman « 2014 Wholesale & Investment Banking Outlook » et un taux d'imposition moyen des entreprises de 30%

SOMMAIRE

- 01 – GBIS : UN MODÈLE DE MULTI-SPÉCIALISTE DÉGAGEANT UNE RENTABILITÉ SOLIDE ET DURABLE
 - Focus 1 : **ACTIVITÉS DE MARCHÉ**
 - Focus 2 : **FINANCEMENT ET CONSEIL**
- 02 – DÉVELOPPER NOTRE MODÈLE DE MULTI-SPÉCIALISTE DANS LE NOUVEL ENVIRONNEMENT

Gérer les besoins de liquidité et de financement

- Besoins de trésorerie à court terme des clients
 - *Repo*
 - Papiers commerciaux
 - Certificats de dépôt
- Gestion et échange de collatéral

Offrir des solutions d'épargne

- Des solutions d'investissement adaptées aux besoins spécifiques des clients
 - Amélioration de rendements
 - Produits à capital protégé
 - ETF



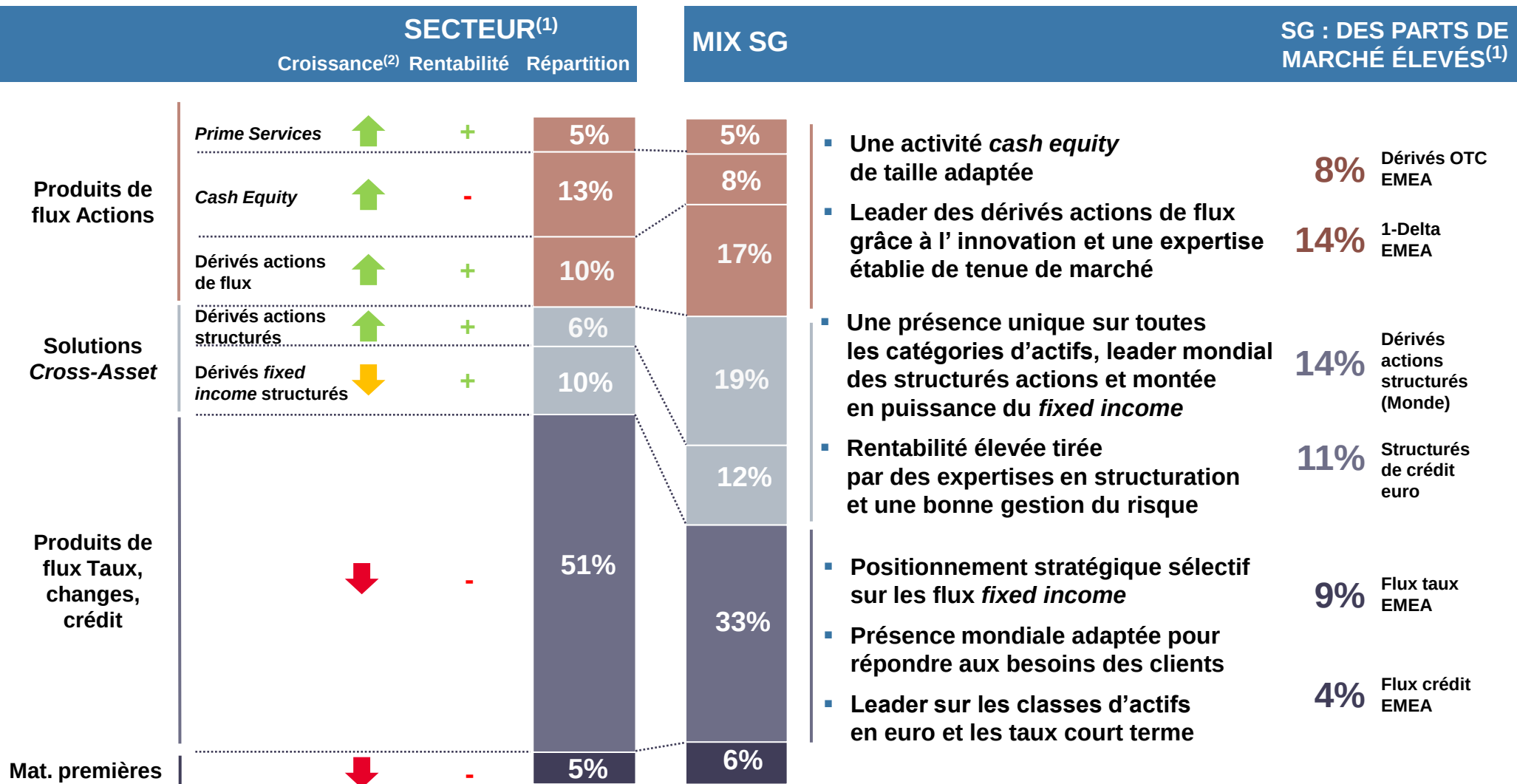
Levée de capitaux en connectant les émetteurs aux investisseurs

- Distribution d'actions et de dette aux investisseurs dans le cadre des émissions des *corporates*, des institutions financières et des souverains

Fournir des couvertures aux divers types d'expositions de nos clients

- Produits de flux pour couvrir les expositions :
 - Change, taux, crédit
 - Actions
- Solutions de couverture sur mesure

ACTIVITÉS DE MARCHÉ : LE BUSINESS MIX EST LA CLÉ DE LA RENTABILITÉ

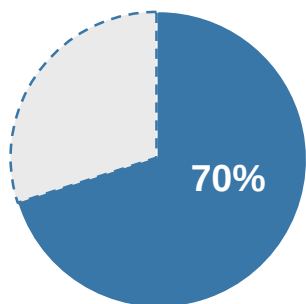


(1) Source : Oliver Wyman, 2013

(2) Variation PNB 2013/2012

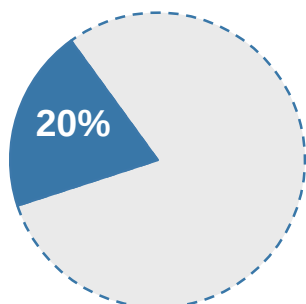
450 experts spécialisés

Cash Equity	■ Recherche macro & sectorielle ■ Recherche quantitative ■ Services d'exécution	• Accès à 95% de la capitalisation des marchés actions mondiaux • Offre DMA unique
Produits listés et ETF	■ Warrants ■ Certificats, ETN ■ ETF	• 1er émetteur mondial de produits listés à effet de levier (hors ETF) • Solides capacités de cotation et très bonne connaissance du marché
Financement actions	■ <i>Dynamic Portfolio Swap</i> ■ Prêt-Emprunt ■ Repo synthétique	• Leader en veille et analyse de marché • N°2 en financement synthétique
Dérivés de flux	■ Obligations convertibles ■ 1-Delta ■ Volatilité	• Équipe très performante de trading de flux actions, n°1 sur les dérivés actions • Profondeur importante grâce à une activité solide de tenue de marché
Ingénierie et Conseil	■ Génération d'alpha ■ Couverture ■ Gestion du risque	• Expertise sur les dérivés (dividendes, volatilité et couverture) • Nouveaux indices quantitatifs optimisés



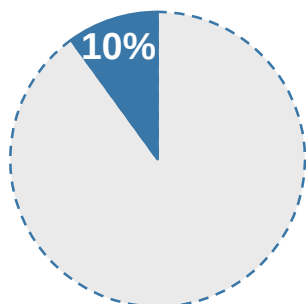
SOLUTIONS D'INVESTISSEMENT : Adaptées à des objectifs d'investissement spécifiques

- Solutions d'épargne avec protection du capital pour les clients particuliers
- Stratégies d'optimisation des rendements pour les professionnels de l'investissement



SOLUTIONS DE COUVERTURE : Offre de protection contre les risques non-standard

- Des programmes de couverture dédiés à base d'options pour les portefeuilles actions des fonds de pension
- Réassurance des offres de *variable annuities* pour les compagnie d'assurance-vie

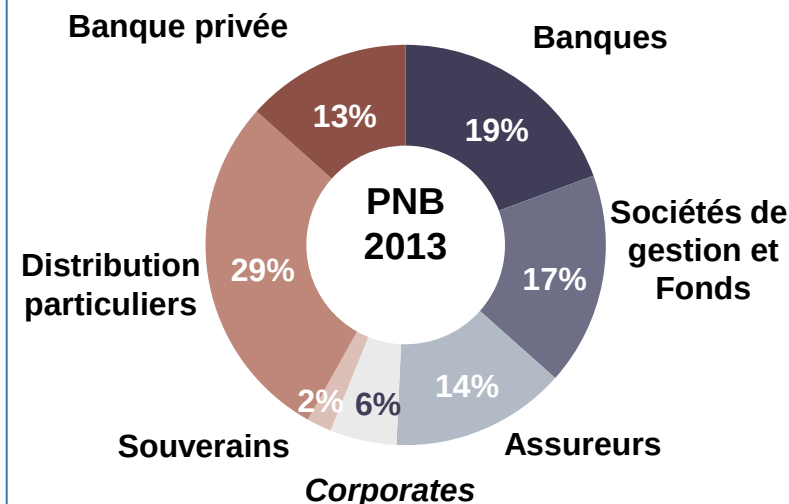


SOLUTIONS DE FINANCEMENT : Avec les institutions financières

- Financements de grandes entreprises sécurisées par des actifs ; opérations d'échanges d'actifs
- Opérations spécifiques pour la gestion actif-passif des institutions financières

Données internes, revenus 2013

RÉPARTITION CLIENTS



- Une approche *cross-asset* unique et complète
- Capacité exceptionnelle de conception de solutions innovantes et *packagées*
- Une équipe hors pair de 500 ingénieurs financiers, traders et vendeurs
- Solutions STP innovantes
- Expertise solide en gestion des risques
- Adaptation permanente et rapide de notre offre aux changements réglementaires

RECONNAISSANCE DU SECTEUR

2014



Risk Awards Structured Products House

2013

InsuranceRisk AWARDS 2013

Insurance Risk Awards
Best Bank, Credit risk,
Best Bank, Interest Rate
and Inflation risk

AsiaRisk AWARDS 2013

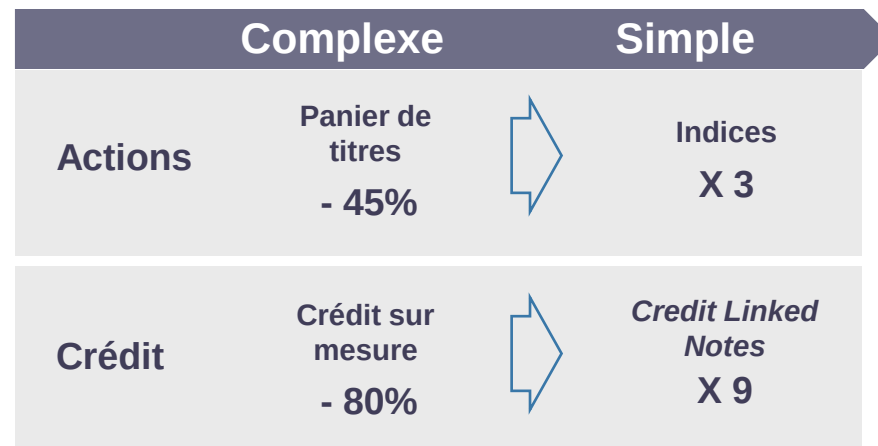
Asia Risk Awards
Structured Products
House



The Banker 2013
Investment Banking Awards

Most Innovative for
Structured Investor
Products

BAISSE DU NIVEAU DE RISQUE

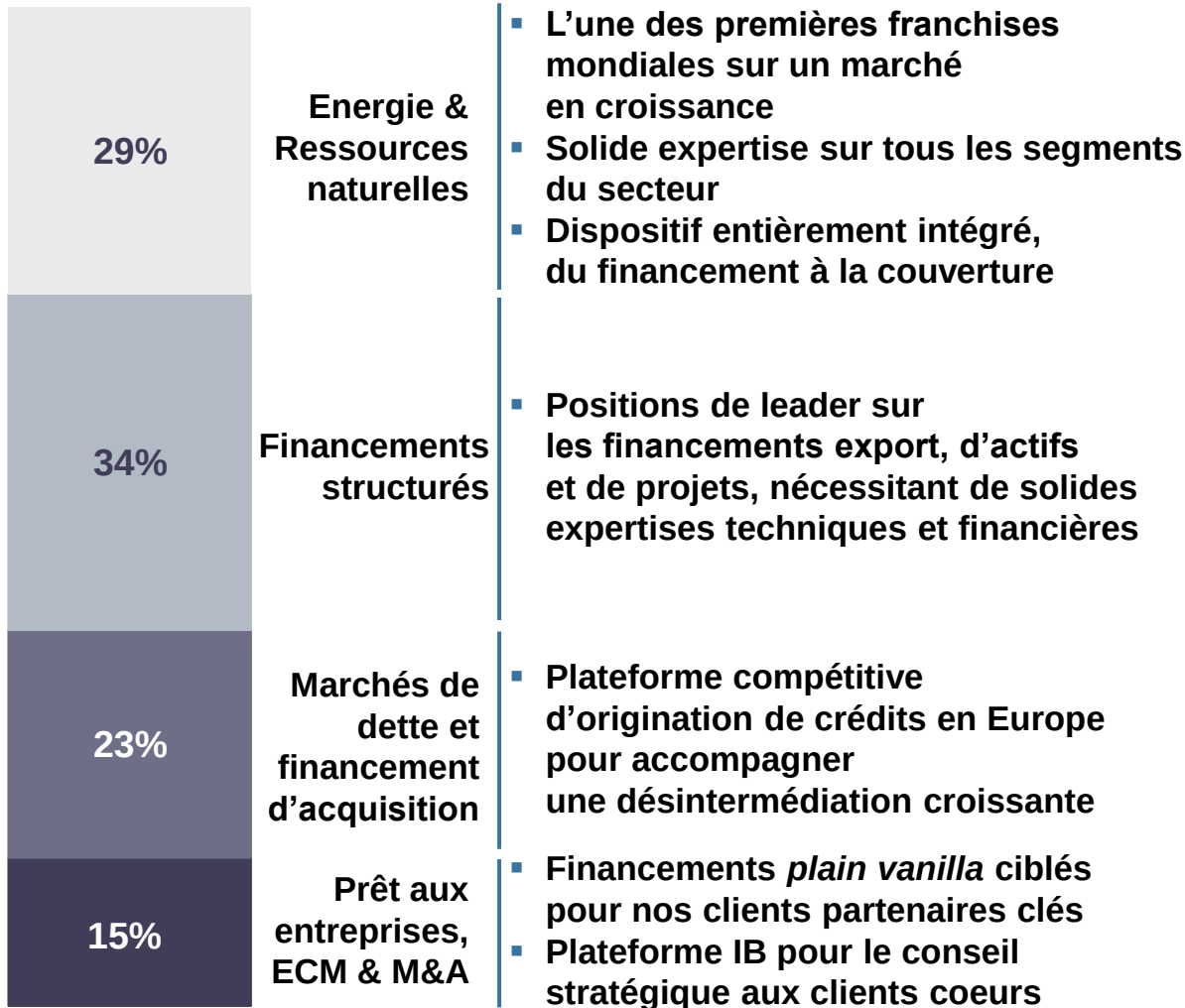


Entre 2009 et 2013

SOMMAIRE

- 01 – GBIS : UN MODÈLE DE MULTI-SPÉCIALISTE DÉGAGEANT UNE RENTABILITÉ SOLIDE ET DURABLE
 - Focus 1 : ACTIVITÉS DE MARCHÉ
 - Focus 2 : **FINANCEMENT ET CONSEIL**
- 02 – DÉVELOPPER NOTRE MODÈLE DE MULTI-SPÉCIALISTE DANS LE NOUVEL ENVIRONNEMENT

PNB 2013 FINANCEMENT ET CONSEIL (1,8 Md EUR)



Best Global Export Finance Bank



Best Infrastructure & Project Finance House

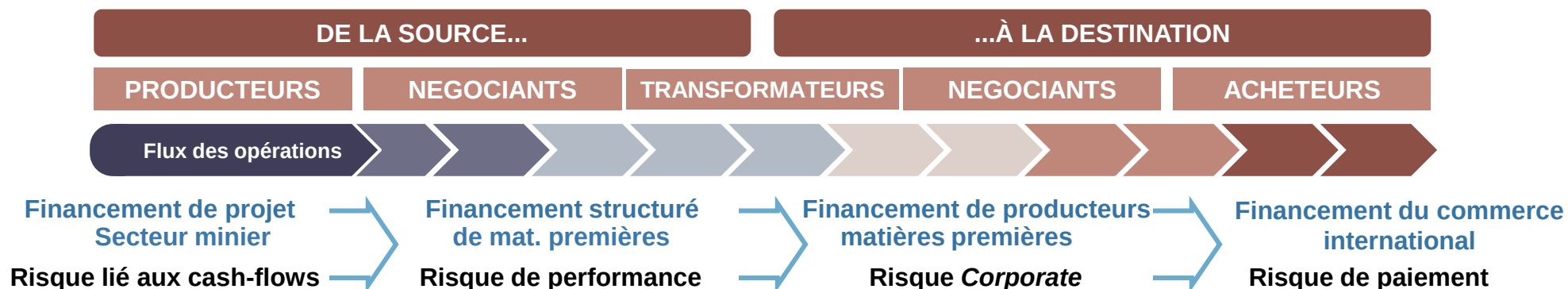


No. 1 All Euro Corporate Bonds (YTD)

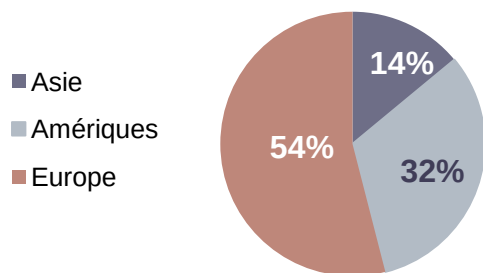
EUROMONEY MAGAZINE'S 2013
GLOBAL AWARDS FOR EXCELLENCE

BEST EQUITY
HOUSE IN FRANCE

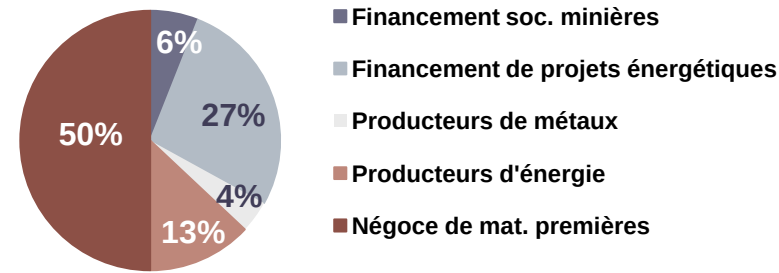
UNE FRANCHISE CLE DANS L'ÉNERGIE ET LES RESSOURCES NATURELLES



UNE PRÉSENCE MONDIALE (PNB 2013)



AU SERVICE D'UNE LARGE BASE DE CLIENTS (PNB 2013)



Principales forces

- Des équipes de 240 experts, répartis dans toutes les régions
- Une offre intégrée, du négoce de matières premières au financement d'acquisition en passant par les marchés de capitaux

■ Positionnement ciblé sur des opérations à forte valeur ajoutée

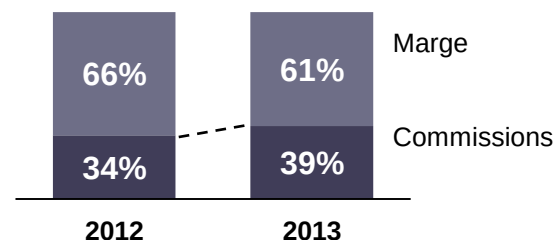
- Opérations structurées offrant des marges élevées
- Des expertises sectorielles pointues permettant de jouer des rôles actifs et d'accroître les revenus de commissions
- Utilisation efficace des ressources rares

■ Faible coût du risque grâce à un dispositif robuste de gestion du risque

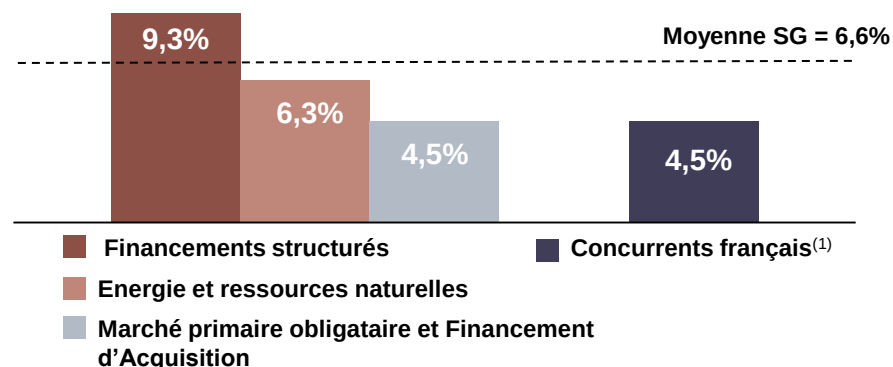
- Une approche sélective s'appuyant sur une longue expérience du métier
- Haut degré de sécurisation des opérations et d'expérience du *middle-office* de la chaîne de contrôle limitant le coût du risque effectif en cas de défaut

(1) BNPP et Crédit Agricole CIB

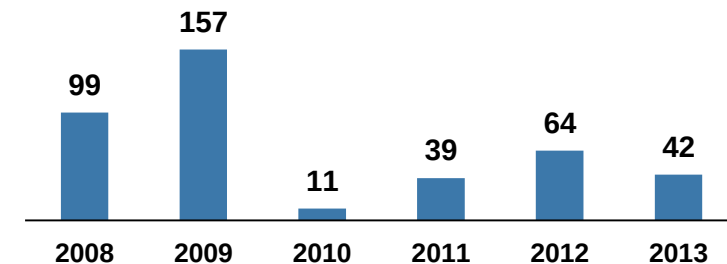
HAUSSE SENSIBLE DE LA PART DES REVENUS DE COMMISSIONS



UN PORTEFEUILLE D'ACTIVITÉS PLUS EFFICIENT (PNB/RWA)



FAIBLE COÛT DU RISQUE (en pb)



BANQUE DE GRANDE CLIENTÈLE ET SOLUTIONS INVESTISSEURS

SOMMAIRE

- 01 – GBIS : UN MODÈLE DE MULTI-SPÉCIALISTE DÉGAGEANT UNE RENTABILITÉ SOLIDE ET DURABLE
 - Focus 1 : ACTIVITÉS DE MARCHÉ
 - Focus 2 : FINANCEMENT ET CONSEIL
- 02 – DÉVELOPPER NOTRE MODÈLE DE MULTI-SPÉCIALISTE DANS LE NOUVEL ENVIRONNEMENT

BANQUE DE GRANDE CLIENTÈLE ET SOLUTIONS INVESTISSEURS

1

POURSUIVRE LE DÉVELOPPEMENT
DE NOS FORCES EXISTANTES

2

ÊTRE AUX AVANT-POSTES
DE LA RÉVOLUTION DES MARCHÉS
DE CAPITAUX ET DES SERVICES *POST-TRADE*

3

MAINTENIR UNE GESTION OPTIMALE
DES RESSOURCES

■ Renforcer notre présence auprès des institutions financières

- Programmes dédiés aux clients clés pour accroître les ventes croisées
- S'appuyer sur Newedge et le *Prime services* pour développer l'activité avec les *Hedge Funds*

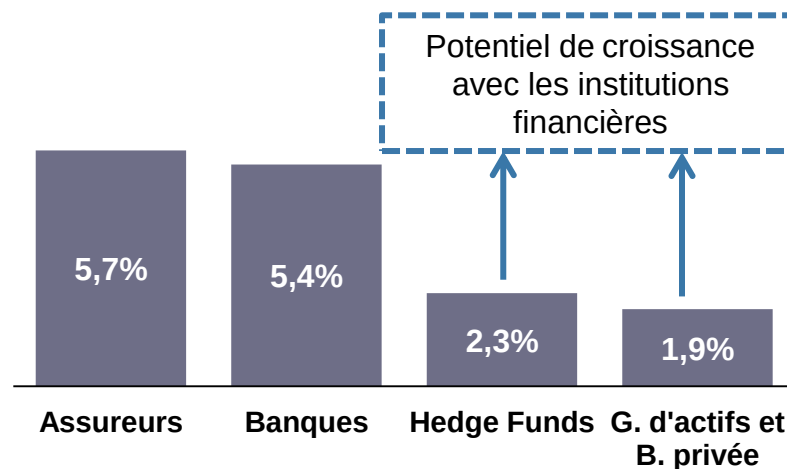
■ Accélérer notre développement avec les *corporates*

- Un *coverage* intégré et segmenté pour mieux servir les grands clients et les clients de taille moyenne
- Accroître le volume d'affaires des clients existants notamment en captant plus de flux transfrontaliers
- Près de 100 nouveaux clients conquis dans les grands pays européens, avec recours limité au bilan
- Expansion dans des secteurs ciblés en Asie et aux Etats-Unis avec l'appui des financements structurés et des réseaux internationaux

■ Élargir la base de la clientèle fortunée en Europe

- Équipes dédiées à l'acquisition de clients, recrutement de chargés de relation clientèle
- Intensification des synergies avec les réseaux de banque de détail

PART DE MARCHÉ ACTUELLE PAR SEGMENT DE CLIENTÈLE⁽¹⁾



CROISSANCE DES REVENUS PAR SEGMENT (en M EUR)



OBJECTIFS
POUR 2016

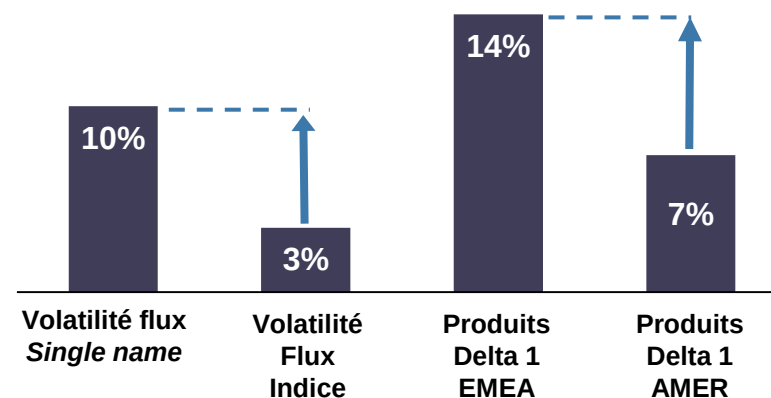
(1) Source : Oliver Wyman 2013 ; périmètre : Activités de marché et Newedge

(2) Chiffres 2013 hors éléments non récurrents. Newedge à 100% et SG Private Banking hors Asie

- **Développer notre position de leader sur les dérivés actions de flux où nous avons encore du potentiel**
 - Expansion en Allemagne, en Asie et aux États-Unis
 - Investissement dans les capacités électroniques et les systèmes STP
 - Développement du *Prime Brokerage* actions
- **Poursuivre le développement des solutions *cross asset* en s'appuyant sur les tendances positives**
 - Besoins de couverture des assureurs
- **Investir de façon ciblée pour développer des domaines d'expertises sur les activités *fixed income***
 - S'appuyer sur les flux internes changes et taux
 - Développer une franchise crédit alignée sur l'origination primaire
 - Développer la franchise dans la zone CEEMEA

IMPORTANT POTENTIEL DE CROISSANCE SUR LES DÉRIVÉS ACTIONS

(part de marché⁽¹⁾)



- **PNB : TMVA +1%⁽²⁾**
- **Coef. d'expl. : env. 65 %**
- **ROE : 16%**

**OBJECTIF
POUR 2016**

(1) Source: Oliver Wyman 2013

(2) Données 2013 hors CVA/DVA, gain sur cession de créance Lehman et actifs gérés en extinction. PNB: TMVA +0% dont gain sur cession de créance Lehman

ALLOUER DAVANTAGE DE RESSOURCES POUR DÉVELOPPER LES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT ET DE CONSEIL

■ Mobiliser davantage de capital pour développer le financement des ressources naturelles et les financements structurés

- Intensifier le financement des matières premières en Europe et en Asie
- Poursuivre le développement du financement d'infrastructure et énergétique

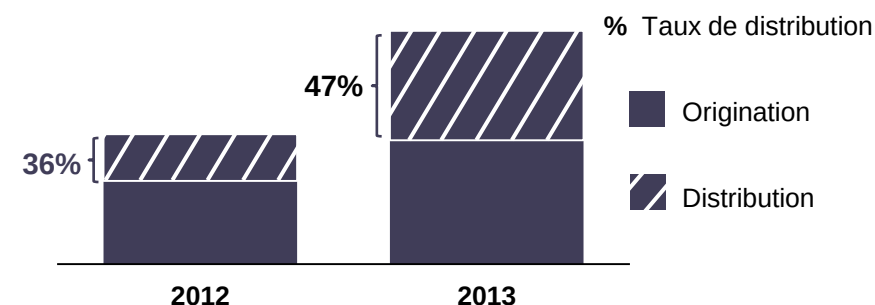
■ Utiliser les capacités de financement disponibles et les solutions *originate to distribute*

- Augmentation des *underwritings*
- Financement d'acquisitions, profitant du rebond récent des opérations de fusions acquisitions
- Nouvelle approche pour le financement aéronautique, maritime et immobilier, avec distribution systématique

■ Accompagner la désintermédiation du crédit en Europe

- Maintenir notre position de leader sur les clients DCM EURO *high grade*
- Renforcer notre plateforme en dollar
- Développer nos capacités *high yield* et notre présence dans les pays de la zone CEEMEA

AUGMENTATION DE L'ORINATION ET DE LA DISTRIBUTION DE CRÉDIT



- **PNB : TMVA +8%⁽¹⁾**
- **Coef. d'expl. : <60%**
- **ROE : 13%**

**OBJECTIF
POUR 2016**

(1) Données 2013, hors CVA/DVA et hors perte sur litige fiscal. PNB : TMVA +10% en incluant la perte sur litige fiscal

■ Renforcer nos plateformes clés dans la zone EMEA

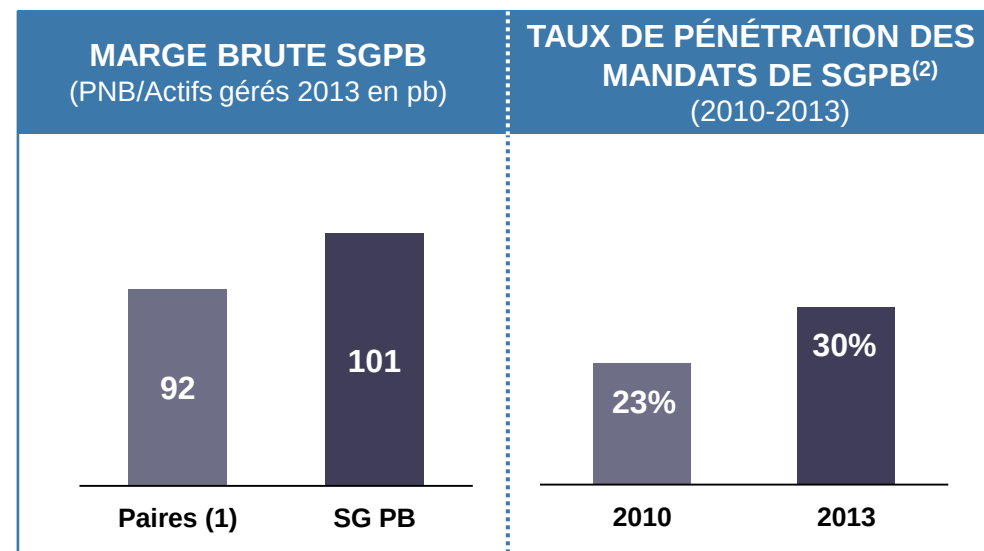
- Devenir la première Banque privée en France et consolider nos positions de référence en Suisse, au R-U, au Luxembourg, en Belgique et à Monaco
- Développer la banque privée *on-shore* en Europe centrale et orientale ainsi qu'au Maroc

■ Façonner un service client de référence en Banque privée

- Renforcer le front office avec le recrutement de 120 banquiers privés hors France et un plan d'investissement de 100 M EUR dans les systèmes d'information
- Développer la pénétration des mandats
- Encourager les synergies avec le Groupe et réduire le coef. d'exploitation

■ Mettre à profit les positions solides de Lyxor

- Confirmer et renforcer les positions de leader des franchises historiques (ETF, gestion alternative)
- Offrir aux clients une gamme de solutions enrichie (sélection et solutions de fonds, conseil, classes d'actifs *fixed income*)



- Actif sous gestion: >35 Md EUR
- PNB : TMVA +4%⁽³⁾
- Coef. d'expl. : 75%
- ROE : >25%

**OBJECTIF
POUR 2016**

(1) Credit Suisse, Barclays, Julius Baer, UBS, HSBC, Credit Agricole hors LCL, ABN Amro, RBS

(2) Opérations en Europe de l'Ouest hors nouvelle Banque privée en France

(3) Données 2013 pour SG Private Banking hors Asie

BANQUE DE GRANDE CLIENTÈLE ET SOLUTIONS INVESTISSEURS

1

POURSUIVRE LE DÉVELOPPEMENT
DE NOS FORCES EXISTANTES

2

ÊTRE AUX AVANT-POSTES
DE LA RÉVOLUTION DES MARCHÉS
DE CAPITAUX ET DES SERVICES *POST-TRADE*

3

MAINTENIR UNE GESTION OPTIMALE
DES RESSOURCES

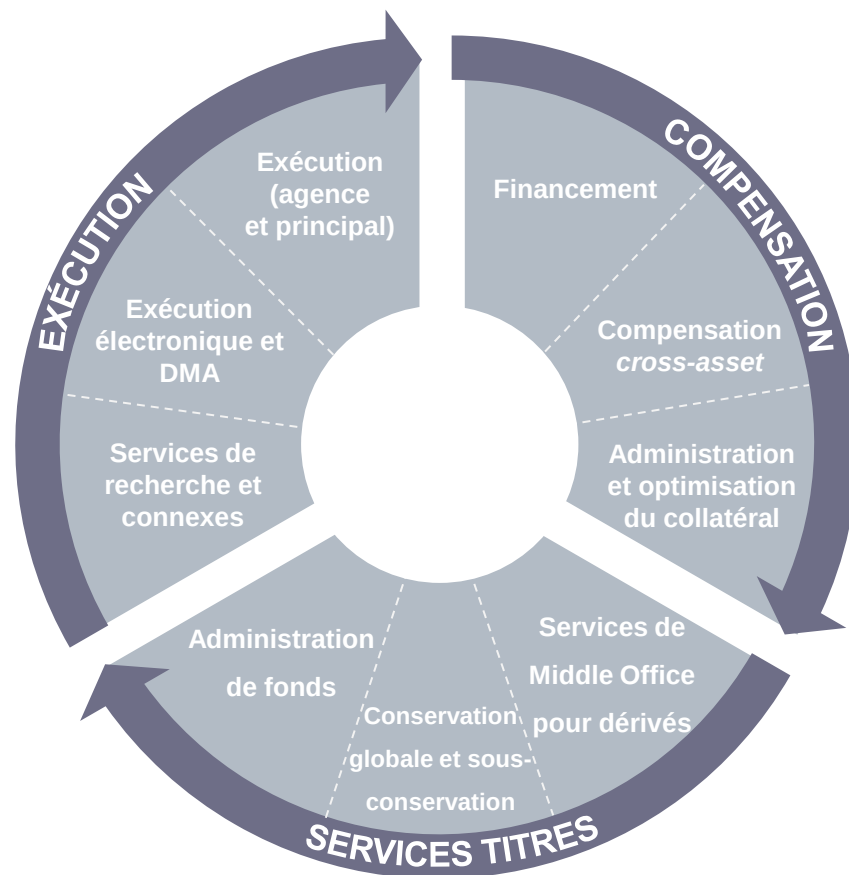
NOUS ANTICIPONS UNE DEMANDE CROISSANTE POUR UN SERVICE CLIENT ENTIÈREMENT INTÉGRÉ

■ Industrialisation et standardisation des activités de marché

- Marché des dérivés OTC de plus en plus similaire à celui des *futures*
- Polarisation entre exécution électronique et à la voix (services à haute valeur ajoutée)
- Développement du modèle d'agent

■ Développement des activités en aval de la chaîne de valeur

- Poids opérationnel et réglementaire croissant pour traiter les dérivés *OTC* et listés
- Le collatéral devient une nouvelle ressource rare
- Les investisseurs ont besoin de solutions paneuropéennes de conservation et d'administration de fonds



NOTRE AMBITION : ÊTRE AUX AVANT-POSTES DE LA RÉVOLUTION DES MARCHÉS DE CAPITAUX ET DES SERVICES *POST TRADE*

1

Intégrer Newedge et
créer une nouvelle ligne-métier
Prime services au sein
des Marchés de capitaux

- ✓ Un point « d'entrée unique » pour toutes les classes d'actifs, avec un dispositif d'exécution complet : en tant qu'agent et principal, exécution électronique et à la voix et accès à toutes les grandes places boursières
- ✓ Des solutions complètes de compensation *cross-asset* de produits listés et *OTC*
- ✓ Des solutions complètes de financement et un accès à de nombreuses sources de liquidité
- ✓ Élargir l'offre au *Prime Brokerage* actions

2

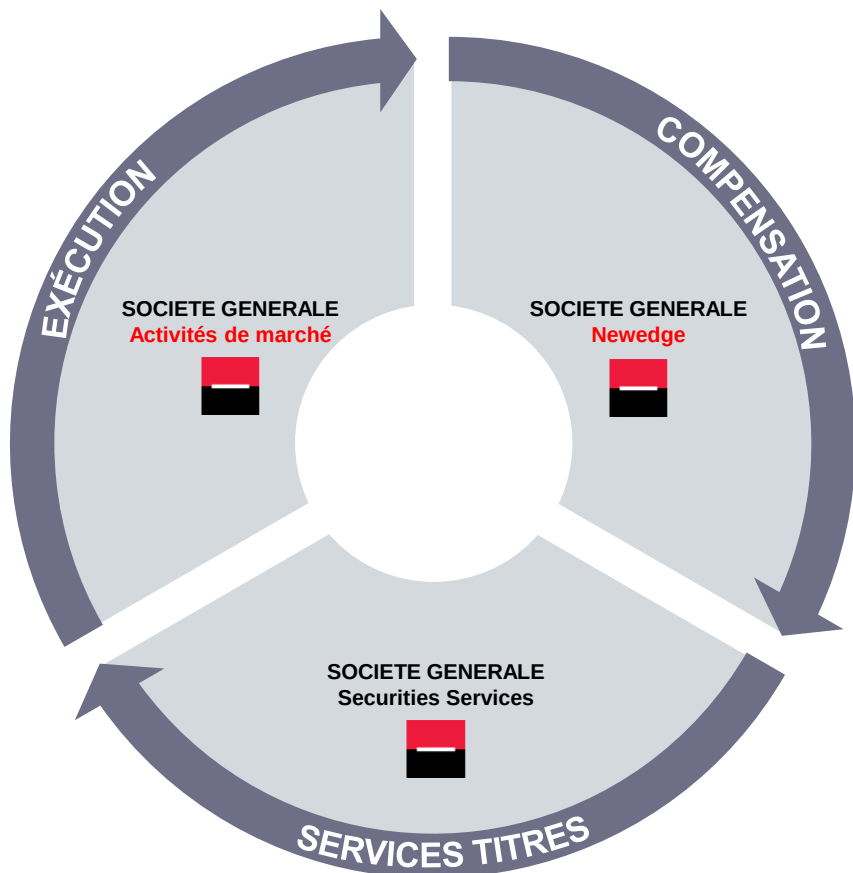
Améliorer la plateforme de
conservation et d'administration
de fonds

- ✓ Renforcer nos infrastructures afin de concevoir une plateforme paneuropéenne robuste de conservation et d'administration de fonds
- ✓ Consolider les forces de vente et accroître notre présence géographique

3

Développer des services *post trade* à valeur ajoutée

- ✓ Développer des plateformes de middle et de back-office pour les produits dérivés et aider les clients à gérer leur opérations *OTC*
- ✓ Nouvelle offre liée au collatéral, de l'administration à l'optimisation



EXÉCUTION



No. 1 in Equity Derivatives
No. 1 in Euro Repo
No. 2 in Euro Swaptions
No. 4 in Euro Rates
No. 1 Overall dealer in commodities



Equity Derivatives House



Commodity Derivatives House



BEST TRADING PLATFORM OR VENUE
 Newedge Hybrid Execution Model

Best Trading Platform

PRIME SERVICES



Best Global Prime Broker
 Excellence in Service and Solutions



Best Prime Broker
 Capital Introductions

FINANCEMENT

Synthetic Finance
No. 2 Overall
No. 1 Hedge Funds Americas (Unweighted)

Equity Lending
 Most Innovative Borrower
 One to watch EMEA (joint)



EQUITY LENDING & SYNTHETIC FINANCE AWARDS 2013

SERVICES TITRES

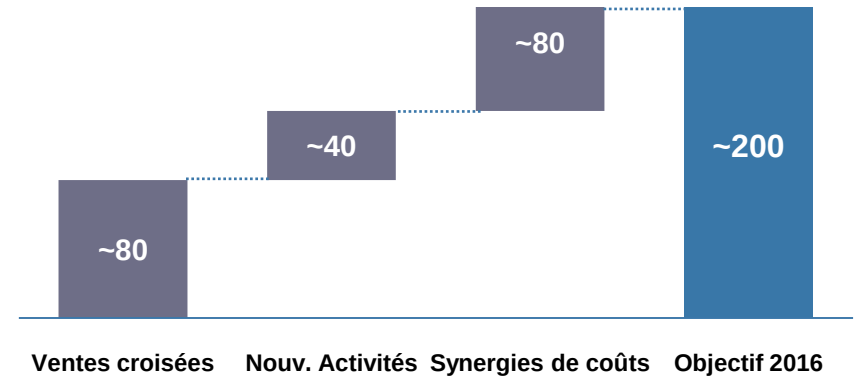
R&M FundServices.net Survey 2013
No. 1 in France
No. 2 in Europe
No. 5 overall



Top Ranking in Croatia, Poland, Russia and the Czech Republic

- **Closing le 6 mai**
- **Une intégration rapide**
 - Tous les accords ont été obtenus
 - Mise en œuvre lancée
- **Des synergies de coûts en vue**
 - Fusions des équipes
 - Rationalisation des systèmes informatiques
 - Simplification de la structure juridique
- **Premières synergies de revenus, premiers mandats obtenus**
 - Très bonnes opportunités de ventes croisées
 - Développement de nouvelles activités
- **Un plan d'action pluriannuel pour bâtir un métier Services Investisseurs rentable avec SG Securities Services**

IMPACT ESTIMÉ DE L'INTÉGRATION DE NEWEDGE SUR LE RBE (2016 vs. 2014, en M EUR)



2016

- PNB : TMVA +12%⁽¹⁾
- Coef d'expl. : env. 90%⁽²⁾
- ROE : env. 13%⁽²⁾

2018
après intégration
complète

Coef d'expl. :
env. 85%
ROE : >15%

**OBJECTIFS
POUR 2016**

(1) Incluant la contribution de 50% de l'acquisition de Newedge et un retour ultérieur à la croissance du PNB. PNB à périmètre constant : TMVA +2%

(2) Dont coûts de transformation et coûts résiduels d'intégration

BANQUE DE GRANDE CLIENTÈLE ET SOLUTIONS INVESTISSEURS

1

POURSUIVRE LE DÉVELOPPEMENT
DE NOS FORCES EXISTANTES

2

ÊTRE AUX AVANT-POSTES
DE LA RÉVOLUTION DES MARCHÉS
DE CAPITAUX ET DES SERVICES *POST-TRADE*

3

MAINTENIR UNE GESTION OPTIMALE
DES RESSOURCES

CONSERVER UN BON *TRACK RECORD* DANS LA GESTION DES RESSOURCES RARES ET DES COÛTS

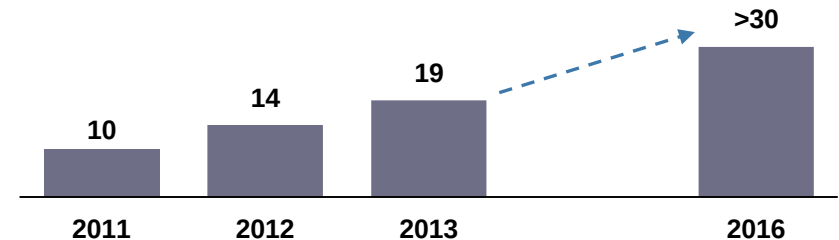
■ Adaptation permanente de notre modèle pour optimiser l'utilisation des ressources

- Réduire les activités fortement consommatrices en ressources
- Renforcer la gestion des ressources rares :
 - Allocation dynamique des ressources
 - Accroissement des dépôts de la clientèle *corporate*

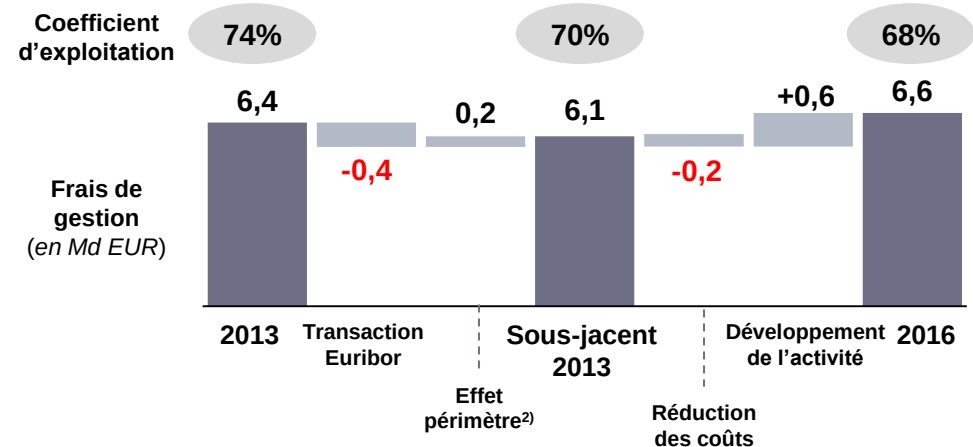
■ Rester vigilant sur la gestion des coûts

- Mener à bien le programme d'économies et maintenir la même discipline
- Poursuivre la stratégie d'*off-shoring/near-shoring*
- Supervision centralisée des investissements
- *Compensation ratio* compétitif

ÉVOLUTION DES DÉPÔTS DES *CORPORATES*⁽¹⁾ (en Md EUR)



ÉVOLUTION DES COÛTS



(1) Dépôts des entreprises à l'international de GBIS, hors France

(2) Intégration de 50% de Newedge et cession de SG Private Banking en Asie

OBJECTIFS FINANCIERS 2016 PAR LIGNE MÉTIER

		PNB (En Md EUR)	TMVA ⁽¹⁾	Coef. d'exploit.	ROE après impôt
>	Activités de Marché et Services Investisseurs	4,9	+1%	~65%	16%
	Services Investisseurs	1,3	+12% ⁽²⁾	~90%	~13%
>	Financement et Conseil	2,4	+8%	<60%	13%
>	Gestion d'actifs et Banque Privée	1,1	+4%	75%	>25%
OBJECTIFS GBIS		9,7	+3%	68%	15%

(1) Données 2013 hors éléments récurrents (dépréciation écart d'acquisition de SGSS, impact de la transaction avec la commission européenne, CVA/DVA, gain sur cession de créance Lehman, perte sur litige fiscal) et actifs gérés en extinction. Newedge à 50%, SG Private Banking hors Asie

(2) Avec contribution de 50% de l'acquisition de Newedge et d'un retour ultérieur à la croissance du PNB. PNB à périmètre constant : TMVA +2%

BANQUE DE GRANDE CLIENTÈLE ET SOLUTIONS INVESTISSEURS

PRINCIPALES CONCLUSIONS

- L'un des 5 premiers acteurs européens, doté d'un modèle de multi-spécialiste et dégageant une rentabilité supérieure
- Un modèle bien adapté à l'évolution des exigences des clients et au nouvel environnement réglementaire
- Un moteur de rentabilité et de croissance durable : hausse attendue des revenus de +3% par an en moyenne entre 2013 et 2016 ; ROE de 15%
 - Capitalisant sur ses forces existantes dans les dérivés actions, le financement et conseil, la gestion d'actifs et la banque privée
 - Aux avant-postes de la révolution des marchés de capitaux et des services *post-trade*
 - Econome en ressources

- PNB : TMVA +3%
- Coef. d'expl. : 68%
- ROE : 15%

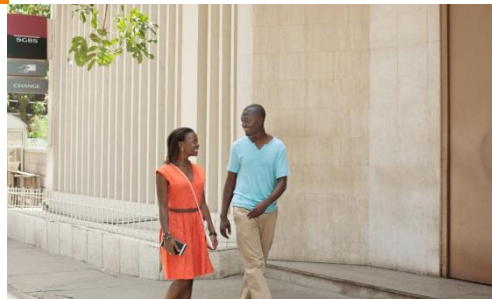
OBJECTIFS POUR 2016

BANQUE DE DÉTAIL ET SERVICES FINANCIERS INTERNATIONAUX

INVESTOR | **DAY**
2014

RETOUR À UNE CROISSANCE RENTABLE

BERNARDO SANCHEZ INCERA



PRINCIPALES CONCLUSIONS

- **Objectif de croissance du PNB de +5% par an, alimentée par des marchés et des métiers à fort potentiel**
- **Dispositif synergique : plus de 25% des revenus provenant des ventes croisées**
- **Agilité et capacité d'exécution : des facteurs de réussite dans des environnements difficiles**
- **Amélioration durable de la rentabilité grâce à :**
 - un PNB en augmentation
 - un coefficient d'exploitation en baisse (-3 points)
 - un coût du risque normalisé
 - contribuant à un résultat net de 1,8 Md EUR en 2016

OBJECTIFS POUR 2016

- **PNB : TMVA 2013-2016 +5%**
- **Coef. d'explo. : -3 points**
- **ROE : 15%**

EUROPE (18 pays)

- 2^{ème} banque d'Europe centrale et orientale en termes de pays couverts*
 - République tchèque : 3^{ème} groupe bancaire
 - Roumanie : 2^{ème} banque
 - Pologne : env. 500 agences
- Allemagne : positions fortes dans les Services Financiers

RUSSIE

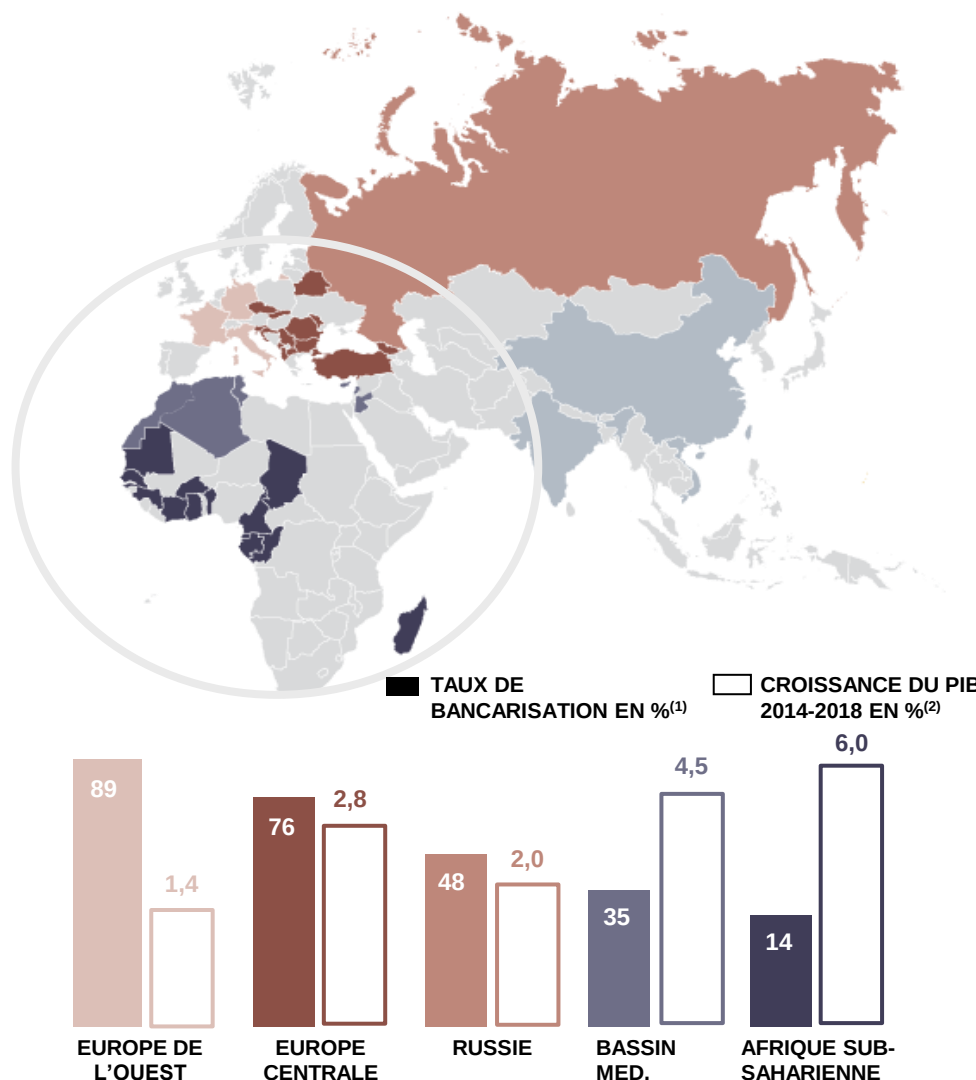
- Russie : 1^{er} groupe bancaire à capitaux étrangers⁽³⁾

AFRIQUE & AUTRES (21 pays)⁽⁴⁾

- Dans le Top 3 des plus grands groupes bancaires internationaux
- 1^{ère} banque en Afrique sub-saharienne francophone
 - 1^{ère} banque en Côte d'Ivoire, au Cameroun et au Sénégal
- Maroc : 4^{ème} banque

ASSURANCE

- Offre de services disponible pour plus de 85% des clients particuliers du pôle IBFS



* Europe centrale et orientale : Pologne, République tchèque, Slovaquie, Hongrie, Roumanie, Bulgarie, Slovénie, Croatie, Albanie, Bosnie-Herzégovine, Macédoine, Monténégro, Serbie

(1) Taux de bancarisation : compte ouvert auprès d'une institution financière officielle (% âge 15+), source : Banque mondiale, dernières données disponibles. Les régions sont regroupées selon les principaux pays du Pôle IBFS en matière de banques et d'assurance. Europe occidentale : Allemagne, Italie, France / Europe centrale : Pologne, Roumanie, République tchèque, Croatie, Slovénie / Afrique : Côte d'Ivoire, Sénégal, Ghana, Cameroun, Madagascar / Bassin méditerranéen = Maroc, Tunisie, Algérie

(2) Taux de croissance réel du PIB, moyenne 2014-2018, source : FMI à fin avril 2014. Les régions sont regroupées selon les principaux pays du Pôle IBFS.

(3) En termes de total des crédits, en milliards de roubles

(4) Afrique sub-saharienne, Bassin méditerranéen, Asie et Outre-mer

DES FRANCHISES LEADERS AUX COMPÉTENCES RECONNUES : SERVICES FINANCIERS AUX ENTREPRISES

- **ALD** : un des leaders de la location de véhicules et de la gestion de parcs automobiles multimarques
- **SGEF**: une expertise unique en matière de financement de biens d'équipement
- **De vastes réseaux internationaux, avec un ancrage solide en Europe de l'Ouest**
- **Une expérience reconnue pour tisser des relations d'affaires avec les clients internationaux et des partenaires**
- **Des modèles opérationnels efficaces, déployés l'international**

	ALD	SGEF
PAYS	37	35
CLASSEMENT EUROPE	n°2	n°1
CLASSEMENT MONDIAL	n°3	n°5
Coef. d'expl. (2013)	49%	56%

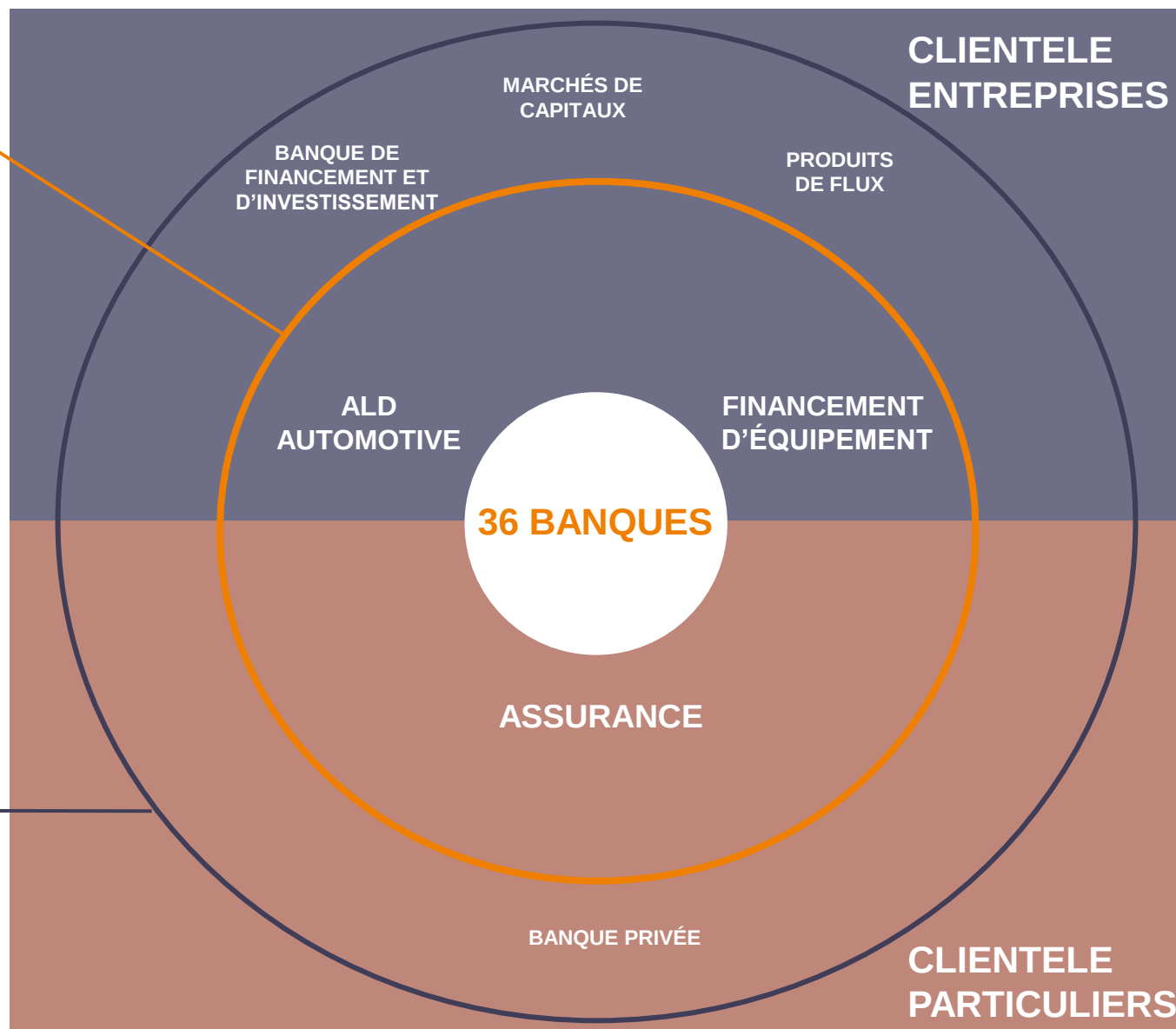
CLIENTS & PARTNERS



IBFS*

- PNB : 8 Md EUR, 35% du PNB Groupe
- 22 millions de clients bancaires
- 8 millions de clients assurance
- 65 pays
- 118 Md EUR d'encours de crédits
- 68 Md EUR de dépôts
- 84 Md EUR d'encours d'assurance

Synergies avec
le Groupe



* A fin décembre 2013

UN PORTEFEUILLE D'ACTIVITÉS HISTORIQUES, RATIONALISÉ AU FIL DU TEMPS

ACQUISITIONS

POSITIONS HISTORIQUES

BANQUE DE DÉTAIL

Maroc, Egypte,
Côte d'Ivoire, Sénégal, Cameroun

SERVICES FINANCIERS

Assurance, Financement
d'équipement et locatif, Location de
véhicules, Location d'équipements
informatiques

PHASE DE DÉVELOPPEMENT

BANQUE DE DÉTAIL

Bulgarie, Roumanie, République tchèque,
Slovénie, Croatie, Serbie, Grèce, Algérie,
Tunisie, Ghana, Russie

SERVICES FINANCIERS

ALD, Allemagne, Scandinavie,
Russie, Pologne

1998

2007

2013

CESSIONS

PHASE DE RATIONALISATION

BANQUE DE DÉTAIL

Grèce, Egypte, Biélorussie

SERVICES FINANCIERS

Location d'équipements informatiques,
Kazakhstan, Ukraine, Bulgarie, Lettonie,
Lituanie, Inde, Vietnam, Hongrie

■ **Financement : une transition réussie vers un modèle plus auto-financé**

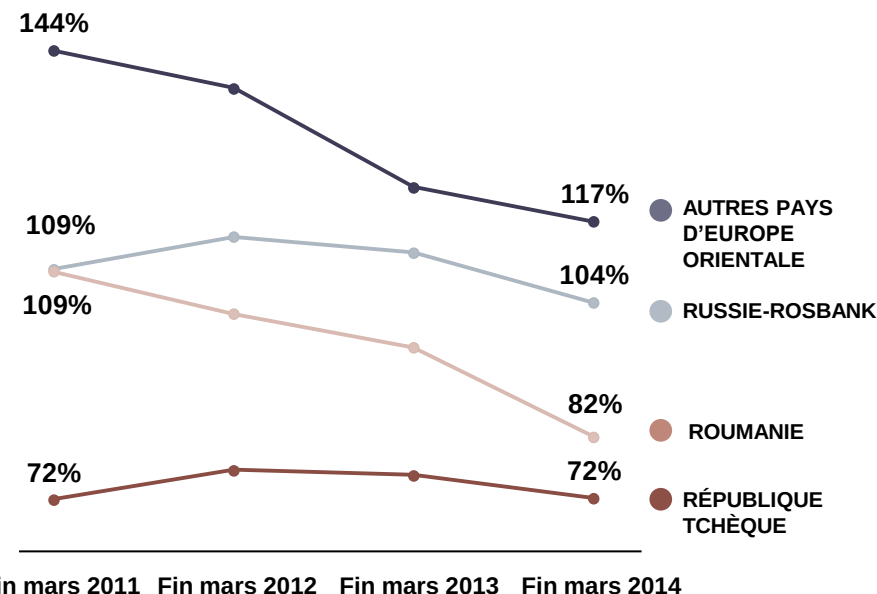
- Banque de détail à l'International : +10 Md EUR de dépôts supplémentaires collectés entre 2010 et 2013 (taux de croissance annuel de +6%)
- Services Financiers aux Entreprises : auto-financement porté de 5% en 2010 à plus de 25% en 2013, grâce à la diversification des sources de financement (titrisations, émissions obligataires et collecte de dépôts)

■ **Coûts : des *business models* rationalisés et une approche industrielle pour réduire les coûts de production**

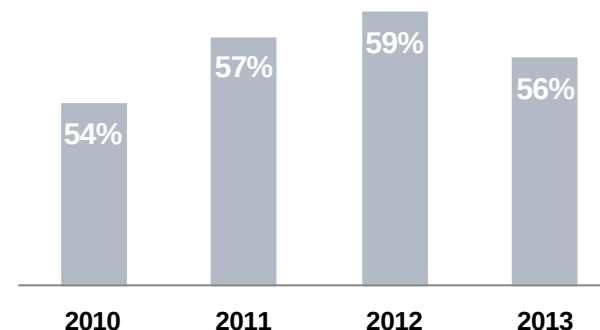
- En 2012 et 2013, total des économies récurrentes : env. 165 M EUR et env. 2 800 ETP
- Gestion stricte des coûts dans tous les métiers
- Coefficient d'exploitation⁽¹⁾ en baisse depuis 2012

(1) Hors Grèce, Egypte et Franfinance

BANQUE DE DÉTAIL À L'INTERNATIONAL : RATIO CRÉDITS SUR DÉPÔTS (%)

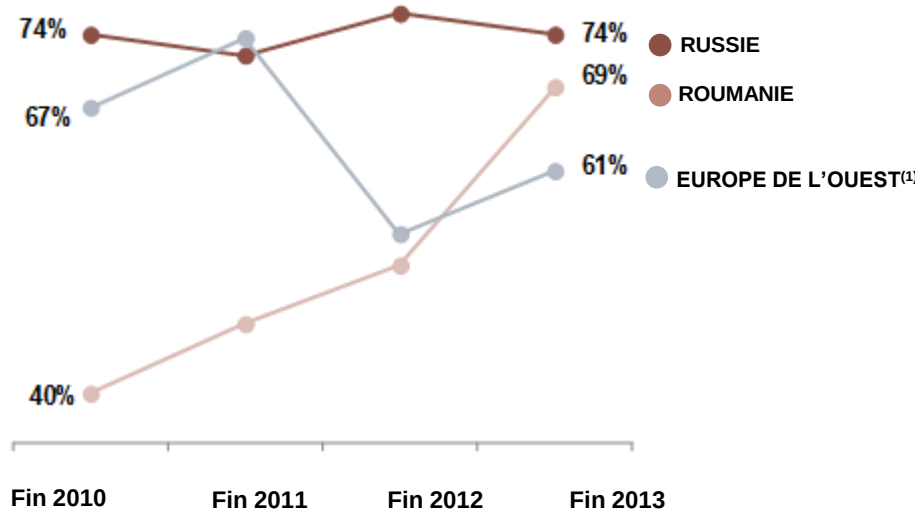


COEFFICIENT D'EXPLOITATION (%)⁽¹⁾



- **Profil de risque amélioré : taux de couverture des encours douteux de 67% fin 2013 (contre 64% fin 2012)**
 - Mise en place d'une gestion intégrée des risques
 - Mise en œuvre de politiques sectorielles pour contrôler rigoureusement les risques tout en assurant la croissance de l'activité
 - Normalisation attendue du coût du risque

TAUX DE COUVERTURE DES ENCOURS DOUTEUX (%)*



(1) Dont Franfinance – Le ratio de couverture des encours douteux a baissé en 2012 à la suite de la cession d'un portefeuille de créances douteuses en Italie

* Données internes

L'ensemble des métiers sont dans une configuration solide et pérenne en vue de leur développement futur

- Banque de détail à l'International : structure bilancielle améliorée, les mesures prises afin d'améliorer le profil de risque vont commencer à porter leurs fruits
- Services Financiers et Assurance : modèle totalement opérationnel, déjà source de rentabilité

ÉCONOMIE

- Croissance économique soutenue et taux de bancarisation en hausse dans les pays émergents
- Poursuite de la convergence de l'Europe centrale et orientale vers l'Europe occidentale
- La Russie reste un marché attractif présentant un potentiel de croissance à long terme

CLIENTS ET ACTIVITÉS

- Les clients ont des attentes nouvelles, qui tendent à converger d'un pays à l'autre
- Rôle majeur des technologies

ENVIRONNEMENT

- Poursuite du durcissement de l'environnement réglementaire
- Les évolutions démographiques et les répartitions de richesse influenceront les besoins des clients
- Augmentation de la pression imposée par de nouveaux concurrents innovants

NOS CONVICTIONS

NOTRE MODÈLE DIVERSIFIÉ EST SOURCE DE CROISSANCE

NOS FRANCHISES LEADERS APPORTENT UNE VALEUR AJOUTÉE A NOS CLIENTS

INNOVATION ET OPTIMISATION : NOS LEVIERS DE RENTABILITÉ

NOTRE MODÈLE DIVERSIFIÉ EST SOURCE DE CROISSANCE

■ Allouer davantage de ressources aux métiers pour accompagner la croissance

- RWA : croissance moyenne de +5% par an jusqu'en 2016
- Poursuite du renforcement des capacités de financement en propre

■ Développer les ventes croisées avec la clientèle Particuliers

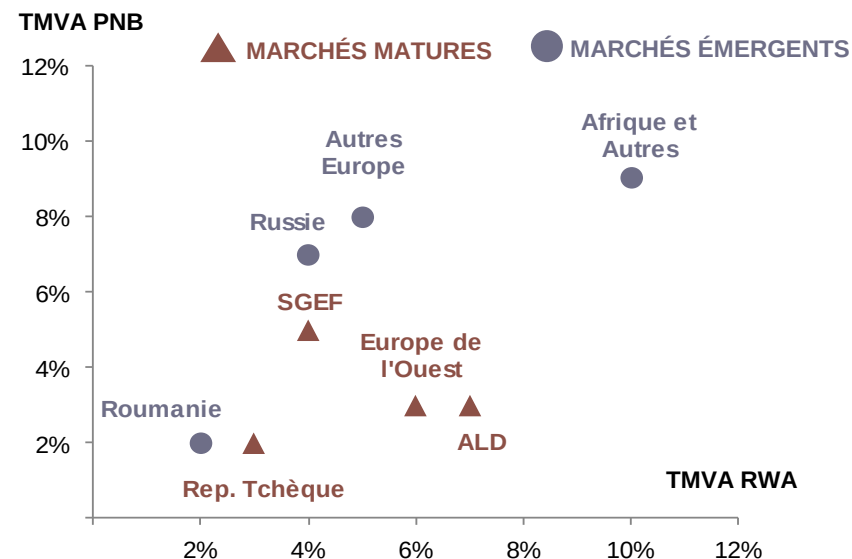
- Bancassurance : déployer le modèle, élargir la gamme de produits, accroître les taux d'équipement
- Crédit à la consommation : capitaliser sur l'expertise en matière d'octroi de crédit et les connaissances en matière de recouvrement
- Banque privée : déploiement dans les pays clés

■ Accroître les ventes croisées avec la clientèle Entreprises

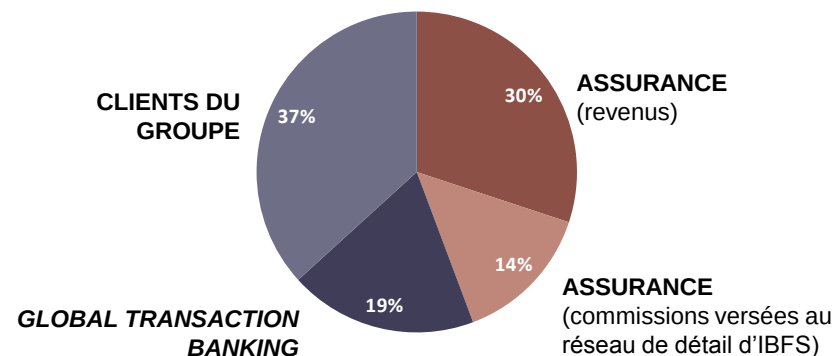
- Banque commerciale : renforcer les capacités, principalement en Financement du commerce international, en Gestion de trésorerie et en Affacturage
- *Leasing* et location de véhicules : augmenter le taux de pénétration auprès de la clientèle des Entreprises
- BFI : développer des plateformes régionales dédiées aux activités de Marchés de capitaux et aux financements structurés

➤ **Près de 25% des revenus proviennent des ventes croisées, grâce à une gamme intégrée de produits et de services**

PRÉVISIONS D'AUGMENTATION DU PNB ET DES ENCOURS PONDÉRÉS BÂLE 3 POUR LA PÉRIODE 2013-2016



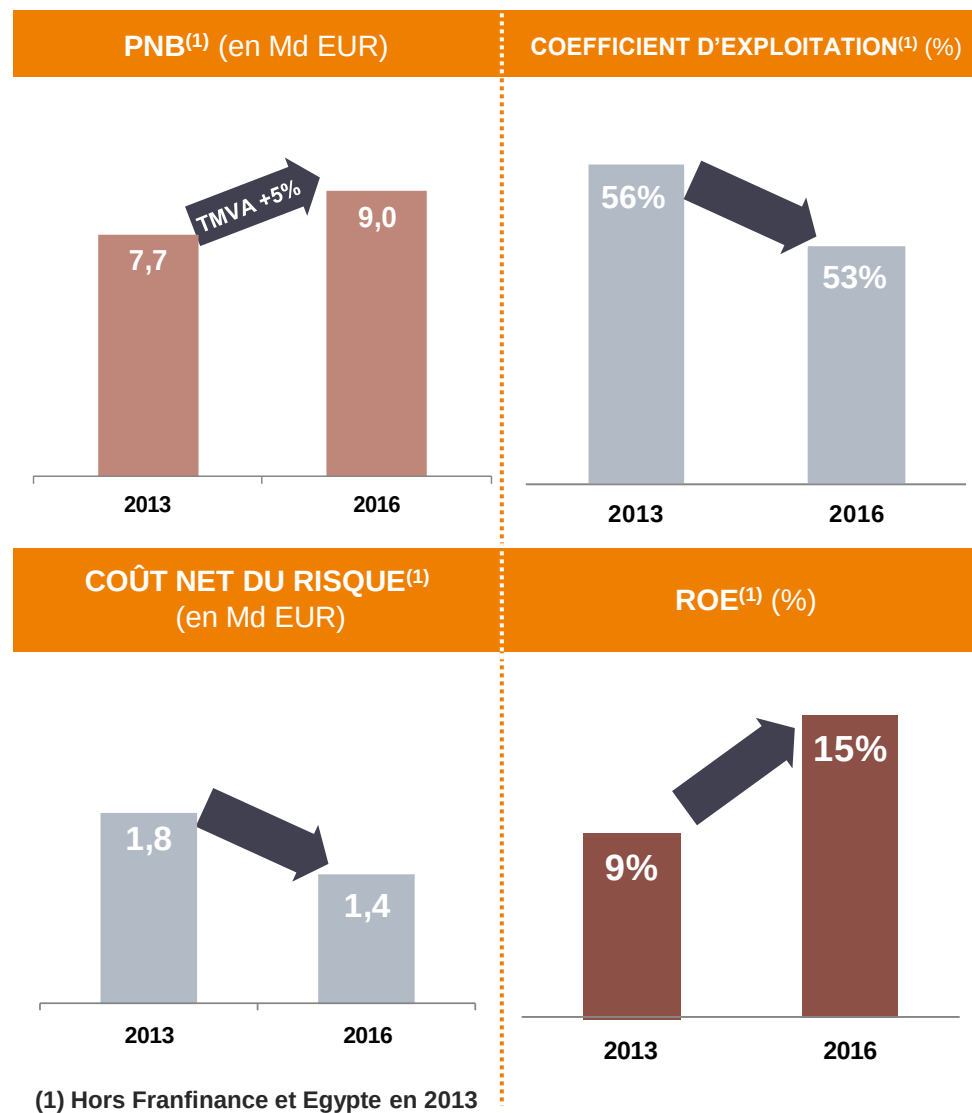
RÉPARTITION DES REVENUS DES VENTES CROISÉES EN 2013 (2,2 Md EUR)



NOTRE MODÈLE DIVERSIFIÉ EST SOURCE DE RENTABILITÉ

- **Croissance attendue du PNB de +5% par an jusqu'en 2016**
 - Développement combiné des activités *corporate* et banque de détail
 - Dans les marchés matures et émergents
 - Augmenter les parts de marché selon l'appétit pour le risque du Groupe
- **Baisse attendue du coefficient d'exploitation à 53% d'ici 2016**
 - Discipline budgétaire dans toutes les régions et pour tous les métiers
- **Baisse attendue de 400 M EUR du coût du risque à l'horizon 2016 (à 1,4 Md EUR)**

➤ **ROE cible : 15% en 2016**



■ Un modèle de bancassurance solide et efficace

- Modèle intégré du *front au back*, offrant aux réseaux bancaires des services à forte valeur ajoutée
- Excellent historique de performance et attention soutenue portée à l'efficacité opérationnelle

■ Croissance soutenue sur tous les segments

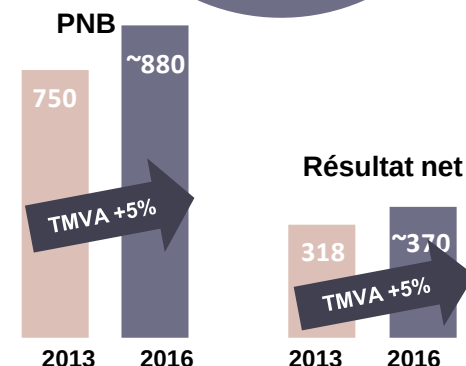
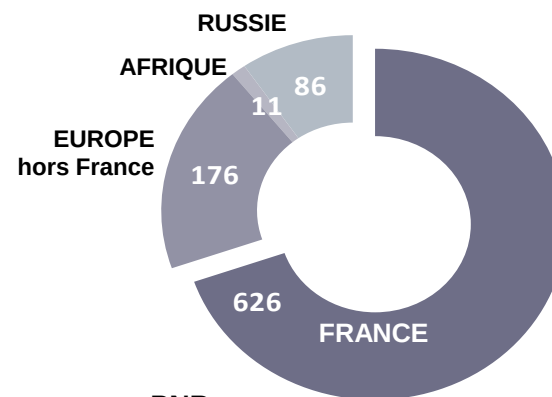
- Assurance-vie : un moteur de croissance pour les métiers de banque de détail et de banque privée : TMVA* > 5% pour les encours d'assurance-vie
- Prévoyance et dommages : moteurs de croissance solides avec une croissance* des primes > 10% en France et > 14% à l'étranger

■ Accélérer sur tous nos marchés de détail

- Poursuivre l'amélioration et la diversification de la gamme de produits (*Prévoyance, Dommages, Santé, etc.*)
- Accroître le taux de pénétration sur les segments Prévoyance et Dommages : env. +20% en France et env. +50% à l'étranger
- Poursuivre l'expansion géographique et développer les synergies dans les marchés à forte croissance

* TMVA 2013-2016

COMMISSIONS VERSÉES AUX RÉSEAUX BANCAIRES DE SG EN 2013 (EN M EUR)



- PNB : TMVA* 5%
- Coef. d'expl. : ca. 38%
- ROE : ca. 20%

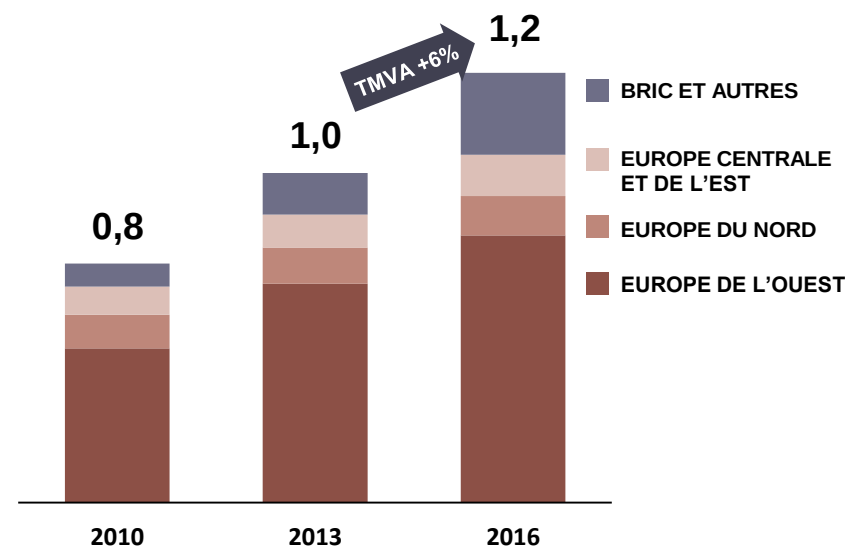
OBJECTIFS
POUR 2016

- **N°2 en Europe, N°3 mondial**
- **Métier alliant solutions de financement et services de gestion de parcs automobiles**
- **Développement continu du parc automobile, en s'appuyant sur deux forces**
 - Partenariats en marque blanche
 - Couverture géographique
- **Une efficacité opérationnelle durable, avec un coefficient d'exploitation le plus faible parmi les principaux acteurs du marché**
- **Une stratégie de remarketing efficace**
 - 50% des ventes de véhicules d'occasion réalisées via Internet en 2013. Ce chiffre devrait atteindre 85% en 2016
- **Priorités**
 - Rester la référence du secteur en termes de qualité de service grâce à des services innovants
 - Maintenir un taux de recommandation client élevé (85%* en 2013⁽¹⁾)
 - Devenir le n°1 en Europe, le n°2 dans le monde

(1) Source : enquête interne d'ALD sur la satisfaction client en 2013

* TMVA 2013-2016 (effet de base en 2013, du fait des résultats exceptionnels du remarketing)

PARC AUTOMOBILE (en millions d'unités)



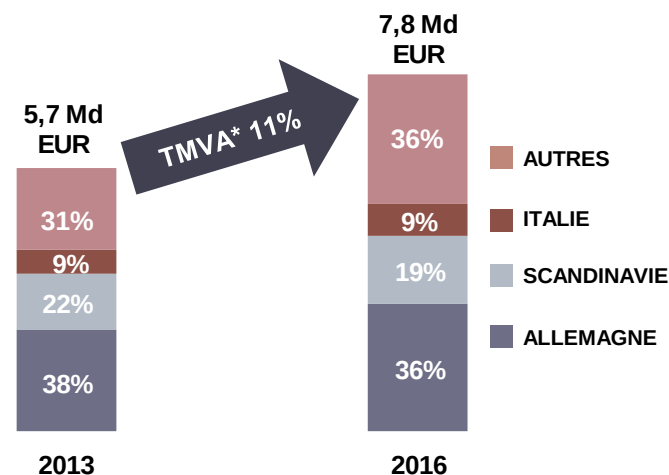
- **PNB : TMVA* +3%**
- **Coef. d'expl. : 52%**
- **ROE: >20%**

**OBJECTIFS
POUR 2016**

- **N° 1 en Europe, N° 5 dans le monde**
- **Financement de trois secteurs industriels principaux**
 - High Tech (env. 20% de la production)
 - Transports (env. 40%)
 - Equipements industriels (env. 40%)
- **Origination centrée sur les activités à fortes marges, garantissant résilience et rentabilité accrue**
- **Relancer la croissance (+4%* des RWA) via les ventes croisées**
 - Une position de leader, avec les meilleurs prestataires internationaux du secteur
 - Connaissance approfondie des clients et marchés locaux
- **Développer des synergies avec les activités de leasing des réseaux bancaires**
- **Accroître la rentabilité : TMVA* résultat net ca. 13%**

* TMVA 2013-2016 (hors Franfinance en 2013)

PRÉVISIONS DE PRODUCTION PAR RÉGION 2013-2016



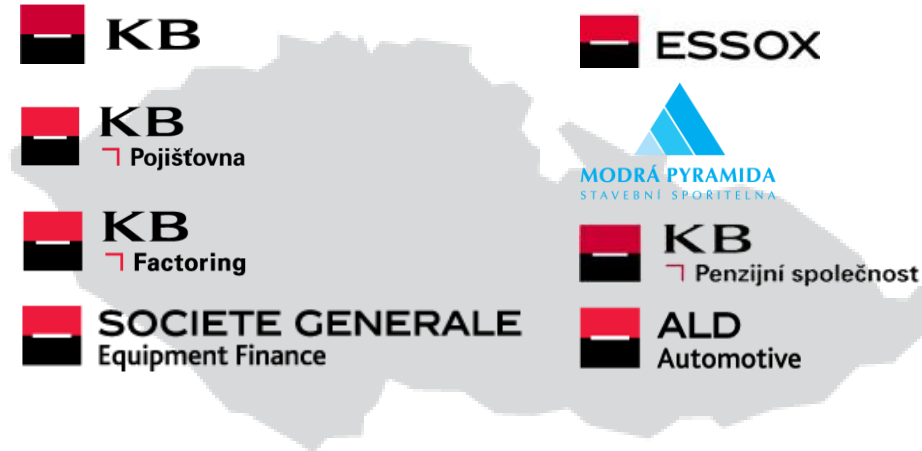
- **PNB : CAGR* ca. +5%**
- **Coef. d'expl. : 54%**
- **ROE : 13%**

**OBJECTIFS
POUR 2016**

- **3^{ème} groupe bancaire de République tchèque, l'un des marchés de détail les plus porteurs en Europe**
- **Une banque robuste et rentable, dans un pays solide et mature**
 - Contexte de croissance favorable grâce notamment à la proximité de l'économie allemande (2% de croissance annuelle moyenne entre 2013/2016)
 - Dispositif opérationnel efficace, coefficient d'exploitation compétitif
 - La contribution nette aux résultats devrait rester résiliente, malgré des taux d'intérêt historiquement bas
- **Une offre complète génératrice de synergies**
- **Nos priorités opérationnelles**
 - Banque de détail : développer le parcours client multi-canal pour optimiser l'expérience client
 - Renforcer les synergies au sein du Groupe avec la clientèle Entreprises

UN MODELE ABOUTI DE BANQUE UNIVERSELLE

NA PARTNERSTVÍ ZÁLEŽÍ



- **PNB : TMVA* +2%**
- **Coef. d'expl. : <50%**
- **ROE : >20%**

**OBJECTIFS
POUR 2016**

* TMVA 2013-2016

- **2^{ème} institution bancaire de Roumanie, un marché important présentant un potentiel de croissance**
- **Dispositif intégralement remodelé**
 - Un dispositif rationalisé, adapté à un taux de croissance du PIB d'env. 3% par an entre 2014 et 2016
 - Coefficient d'exploitation faible, favorable à une croissance du RBE
 - Assainissement significatif du portefeuille
- **Développer la franchise de banque de détail**
 - Augmenter de 2% par an le nombre de clients actifs
 - Consolider le leadership en matière de crédit immobilier : objectif de part de marché de 20% d'ici 2016 (contre 18,4% à fin février 2014)
 - Optimiser la segmentation et réorganiser les forces de vente
- **Renforcement de la position auprès des entreprises**
 - Continuer à soutenir le développement des grandes entreprises et des PME, mettre en œuvre des stratégies sectorielles
 - Mettre l'accent sur l'origination, les financements structurés et la gestion de trésorerie, notamment dans le domaine du financement des infrastructures

MESURES PRISES DANS 3 DOMAINES CLÉS

STRUCTURE FINANCIÈRE

- ✓ Ratio crédits/dépôts < 100%
- ✓ Atteinte d'une situation d'auto-financement
- ✓ Allongement de l'échéance des financements

RISQUE

- ✓ Assainissement et réduction du bilan grâce à une forte augmentation des provisions
- ✓ Renforcement des fonctions centralisées de gouvernance des risques et de recouvrement des avoirs

COÛT

- ✓ Réduction permanente des coûts et des effectifs
- ✓ Réduction du nombre de succursales

- **PNB : TMVA* +2%**
- **Coef. d'expl. : ca. 55%**
- **Coût du risque : baisse de 75% vs 2013**
- **ROE : 13% à 14%**

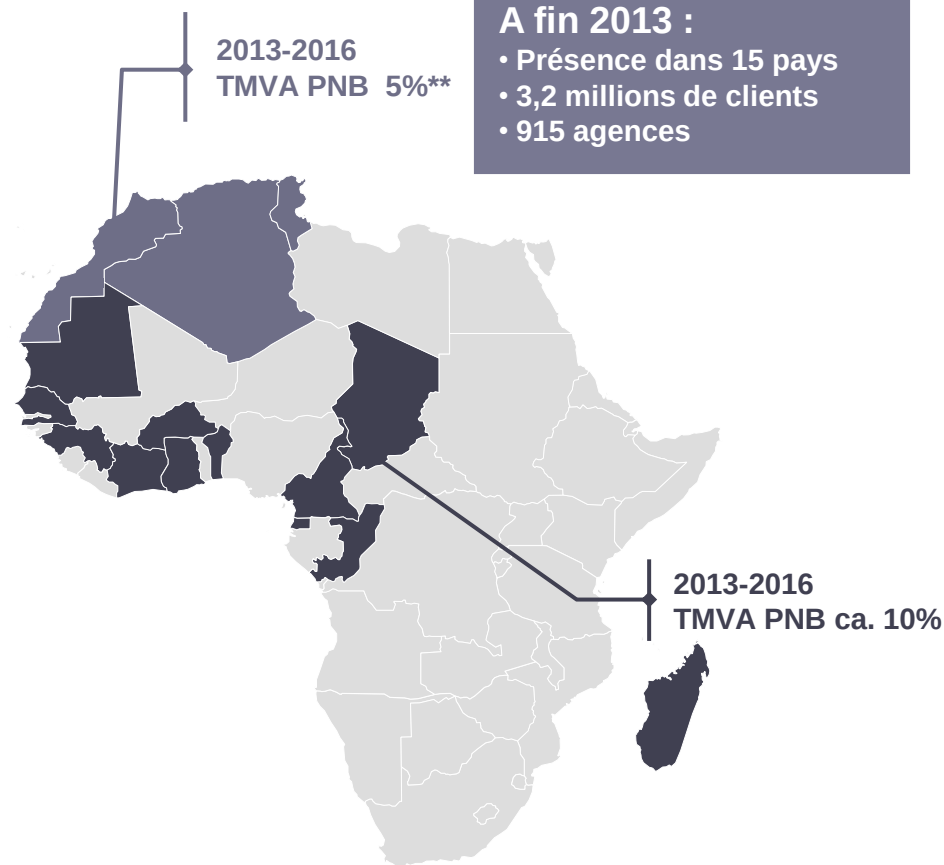
**OBJECTIFS
POUR 2016**

* TMVA 2013-2016

- **Classé dans le Top 3 des plus grands groupes bancaires internationaux en Afrique**
- **Marchés en forte croissance sur tous les segments**
 - L'urbanisation et l'émergence de la classe moyenne vont doper la demande de services bancaires des particuliers et de services d'assurance
 - La structuration de grands projets d'investissement favorise le développement de nouveaux produits
 - Notre expertise nous permet de saisir des opportunités de croissance
- **Gagner de nouvelles parts de marché**
 - Conserver une position de leader auprès des entreprises grâce à notre expertise en banque transactionnelle et en solutions BFI
 - Gagner des parts de marché dans la banque de détail via des investissements technologiques
- **Améliorer encore la rentabilité**
 - Se concentrer sur les clients rentables grâce à une segmentation plus fine
 - Continuer à tester de nouveaux modèles bancaires (paiement mobile, canaux alternatifs, etc.)
 - Améliorer encore l'efficacité opérationnelle, développer les centres de services mutualisés

* TMVA 2013-2016

** Hors contribution de l'Égypte en 2013 : PNB 60 M EUR



- **PNB : TMVA* ca. +7%**
- **Coef. d'expl. : <50%**
- **ROE : >15%**

**OBJECTIFS
POUR 2016**

■ Un marché offrant des perspectives intéressantes

- Ralentissement de l'économie russe confirmé en 2014
- Le marché bancaire reste attractif sur le moyen et le long terme, avec une prévision de croissance à deux chiffres
- Opportunités commerciales pour une banque dotée d'un modèle et d'une structure de financement adaptés : population peu bancarisée, bonne dynamique des ressources naturelles, poursuite de l'intégration économique avec l'Europe, atténuant la diversification insuffisante de l'économie

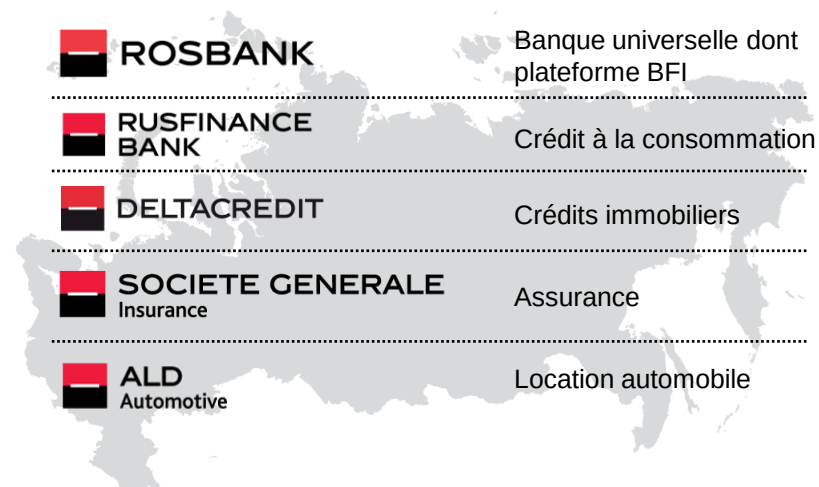
■ Un groupe bancaire solidement ancré

- Des franchises leaders en BFI, en crédits immobiliers et en location automobile
- Une équipe de direction expérimentée
- Capacité reconnue à générer une croissance des crédits autofinancée
- Un dispositif de gestion du risque et de conformité intégré et déployé conformément aux standards internationaux

■ Priorités : croissance organique et rentabilité

- Nouvelle initiative : développer de façon soutenue l'offre et les services de banque au quotidien, la collecte de dépôts et la satisfaction client en banque de détail
- Renforcer nos positions de leader en financement automobile et en crédits immobiliers
- Accroître les synergies du Groupe et l'efficacité opérationnelle

UN DISPOSITIF COMPLET : COMBINANT UNE FORTE PRÉSENCE LOCALE ET DES RESSOURCES GLOBALES



- **PNB : TMVA* +7%**
- **Coef. d'expl. : <60%**
- **ROE : 14%**

**OBJECTIFS
POUR 2016**

* TMVA 2013-2016

■ Un marché de banque de détail en forte croissance

- Évolution significative du marché en faveur des opérations de banque au quotidien
- Le crédit à la consommation conserve le potentiel de revenus le plus important

■ Transformation radicale pour faire de Rosbank l'une des meilleures banques relationnelles au quotidien

- Élargir la gamme de produits de banque au quotidien
- Améliorer l'offre des canaux à distance (centres d'appel, banque en ligne et mobile, DAB, kiosques)
- Accroître la qualité de service et la visibilité de la marque
- Améliorer notre efficacité en matière de crédit à la consommation

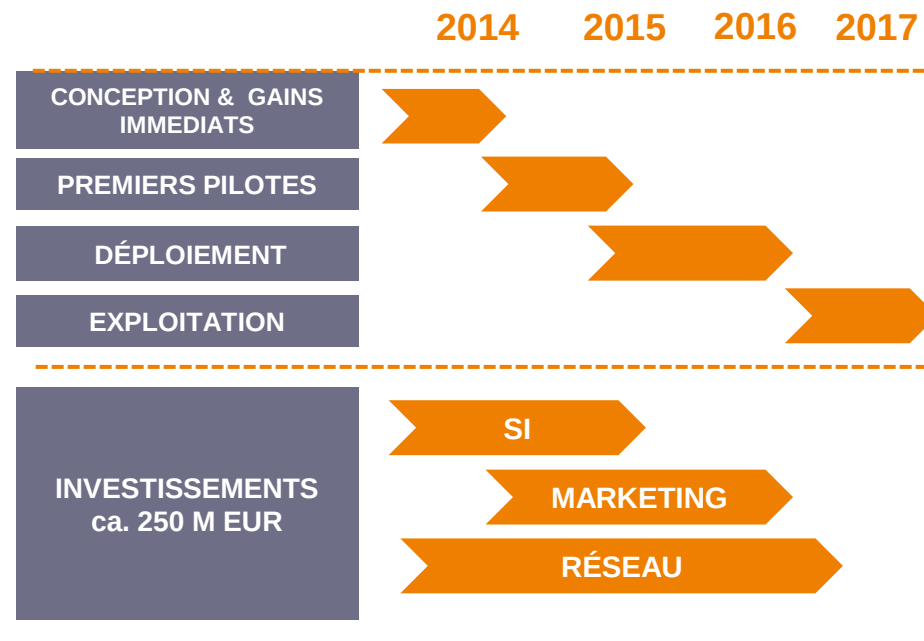
■ Renforcer l'efficacité du réseau de banque de détail

- Simplification de la structure
- Ajustements du maillage
- Réorganisation de la force de vente et du marketing

■ Continuer à gérer le risque de manière rigoureuse pour stimuler une croissance rentable

- Actualiser les procédures d'évaluation et d'octroi de crédit
- Réorganiser et automatiser le processus d'approbation de crédits
- Augmenter l'efficacité du recouvrement

MISE EN OEUVRE



CLIENTS ACTIFS ⁽¹⁾	x2	2,7 M	OBJECTIFS POUR 2017
MONTANT MOYEN EN COMPTE COURANT	x2	45 000 RUR	
NB DE PRODUITS DE CRÉDIT VENDUS ⁽²⁾	x2	1,9	

(1) Clients actifs : compte courant avec au moins une transaction au cours des 3 derniers mois

(2) Vente quotidienne par commercial

BANQUE DE DÉTAIL ET SERVICES FINANCIERS INTERNATIONAUX

PRINCIPALES CONCLUSIONS

- **Objectif de croissance du PNB de 5% par an, alimentée par des marchés et des métiers à fort potentiel**
- **Dispositif synergique : plus de 25% des revenus provenant des ventes croisées**
- **Agilité et capacité d'exécution : des facteurs de réussite dans des environnements difficiles**
- **Amélioration durable de la rentabilité grâce à :**
 - un PNB en augmentation
 - un coefficient d'exploitation en baisse (-3 points)
 - un coût du risque normalisé
 - contribuant à un résultat net de 1,8 Md EUR en 2016

OBJECTIFS POUR 2016

- **PNB : TMVA 2013-2016 +5%**
- **Coef. d'explo. : -3 points**
- **ROE : 15%**

INVESTOR | DAY 2014



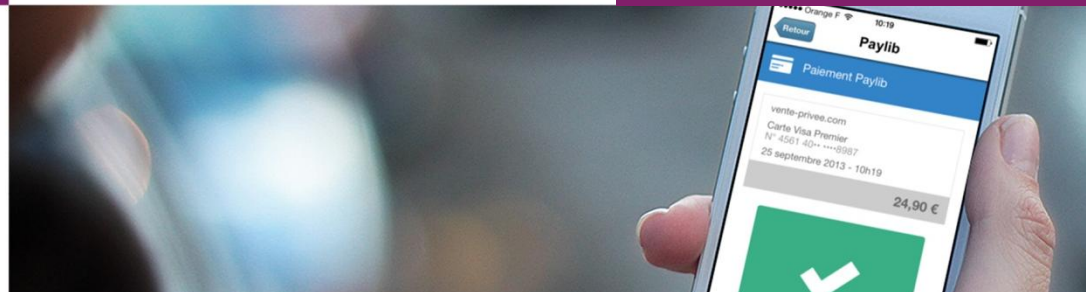
BANQUE DE DÉTAIL EN FRANCE



INVESTOR | **DAY**
2014

À L'AVANT GARDE DE LA TRANSFORMATION DIGITALE

JEAN-FRANCOIS SAMMARCELLI



BANQUE DE DÉTAIL EN FRANCE

PRINCIPALES CONCLUSIONS

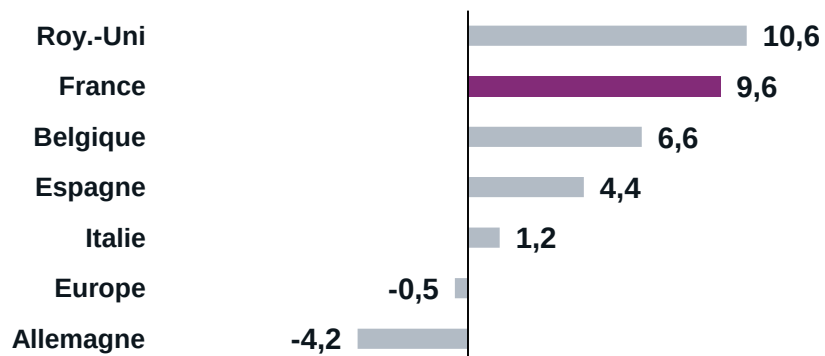
- Maintenir la satisfaction de nos clients au cœur de nos priorités
- Accentuer notre leadership sur l'innovation et le digital
- Répondre aux besoins de nos clients via notre modèle de bancassurance
- Finaliser le déploiement du nouveau modèle de banque privée
- Renforcer notre position de banquier principal auprès des entreprises

OBJECTIFS POUR 2016

- Revenus : + 1% par an
- Coef. d'expl. : $\leq 63\%$
- Coût du risque : 45-50 pb

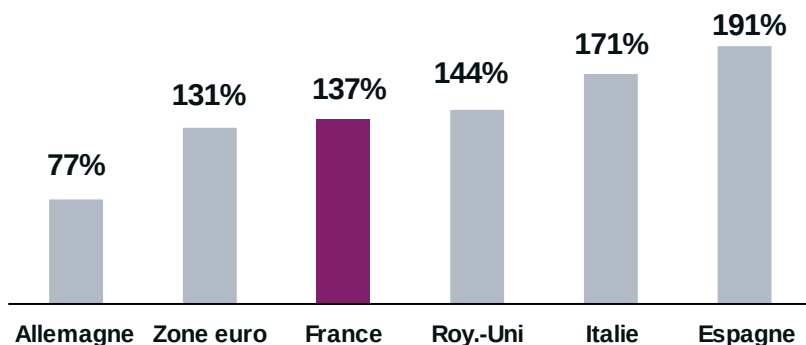
Générer une **croissance supérieure**
à celle de nos pairs et une **rentabilité durable**

CROISSANCE DE LA POPULATION 2010 – 2030 (en %)



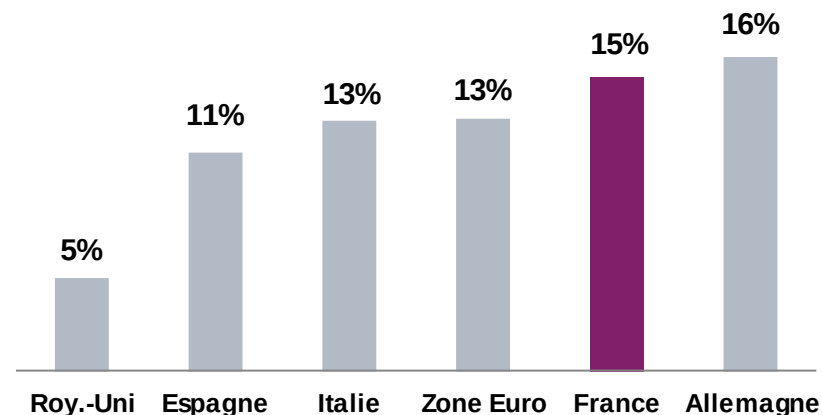
Source : ONU 2013

ENDETTEMENT MODÉRÉ DES ENTREPRISES (en % de la VA)



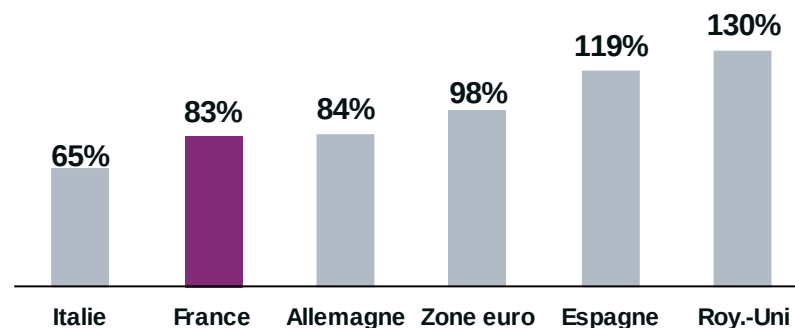
Source : Banque de France, T1 2013

TAUX D'ÉPARGNE DES MÉNAGES ÉLEVÉ (en % du revenu)



Source : Eurostat, OEE, T3 2013

FAIBLE ENDETTEMENT DES MÉNAGES (en % du revenu)



Source : Banque de France, T3 2013



- Une banque universelle présente sur l'ensemble du territoire
- Une banque à l'expertise reconnue
- Une banque innovante, leader du marché en termes de canaux digitaux / directs



- Une banque des professionnels et de PME
- Une banque ancrée localement
- Une banque reconnue pour sa qualité de service



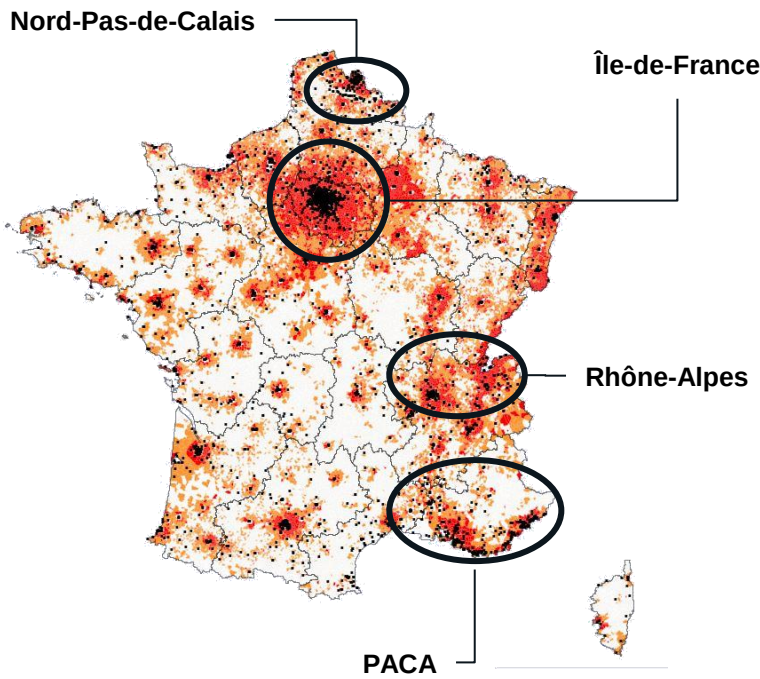
- Une banque 100% en ligne, simple et peu coûteuse pour des clients jeunes, urbains, indépendants et actifs
- Une banque à l'architecture ouverte
- Une technologie de pointe pour garantir la sécurité et la qualité de service

	Principaux chiffres Banque de détail en France		Variation 2013 vs 2010
Effectif	39 300	↘	-1,9%
Agences	3 161	↘	-1,9%
Clients particuliers	11 M	↗	+6%
Dépôts	155 Md EUR	↗	+20,9%
Crédits	175 Md EUR	↗	+3,2%
PNB 2013	8,2 Md EUR	↗	+3,8%
Frais de gestion 2013	5,3 Md EUR	↗	+2,1%
Coef. d'exploitation 2013	64%	↘	-0,9%

Source : données internes

PRÉSENCE FORTE DANS LES RÉGIONS FRANÇAISES LES PLUS DYNAMIQUES ET LES PLUS RICHES

AGENCES LOCALISÉES DANS DES RÉGIONS RICHES



- Revenu moyen des ménages**
- Revenu élevé (20% des municipalités)
 - Revenu intermédiaire (30% des municipalités)
 - Revenu modeste (50% des municipalités)

Source : Banque de France – Estimations de revenus de l'INSEE et de la DGI

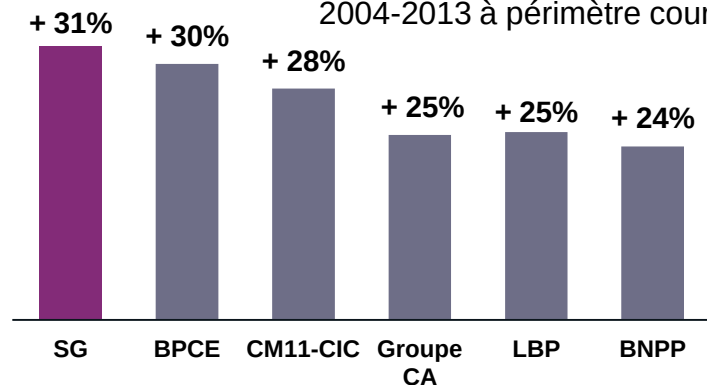
PNB DU GROUPE ET DYNAMIQUES RÉGIONALES

	Part du PNB 2013	Part du PIB nominal français (% du total 2012)	PIB nominal (TMVA 2002 -2012)	PdM guichet (à fin 2013)
Île-de-France	33%	31%	+ 3,4%	17%
PACA	10%	7%	+ 2,7%	16%
Nord-Pas-de-Calais	8%	5%	+ 2,7%	15%
Rhône-Alpes	8%	10%	+ 3,0%	11%
Total 4 regions	59%	53%	+ 3,2%	15%
France	-	-	+ 2,8%	11%

Source : données internes, INSEE

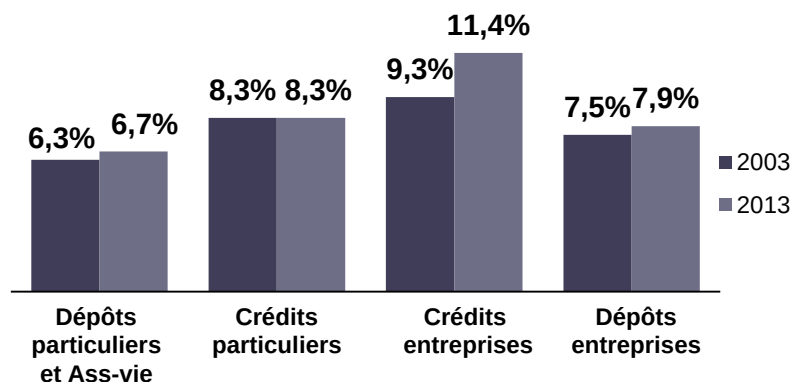
RÉSILIENCE DES REVENUS

Croissance cumulée du PNB
2004-2013 à périmètre courant



Source : Trapeza

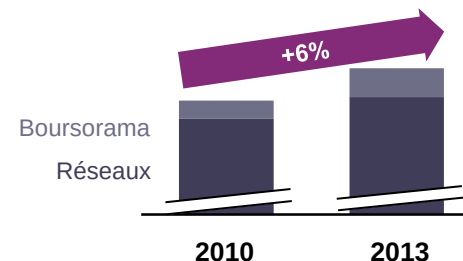
Part de marché des Réseaux de Banque de détail en France



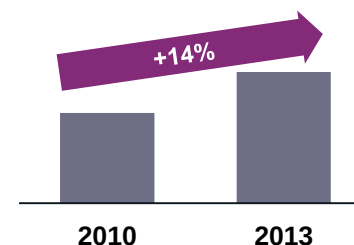
Source : rapport trimestriel Banque de France

CROISSANCE CONTINUE DE TOUS LES FONDS DE COMMERCE

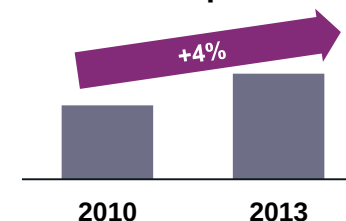
Nombre de clients particuliers



Nombre de clients professionnels

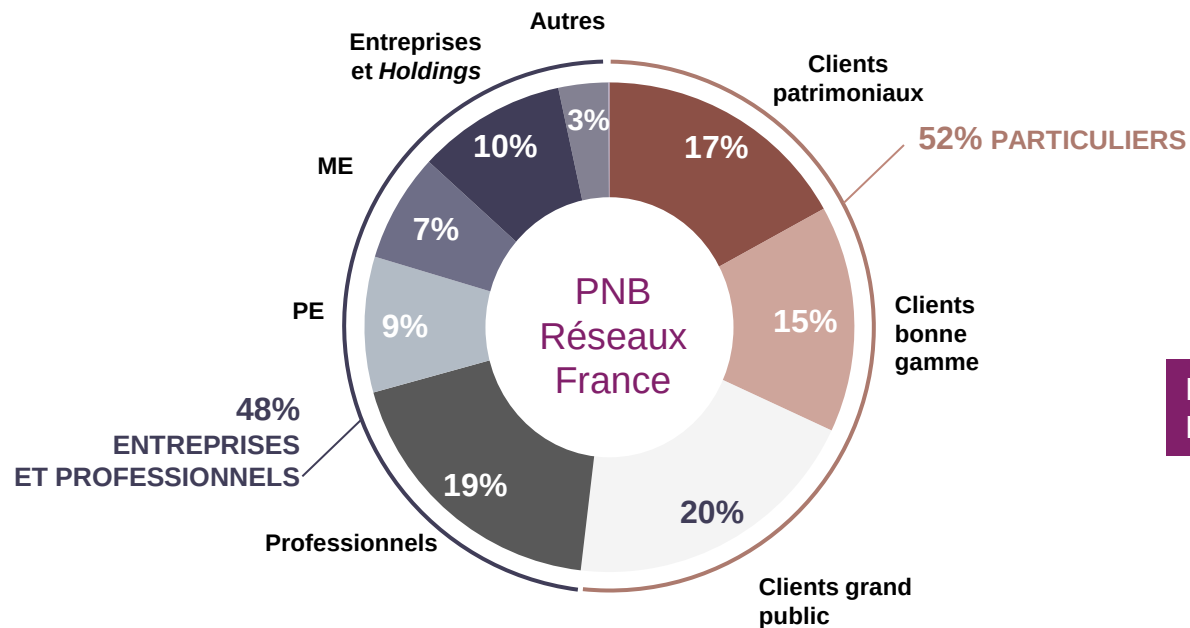


Nombre de clients Entreprises



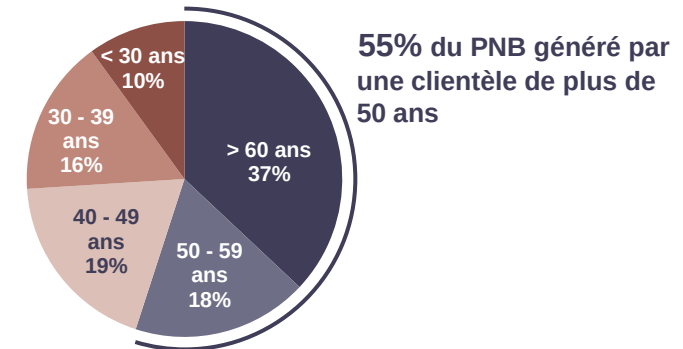
Source : données internes

STRUCTURE ÉQUILIBRÉE DU PNB PAR TYPE DE CLIENTÈLE

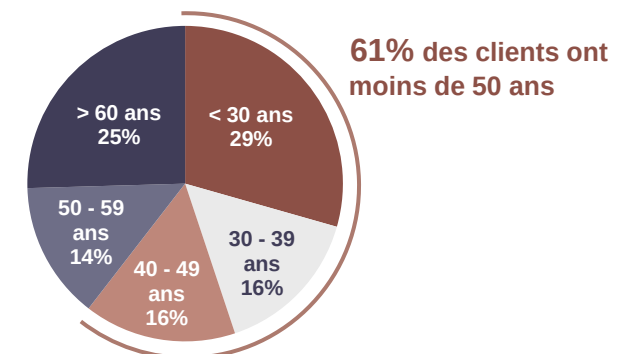


Source : données internes

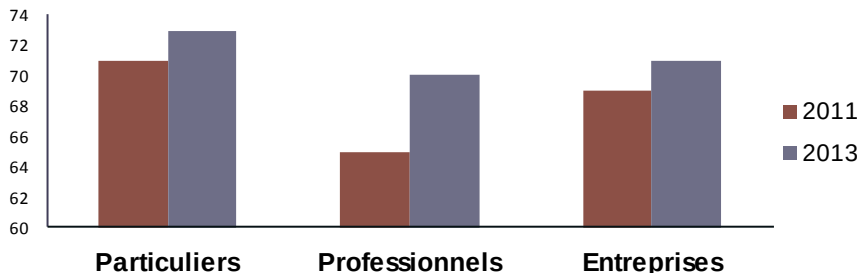
LA RENTABILITÉ PROVIENT PRINCIPALEMENT DES CLIENTS LES PLUS AGÉS



POTENTIEL DE CROISSANCE IMPORTANT DE LA BASE CLIENTS

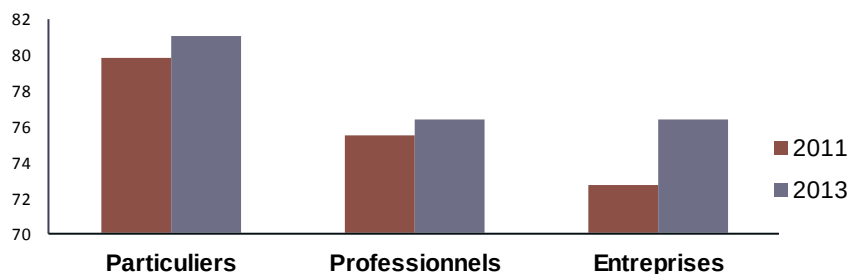


SOCIÉTÉ GÉNÉRALE



Source : enquête Opinionway (Particuliers & professionnels), Baromètre de satisfaction Société Générale (PME)

CRÉDIT DU NORD



Source : CSA - évolution questionnaire Entreprises 2013

BOURSORAMA

- 92% des clients recommandent Boursorama Banque*
- N°2 des marques de banque de détail recommandées au plan mondial **
- Net Promotor Score 2013: +50%***

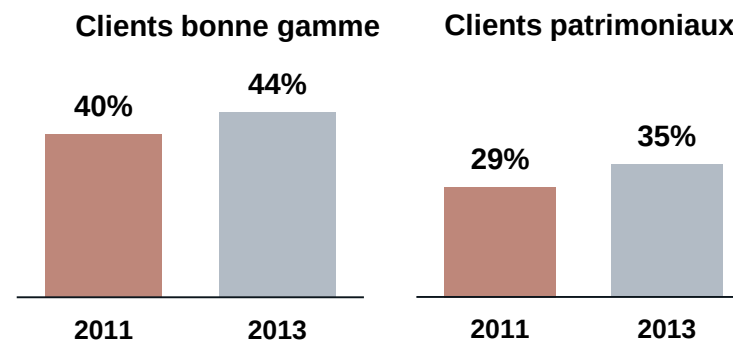
* Enquête OpinionWay, juillet 2013

** Enquête BCG Brand Advocacy Index, déc. 2013

*** NPS calculé par Bain & Company, 2013

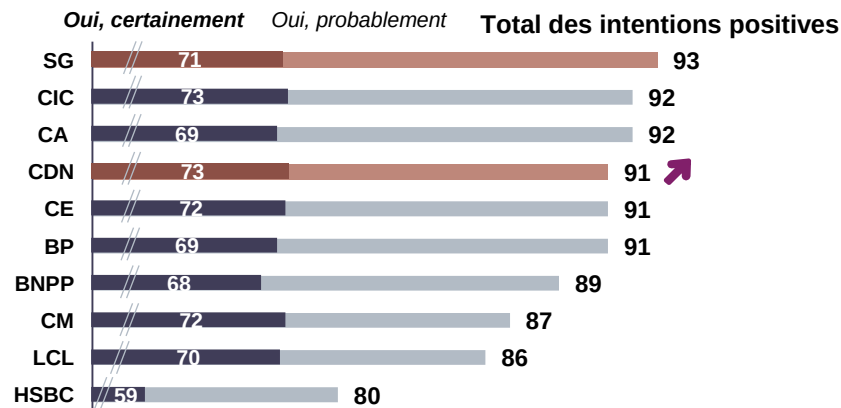
FIDÉLITÉ CLIENTS

Particuliers : % des clients déclarant ne confier leurs actifs qu'à la SG



Source: Société Générale, Baromètre épargne, 2013

PME : Votre entreprise restera-t-elle cliente de sa banque actuelle dans les mois à venir ?



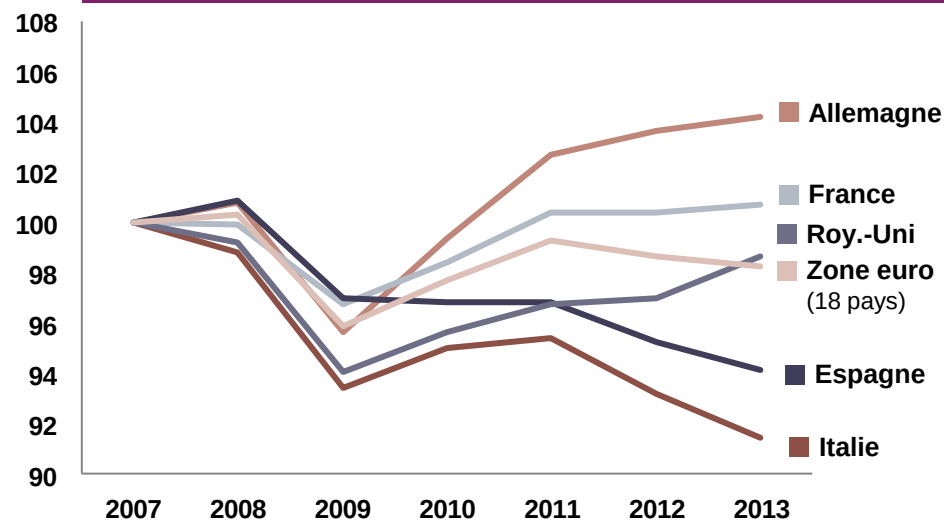
Source : Baromètre concurrentiel PME 2013



DURCISSEMENT DE LA RÉGLEMENTATION ET RENFORCEMENT DE LA PROTECTION DES CONSOMMATEURS

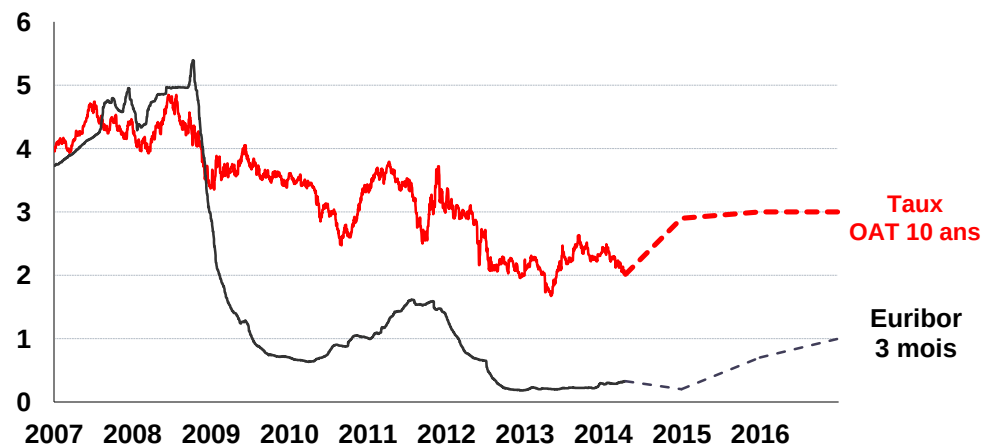
- Bâle 3
- Lois Lagarde et Hamon
- Loi bancaire française : plafonnement des commissions d'intervention
- SEPA
- EMIR
- FATCA...

ÉVOLUTION PIB (base 100 en 2007)



Source : FMI, Eurostat

FAIBLESSE PERSISTANTE DES TAUX D'INTÉRÊT



Source : Reuters, hypothèses SG

ÉVOLUTION DU COMPORTEMENT ET DES ATTENTES DE NOS CLIENTS

Internationalisation

« Je veux développer mon entreprise à l'étranger »

Temps réel

« Je veux tout, tout de suite »

Mobilité

« Je veux accéder à tous les services, quand je le souhaite, comme je le souhaite et où que je sois »

Sociabilité

« Je m'exprime, ça se sait et j'attends des réponses »

« Les nouveaux experts, ce sont mes pairs sur les réseaux sociaux »

Relation au prix

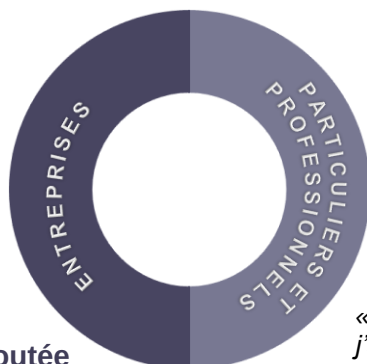
« Pas d'achat sans avantage »

Besoin d'expertise et de proximité

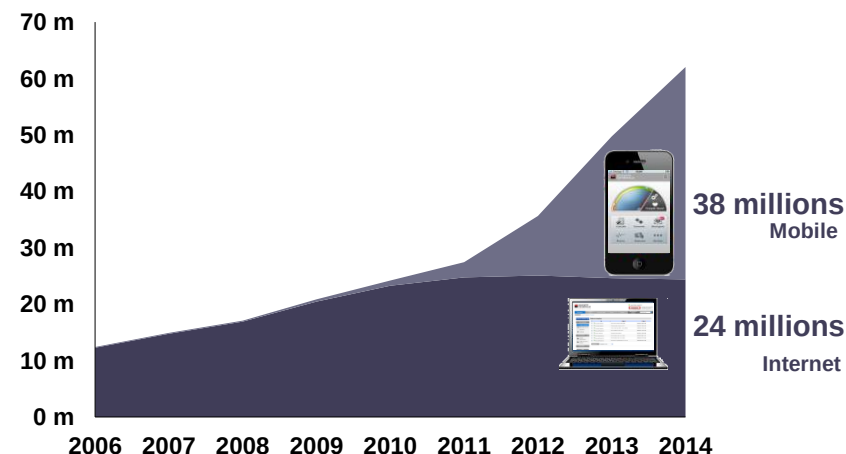
« Je veux pouvoir bénéficier des conseils d'un expert qui me connaît »

Opérations à valeur ajoutée

« Je veux des services sur mesure en fonction des besoins de mon entreprise »



ÉVOLUTION SIGNIFICATIVE DES SERVICES EN LIGNE (nombre de connexions en ligne par mois)



Source : données internes

LES AGENCES RESTENT LE CANAL PRIVILÉGIÉ POUR LES OPÉRATIONS À VALEUR AJOUTÉE

%	en 2010	en 2013
Total se rendant en agence	97 %	94 %
- Plusieurs fois par mois	52 %	17 %
- D'une fois par mois à une fois par an	38 %	70 %
- Moins souvent	7 %	7 %
Total ne se rendant jamais en agence	3 %	6 %

Source : FBF, mai 2013

NOTRE AMBITION : GÉNÉRER UNE CROISSANCE SUPÉRIEURE À NOS PAIRS ET UNE RENTABILITÉ DURABLE

NOS CONVICTIONS

- Réaffirmer le modèle de banque universelle et **DIFFÉRENCIER** encore la proposition de valeur
- Réaffirmer l'intérêt de posséder **3 MARQUES** reconnues, complémentaires et bien différenciées
- Privilégier la **PROTECTION** de la famille et l'accompagnement des clients tout au long de leur cycle de vie
- Accompagner la croissance et le développement international des **ENTREPRISES**
- Adapter le rôle des agences dans un dispositif **MULTI-CANAL**
- Renforcer l'**INNOVATION** technologique et marketing
- Continuer à identifier de nouveaux leviers de **PRODUCTIVITÉ** dans un contexte de stagnation des revenus

— 1 —

Développer les relais de croissance pour les clients particuliers

— 2 —

Développer les relais de croissance pour les Entreprises

— 3 —

Poursuivre la transformation de notre dispositif relationnel

— 4 —

Améliorer nos performances financières

NOTRE AMBITION : GÉNÉRER UNE CROISSANCE SUPÉRIEURE À NOS PAIRS ET UNE RENTABILITÉ DURABLE

— 1 —

Développer les relais de croissance pour les clients particuliers

- Privilégier la **PROTECTION** de la famille et l'accompagnement des clients tout au long de leur cycle de vie
- **POURSUIVRE LA DIFFÉRENCIATION** de la proposition de valeur faite aux clients grâce à notre nouveau modèle de banque privée
- Accélérer le développement de **BOURSORAMA**

— 2 —

Développer les relais de croissance pour les Entreprises

— 3 —

Poursuivre la transformation de notre dispositif relationnel

— 4 —

Améliorer nos performances financières

CLIENTS PARTICULIERS : PROTÉGER LA FAMILLE ET ACCOMPAGNER LE CYCLE DE VIE DES CLIENTS

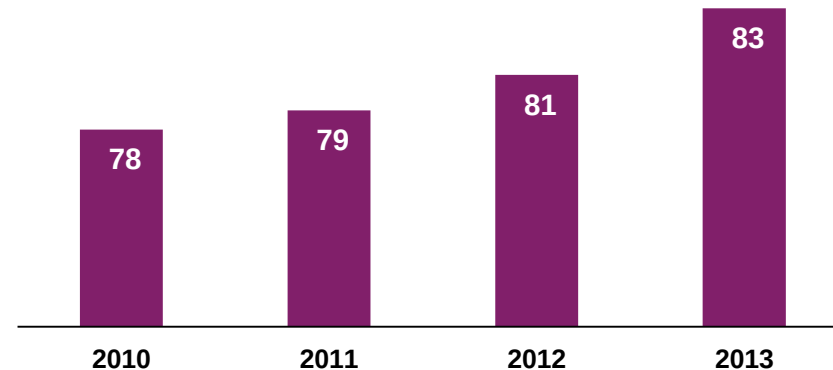
- **Enrichir notre gamme de produits pour être aux côtés de nos clients aux moments clés de la relation et monter en puissance sur le marché de l'assurance**
- **Assurance en France : des leviers de croissance importants**
 - Assurance-vie : 63%* des primes sont collectées par les réseaux des banques françaises, plus de 50% de l'épargne financière des ménages
 - Retraite et dépendance : augmentation de la population de plus de 60 ans de 26% d'ici 2030 (+4,1 millions)**
 - Prévoyance : besoins croissants des clients (chômage, santé, accident, etc.)
 - Dommages : les primes de bancassurance augmentent 3 fois plus vite que le marché
- **Un positionnement de marché robuste**
 - Plus de 4 millions contrats d'assurance (Vie, Prévoyance et Dommage)
 - PNB de plus de 700 M EUR pour la Banque de détail en France
- **Un plan de développement ambitieux**
 - Accroître le taux de pénétration de l'assurance dommages d'un quart d'ici 2016
 - Accroître le taux de pénétration de la prévoyance d'un sixième d'ici 2016
 - Augmenter le PNB de 160 M EUR d'ici 2016

Source : * FFSA

** Projections de l'Insee pour 2060

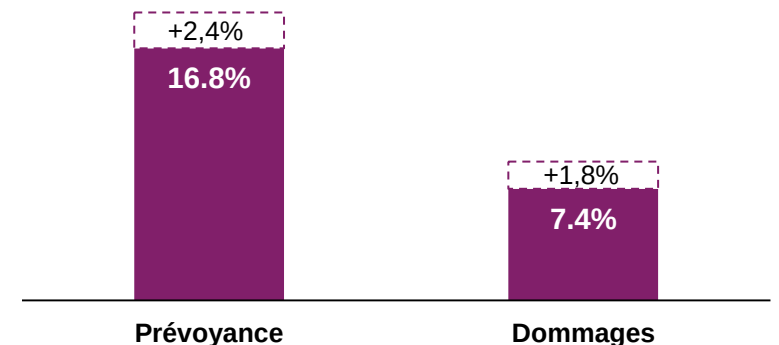
ENCOURS ASSURANCE-VIE : UN MARCHÉ PORTEUR

Encours assurance-vie (Md EUR)



Source : données internes

TAUX D'ÉQUIPEMENT DES CLIENTS



■ 2013 ■ 2016 (f)

Source : données internes

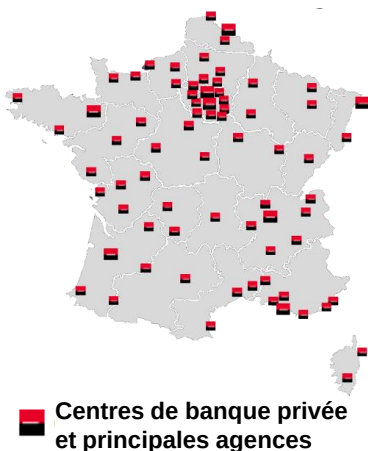
CLIENTS PARTICULIERS : FINALISER LE DÉPLOIEMENT DU NOUVEAU MODÈLE DE BANQUE PRIVÉE

- Un seuil d'accès différenciant : 500 000 EUR
- Un accès à une gamme élargie de produits et de services à haute valeur ajoutée
- Un conseil renforcé et la mise en place d'expertises supplémentaires au sein des agences

Une augmentation prévue de 25 % du résultat brut d'exploitation d'ici 2017

proximité et expertise

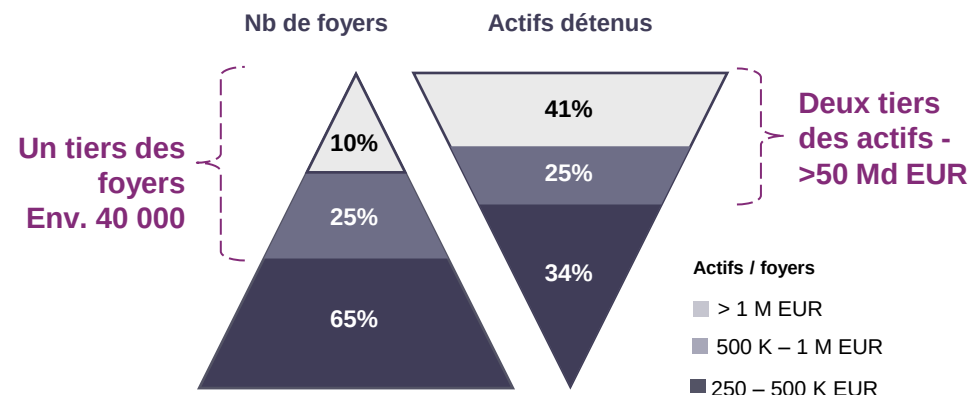
240 banquiers privés dédiés dans 80 villes qui pourront rendre visite à leurs clients dans plus de 2000 agences



100 experts en investissement, allocation d'actifs, planning patrimonial, et ingénierie financière



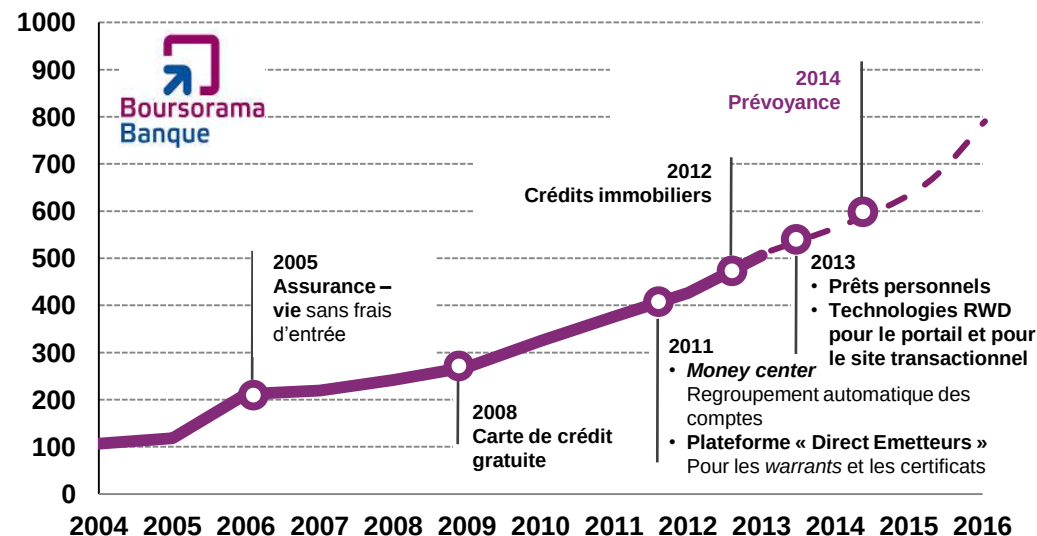
UN SEUIL D'ACCES DE 500 K EUR D'ACTIFS DANS LE NOUVEAU MODÈLE DE BANQUE PRIVÉE



Source : données internes

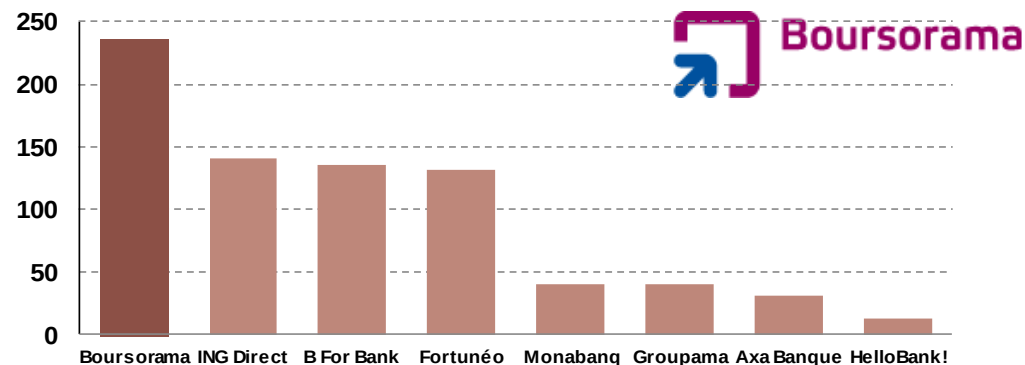
- La première banque « full online » en France, rentable dans tous les segments
- France : PNB de 165 M EUR et RBE de 63 M EUR en 2013
- Elargir la gamme de produits et de services en assurance, prévoyance, gestion des finances personnelles
- Ambitions :
 - 1 500 000 clients en 2020 (> 500 000 à fin 2013)
 - Coefficient d'exploitation entre 55% et 60% d'ici 2020

ÉLARGISSEMENT DE LA GAMME DE PRODUITS ET DE SERVICES ET CROISSANCE DES CLIENTS PARTICULIERS (en milliers)



Source : Boursorama

NOUVEAUX CLIENTS SUR LE MARCHÉ FRANÇAIS (2009-2013, en milliers)



Source : Annonces entreprises

NOTRE AMBITION : GÉNÉRER UNE CROISSANCE SUPÉRIEURE À NOS PAIRS PAIRS ET UNE RENTABILITÉ DURABLE



- Renforcer notre positionnement de banquier principal auprès des **ENTREPRISES**
- Développer la **BANQUE DE TRANSACTION** pour ancrer la relation client et capitaliser sur notre réseau international

■ Poursuivre le déploiement de notre dispositif unique axé sur la proximité

- Des agences entreprises à proximité des clients
- Une direction régionale commune pour maximiser les synergies et les revenus entre les différents marchés
- Des centres d'affaires offrant des services sur mesure aux grandes entreprises

■ Développer l'expertise et maximiser les synergies

- Renforcer l'expertise au niveau régional
- Accompagner le développement des PME via les solutions intégrées de SG Mid Cap Investment Banking
- Développer les produits *Fixed income* et de taux, le financement du commerce international, le *cash management*

■ Continuer à attirer de nouveaux clients

- 10 000 ouvertures de comptes avec les Entreprises d'ici 2016 (Société Générale)
- 19 Md EUR : montant mobilisé chaque année par Société Générale pour financer l'économie
- D'ici 2016, une entreprise sur cinq sera cliente de Crédit du Nord

UNE ORGANISATION AVEC UNE FORTE ORIENTATION RÉGIONALE



- **360** Centres d'affaires et agences avec Conseillers Entreprises
- **1580** Conseillers et assistants de la relation client dédiés aux entreprises
- **300** Experts lignes-métiers et conseillers spécialisés



- **6** Centres d'affaires grandes entreprises



- **7** Équipes expertes en développement de capital



SOCIETE GENERALE Mid Cap
Corporate & Investment Banking

#1

M&A
MidCap

#2

ECM
MidCap

EuroPP

Top 3

All bonds

Financement
de LBO

TAUX DE BANQUIER PRINCIPAL : 59% EN 2013*

- Pourcentage des clients des réseaux Banque de détail en France dont nous sommes le banquier principal

Source : TNS Sofres, 2013

ENTREPRISES : DÉVELOPPER LA BANQUE DE TRANSACTION POUR ANCRER LA RELATION CLIENT

■ Banque de transaction : un dispositif synergétique

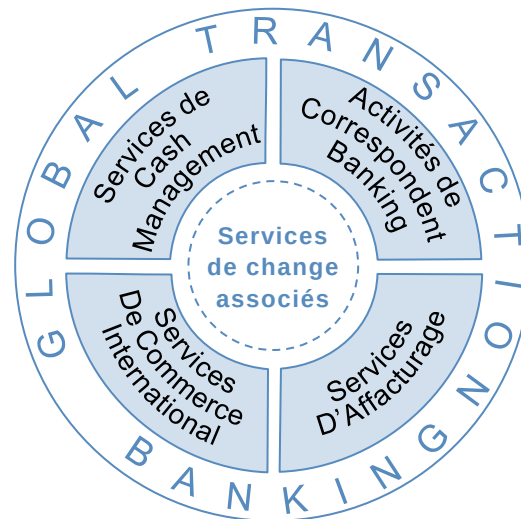
- *Cash management, trade services* et affacturage, socles d'une relation client durable
- PNB de 1,6 Md EUR en 2013 : 1,4 Md EUR généré en synergie avec le Groupe et directement comptabilisé dans chaque entité (GBIS, IBFS, RBDF) et 0,2 Md EUR comptabilisés dans la ligne-métier GTB

■ Stratégie

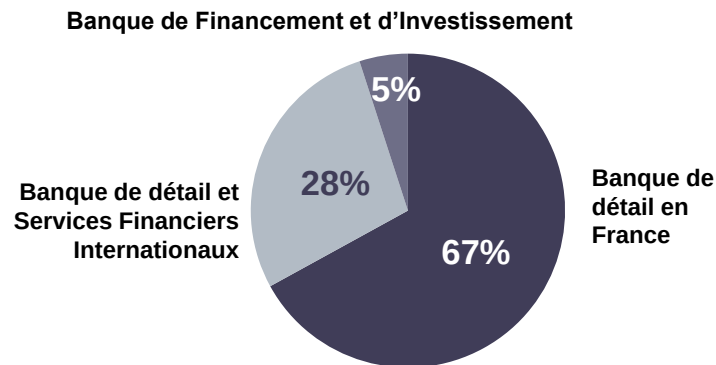
- Capitaliser sur notre puissant réseau international pour soutenir la croissance des exportations des entreprises de taille moyenne
- Étoffer l'offre de produits via des investissements informatiques et digitaux
- Poursuivre les synergies au sein des activités de GTB et avec la Banque de Grande Clientèle et Solutions Investisseurs
- Consolider notre présence en Asie : renforcer l'organisation *trade services* (priorité aux corridors Asie-Afrique et Asie-Europe), déployer l'expertise en financement de la chaîne d'approvisionnement et en *cash management* dans toute la région

■ Opportunités de croissance des revenus

- Taux de croissance annuel d'environ 6% attendu en 2016



Ventilation PNB de GTB (en %)



Source : données interne



N°1 français du
financement du
commerce international



Reconnu pour la qualité des services de
banque de transaction

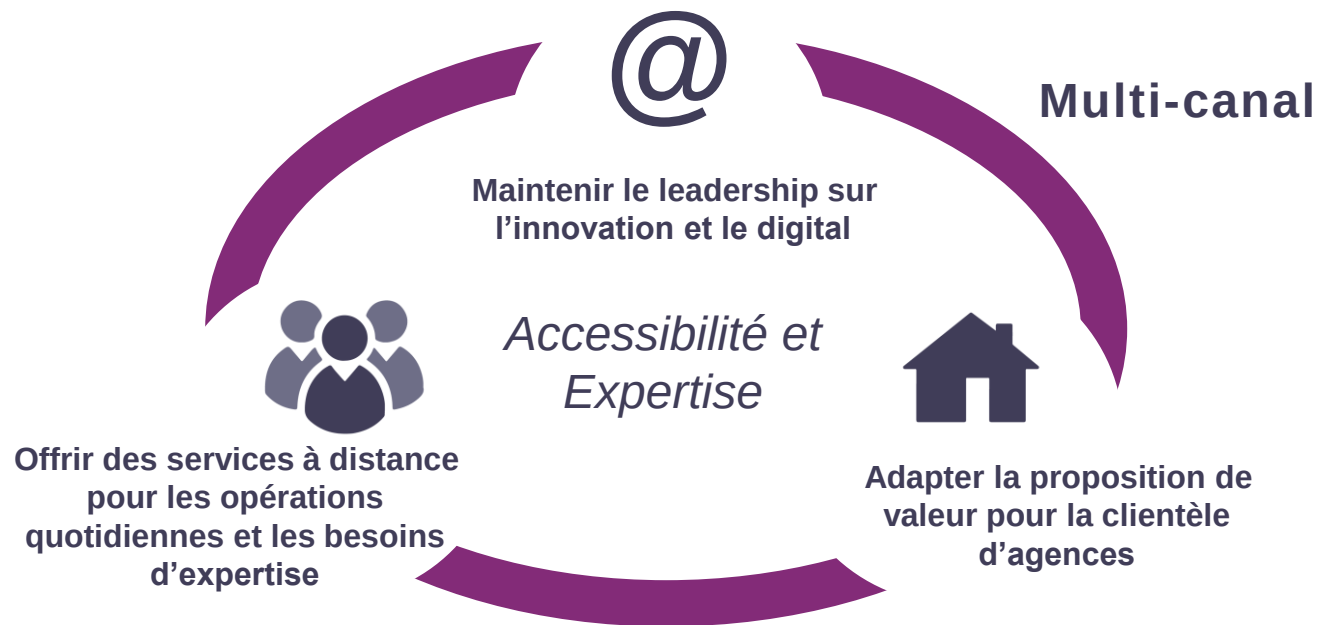


Meilleur prestataire de services de cash
management en Europe
Meilleur prestataire de trésorerie en Europe

NOTRE AMBITION : GÉNÉRER UNE CROISSANCE SUPÉRIEURE À NOS PAIRS ET UNE RENTABILITÉ DURABLE



- Accentuer notre leadership sur **l'INNOVATION** et les services **DIGITAUX**
- Adapter notre modèle relationnel en augmentant **L'ACCESSIBILITÉ** et **L'EXPERTISE**



Dans le cadre de la plateforme multi-canal, le client choisira son mode d'interaction et bénéficiera de conseils à chaque étape



Je reçois une promotion personnalisée

Cash-back
Mai 2014



Je me renseigne sur le prêt personnel

Simulateur dans les applications mobiles
Depuis 2008



Je prends rendez-vous avec mon conseiller

Prise de rendez-vous sur le site
Depuis 2011 sur les app SG



Pendant l'entretien, le conseiller contacte un expert par vidéoconférence

Expertise visio
Depuis 2012 avec Agence Directe
Prochainement dans les autres agences



Je complète mon dossier à distance et finalise mon prêt

Envoi de documents et signature dématérialisée
Depuis 2011 chez Société Générale



Je suis tenu informé de l'évolution de mon dossier

Information par SMS
Depuis 2013 chez Crédit du Nord

ACCENTUER NOTRE LEADERSHIP SUR L'INNOVATION ET LES SERVICES DIGITAUX

Avril 2014
Application mobile
pour professionnels
Société Générale



Octobre 2013
Website adaptatif
Boursorama

Juin 2013
Application mobile pour
particuliers et
professionnels
Crédit du Nord



Janvier 2014
Tablette pour les
conseillers entreprises
en mobilité
Crédit du Nord

Mai 2014
Offre Cash-back
Société Générale



2012/2013
Outil de gestion
du budget
Société Générale



Septembre 2013
paylib
Société Générale



Avril 2013
Crédits personnels
100% en ligne
Boursorama

Dem@t'+

2011/2012
signature en ligne pour
prêt à la consommation
Franfinance

DE NOMBREUSES RÉCOMPENSES



1ère application européenne
2ème application mondiale

Recherche MyPrivateBanking, 2013



Meilleure relation client banque en ligne en France

N°1 dans la catégorie banque-finance



N°2 dans la catégorie banque-finance*



Banque mobile la plus utilisée en
France**



Meilleure banque privée en France

Le Revenu, 2013

* Cocald Conseil, 2013

** Score 2013 Net Promoter® calculé par Bain & Company
Score Net Promoter® et Net Promoter® sont des marques
déposées de Bain & Company, Inc., Fred Reichheld et Satmetrix
Systems, Inc.

■ Améliorer notre offre de banque à distance pour les opérations quotidiennes

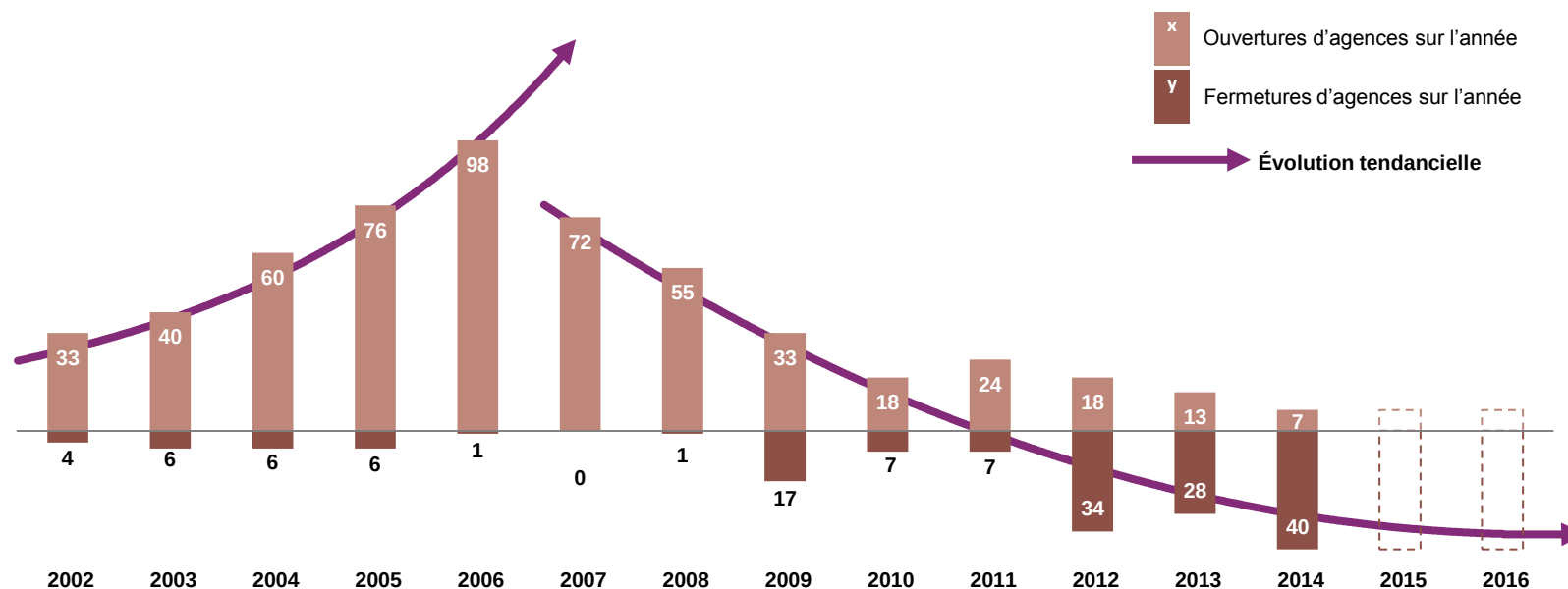
■ Développer nos centres d'expertise

- Déjà opérationnels : succession, négociation amiable
- En cours de déploiement : crédits immobiliers, divorce

■ Adapter le réseau d'agences

- Doublement du nombre d'agences sans caisse : dans le réseau SG, 60 % des agences sans caisse en 2014
- Renforcer le rôle des conseillers de clientèle comme acteurs majeurs de la banque multi-canal

EVOLUTION DE NOS RÉSEAUX D'AGENCES



Source : données internes

NOTRE AMBITION : GÉNÉRER UNE CROISSANCE SUPÉRIEURE À NOS PAIRS ET UNE RENTABILITÉ DURABLE



- Identifier de nouveaux leviers de **PRODUCTIVITÉ** pour atténuer le ralentissement de la croissance des revenus
- Renforcer encore notre **DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES**

POURSUIVRE L'AMÉLIORATION DE NOTRE EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE

■ Optimisation des back-offices

- Mutualisation des équipes centrales de traitement des paiements
- Réduction du nombre de back-offices locaux
- Fusions des départements intervenant dans l'éditique, la gestion immobilière, la fiscalité et l'épargne salariale
- Optimisation des processus d'achat et logistique

■ Mutualisation des départements IT et convergence des systèmes d'information

- Création d'un département informatique commun pour Crédit du Nord et Société Générale
- Postes de travail communs dans les réseaux
- Plateforme commune de gestion des paiements et de monétique

Amélioration du RBE de **109 M EUR*** déjà constatée en 2013

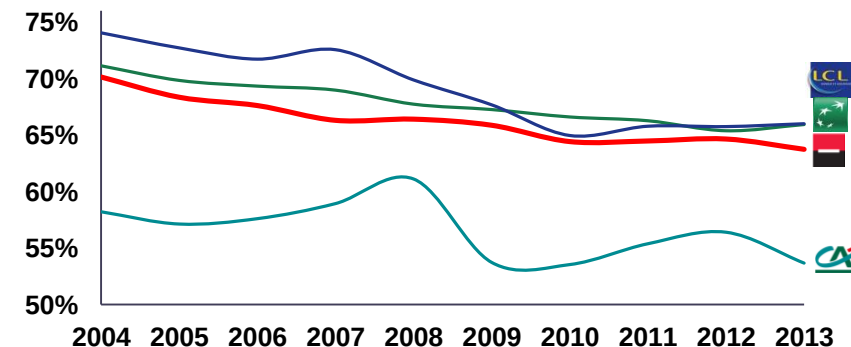
■ Poursuivre la transformation

- S'appuyer sur l'accélération des départs en retraite pour adapter notre organisation
- Poursuivre les investissements digitaux
- A moyen terme, envisager la mutualisation des équipes de traitement des opérations entre Crédit du Nord et Société Générale
- Adapter le réseau d'agences à la nouvelle organisation multi-canal

■ Atteindre un coef. d'exploitation $\leq 63\%$

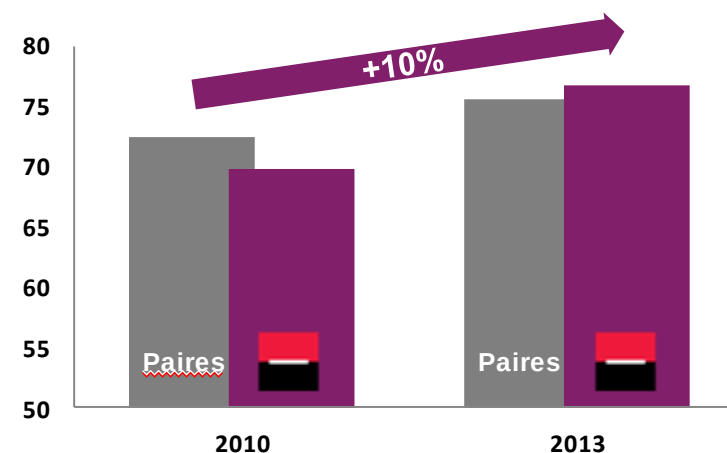
* Économies liées au programme Convergence

ÉVOLUTION FAVORABLE CONTINUE DU COEF. D'EXPLOITATION



Source : Trapeza

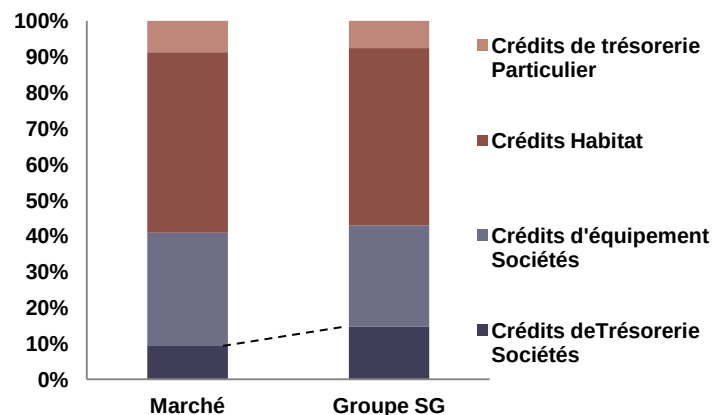
RBE PAR AGENT (K EUR par ETP)



Source : Trapeza

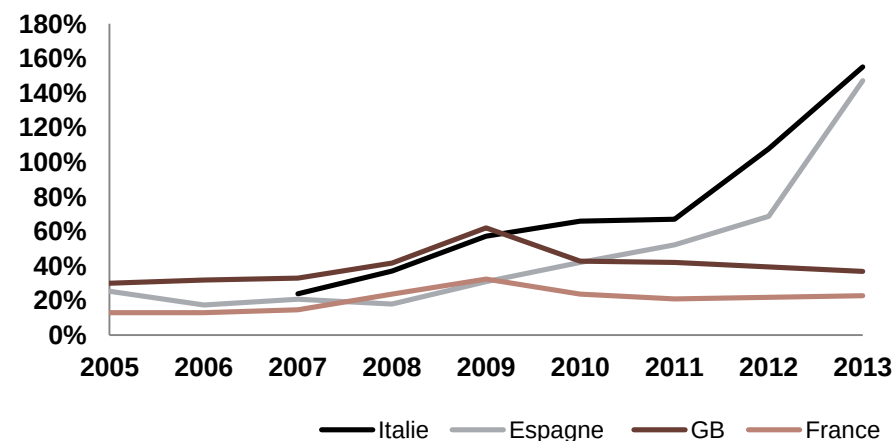
- Un marché français de banque de détail moins risqué que les autres marchés européens
- Réseaux Banque de détail en France, un portefeuille d'activités plus tourné vers les entreprises :
 - 51 % de notre portefeuille de crédits concerne les Entreprises, les PME et les Professionnels, dont le coût du risque est plus élevé que les clients particuliers
 - 59 % de l'encours de crédits concerne des contreparties *investment grade*

UNE PART PLUS IMPORTANTE DU PORTEFEUILLE CONSACRÉE AUX CRÉDITS DE TRÉSORERIE DES ENTREPRISES

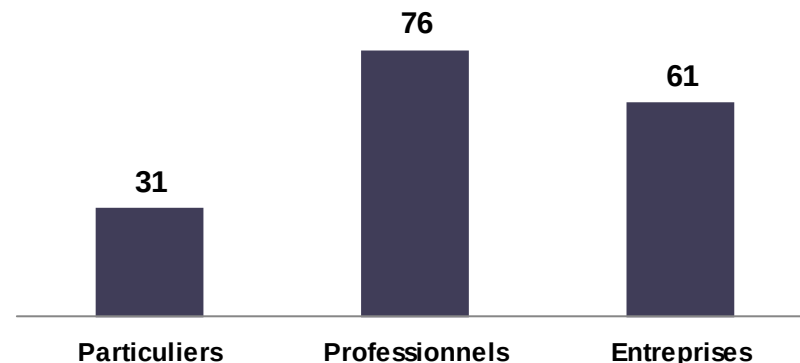


Source : Banque de France, données internes

COÛT DU RISQUE DES ACTIVITÉS DE BANQUE DE DÉTAIL (en % du RBE)



COÛT DU RISQUE PAR MARCHÉ (en pb entre 2010 ET 2013)

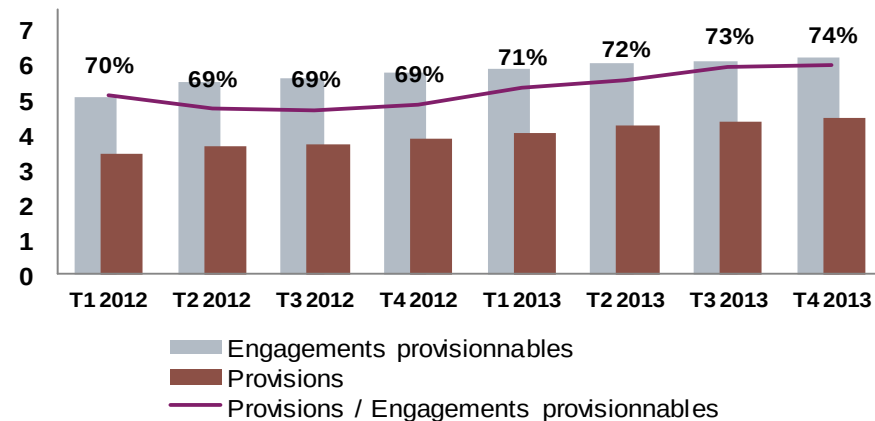


Source : données internes

UN DISPOSITIF DE GESTION DU RISQUE RENFORCÉ

- Des initiatives pour renforcer la politique de gestion du risque
- Un taux de provisionnement des encours douteux accru
- Une augmentation importante des provisionnements fixes et collectifs

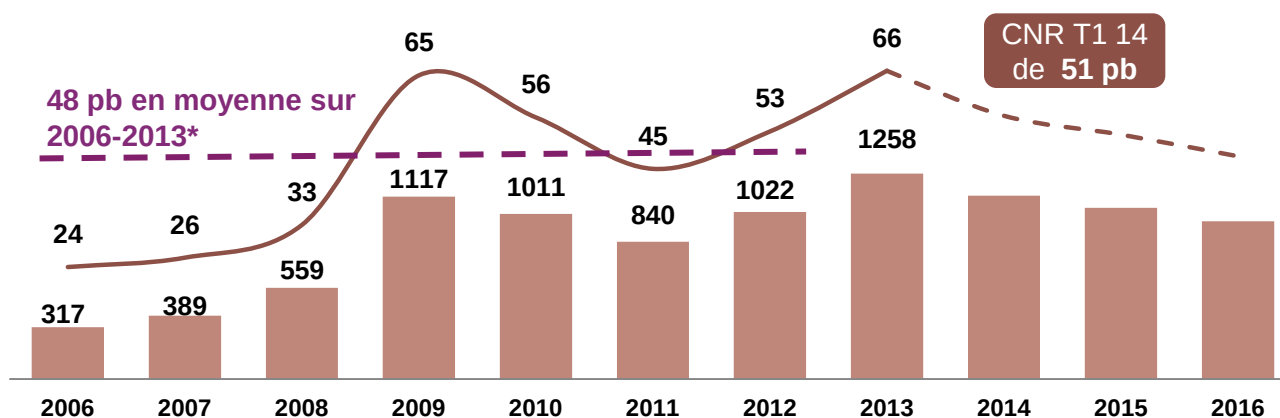
RATIO DE COUVERTURE NET DES ENCOURS DOUTEUX (en %)



Source : données internes

EN ROUTE VERS UNE NORMALISATION DU COÛT DU RISQUE : 45-50 PB

Coût du risque des réseaux Banque de Détail en France (pb et M EUR)



Source : publications et communications du Groupe Société Générale – Calculs effectués sur les encours de dette

* Dont Franfinance, impact + 5 pb sur le coût du risque sur le cycle

BANQUE DE DÉTAIL EN FRANCE

PRINCIPALES CONCLUSIONS

- Maintenir la satisfaction de nos clients au cœur de nos priorités
- Accentuer notre leadership sur l'innovation et le digital
- Répondre aux besoins de nos clients via notre modèle de bancassurance
- Finaliser le déploiement du nouveau modèle de banque privée
- Renforcer notre position de banquier principal auprès des entreprises

- Revenus : + 1% par an
- Coef. d'expl. : $\leq 63\%$
- Coût du risque : 45-50 pb

OBJECTIFS POUR 2016

Générer une **croissance supérieure** à celle de nos pairs et une **rentabilité durable**

INVESTOR | **DAY** 2014

