



« Une nouvelle phase de développement à horizon 2016 »

Le 20 mai à La Défense, l'Assemblée générale a réuni 766 actionnaires. Le quorum s'est établi à 58,27 %. Plus de 69 % des votes pré-assemblée ont été effectués par Internet.

En cette 150^e année d'existence du Groupe, Frédéric Oudéa a d'abord rendu hommage à celles et ceux qui ont contribué à son histoire avant de détailler la stratégie à horizon 2016. Il a salué l'action de Jean-François Sammarcelli, Directeur général délégué en charge de la banque de détail en France, qui après plus de 40 ans de carrière fera valoir ses droits à la retraite cette année. Séverin Cabannes, Directeur général délégué, a présenté les résultats de l'année 2013 et du 1^{er} trimestre 2014. Anthony Wyand, Vice-Président du Conseil d'administration, a fait le point sur la gouvernance, et a invité Lorenzo Bini Smaghi à se présenter. Ce dernier a été élu administrateur et nommé second Vice-Président du Conseil d'administration.

Toutes les résolutions ont été adoptées. Les actionnaires se sont notamment prononcés en faveur d'un dividende de 1 euro par action au titre de 2013, versé en espèces (0,45 € en 2012). Le coupon a été détaché le 27 mai et payé à compter du 30 mai.

L'essentiel du message de Frédéric Oudéa



L'année 2014 n'est pas une année comme les autres. Créé le 4 mai 1864 par des entrepreneurs pour financer le commerce et l'industrie, le Groupe célèbre cette année ses 150 ans.

Le contexte : la « grande transition »

L'année 2014 est aussi marquée par la mise en place de l'Union bancaire européenne. Il s'agit d'un événement

fondamental qui redessine la carte du secteur bancaire et devrait réduire la fragmentation de l'union monétaire européenne.

Certes, l'environnement reste difficile et exigeant. L'activité ne redémarrera que progressivement en zone euro, en particulier en France. À terme, les banques centrales restreindront leurs politiques accommodantes, ce qui présage potentiellement des hausses des taux d'intérêt. En outre, nous devons toujours nous adapter aux nouvelles réglementations qui accentuent la désintermédiation.

Si ces facteurs ne sont pas immédiatement favorables à l'activité bancaire, des tendances structurelles positives sont en place : il s'agit par exemple des besoins de financements en infrastructures, en ressources naturelles et en énergie qui soutiendront la

croissance mondiale, notamment dans les pays émergents, et le développement toujours plus important du commerce international et des échanges entre les agents économiques. Enfin, l'innovation technologique et l'avènement de la « société numérique » affectent les comportements de nos clients. Ce contexte général, que nous qualifions de « grande transition », exige de la mobilité et de l'agilité.

Les atouts de Société Générale

Le Groupe a démontré sa capacité de transformation en menant à bien des travaux considérables afin de respecter les normes de Bâle 3. Profondément simplifié et plus efficace, notre modèle de banque universelle fournit à l'ensemble de nos clients – particuliers, entreprises, investisseurs institutionnels – des services à valeur ajoutée complémentaires qui enrichissent la relation commerciale et l'inscrivent dans la durée.

Au-delà des ratios financiers, Société Générale peut aussi s'appuyer sur une combinaison de quatre forces uniques dans le paysage bancaire européen : la relation de long terme qu'elle entretient avec ses clients, son expertise historique en matière de banque de financement et d'investissement, le potentiel de croissance de ses franchises supérieur à la majorité de ses pairs européens, et enfin l'esprit d'équipe, le sens de l'innovation, de l'engagement et de la responsabilité qui anime ses collaborateurs.

Les ambitions du Groupe à horizon 2016

Société Générale dispose aujourd'hui de fondations solides sur lesquelles nous allons bâtir et nous projeter avec une ambition de croissance ces trois prochaines années. À horizon 2016, la banque s'est donc fixée trois grands objectifs qui s'appliqueront à tous les métiers.

1 Améliorer sans cesse la satisfaction client

La satisfaction client est au cœur de tous les efforts de l'ensemble des métiers de Société Générale depuis 2010. Du côté des grandes entreprises, nous nous devons de comprendre intimement la stratégie de nos clients et aussi d'être en mesure de les accompagner à l'international, où se concentre l'essentiel de la croissance. C'est pourquoi nous mettons l'accent sur la qualité de nos banquiers.

Les particuliers sont de leur côté de plus en plus demandeurs d'expertise, notamment en matière d'épargne, d'une juste tarification du service rendu et d'applications numériques. Inexistant en 2007, le téléphone intelligent (*smartphone*) est devenu aujourd'hui le premier mode de relation, en nombre de contacts, de nos clients. Nous entendons maintenir notre avance en la matière grâce à l'innovation.

2 Générer de la croissance

D'ici 2016, Société Générale entend faire progresser ses revenus, avec un objectif de croissance moyen de 3 % par an. Certains métiers progresseront moins vite, comme la banque de détail en France et les activités de marché. D'autres seront plus dynamiques, comme l'assurance ou la banque privée, ainsi que ceux des zones géographiques telles que l'Afrique, l'Asie, la Russie ou l'Allemagne. Mais au total, tous contribueront à la croissance.

Les synergies, qui justifient le modèle de banque universelle, y participeront également. La combinaison de différents métiers et clientèles n'a de sens que si toutes les branches du Groupe apportent ensemble une réponse à haute valeur ajoutée. De cette manière, la relation commerciale permet de générer davantage de revenus.

3 Délivrer une rentabilité durable

Nos coûts seront gérés avec rigueur : les frais de gestion ne devront pas augmenter de plus de 1 % par an en moyenne jusqu'en 2016 (à périmètre et change constants). Grâce aux économies réalisées dans le cadre des plans annoncés en 2012 et 2013, nous continuerons à investir pour garantir la compétitivité de nos métiers. En outre, notre modèle de gestion des risques s'est fondamentalement amélioré, tant en termes opérationnels, de crédit que de marché. Le coût du risque commercial devrait donc baisser. Enfin, l'allocation du capital restera équilibrée.

Notre stratégie nous conduit à viser, à l'horizon 2016, une rentabilité des fonds propres* supérieure à 10 % et un bénéfice par action* de 6 €. Et nous comptons porter le taux de distribution des résultats à 40 % en 2014, puis à 50 % en 2015 et 2016.

* Cf. définitions dans le document de référence 2014 du Groupe.

Nomination

Lorenzo Bini Smaghi



De nationalité italienne, Lorenzo Bini Smaghi a débuté sa carrière en 1983 comme économiste à la Banque d'Italie. En 1994, il entre en tant que directeur des politiques à l'Institut monétaire européen, l'organisme précurseur de la Banque centrale européenne (BCE) dont il sera par la suite membre du directoire de 2005 à 2011. Actuellement, il occupe le poste de président non exécutif de Snam Rete Gas, un groupe gazier italien.

Élu avec 99,06 % des voix, il siège en tant qu'administrateur indépendant et a été nommé second Vice-Président du Conseil d'administration.



Échanges avec les actionnaires

► Le différend entre l'Ukraine et la Russie pourrait-il peser sur l'activité commerciale et le coût du risque de Rosbank ?

Depuis la deuxième moitié de l'année 2013, l'économie russe connaît une décélération qui sera probablement amplifiée par les tensions géopolitiques. L'année 2014 ne sera donc pas d'aussi bonne facture que nous l'espérons initialement. Au sein de notre filiale, le coût du risque est remonté avant même que ne survienne la crise politique ukrainienne.

Si notre scénario central retient un ralentissement plus marqué en Russie, ce qui entraînera une hausse du coût du risque, les comptes de Rosbank devraient cependant rester bénéficiaires. Les derniers développements de la crise confirment notre scénario, et nous ne pensons pas que Rosbank pèsera sensiblement sur le coût du risque de Société Générale. La Russie ne représente de toute façon que 3 % des expositions à risque du Groupe.

LES EMPRUNTS « TOXIQUES » SONT TOUT À FAIT MARGINAUX POUR SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

► Pourquoi Société Générale n'a-t-elle pas lancé une offre en actions sur les minoritaires de sa filiale Boursorama ?

Avant l'offre, nous contrôlions le capital de Boursorama, notre filiale de banque et de courtage en ligne, à hauteur de 55,6 %, et notre partenaire espagnol, Caixa, à hauteur de 20 %. De concert avec Caixa, qui restera présente au capital de Boursorama après l'opération, nous avons lancé une offre publique d'achat simplifiée.

Société Générale n'avait manifestement pas besoin de lancer une augmentation de capital pour financer une acquisition d'une taille relativement réduite (220 millions d'euros environ). Il était plus souple, pour une opération de ce type, de proposer un paiement en espèces.

► Certaines collectivités locales ont souscrit des emprunts bancaires « toxiques » dont les modalités complexes peuvent aboutir à des taux très élevés. Des procès sont en cours. Société Générale est-elle exposée ?

À la fin de la dernière décennie, le Groupe détenait de 15 à 20 % du marché du financement des collectivités locales. Mais nous avons toujours appliqué une politique extrêmement stricte pour les emprunts dits « structurés » aujourd'hui qualifiés de « toxiques ». Notre part de marché est donc très réduite et Société Générale ne comptait pas au nombre des acteurs que le ministère des Finances a convoqué à ce propos.

► La Cour de cassation a confirmé en mars dernier la condamnation de Jérôme Kerviel sur le plan pénal mais pas sur le plan civil. Cela peut-il remettre en cause la déductibilité de la perte dont a bénéficié la banque dans cette affaire ?

Il s'agit d'une perte enregistrée dans les comptes de l'entreprise et

celle-ci est, normalement, déduite des comptes. La question que vous posez en réalité est de savoir si le fait qu'il ait pu y avoir une carence du contrôle interne justifierait que cette perte ne soit plus, à l'avenir, déductible de nos comptes. Cette question a été posée par le gouvernement au Conseil d'État en mai 2011, soit postérieurement à l'affaire. Le Conseil d'État a répondu qu'« une carence du contrôle interne ne paraît pas pouvoir fonder un refus de déduction des pertes qui ont été normalement comptabilisées ». La seule exception, serait l'hypothèse où les dirigeants auraient sciemment accepté une telle prise de risques par une absence totale d'encadrement et de contrôle de l'activité du salarié. Or à aucun moment, les dirigeants de Société Générale n'ont été mis en cause dans cette opération par la Commission Bancaire dans sa décision de sanction. Nous considérons donc que la déductibilité de cette perte n'est pas remise en cause.

LE GROUPE
NE CESSE D'INNOVER
ET ENTEND CONTINUER
SUR CETTE VOIE

➤ Les systèmes de paiement en ligne lancés par de grands acteurs de l'Internet sont-ils une menace pour le Groupe ?

Société Générale se doit de répondre aux nouvelles attentes de ses clients et de tirer parti des nouvelles technologies. L'été dernier, nous avons d'ailleurs lancé en France une solution de transfert d'argent par SMS ainsi qu'un portefeuille électronique sécurisé destiné aux achats réalisés via Internet, en partenariat avec BNP Paribas et la Banque Postale. De plus, une solution de paiement sans contact par téléphone mobile est testée à Strasbourg, et des projets sont à l'étude dans d'autres pays d'Europe. En Afrique, nous travaillons sur des virements par SMS, un porte-monnaie électronique et des retraits aux distributeurs de billets sans carte, en utilisant un code reçu par SMS. Le Groupe ne cesse donc d'innover et entend continuer sur cette voie.

➤ Qui, parmi le management du Groupe, a une connaissance exacte des risques des activités de marché ?

Appuyés par la Direction des risques, qui est autonome, le Président-Directeur général et le Directeur financier sont directement impliqués

dans la supervision des activités de la Banque de Financement & d'Investissement, et notamment celles de marché. Tous les ans, le Conseil d'administration détermine l'appétit pour le risque au sein de Société Générale. Tous les quinze jours, un comité des risques rassemblant l'ensemble du comité exécutif se réunit. Et quotidiennement, un reporting des risques de marché pour l'ensemble du Groupe est adressé aux plus hauts dirigeants.

➤ Certaines banques organisent à nouveau des augmentations de capital importantes. Le mouvement pourrait-il se généraliser en Europe ?

Les groupes bancaires français ne devraient pas être concernés, leurs ratios de solvabilité, dits Common Equity Tier 1, atteignant des niveaux satisfaisants, généralement supérieurs à 10 %. Les établissements qui lèvent des capitaux aujourd'hui le font principalement pour des raisons liées à leur situation intrinsèque, notamment des ratios de solvabilité insuffisants. Tel est par exemple le cas en Italie pour de petites banques, alors que la BCE examine actuellement leurs bilans.

