

L'essentiel du message de Frédéric Oudéa

« EN 2015, SOCIÉTÉ GÉNÉRALE DOIT FIGURER DANS LE PELOTON DE TÊTE DES BANQUES EUROPÉENNES »

L'assemblée générale ordinaire de Société Générale s'est tenue le mercredi 22 mai à La Défense. Devant plus de 800 actionnaires, Frédéric Oudéa, entouré des Directeurs généraux délégués, a fait le point sur la stratégie de transformation du Groupe et ses perspectives à horizon 2015. Outre la présentation des résultats, les dirigeants ont proposé un éclairage sur les évolutions de l'activité de banque de détail. Anthony Wyand, Vice-président du conseil d'administration, a dressé le bilan d'un an de gouvernance et Jean-Martin Folz, Président du comité des rémunérations, a présenté la politique de rémunération des mandataires sociaux.

Après un débat avec les actionnaires, les 9 résolutions présentées ont été adoptées (le quorum s'est établi à 56,13 %). Un dividende de 0,45 € sera mis en paiement à partir du 24 juin, au titre de l'exercice 2012. Une option pour le paiement du dividende en action pourra être exercée entre le 29 mai et le 12 juin.



© Philippe Bauduin

Première étape de transformation : objectifs atteints

À l'été 2011, la zone euro était frappée par une sévère crise de confiance. Nous avons réagi en présentant un plan d'adaptation dans le but d'accélérer la transformation de Société Générale. Les actions mises en œuvre visaient à renforcer notre bilan, à réduire notre dépendance aux financements de marché, et notre profil de risque.

Cela s'est notamment traduit par la vente de 35 milliards d'euros d'actifs de notre activité de Banque de financement et d'investissement, entre juin 2011 et fin 2012, et les cessions de TCW (filiale américaine de gestion d'actifs) et de NSGB (filiale égyptienne).

Ces actions de renforcement du capital, associées à nos résultats, permettent au Groupe d'afficher à fin mars 2013 un ratio de solvabilité Core Tier 1 de 8,7 % dans

le nouveau référentiel Bâle 3. Nous avons également confirmé au marché que ce ratio serait proche de 9,5 % à fin 2013. Et, conformément à nos engagements, nous sommes également en mesure de rétablir le versement du dividende.

Autre enjeu clé de renforcement du bilan : la liquidité, qui nous permet de financer les prêts. Certes, les mesures de la Banque centrale européenne ont facilité ce renforcement, mais le Groupe s'est également appliqué une discipline stricte en termes de collecte de dépôts, dont le montant a crû de 16 milliards d'euros l'an dernier. Ainsi notre ratio de liquidité est dès à présent au-dessus de la cible minimale fixée par la réglementation.

Le profil de risque de la Banque a aussi été réduit. Ramené à moins de 3 milliards d'euros, le portefeuille d'actifs gérés en extinction « non investment grade » sera encore allégé, sans impact significatif sur les comptes. Par ailleurs, notre exposition aux dettes souveraines les plus à risque de la zone euro est inférieure à 2 milliards d'euros et la filiale grecque Geniki a été vendue.

Le troisième axe de notre plan, la transformation des métiers, a d'abord visé la Banque de financement et d'investissement, activité la plus concernée par les changements réglementaires. Afin de recentrer cette activité sur ses positions de leader et d'expertise, un plan de sauvegarde de l'emploi et des cessions d'actifs ont été nécessaires. Au-delà de ce métier, l'ensemble des projets mis en œuvre a permis d'économiser 550 millions d'euros de frais de gestion en 2012, sans impact sur notre capacité à apporter de la valeur ajoutée à nos clients.

Un environnement difficile, mais un modèle de banque universelle solide

Si les scénarios extrêmes concernant la zone euro se sont estompés, l'environnement dans lequel nous allons opérer au cours des années à venir s'annonce difficile, et est porteur de ruptures profondes pour l'industrie bancaire. Les efforts à fournir par un certain nombre d'économies européennes doivent se prolonger, la croissance s'annonce faible, et les risques géopolitiques globaux perdurent. De plus, il n'est pas un seul volet du paysage réglementaire qui ne soit en train de changer. À terme, le retrait probable des

liquidités par les banques centrales constitue également un facteur d'incertitude.

Dans ce contexte, nous croyons à notre modèle de banque universelle qui fait vivre conjointement les métiers de Banque de détail, permettant aux clients particuliers et entreprises de réaliser des projets importants et les métiers de Banque de financement et d'investissement, s'adressant à des grandes entreprises et des investisseurs à l'international. Le modèle a bien résisté à la crise. Il paraît adapté aux nouvelles réglementations, qui à terme, devrait faire basculer notre système de financement de l'économie vers un modèle où la part des mécanismes de marché sera plus importante que par le passé.

Tout en étant réaliste, ce modèle doit être robuste et dégager des résultats récurrents, d'où notre objectif de rentabilité des capitaux propres (ROE) de 10 % à fin 2015.

Il doit également être équilibré dans son exposition d'une part aux pays matures de la zone euro, où nous savons que la croissance va être faible, mais aussi aux pays en transition, plus dynamiques.

Enfin, la banque universelle, qui permet à la fois de dégager des synergies et d'offrir davantage de valeur ajoutée, s'avère bénéfique pour nos clients. Elle restera donc notre axe stratégique.

Cap sur 2015

Après cette première étape réussie, la transformation de Société Générale doit se poursuivre. Nous devons continuer à adapter nos métiers à un environnement en rupture. La Banque de financement et d'investissement doit tirer parti du développement de la désintermédiation et accompagner les entreprises en Europe. Il est temps que les gouvernements, les régulateurs et les acteurs du monde bancaire européens travaillent ensemble pour construire les services financiers efficaces nécessaires à la croissance. C'est pourquoi nous soutenons le projet d'union bancaire qui doit permettre de façonner des marchés de capitaux performants, capables de financer l'économie grâce à des banques solides. Le marché de la banque de détail en France demeure attractif et nous devons apporter de la valeur ajoutée à nos clients, notamment dans le besoin de protection patrimoniale. La Banque

de détail à l'international doit poursuivre l'accompagnement du développement des économies en transition.

La transformation du Groupe passe aussi par sa réorganisation. Notre premier objectif est de développer des synergies au service du client. À terme, nos cinq pôles d'activité seront remplacés par trois piliers. Un autre objectif est d'adapter notre structure de coûts à une conjoncture faible et à des taux d'intérêt historiquement bas. Nous tablons ainsi sur 900 millions d'économies supplémentaires entre 2013 et 2015.

Ce projet a été présenté aux partenaires sociaux et devrait être effectif au 1^{er} janvier 2014. Il sera conduit en concertation avec les organisations syndicales et nous privilégierons autant que possible la mobilité interne. Bien entendu, il ne doit pas avoir d'impact sur la qualité de nos services, et nous continuerons à investir là où ce sera nécessaire.

Notre objectif est que fin 2015, Société Générale figure dans le peloton de tête des banques européennes. Nous détaillerons auprès des investisseurs notre stratégie pour y parvenir début 2014. Dans un secteur financier soumis à de multiples pressions, rares sont les entreprises qui, comme la nôtre, peuvent compter sur des franchises et des relations clientèle d'une telle qualité et des équipes aussi mobilisées. Nous sommes donc confiants.

NOMINATION



© Yvonne Compier

Alexandra SCHAAPVELD
De nationalité néerlandaise, Alexandra Schaapveld a occupé des fonctions de direction dans plusieurs banques européennes comme ABN Amro et Royal Bank of Scotland, dont elle était dernièrement directrice de la Banque d'investissement pour l'Europe de l'Ouest. Elle est actuellement membre de plusieurs conseils de surveillance dont celui de FMO, une banque de développement néerlandaise, de Vallourec et du groupe de services parapétroliers malaisien Bumi Armada. Elue avec 98,63 % des voix, elle siège en tant qu'administratrice indépendante.

ÉCHANGES AVEC LES ACTIO



© Philippe Bauduin

Pourquoi les marchés se montrent-ils encore si sévères avec l'action Société Générale ?

D'un point de vue boursier, l'action Société Générale a largement bénéficié du rebond du secteur bancaire engagé depuis 2012. Mais en Europe, les banques demeurent relativement mal valorisées en raison notamment des incertitudes réglementaires. Toutefois, depuis le début de l'année, l'action du Groupe affiche une meilleure performance que celle de l'indice européen Euro Stoxx. Aujourd'hui, l'enjeu est de poursuivre la transformation. Nous estimons que la perspective d'un rendement des capitaux propres (ROE) de 10 % à fin 2015 n'est pas actuellement prise en compte par le marché. Si nous menons notre projet à terme, le cours de Bourse devrait in fine le refléter.

Plusieurs filiales étrangères ont été cédées l'an dernier. Ce mouvement va-t-il continuer ?

Nous avons effectivement été amenés à réaliser des cessions, avec efficacité et selon un calendrier satisfaisant. Ce mouvement est cependant proche de son terme. Ces prochaines années, nous continuerons d'affiner le bilan du Groupe : nous collecterons des dépôts et, à la marge, nous pourrions réduire notre exposition aux activités les plus

consommatrices en capital et en liquidités. Quoi qu'il en soit, l'intégrité du modèle de banque universelle sera préservée.

Étant donné les contraintes réglementaires et la rentabilité des banques concurrentes, l'objectif de 10 % de ROE est-il à portée ?

Nous avons la conviction que viser une rentabilité des fonds propres (ROE) de 10 % fin 2015 est une ambition réaliste pour une banque européenne. Certes, ce rendement est inférieur à celui d'établissements émergents ou américains, qui peuvent tableer sur une croissance plus forte dans les prochaines années. Nous devons prendre en compte la croissance plus faible attendue en Europe ainsi que les changements réglementaires. Dans ce cadre, le taux de 10 % nous apparaît pertinent.

Société Générale est engagée dans un processus de réduction des coûts. Cela pourrait-il avoir un impact sur la satisfaction de ses clients ?

La satisfaction de nos clients constitue le cœur de notre stratégie. Nous mettons tout en œuvre pour que les économies ne lésent pas notre clientèle. D'ailleurs, dans la Banque de détail, l'approche multicanal peut se révéler plus efficace tout en étant

plus économe en moyens. Les agences peuvent ainsi se recentrer sur les services à haute valeur ajoutée. Nous menons aussi d'importantes actions de formation en la matière. Réduire les coûts n'est donc pas synonyme de détérioration de service.



Nous avons la conviction que viser une rentabilité des fonds propres de 10 % fin 2015 est une ambition réaliste pour une banque européenne.



Comment Société Générale, très présente en Europe, envisage-t-elle le potentiel de marchés émergents comme l'Asie-Pacifique et l'Amérique latine ? Le groupe y semble peu exposé. A-t-il l'ambition de s'y renforcer ?

Il faut bien avoir à l'esprit que pour le métier de Banque de détail, les obstacles

NNAIRES



sont nombreux dans ces pays. Parfois, la réglementation nationale est contraignante: en Inde ou en Chine, un actionnaire étranger ne peut détenir plus de 5 % ou 20 % du capital d'une banque. Nombre des banques étrangères qui ont pris des participations dans des établissements chinois sont en train de les revendre. Il a pu s'agir de bons investissements financiers, mais pas forcément d'investissements stratégiques.

En Chine, nous avons décidé de procéder par croissance organique et d'ouvrir des agences. Nos activités s'y portent bien: depuis le début de l'année, nous y avons déjà réalisé un volume d'affaires équivalent à celui de 2009. Mais la prudence doit être de mise sur ces marchés où les risques ne doivent pas être négligés.

En Amérique latine, prenons le cas du principal pays, le Brésil: aux mains de banques locales, le marché bancaire y est déjà très consolidé. S'y implanter sans pouvoir faire la différence ne serait guère créateur de valeur. De plus, acquérir une grande banque brésilienne serait très coûteux pour un acteur européen.

Notre ambition dans ces régions est donc plutôt de développer la Banque de financement et d'investissement à destination des grandes entreprises,

ou bien des activités spécialisées dans lesquelles nous pouvons creuser l'écart. Nous détaillerons nos ambitions en la matière début 2014.

Peut-on envisager que les enseignes Société Générale et Crédit du Nord, proposent des services conjoints ?

Tout en appartenant aux réseaux France du Groupe, comme notre banque en ligne Boursorama, Crédit du Nord dispose d'une large autonomie commerciale. Chacune de nos marques doit effectivement cultiver ses particularités dans la mesure où les segments de marché adressés sont différents. En conséquence, les deux banques ne proposent pas de services croisés. Si tel était le cas, la personnalité de chacune des enseignes s'en trouverait affaiblie.

Dans la Banque de détail, Société Générale met l'accent sur les modes de contact alternatifs aux agences. Le Groupe ne va-t-il pas trop vite ?

La manière dont les clients entrent en contact avec la Banque a profondément changé de nature. En 2007, Internet est devenu le canal majoritaire. Nous nous sommes adaptés. Nos services en ligne ont d'ailleurs été primés par différentes

études, notamment la médaille d'or de l'organisme Qualiweb. En 2012, le contexte a de nouveau changé: en moins de trois ans, le canal mobile s'est imposé comme premier mode de contact. Tous les mois, 1,1 million de clients uniques utilisent nos services mobiles. Cette accélération des changements nous impose d'adapter notre modèle. Aujourd'hui, l'avènement de ces modes de relation directs et faciles a réduit l'impératif de proximité, tout en rehaussant le degré d'expertise attendu des agences. C'est l'objectif de la stratégie actuellement déployée à horizon 2020.

“

Tous les mois, 1,1 million de clients uniques utilisent nos services mobiles.

”

En Roumanie, où le Groupe est présent dans les activités de Banque de détail, le coût du risque a récemment grimpé. Avez-vous l'intention d'y rester ?

De 1999, date de l'acquisition de BRD (Banque Roumaine pour le Développement), jusqu'en 2011, l'histoire de Société Générale en Roumanie a été celle d'une réussite. Notre filiale a systématiquement dégagé des bénéfices et sa position commerciale est de tout premier plan, avec des parts de marché allant de 16 à 20 %.

L'année 2012, marquée par la crise dans le pays, est une exception. Le PIB roumain n'a d'ailleurs pas encore retrouvé son niveau de 2008. La BRD, dont le coût du risque a augmenté, a pour la première fois subi une légère perte. Nous avons réagi en réduisant nos coûts et en contrôlant davantage nos risques. Nous avons ainsi constaté au premier trimestre de cette année, une baisse du coût du risque. Il n'y a donc pas de raison de remettre en cause notre présence en Roumanie, pays important dont les perspectives restent prometteuses.