

# ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES

19 MAI 2020

**C'EST VOUS  
L'AVENIR**  SOCIÉTÉ  
GÉNÉRALE

# 5

---

## STRATÉGIE

Frédéric Oudéa  
Directeur général



### 5. STRATEGIE

#### Frédéric Oudéa

Mesdames Messieurs, chers actionnaires, Bonjour !

Nous nous souviendrons certainement de cette assemblée générale que nous avons dû organiser à huis clos comme l'a souligné notre Président Lorenzo Bini Smaghi.

Si une assemblée est d'abord destinée à examiner l'année écoulée et voter un certain nombre de résolutions, nous devons bien entendu consacrer du temps d'une part aux conséquences de la crise sanitaire exceptionnelle et d'autre part à notre stratégie post crise.

Avant de parler des conséquences de cette crise sanitaire qui marque assurément la fin d'un cycle de croissance d'une dizaine d'années après la crise financière, je souhaiterais revenir brièvement sur l'année 2019.

Diony Lebot vous a donné précédemment les détails des résultats commerciaux et financiers de nos différents métiers, je n'y reviens pas.

2019 a été une année intense de progrès au cours de laquelle nous avons montré notre capacité d'adaptation rapide.

## OBJECTIFS 2019 ATTEINTS

---



**POSITION DE  
CAPITAL SOLIDE**



**BAISSE DE LA  
BASE DE COÛTS**



**PROFIL DE RISQUE  
ROBUSTE**



**RECENTRÉ SUR  
SES FRANCHISES  
CŒUR**



**LEADER DE  
LA FINANCE  
RESPONSABLE**



**DIGITAL &  
INNOVANT**



Nous avons réalisé l'ensemble des objectifs, stratégiques, financiers et extra-financiers que nous nous étions fixés sur l'année.

Nous avons notamment poursuivi activement le recentrage de notre portefeuille d'activités sur nos zones de force où nous disposons d'une taille critique et de synergies au sein du Groupe.

Ce recentrage associé à une grande discipline dans la gestion de nos encours pondérés nous a permis d'augmenter significativement notre niveau de capital qui était notre priorité n°1 pour renforcer la solidité financière du Groupe.

Nos résultats ont aussi reflété notre gestion rigoureuse de nos coûts, notre maîtrise du risque fondée sur la qualité de notre portefeuille de crédits, et l'adaptation des métiers là où c'était nécessaire, en particulier dans les activités de marché et la banque de détail en France.

Nous avons progressé sur l'ensemble des programmes de remédiation et avons été au rendez-vous des échéances exigeantes qui nous avaient été fixées au titre de l'année. Nous poursuivons avec détermination ces programmes qui s'échelonnent pour la plupart d'entre eux jusqu'à la fin 2021.

Nous aurons, par ces efforts, considérablement renforcé le Groupe dans la gestion de ses risques, en visant les plus hauts standards en matière de conformité.

Nous avons également délivré sur nos engagements de Responsabilité Sociale d'Entreprise, en atteignant notamment avec un an d'avance notre objectif de contribution au financement de la transition énergétique à hauteur de 100 milliards d'euros.

C'est donc sur des bases solides, tant sur la structure de bilan, le positionnement de nos franchises et l'engagement en matière de responsabilité, que nous entrons dans cet environnement de crise inédite.



## **STRATÉGIE**

Cette crise sanitaire exceptionnelle que nous vivons depuis début mars et qui impacte déjà les résultats de notre premier trimestre et celui de nombreuses entreprises dans le monde a eu une première conséquence lourde pour vous, nos actionnaires : la suspension de notre dividende au titre de 2019.

Je sais que votre frustration est grande. Alors que les résultats de l'année 2019 nous avaient permis de mettre de côté la provision pour payer le dividende de 2,2 euros par action sur lequel nous nous étions engagés, la BCE a lancé en mars une injonction forte aux banques sous sa supervision leur demandant de suspendre le paiement de leurs dividendes dans l'attente d'y voir plus clair sur l'ampleur de la crise et ceci afin de préserver leurs ratios de capital.

Dans un souci de prudence face aux incertitudes de la crise, nous avons suivi cette recommandation comme d'ailleurs l'a fait l'immense majorité des banques concernées. Notre décision n'est en rien singulière. Nous verrons avec le recul de trois trimestres où nous en sommes et si nous pouvons considérer une distribution en fin d'année ce qu'évidemment je souhaiterais pouvoir proposer au conseil.

La deuxième conséquence est une forte baisse du cours de l'action Société générale. Cela a été le cas de toutes les banques européennes avec une baisse de 50% depuis le début de l'année, mais la baisse est plus prononcée pour nous, en particulier depuis la communication des résultats de notre premier trimestre.

Notre valorisation actuelle est très éloignée du montant de fonds propres de la banque et de la valeur intrinsèque de nos actifs.

D'une manière générale, les actions des valeurs bancaires européennes ont beaucoup souffert car il y a beaucoup d'incertitudes concernant d'une part l'environnement économique et d'autre part la stabilité de l'environnement réglementaire.

Dans les trimestres à venir, nous allons travailler dur pour que le marché change progressivement sa perspective sur notre trajectoire financière.

Avec nos pairs, nous devons aussi convaincre nos superviseurs de la nécessité de clarifier le cadre réglementaire pour redonner de l'attractivité à ce secteur pour des investisseurs.

Je ne me satisfais évidemment pas de cette situation et notre priorité est d'apporter, trimestre après trimestre, les bonnes réponses en matière d'adaptation de nos métiers au nouveau contexte créé par la crise du coronavirus.



## **STRATÉGIE**

La crise actuelle est d'une ampleur hors norme. Crise sanitaire d'abord et crise économique liée à l'arrêt de pans entiers des économies avec la mise en place d'un confinement quasi généralisé.

L'incertitude demeure très significative sur les trimestres à venir avec les risques de reprise de la contagion, les différents scénarios en matière d'activité économique tablant sur des récessions en 2020 comprises entre 7% et 13% pour la plupart des économies développées.

Ces estimations dépassent de beaucoup ce que nous avons connu dans la crise financière de 2008/2009 et auront des conséquences à long terme certainement importantes.

Diony Lebot vous a donné les grandes lignes de nos résultats du premier trimestre 2020, je voudrais y revenir brièvement.

Ces résultats sont décevants. Ils recouvrent des situations très hétérogènes selon les métiers, les difficultés se concentrant sur une partie de nos activités de marché, celle concernant les solutions d'investissement.

Nous allons apporter les réponses adaptées pour améliorer progressivement les résultats de ces activités spécifiques.

Globalement nos autres métiers ont délivré des performances résilientes en dépit des premiers impacts de la crise et nous sommes confiants sur leur capacité à faire face aux impacts de la crise dans les prochains trimestres.

Nous prévoyons comme les autres banques une augmentation du coût du risque mais nous travaillons sur notre base de coût pour en réduire l'impact sur notre résultat net.

Ces résultats ne remettent bien sûr pas en cause la solidité de la situation financière du Groupe. Notre bilan est très solide en termes de niveau de capital et de liquidité, ce sont des points fondamentaux pour l'avenir et pour nous permettre de rebondir.

Au total je veux partager avec vous ma conviction que nous saurons absorber les impacts de cette crise inédite tout en accompagnant nos clients, comme nous avons su traverser avec succès d'autres crises tout au long de nos 150 ans d'histoire. Et nous devons travailler dès maintenant sur notre trajectoire pour les prochaines années.

Nous avons défini en début d'année notre raison d'être afin de donner du sens à nos actions, guider nos choix pour l'avenir, affirmer ce qui nous anime quand nous venons chaque jour au travail.

## **LA RESPONSABILITÉ AU CŒUR DE NOTRE RAISON D'ÊTRE**

**“ Construire ensemble, avec nos clients,  
un avenir meilleur et durable  
en apportant des solutions financières  
responsables et innovantes ”**



Depuis le début de cette crise, les banques sont en première ligne avec les États et les banques centrales pour amortir le choc sur nos clients.

Par notre engagement dans cette période si particulière, nous incarnons pleinement notre raison d'être, nous faisons la démonstration concrète de ce que nous appelons la finance responsable, et ce sur trois axes :

**1. Le premier axe est d'opérer en assurant la protection sanitaire de nos clients et de nos collaborateurs. Cela a été et reste notre priorité numéro 1.**

Je souhaite remercier toutes nos équipes dans le monde, leur mobilisation est exceptionnelle, déterminée et sans relâche.

Grâce à l'engagement de nos collaborateurs et la qualité de nos plate-formes technologiques, nous avons pu basculer avec aisance dans de nouveaux modes de travail, avec des dizaines de milliers de personnes travaillant à domicile partout dans le monde. Et la banque fonctionne parfaitement au service de tous ses clients dans toutes nos géographies.

Par ailleurs, nous avons maintenu nos réseaux de banque de détail ouverts et accessibles à nos clients, Philippe Aymerich nous parlera dans quelques instants de nos réseaux France.

Permettez-moi de rendre hommage à nos 5 collègues et leurs familles victimes de la maladie, en France et à l'étranger, et à nos collègues qui malheureusement sont encore dans une phase de convalescence.

## **LA RESPONSABILITÉ AU CŒUR DE NOTRE RAISON D'ÊTRE**

**“ Construire ensemble, avec nos clients,  
un avenir meilleur et durable  
en apportant des solutions financières  
responsables et innovantes ”**



### **2. Le second axe est d'accompagner nos clients d'une part en mobilisant nos propres ressources et d'autre part en déployant les dispositifs gouvernementaux.**

Alors que les banques et le système financier dans son ensemble avaient été à la source de la crise financière de 2008, nous sommes aujourd'hui un des maillons de la chaîne pour apporter des solutions aux économies, aider les entreprises à traverser ce moment très critique et sauver le maximum de capacités de production et d'emplois.

Partout dans le monde, nous mettons en place les moratoires adaptés aux situations spécifiques de nos clients et déployons avec beaucoup de vigueur les plans gouvernementaux. Philippe Aymerich vous parlera plus spécifiquement du prêt garanti par l'Etat en France qui à date dépasse les 70 000 demandes pour 17,4 Mds de prêts.

Nous sommes, au cœur de cette crise, au plus proche de nos clients, en renforçant des relations de long terme qui se construisent et se consolident aussi dans ces moments difficiles.

### **3. Enfin, aujourd'hui plus que jamais, nous devons agir en acteur responsable et engagé.**

Nous avons mis en place un programme de solidarité mondial avec une enveloppe financière qui pourra atteindre jusqu'à 50 millions d'euros. Cette enveloppe pourra contribuer aux fonds de solidarité et soutenir soignants, chercheurs et besoins d'urgence identifiés dans les pays où nous sommes présents.

Je vous précise que mes 4 collègues de la Direction générale et moi-même avons décidé de contribuer au financement de ce plan en annonçant par avance au conseil d'administration notre souhait de renoncer à la moitié de la part variable qui nous sera attribuée le moment venu au titre de l'exercice 2020.

## **LA RESPONSABILITÉ AU CŒUR DE NOTRE RAISON D'ÊTRE**

**“ Construire ensemble, avec nos clients,  
un avenir meilleur et durable  
en apportant des solutions financières  
responsables et innovantes ”**



Comme toutes les grandes banques françaises, nous avons également décidé de ne pas recourir au chômage partiel pour éviter de peser sur les finances publiques et de laisser à l'Etat le maximum de ressources pour les secteurs plus durablement affectés que nous.

Ainsi nous avons, je le crois, joué notre rôle de banque responsable partout où nous le pouvons et nous allons continuer à le faire à travers notamment notre feuille de route ambitieuse en termes de responsabilité sociale d'entreprise.





## **STRATÉGIE**

Nous commençons d'ores et déjà à travailler sur notre plan stratégique 2021 / 2025 dans un environnement très différent de celui qui prévalait il y a encore 6 mois.

Nous allons opérer partout dans le monde dans des systèmes économiques fragilisés avec une très grande partie des secteurs économiques qui seront en convalescence et dans des environnements potentiellement plus instables sur le plan politique et social.

Que sera ce monde ? Il faut garder une certaine humilité car la crise n'est pas terminée.

Je me hasarderai néanmoins à mettre en avant plusieurs évolutions vraisemblables :

- Le besoin de protection et de conseil en épargne va être encore plus important qu'avant pour les particuliers
- L'accompagnement des entreprises pour renforcer leur structure financière et optimiser leurs besoins de financement sera très attendu
- Nous aurons tous appris des nouvelles façons de consommer et de travailler en nous appuyant sur les technologies digitales. Nul doute que des freins à l'utilisation des canaux digitaux ont été levés dans un certain nombre d'activités. Des millions de nos concitoyens ont découvert le télétravail.

Enfin, je pense que ce contexte si particulier amplifiera également les attentes vis-à-vis des entreprises en matière de responsabilité sociale et environnementale.

Nous allons adapter notre entreprise à ce nouveau contexte et contribuer à la construction de ce monde post crise fait de plus de risques mais aussi d'opportunités.

Nous avons de très nombreux atouts sur lesquels nous appuyer :

## UN MODÈLE GLOBAL RÉSILIENT, ÉQUILIBRÉ, DIVERSIFIÉ, INTÉGRÉ



**DES FRANCHISES LEADER,  
À VALEUR AJOUTÉE ET  
SYNERGÉTIQUES**



**UNE RELATION DE FIDÉLITÉ  
ET DE CONFIANCE AVEC  
NOS 29 M DE CLIENTS**



**UNE PRÉSENCE  
INTERNATIONALE  
DIFFÉRENCIANTE**



**138 000 COLLABORATEURS  
ENGAGÉS, UNE CULTURE  
D'INNOVATION ET DE  
RESPONSABILITÉ**



**DES SYSTÈMES  
TECHNOLOGIQUES DE  
POINTE**



**UNE STRUCTURE  
FINANCIÈRE  
SOLIDE**



- Un business model équilibré avec des fonds de commerce de banque de détail et de grande clientèle que nous aurons renforcé dans cette crise et qui fonctionnent en synergie, des business models innovants et de croissance comme BOURSORAMA ou notre métier de gestion de flottes automobiles, tournés vers les nouveaux usages et adaptés aux nouvelles attentes de nos clients.
- La relation de fidélité et de confiance, que nous entretenons dans la durée avec nos clients et que nous préservons encore plus en ce moment nous distinguent, et j'en ai la preuve au quotidien lorsque j'échange avec nos clients.
- Une présence internationale différenciante qui nous offre au-delà des incertitudes actuelles un potentiel de développement à long terme comme par exemple notre présence en Afrique
- La qualité et l'engagement de nos collaborateurs avec une culture forte de responsabilité et d'innovation et de vraies expertises.
- Des systèmes technologiques de pointe, ayant fait la preuve de leur robustesse dans la crise
- Une structure financière solide.

Nous devons bien sûr tirer toutes les leçons de la crise sur les comportements de nos clients et des modes de fonctionnement nouveaux qui émergeront. Nous devons saisir l'opportunité de faire évoluer nos méthodes de travail en interne, en pensant en rupture et en innovant pour faire la différence et développer notre attractivité.

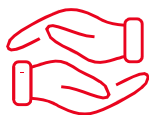
Enfin, nous aurons à gérer avec une extrême attention nos coûts, nos risques et nos ressources financières dans un environnement plus contraint qu'attendu.

Nous allons donc organiser notre réflexion stratégique autour de 3 enjeux qui ressortent encore plus prioritaires post crise :

## **TROIS ENJEUX POUR CONSTRUIRE L'AVENIR DU GROUPE**



**STRATÉGIE  
CENTRÉE SUR  
LE CLIENT**



**RESPONSABILITÉ**



**EFFICACITÉ  
OPERATIONNELLE**



1. Être les champions de l'expérience et de la satisfaction client : pour renforcer les parcours et services clients en capitalisant sur nos investissements en matière d'innovation et de transformation digitale.
2. Préciser nos ambitions de banque responsable : pour contribuer à une transition énergétique efficace et juste, à notre rôle d'employeur responsable et au développement durable de l'Afrique. Je vous rappelle que nous avons pris des engagements très clairs concernant la sortie du charbon et nous définirons des trajectoires de transition sur l'ensemble de nos portefeuilles de crédits en ligne avec l'accord de Paris, ce qui signifiera très probablement une réduction progressive en valeur absolue de nos engagements dans le pétrole et le gaz à partir de 2021.
3. Améliorer notre efficacité opérationnelle : pour réduire les coûts mais aussi avoir une organisation et des process plus efficaces et plus simples.

Nous partagerons avec vous ce nouveau plan courant 2021 ce qui nous laisse le temps d'intégrer pleinement les impacts de cette crise exceptionnelle dans nos trajectoires stratégiques et financières.



## **STRATÉGIE**

---

En conclusion, le secteur bancaire européen est évidemment très affecté par les perspectives d'un ralentissement considérable de l'activité économique. Et la Société générale n'y échappe pas. Mais l'entreprise dont vous êtes actionnaires est solide, a des ressources, et une capacité incontestable à traverser les crises et savoir rebondir, aller de l'avant pour construire l'avenir.

Soyez assurés que toutes nos équipes déploient une énergie sans limite au service de nos clients et pour mériter la confiance que vous nous accordez, vous nos actionnaires, dans la durée.