



15 juin 2010

# INVESTORday 2010

## Une croissance à moindre risque

**Frédéric Oudéa**

*Président Directeur Général*

## Messages clés

### Ambition SG 2015

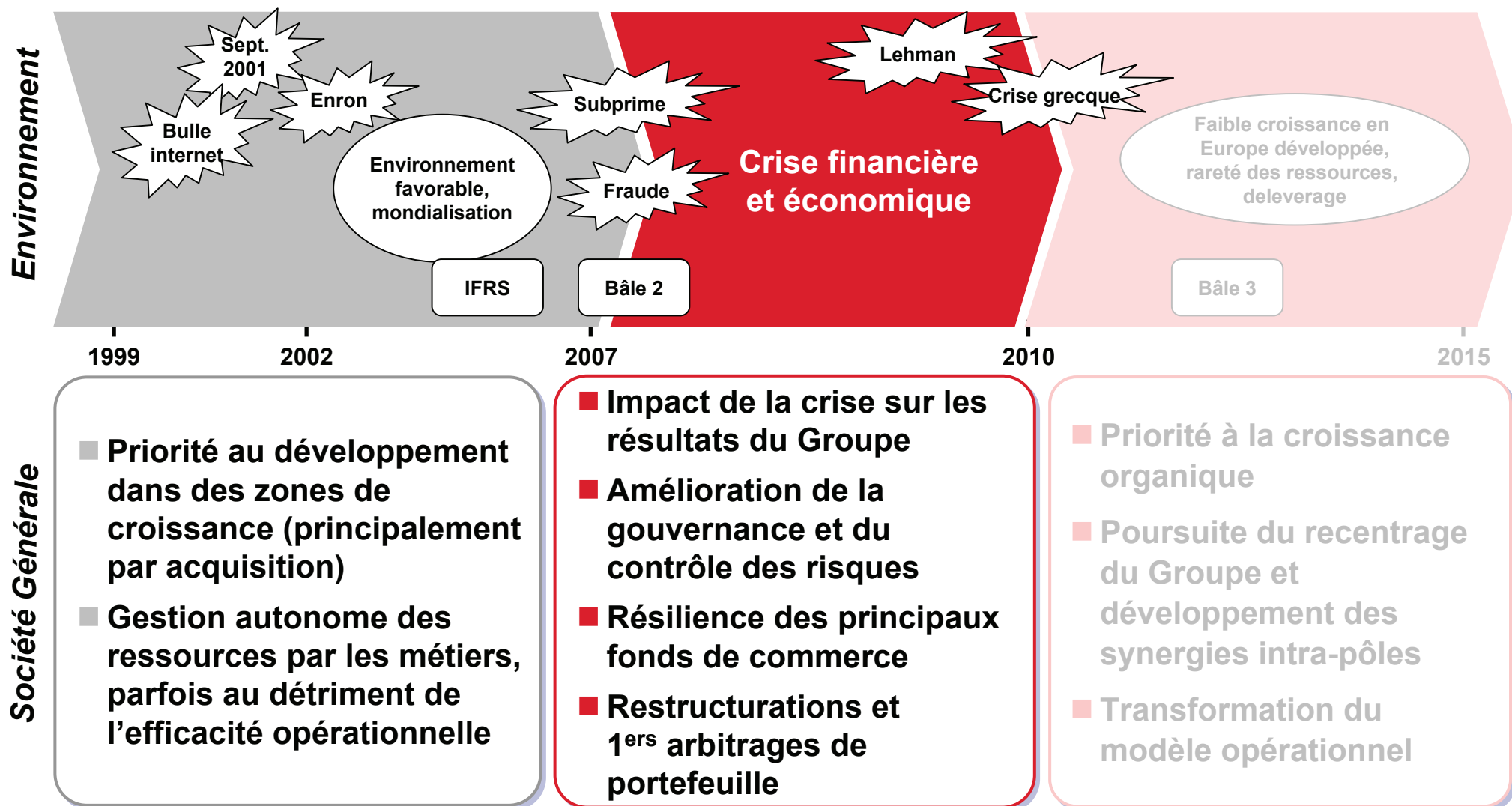
- **Renforcer un modèle de banque universelle orienté client et recentré sur 3 piliers à fort potentiel**
  - ▶ Réseaux France
  - ▶ Réseaux Internationaux
  - ▶ Banque de Financement et d'Investissement
- **Achever l'optimisation du portefeuille d'activités du Groupe**
- **Maintenir une stricte gestion des risques**
- **Transformer le modèle opérationnel**

### Principaux objectifs financiers

- **Résultat net part du Groupe d'environ 6 Md EUR en 2012**
- **Coefficient d'exploitation inférieur à 60% en 2012**
- **RoE après impôt  $\approx$  14-15% en 2012**
- **Ratio Core Tier 1 supérieur à 8% à fin 2012 (Bâle 2, proforma CRD3)**



## SG en perspective : se transformer dans un nouvel environnement





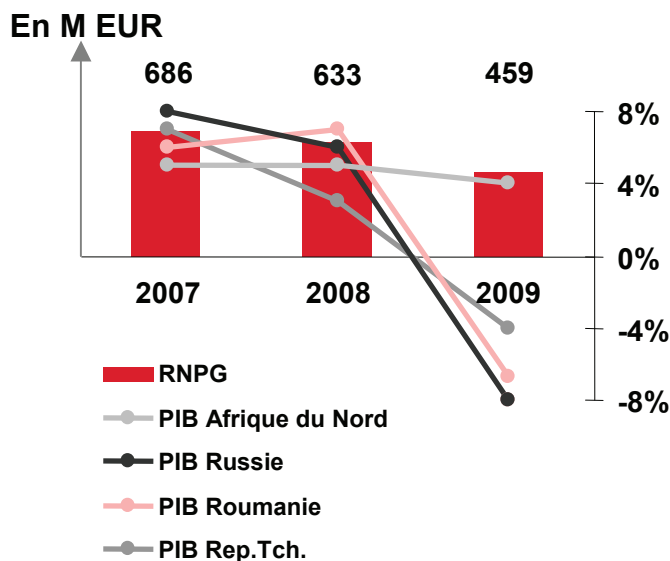
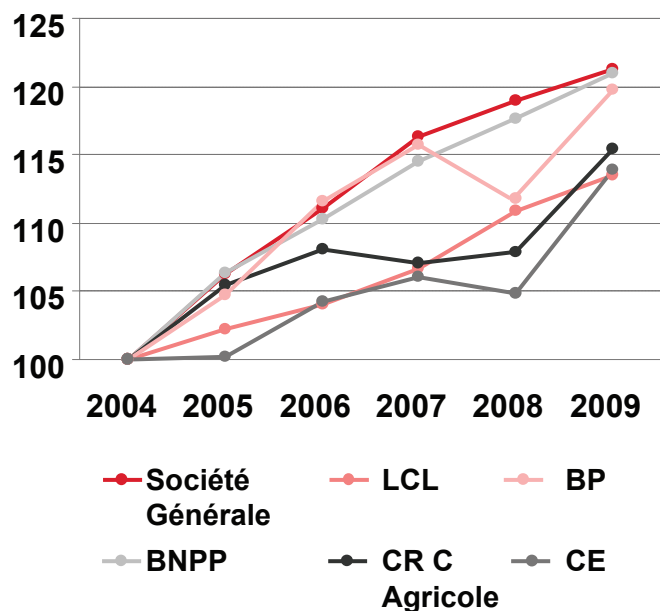
## Enseignements de la crise : un portefeuille de métiers robuste

**Solidité et dynamisme  
des Réseaux France**

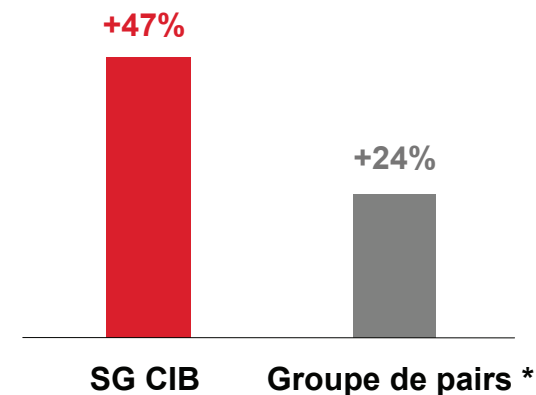
**Bonne résistance  
des Réseaux Internationaux**

**Une BFI compétitive, proche  
de ses clients pendant la crise**

**PNB Réseaux France**  
(source : Trapeza)



**Croissance du PNB 2009 vs 2007**  
(hors impact crise)



\* Groupe de pairs 2009 = 13 BFI majeures dont SG CIB - PNB retraité des éléments non récurrents

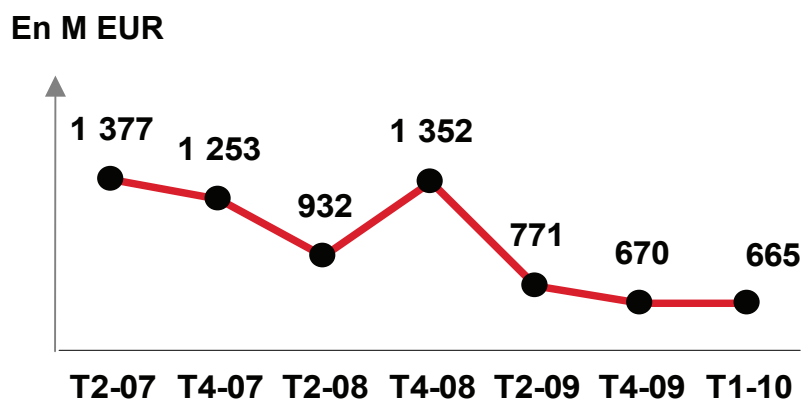


# Enseignements de la crise : une transformation nécessaire, déjà bien engagée

## Réduction des risques

- ➔ Réduction significative des risques de marché
- ➔ Renforcement de la Direction des Risques
- ➔ Gestion centralisée des actifs en extinction

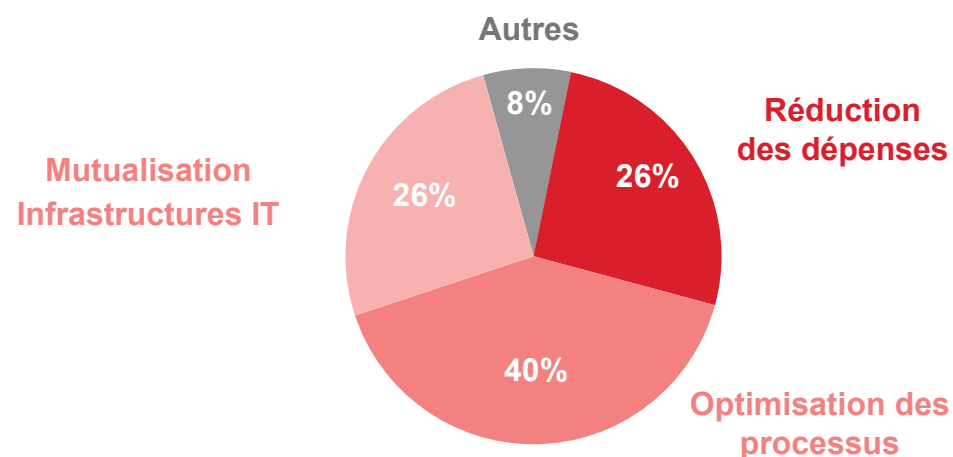
### Stress test de marché Groupe



## Premières adaptations du modèle opérationnel

- ➔ PEO : première étape de l'industrialisation du Groupe
- ➔ Gain de RBE de 1 Md EUR entre 2007 et 2010

### Gains par type de projets





## Enseignements de la crise : une adaptation rapide du portefeuille d'activités

Anticiper la consolidation pour atteindre la taille critique



Renforcer le potentiel de croissance des 3 métiers piliers



Restructuration des activités périphériques

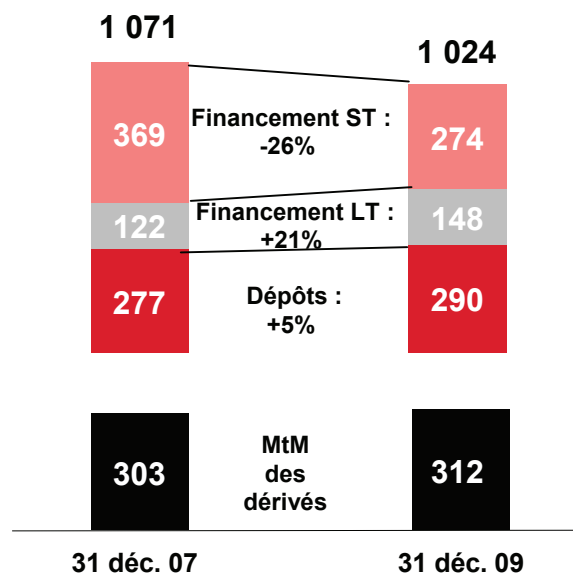


## Enseignements de la crise : un pilotage strict des ressources rares

**Liquidité :  
plus rare et plus chère**

→ Gestion rigoureuse et renforcée de la liquidité dès le début de la crise

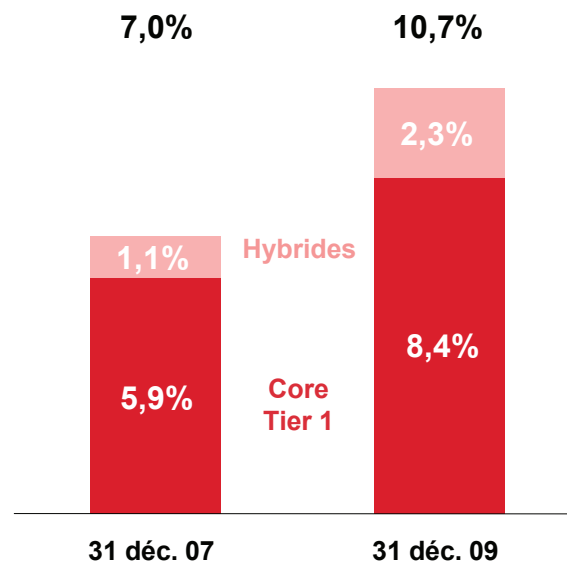
Total passifs (en Md EUR)



**Capital :  
des exigences accrues**

→ Renforcement de la structure financière

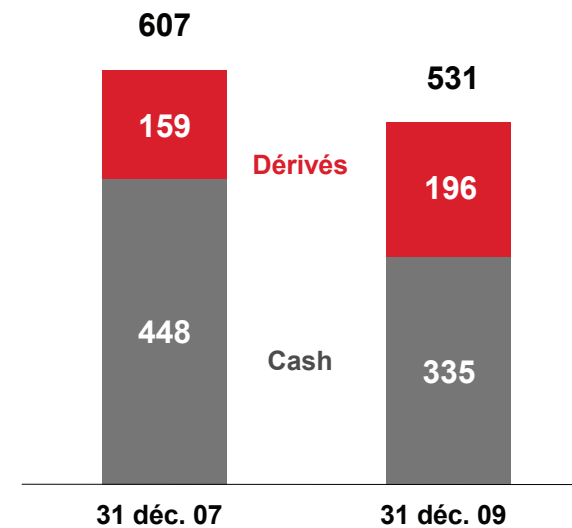
Tier 1 (en %)



**Bilan :  
moins utilisation**

→ Réduction du Bilan SG CIB

Total actifs SG CIB  
(en Md EUR)



## Point à date sur l'activité du 2<sup>ème</sup> trimestre

### ■ Réseaux France

- ▶ Activité commerciale soutenue, guidance annuelle confirmée

### ■ Réseaux Internationaux

- ▶ Premiers signes de reprise de l'activité en CEE & Russie, tendances toujours positives dans les autres implantations
- ▶ Revenus en croissance vs. T1

### ■ Banque de financement et d'investissement

- ▶ Résultats satisfaisants en Fixed income et Financements & Conseil
- ▶ Performances mitigées sur les activités Actions, conséquence d'un appétit pour le risque réduit compte tenu des conditions de marché volatiles
- ▶ Actifs gérés en extinction : impact en ligne avec la prévision annuelle

### ■ Services Financiers Spécialisés et Assurances

- ▶ Production faible en Services Financiers Spécialisés mais bonne résistance des marges
- ▶ Niveau d'activité soutenu en Assurances

### ■ Banque Privée, Gestion d'actifs et Services aux Investisseurs

- ▶ Revenus en amélioration par rapport au T1 malgré un environnement qui reste défavorable





## Environnement 2010-2015: contraintes accrues et incertitudes

- **Perspectives économiques contrastées selon les zones géographiques**

- **Evolution de la zone Euro**

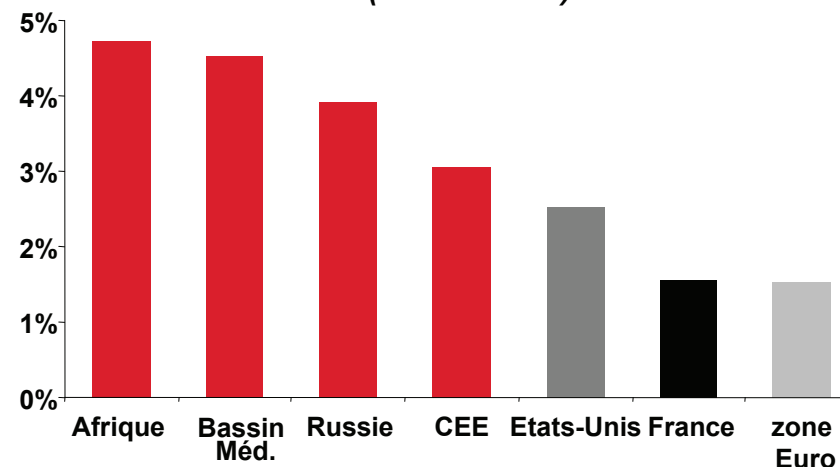
- ▶ Renforcement des mécanismes de solidarité
- ▶ Efforts concertés de réduction des déficits publics

- **Contexte réglementaire amené à se durcir**

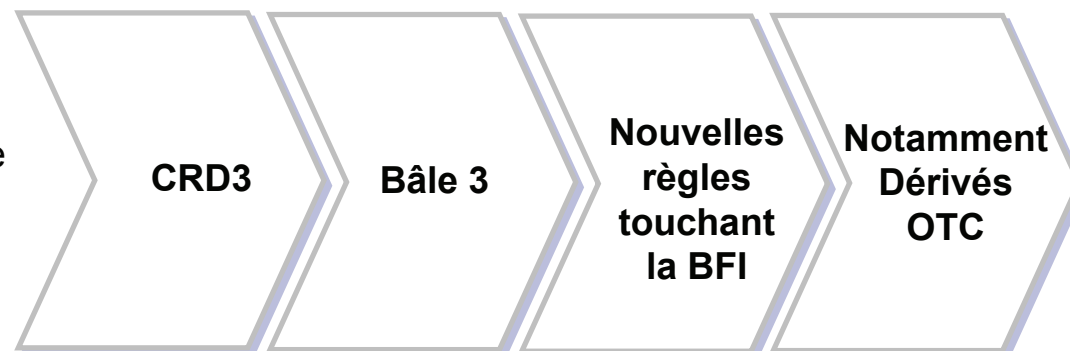
- ▶ Europe et Etats-Unis : des règles différentes ?
- ▶ Renforcement attendu des exigences de capital et de liquidité
- ▶ Débat sur les mécanismes de résolution de crise

**Croissance annuelle du PIB 2010-2015**

(Source : SG)

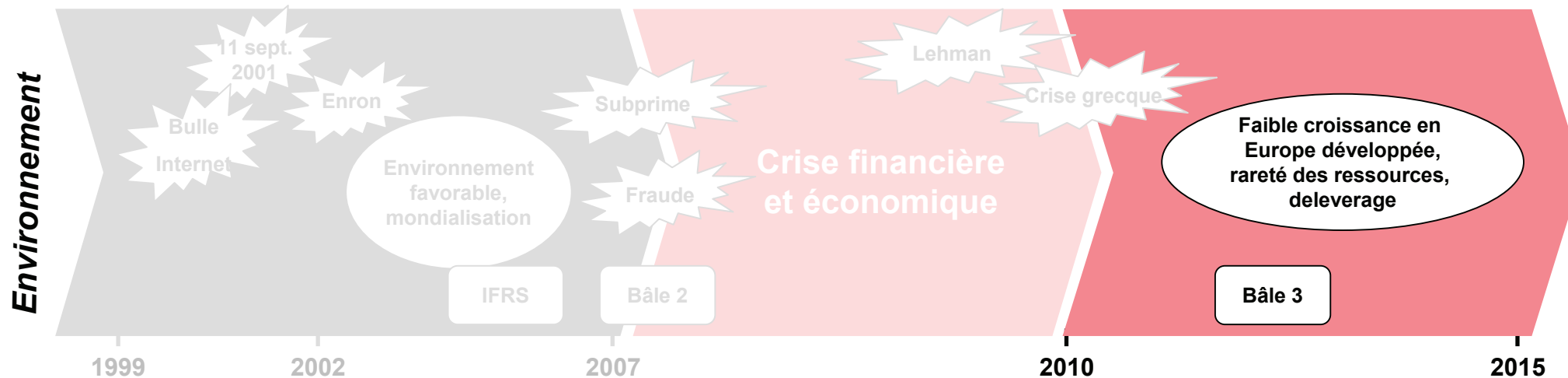


**Cadre réglementaire**





## SG en perspective : se transformer dans un nouvel environnement



Société Générale

- **Priorité au développement dans des territoires de croissance (principalement par acquisition)**
- **Gestion autonome des moyens par les métiers, parfois au détriment de l'efficacité opérationnelle**

- **Impact de la crise sur les résultats du Groupe**
- **Amélioration de la gouvernance et du contrôle des risques**
- **Résilience des principaux fonds de commerce**
- **Restructurations et 1ers arbitrages de portefeuille**

- **Priorité à la croissance organique**
- **Poursuite du recentrage du Groupe et développement des synergies intra-pôles**
- **Transformation du modèle opérationnel**

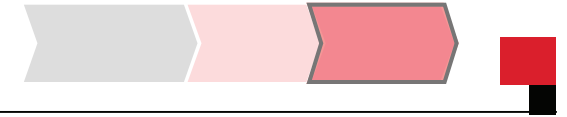


## Ambition SG 2015 : une banque universelle...

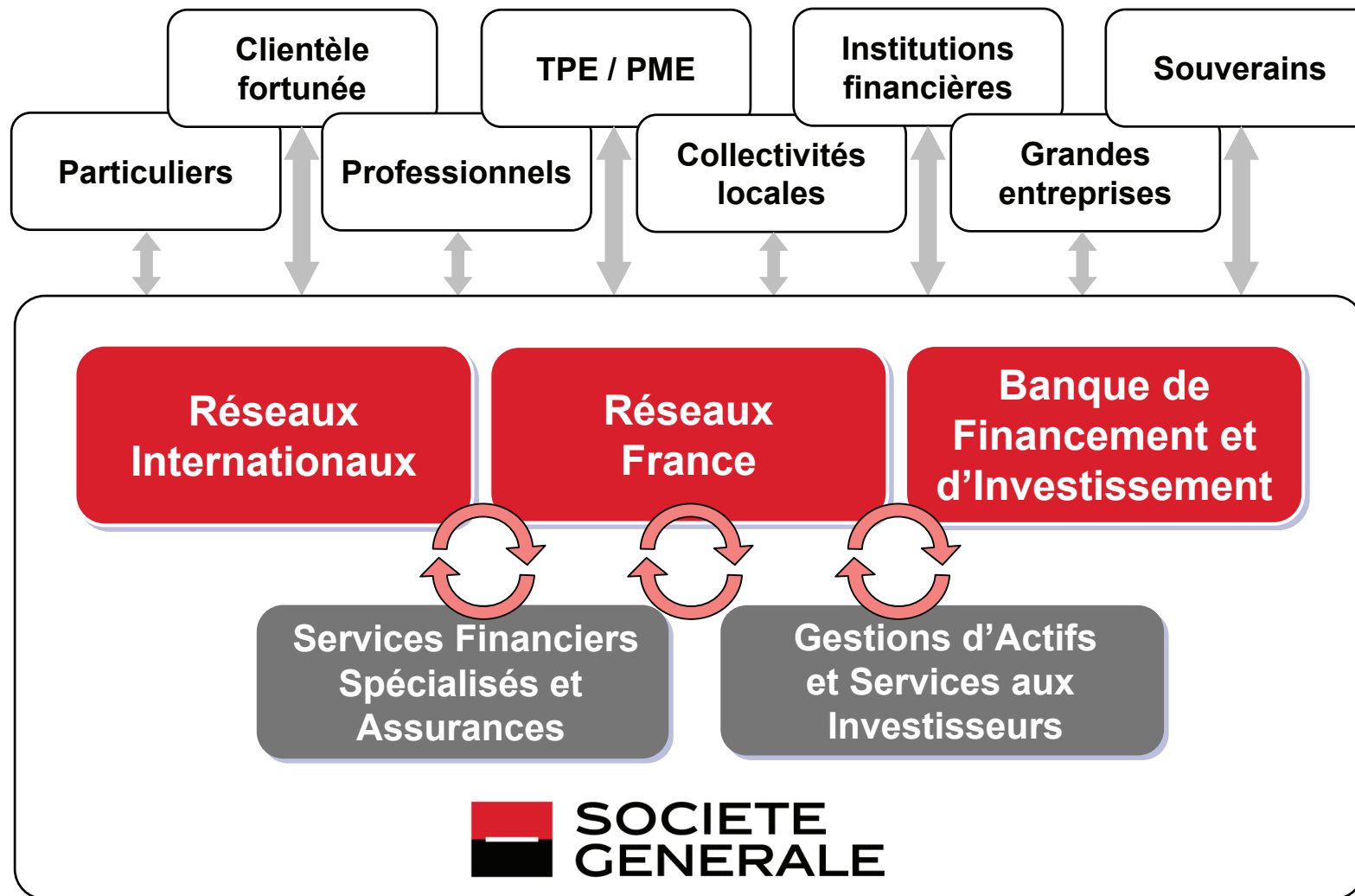
**Un modèle relationnel**  
accompagnant les clients dans la durée

**Un modèle diversifié**  
multi-métiers et multi-clients

**Un modèle équilibré**  
combinant solutions de financement et collecte d'épargne



## ...recentrée sur 3 piliers et 2 métiers en synergie





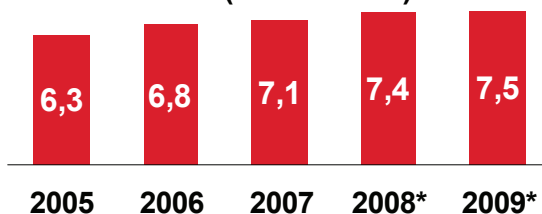
## Un potentiel de croissance porté par un portefeuille métiers prometteurs

### Réseaux France



- ▶ Le 3<sup>e</sup> réseau français
- ▶ Trois enseignes complémentaires
- ▶ Un positionnement sur des régions porteuses

PNB (en Md EUR)

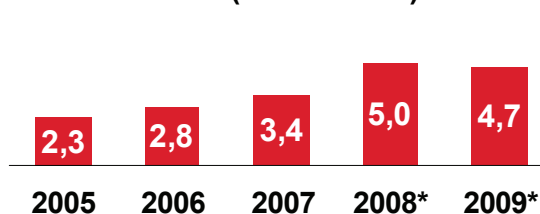


### Réseaux Internationaux



- ▶ 1<sup>er</sup> réseau bancaire privé en Russie
- ▶ 4<sup>e</sup> groupe bancaire sur la zone ECO-Russie
- ▶ Implantations dans des pays à fort potentiel
- ▶ Des avantages concurrentiels forts

PNB (en Md EUR)

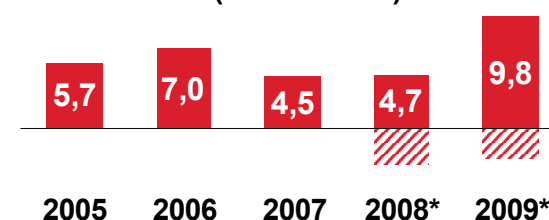


### BFI



- ▶ Positions de leadership sur des métiers porteurs
- ▶ Une base de clients solide et un potentiel de hausse des ventes croisées
- ▶ Une offre globale répondant aux besoins de financements des clients

PNB (en Md EUR)

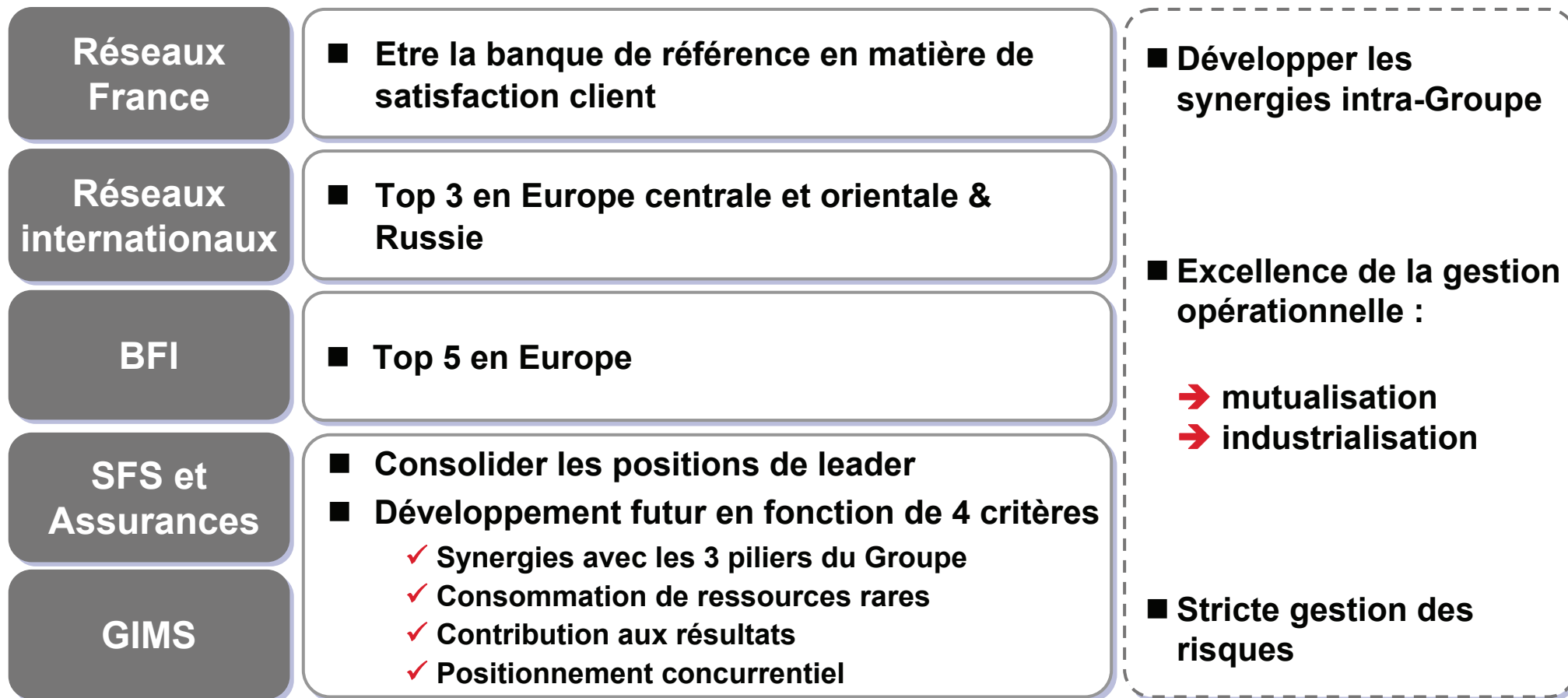


\* Calculé sur la base d'une allocation des fonds propres à 7% des RWA

Actifs gérés en extinction

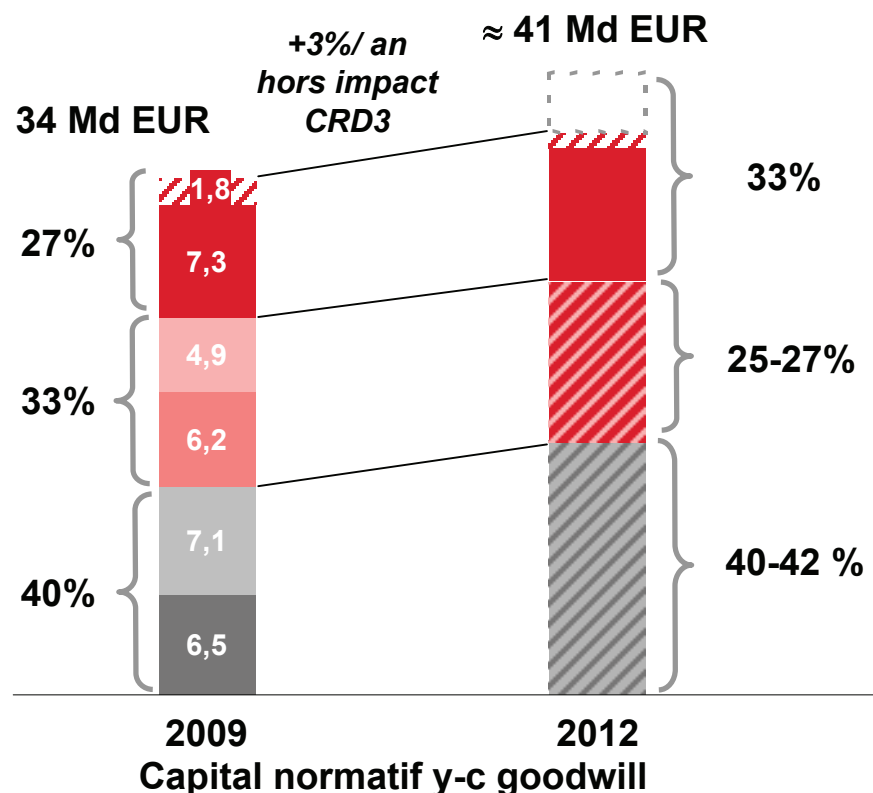


## Ambition SG 2015 : une croissance à moindre risque



➔ **Des fondamentaux solides pour une croissance durable et rentable**

## Une allocation de capital équilibrée



- 1/3 du capital alloué à SG CIB, y compris impact CRD3
- Réallocation du capital alloué aux métiers en synergies vers les activités de banque de détail
- Financement de la croissance externe essentiellement par arbitrage de portefeuille

**Banque de détail**

- Réseaux France
- Réseaux Internationaux

**Métiers en synergie**

- Banque Privée, Gestion d'actifs et Services aux Investisseurs
- Services Financiers Spécialisés et Assurances

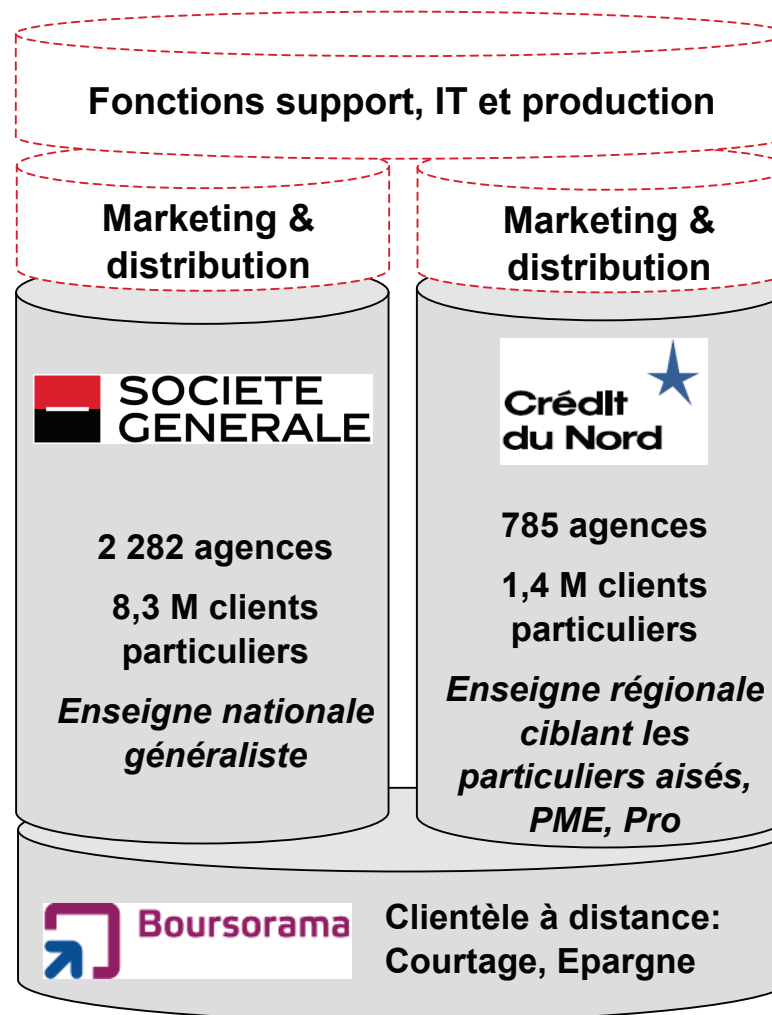
**SG CIB**

- Banque de Financement et d'Investissement (hors actifs gérés en extinction)
- ▨ Actifs gérés en extinction
- ▤ Impact réglementaire (CRD3)

## Etre la banque de référence en matière de satisfaction client

- 3<sup>e</sup> Réseau en France avec 3 enseignes complémentaires
- Maximiser la satisfaction clients sur chaque enseigne
- Conquérir 2 millions de clients privés
- Gagner 1% de PdM sur la clientèle Entreprises
- Améliorer l'efficacité opérationnelle, notamment grâce aux synergies entre les 3 marques

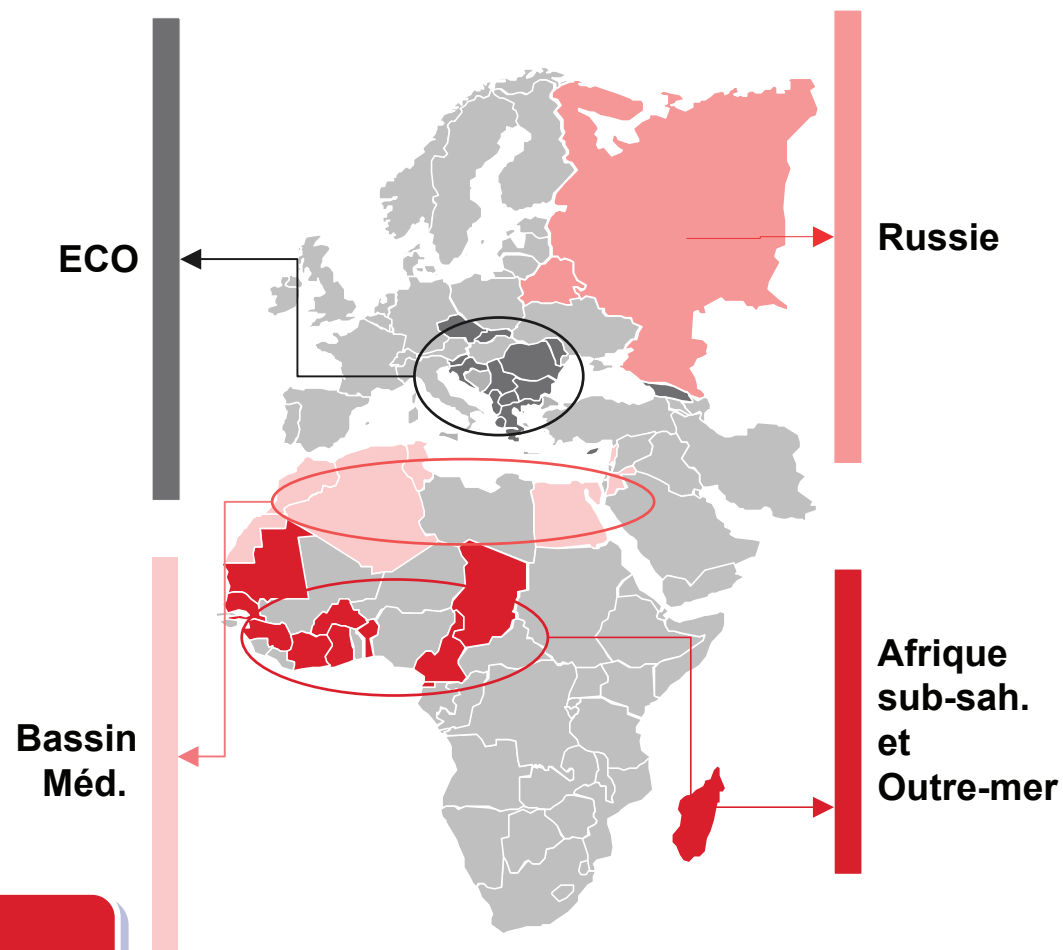
- Croissance PNB 2009-2012 :  $\approx +3\%$  par an
- RNPG cible 2012 : 1,4 - 1,6 Md EUR





## Top 3 en Europe centrale et Orientale & Russie

- 20 millions de clients en 2015
- Créer un acteur de premier plan en Russie
- Intensifier les relations clientèle dans les entités les plus matures
- Accélérer la croissance dans les bassins à potentiel de bancarisation et saisir les opportunités de croissance externe
- Adosser la croissance à l'innovation
- Améliorer l'efficacité opérationnelle

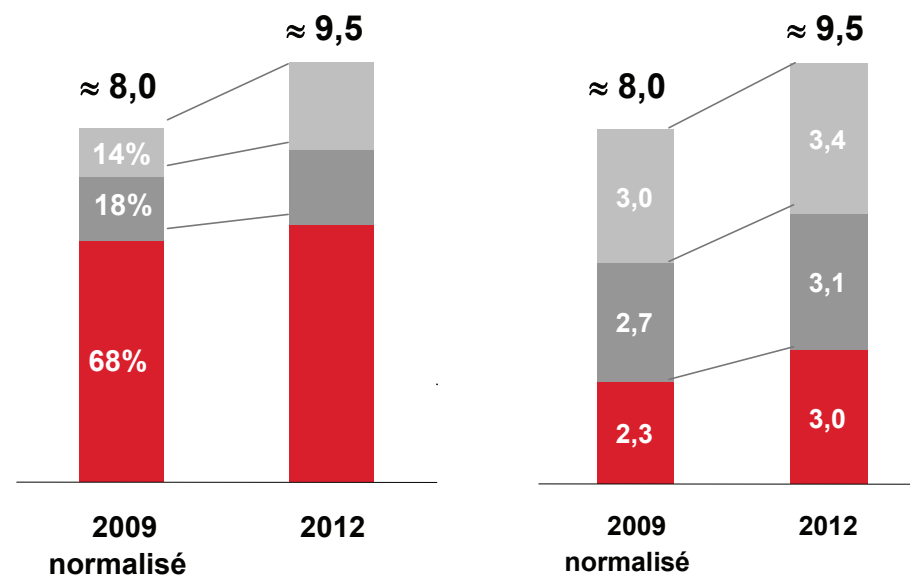


- Croissance PNB 2010 - 2012 :  $\approx + 8\%$  par an
- RNPG cible 2012 : 0,9 - 1,1 Md EUR

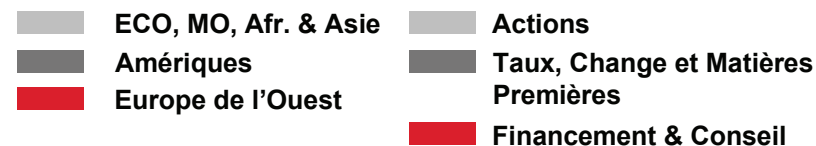
## Top 5 en Europe

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

Evolution du PNB SGCIB 2009-2012



- PNB 2012 : ≈ 9,5 Md EUR
- RNPG cible 2012 : 2,3 - 2,8 Md EUR



## Consolider les positions de leader et poursuivre le recentrage (1/2)

### Forces

### Priorités

#### Assurances

- 4<sup>e</sup> bancassureur en France
- Filiales étrangères accompagnant la plupart des entités des Réseaux Internationaux

- Elargir la gamme de produits et la distribution au sein des Réseaux France et Internationaux

#### Financement d'entreprises

- Financement d'équipement : leader européen
- ALD : n°2 en Europe

- Maintenir des positions de leader
- Renforcer les synergies avec les autres métiers sur la clientèle entreprises

#### Crédit à la Consommation

- Positionnement solide
- Métier clé pour le développement dans les pays émergents

- Continuer la restructuration des implantations
- Adapter l'activité au nouvel environnement réglementaire

↪ **RNPG cible 2012 : entre 0,7 Md et 0,9 Md EUR**

## Consolider les positions de leader et poursuivre le recentrage (2/2)

### Forces

### Priorités

**Banque  
Privée**

**Newedge**

**SGSS**

**Gestion  
d'actifs**

- Positionnement solide, modèle résilient, contributeur en liquidité
- Fonctionnement en synergies avec les Réseaux France, SG CIB
- 2<sup>e</sup> broker US (classement Futures Commission Merchant)
- 2<sup>e</sup> conservateur en France et 6<sup>e</sup> au plan mondial
- Un des leaders européens sur l'administration de fonds
- Franchise de TCW stabilisée et renforcée grâce à l'acquisition de Metwest
- Expertise en stratégies obligataires fondamentales & alternatives

- Croissance organique et / ou externe
- Maintenir une position de leader
- Améliorer la contribution aux résultats
- Continuer à améliorer l'efficacité opérationnelle
- Participer à la consolidation du secteur
- Confirmer le positionnement concurrentiel
- Maximiser la valeur pour le Groupe

↘ **RNPG cible 2012 : entre 0,5 Md et 0,7 Md EUR**

## Transformer le modèle opérationnel et maintenir une stricte gestion des risques

### Renforcer l'efficacité opérationnelle

#### Systemes d'information Banque de détail : industrialiser et mutualiser

- ▶ France : cible unique à horizon 2013
- ▶ International: convergence sur le système français avant 2010 pour les entités les plus grandes.  
Pour les petites entités, hub régional en Afrique et en Europe centrale et orientale

#### BFI : mise en œuvre du plan Resolution

### Maintenir un strict contrôle des risques

#### Poursuivre la réduction du profil de risque

**Actifs gérés en extinction : une analyse externe (Blackrock Solutions) confirme le niveau de valorisation SG**

## Objectifs financiers 2012

*Croissance annuelle  
moyenne du PIB 2009-2012*

- France : 1,6%
- Zone Euro : 1,5%
- Russie : 3,8%
- CEE : 2,5%
- USA : 2,6%

## Objectifs SG

**TMVA du PNB 2009-2012** **≈ + 4%\***

**Coefficient d'exploitation 2012** **< 60%**

**RNPG cible 2012** **≈ 6 Md EUR**

**RoE après impôt 2012** **≈ 14-15%**

**Ratio Core Tier One 2012** **≥ 8%\*\***

\* A taux de change constant, hors SSG, Gestion d'actifs (sauf TCW), MtM des CDS et spread SG

\*\* en environnement Bâle 2, proforma CRD 3

## Une équipe de direction renouvelée pour une ambition à long terme



**Frédéric OUDEA**  
Président directeur général



**Séverin CABANNES**  
Directeur général adjoint



**Jean-François SAMMARCELLI**  
Directeur général adjoint



**Bernardo SANCHEZ INCERA**  
Directeur général adjoint



**Michel PERETIE**  
Banque de  
Financement et  
d'Investissement



**Jacques RIPOLL**  
GIMS



**Didier VALET**  
Finance



**Jean-Louis MATTEI**  
Réseaux Internationaux



**Didier HAUGUEL**  
Services Financiers  
Spécialisés et  
Assurances



**Benoît  
OTTENWALTER**  
Risques



**Françoise  
MERCADAL-DELASALLES**  
Ressources



**Caroline  
GUILLAUMIN**  
Communication



**Anne  
MARION-BOUCHACOURT**  
Ressources humaines



**Patrick  
SUET**  
Secrétaire général

## Agenda

### Réseaux France

Devenir la banque de référence en termes de satisfaction client



J.F. Sammarcelli  
V. Taupin

### Réseaux Internationaux

Top 3 en Europe centrale et orientale & Russie



B. Sanchez Incera  
J.L. Mattei

### Banque de Financement et d'Investissement

Top 5 en Europe



S. Cabannes  
M. Péretié

### Actifs gérés en extinction

Des risques sous contrôle



M. Péretié

### Risques / Modèle opérationnel / Finance



B. Ottenwaelter  
F. Mercadal Delasalles  
D. Valet

### Conclusion



F. Oudéa



## Avertissement

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

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

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

*Sauf mention contraire :*

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



**INVESTOR**day  
2010