

COMMUNIQUE DE PRESSE

PLAN STRATEGIQUE ET FINANCIER 2020

« TRANSFORM TO GROW* »

Paris, le 27 novembre 2017

Société Générale présentera demain son nouveau plan stratégique et financier lors d'une Journée Investisseurs organisée à Paris. Commentant les orientations de ce Plan Stratégique, Frédéric Oudéa – Directeur général - a déclaré :

« Notre plan stratégique 2020 - Transform to Grow* - repose sur une vision de long terme : partenaire de confiance de nos clients, nous sommes engagés dans les transformations positives de nos sociétés et de nos économies. Notre ambition est ainsi de générer une croissance supérieure, rentable, et durable. Dans un monde bancaire européen en pleine mutation industrielle, notre groupe est prêt à aborder une nouvelle étape de son développement et de sa transformation.

Nous nous appuyons d'abord sur notre capacité à anticiper les tendances de marché et à innover pour améliorer l'expérience client et en faire un avantage compétitif. Notre business model, centré sur l'Europe et connecté au reste du monde, est par ailleurs composé d'activités à forte valeur ajoutée, au service de fonds de commerce à haut potentiel, travaillant en synergies et ayant des positions de leadership. En misant sur la cohérence et l'ouverture de nos différentes activités, notre ambition s'articule autour de cinq priorités stratégiques et opérationnelles : croître, accélérer la transformation, en particulier digitale, de nos métiers, maintenir une stricte discipline de nos coûts, achever le recentrage du groupe, et ancrer à tous les niveaux de l'entreprise une culture de responsabilité.

Le groupe Société Générale développera ainsi un business model différencié délivrant une croissance dynamique associée à une politique de dividende attractive. La confiance de nos clients, l'engagement exceptionnel de nos collaborateurs, et l'alignement total des équipes de direction avec les attentes de nos actionnaires et de l'ensemble de nos parties prenantes, me rendent très confiants dans notre capacité à atteindre nos objectifs. Société Générale sera dès lors en position de force pour participer à l'achèvement de la construction d'un secteur bancaire européen plus intégré. »

OBJECTIFS FINANCIERS GROUPE 2020

CAPTER LE POTENTIEL DE CROISSANCE

CROISSANCE DES REVENUS



TMVA* >+3%

CROISSANCE DES RWA



TMVA* ~3%

STRICTE DISCIPLINE DES COÛTS

COÛTS



Coûts 2020 ≤ 17,8 Md EUR

COEF. D'EXPL.



< 63%

AMÉLIORATION DE LA RENTABILITÉ

ROTE



~11,5%

BNPA



~ 6,50 EUR par action

SOLIDITÉ DU BILAN

RATIO CET1



Ratio CET 1 non phasé ≥ 12%

RATIO DE LEVIER



ENTRE 4,0% et 4,5%

*TMVA 2016-2020e

* Transformer pour croître

Note : les Taux Moyens de Variation Annuelle 2016-2020 sont basés sur les données sous-jacentes 2016 (cf. page 23 du communiqué de presse sur les résultats financiers 2016)

UN GROUPE PRÊT À ABORDER UNE NOUVELLE ÉTAPE DE SON DÉVELOPPEMENT ET DE SA TRANSFORMATION

Société Générale a atteint plusieurs des objectifs de son plan stratégique 2014-2016, et ce malgré un contexte moins favorable qu'anticipé, caractérisé notamment par des taux d'intérêt bas voire négatifs et par la crise russe.

Le Groupe est maintenant :

- Plus compact, après 45 cessions depuis 2014 sur l'ensemble des lignes métiers du Groupe et des investissements ciblés dans des franchises en croissance et génératrices de synergies
- Plus robuste, grâce à une position solide en capital, un profil de risque amélioré et des fonctions de contrôle indépendantes renforcées
- Plus résilient, grâce à des résultats moins volatils et une reprise économique dynamique dans des pays clés comme la Russie et la Roumanie
- Plus responsable, grâce au déploiement d'un programme Culture et Conduite dans toute l'entreprise

Le Groupe est ainsi prêt à capitaliser sur son business model intégré et diversifié pour contribuer de manière positive aux transformations des sociétés et des économies dans un environnement économique plus prometteur notamment en Europe.

GÉNÉRER UNE CROISSANCE SUPÉRIEURE, RENTABLE ET DURABLE

Le Groupe s'est fixé cinq priorités stratégiques et opérationnelles pour les trois prochaines années qui lui permettront de générer une croissance supérieure, rentable et durable :

- **Croître** : le Groupe vise 3,6 milliards d'euros de revenus supplémentaires d'ici 2020 (croissance annuelle moyenne supérieure à 3% entre 2016-2020). Cette croissance sera générée par une série d'initiatives ambitieuses à destination de l'ensemble de ses clientèles à potentiel, en développant des segmentations et des services adaptés à l'évolution de leurs besoins. Cette croissance se fera en maintenant une stricte discipline en matière de gestion des risques. L'amélioration structurelle du profil et de la gestion des risques de crédit conduira à un coût du risque de 35-40 pb en 2020. La maîtrise des risques de marchés restera également très stricte.
- **Transformer** : accélérer la transformation, notamment digitale, de l'ensemble des métiers et des fonctions et particulièrement dans la Banque de détail en France.
- **Maintenir une stricte discipline des coûts** : cibler des coûts inférieurs ou égaux à 17,8 milliards d'euros d'ici 2020, grâce notamment à l'industrialisation des processus et à la mise en place d'un nouveau plan d'économies de 1,1 milliard d'euros à horizon 2020, tout en réalisant les investissements nécessaires à la croissance des métiers. L'évolution annuelle des frais de gestion sera de 1,2% en moyenne entre 2016 et 2020. Le coefficient d'exploitation du Groupe baisserait plus d'un point par an en moyenne sur la période 2016-2020, pour atteindre moins de 63% en fin de période, avec des effets de ciseaux positifs entre revenus et coûts pour chacun des trois pôles d'activités.
- **Achever son recentrage** : optimiser l'allocation de capital via la cession ou la fermeture des activités n'ayant pas la taille critique et/ou non génératrices de synergies. L'impact de ce recentrage devrait porter sur l'équivalent de 5% des actifs pondérés du Groupe et n'a pas été intégré dans les trajectoires financières. Le capital ainsi disponible sera soit réalloué aux métiers de manière rentable, soit redistribué aux actionnaires.
- **Ancrer, à tous les niveaux, une culture de responsabilité** : mettre l'ensemble du Groupe aux meilleurs standards de l'industrie en matière de contrôle et de conformité et achever le déploiement du programme Culture et Conduite, porté par le Directeur général, à tous les niveaux de l'entreprise.

ACCROITRE LA VALEUR POUR L'ACTIONNAIRE

- **Hausse de la rentabilité** : ROTE du Groupe à environ 11,5% en 2020 (soit un ROE de 10%)
- **Solidité du bilan** : Ratio CET1 non phasé $\geq 12\%$ en 2020, génération organique de fonds propres de 25 pb par an environ, gestion proactive du ratio TLAC et du ratio de levier (entre 4% et 4,5%)
- **Croissance du bénéfice net par action** : porté à environ 6,5 euros par action en 2020
- **Politique de dividende compétitive** : augmentation progressive du dividende avec un taux de distribution de 50% et avec un plancher de 2,20 euros par action respecté dès l'exercice 2017

ACCÉLÉRER LA STRATÉGIE DIGITALE ET D'INNOVATION

Société Générale va accélérer la transformation digitale de son modèle afin d'améliorer l'expérience client, l'efficacité opérationnelle et la sécurité. Le Groupe est convaincu que le succès de la transformation digitale repose sur la capacité de tous les métiers et fonctions à se saisir des nouvelles technologies en proximité avec les clients pour leur offrir de nouveaux services contribuant à améliorer leur expérience. Le Groupe a adopté une stratégie articulée autour de trois axes :

- Stimuler l'innovation en favorisant l'autonomie des métiers et le changement de culture dans la multiplication des expérimentations, en favorisant une proximité renforcée entre les opérationnels des métiers et des fonctions avec les équipes informatiques. Multiplier également les interactions et les coopérations avec les startups (acquisitions, prises de participations directes ou indirectes, via des fonds, co-développements commerciaux ou techniques)
- Investir dans des nouveaux modèles opérationnels, adopter des modes de développement informatiques et transformer les systèmes d'information, en s'appuyant sur le traitement massif des données, sur de l'open innovation et des infrastructures plus ouvertes et plus flexibles
- Renforcer des expertises de pointe en matière de gestion des données, d'intelligence artificielle et de cybersécurité en recrutant les nouvelles compétences nécessaires

Dans le prolongement des initiatives déjà prises, le Groupe a décidé de consacrer 150 millions d'euros dans des projets innovants et en rupture, sous la forme d'investissements.

TRANSFORMER LA BANQUE DE DÉTAIL EN FRANCE

Le Groupe est la troisième⁽¹⁾ banque de détail en France, essentiellement avec ses deux réseaux traditionnels : Société Générale et Crédit du Nord, qui visent de plus en plus à fournir des services sophistiqués et à valeur ajoutée aux entreprises, aux professionnels et aux clients patrimoniaux et fortunés. La troisième marque, Boursorama, est la première banque en ligne en France. Le plan stratégique 2020 constitue une étape cruciale dans l'adaptation de son modèle traditionnel de banque de détail :

- Poursuite de la rationalisation du réseau d'agences : passer de 2 000 à 1 700 agences (2017-2020)
- Réduction des plateformes de back-office : de 20 à 14 (2017-2020)
- Automatisation de 80 % des processus internes *front-to-back* d'ici 2020

Dans le respect du dialogue social, ce plan pourrait conduire à environ 900 suppressions de postes en complément des 2 550 déjà annoncées début 2016, portant leur nombre total à environ 3 450 à l'horizon 2020. En 2020, la banque sera en situation de préparer la prochaine étape de la transformation de son modèle.

(1) sur la base des revenus 2016

PRINCIPALES INITIATIVES DE CROISSANCE DES REVENUS :

- Tirer parti de l'expertise en Banque privée au service des clients patrimoniaux et fortunés des réseaux France : plus de 200 millions d'euros de revenus supplémentaires d'ici 2020
- Développer le modèle de croissance éprouvé de Boursorama, première banque en ligne en France : plus de 2 millions de clients d'ici 2020
- Capturer tout le potentiel du modèle de bancassurance intégré en anticipant les évolutions du marché de l'assurance-vie et en profitant du fort potentiel d'équipement des clients en termes d'assurance prévoyance et dommages : croissance annuelle moyenne des revenus provenant des ventes croisées de ~+6% sur 2016-2020
- Développer nos activités auprès des entreprises et professionnels, notamment en apportant des conseils stratégiques et des solutions globales : +~400 millions d'euros de revenus supplémentaires d'ici 2020.

OBJECTIFS 2020⁽¹⁾ SUR LA BANQUE DE DÉTAIL EN FRANCE :

- Croissance annuelle moyenne des revenus >1% (2016-2020)
- Croissance annuelle moyenne des frais de gestion < 1% sur 2016-2020
- Coefficient d'exploitation inférieur à 65%
- Coût du risque de 35-40 pb
- RONE de 14,5% environ

CAPTER LES OPPORTUNITÉS DE CROISSANCE DANS LA BANQUE DE DÉTAIL ET LES SERVICES FINANCIERS INTERNATIONAUX

Dans la Banque de détail et les services financiers internationaux, le Groupe est présent sur certains des marchés voisins, et bénéficie notamment de positions de premier plan en République tchèque, en Europe centrale et dans la zone euro, ainsi qu'en Afrique et en Russie. Dans l'assurance, le Groupe tire parti du succès de son modèle intégré de bancassurance. Dans les services financiers, le Groupe est leader européen et mondial dans les services de mobilité et de financement de biens d'équipements professionnels. L'ambition en Europe est de consolider ces positions de leader et de maintenir une rentabilité élevée, tout en captant la croissance des marchés émergents et du secteur dynamique de la mobilité.

PRINCIPALES INITIATIVES DE CROISSANCE DES REVENUS :

- Poursuivre une croissance rentable en Afrique grâce à la présence différenciante du Groupe sur un marché bancaire dynamique et à fort potentiel : croissance annuelle moyenne des revenus supérieure à 8% sur 2016-2020 ; objectif de RONE supérieur à 15% en 2020
- Achever le redressement en Russie, dans un environnement économique amélioré, afin de devenir la première banque étrangère du pays : croissance annuelle moyenne des revenus supérieure à 11% sur 2016-2020 ; objectif de RONE supérieur à 16% en 2020
- Faire d'ALD le leader mondial incontesté des solutions de mobilité, précurseur en matière d'innovation et bénéficiaire de la croissance du segment de la location longue durée à destination des particuliers : croissance annuelle moyenne de 7% sur 2016-2019 de la contribution au résultat net part du Groupe à périmètre constant

OBJECTIFS 2020 DE LA BANQUE DE DÉTAIL ET SERVICES FINANCIERS INTERNATIONAUX :

- Croissance annuelle moyenne des revenus >+5,5% (2016-2020)
- Croissance annuelle moyenne des frais de gestion < 4% sur 2016-2020
- Coefficient d'exploitation inférieur à 53%
- Coût du risque de 70 pb environ

(1) Global Transaction and Payment Services a été transféré de la Banque de détail en France à la Banque de Grande Clientèle et Solutions Investisseurs. Cela représente environ 5,8 milliards d'euros à fin 2016 et 300 millions d'euros de revenus sur l'année 2016.

- RONE de 17% environ

RENFORCER LES POSITIONS DE PREMIER PLAN DE LA BANQUE DE GRANDE CLIENTÈLE

Dans les Activités de marché, Société Générale est leader mondial dans les produits dérivés avec une position de premier plan dans les dérivés actions et les produits structurés et des positions solides dans les solutions de flux. Dans les métiers de Financement et Conseil, le Groupe dispose au niveau mondial de bases de clientèle solides et d'expertises approfondies dans les financements structurés et les financements d'actifs, ainsi que de positions fortes dans la banque d'investissement et le financement des entreprises en Europe. Enfin, en matière de Gestion d'actifs et de Banque privée, le Groupe s'appuiera sur une stratégie d'architecture ouverte, et capitalisera sur l'expertise de Lyxor (deuxième fournisseur d'ETF en Europe) et sur le développement de la gestion passive.

PRINCIPALES INITIATIVES DE CROISSANCE SUR LE SEGMENT DE GRANDE CLIENTÈLE :

- Activités de marché : tirer bénéfice de la position de leader mondial dans les dérivés ; faire croître l'activité de *prime brokerage*, améliorer son positionnement de premier plan en Europe ; rester un leader en Europe dans les métiers de Services Titres ; croissance annuelle des revenus d'environ 2,5% sur la période 2016-2020
- Financement & Conseil : développer les bases de clientèle existantes et élargir sa présence dans le conseil en s'appuyant sur ses expertises sectorielles ; croissance annuelle moyenne des revenus d'environ 3% sur la période 2016-2020
- Global Transaction Banking : maintenir le leadership en France et développer sa présence, notamment en Europe de l'Ouest ; potentiel de revenus supplémentaires d'environ 350 millions d'euros d'ici 2020
- Gestion d'actifs et Banque privée : capitaliser sur la culture d'architecture ouverte et apporter de la valeur ajoutée aux clients fortunés et à ses réseaux de distribution ; croissance annuelle moyenne des revenus d'environ 3% sur la période 2016-2020

OBJECTIFS 2020 DE LA BANQUE DE GRANDE CLIENTÈLE ET SOLUTIONS INVESTISSEURS :

- Croissance annuelle moyenne des revenus >2,5% (2016-2020)
- Frais de gestion stables⁽¹⁾ sur 2016-2020
- Coefficient d'exploitation d'environ 68%
- Coût du risque de 20 pb environ
- RONE de 14% environ

ANCRRER UNE CULTURE DE RESPONSABILITÉ

Le Groupe va continuer à renforcer son dispositif de contrôle interne, notamment de la fonction Conformité, pour se situer au niveau des plus hauts standards de l'industrie. Par ailleurs, Société Générale poursuit le déploiement de son programme Culture et Conduite avec pour objectif d'appliquer au sein de toute l'entreprise des règles de Conduite plus exigeantes et de faire adhérer l'ensemble des collaborateurs dans le monde à un socle de valeurs fortes et partagées.

Conformément à son ambition d'être un partenaire de confiance, engagé en faveur des transformations positives, le Groupe a décidé d'aligner le développement de ses activités avec ses objectifs en matière de Responsabilité Sociale et Environnementale. Sur la base du retour de parties prenantes et dans le cadre de la prise en compte des risques ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance), le Groupe se concentrera sur six principaux axes d'action à impact positif :

Dans les objectifs de développement de l'activité :

- Contribuer de façon positive à la transition énergétique
- Développer des offres à impact positif cohérentes avec les nouvelles tendances de société (entreprenariat, mobilité, villes intelligentes...)
- Contribuer au développement durable de l'Afrique

Et sur la façon d'exercer ses métiers :

- Accorder encore plus d'attention à la satisfaction et à la protection des clients
- Renforcer la Culture du Groupe, la conduite et la gouvernance
- Être un employeur responsable

OBJECTIFS FINANCIERS 2020

OBJECTIFS DES POLES

BANQUE DE DÉTAIL EN FRANCE

- Croissance annuelle moyenne des revenus >+1% sur 2016-2020
- Croissance annuelle moyenne des frais de gestion < 1% sur 2016-2020
- Coefficient d'exploitation < 65% d'ici 2020
- Rendement sur capitaux propres normatifs (RONE) de 14,5% environ d'ici 2020

BANQUE DE DÉTAIL ET SERVICES FINANCIERS INTERNATIONAUX

- Croissance annuelle moyenne des revenus >+5,5% sur 2016-2020
- Croissance annuelle moyenne des frais de gestion < 4% sur 2016-2020
- Coefficient d'exploitation < 53% d'ici 2020
- Rendement sur capitaux propres normatifs (RONE) de 17% environ d'ici 2020

BANQUE DE GRANDE CLIENTÈLE ET SOLUTIONS INVESTISSEURS*

- Croissance annuelle moyenne des revenus > +2,5% sur 2016-2020
- Frais de gestion stables* sur 2016-2020
- Coefficient d'exploitation à environ 68% d'ici 2020
- Rendement sur capitaux propres normatifs (RONE) de 14% d'ici 2020

INITIATIVES DE CROISSANCE

CLIENTS DE LA BANQUE DE DÉTAIL EN FRANCE

PROFESSIONNELS ET ENTREPRISES	■ ~ + 400 M EUR de revenus d'ici 2020
CLIENTS HAUT DE GAMME/ BANQUE PRIVÉE	■ > + 200 M EUR de revenus d'ici 2020
BANCASSURANCE	■ ~ +6% de croissance annuelle moyenne des revenus issus des ventes croisées sur 2016-2020
BOURSORAMA	■ > 2 millions de clients d'ici 2020

LEADERS EMERGENTS

RUSSIE	<ul style="list-style-type: none"> ■ Croissance annuelle moyenne des revenus de ~11% sur 2016-2020 ■ RONE >16% d'ici 2020
AFRIQUE	<ul style="list-style-type: none"> ■ Croissance annuelle moyenne des revenus ~8% sur 2016-2020 ■ RONE >15% d'ici 2020
ALD	<ul style="list-style-type: none"> ■ Croissance annuelle du résultat net part du Groupe de ~ 7% à périmètre constant (2016-2019)

GRANDE CLIENTÈLE

ACTIVITÉS DE MARCHÉ ET SERVICES AUX INVESTISSEURS	■ Croissance annuelle moyenne des revenus de ~ +2,5% sur 2016-2020
FINANCEMENT ET CONSEIL	■ Croissance annuelle moyenne des revenus de ~ +3% sur 2016-2020
GLOBAL TRANSACTION BANKING	■ ~ + 350 M EUR** de revenus d'ici 2020
GESTION D'ACTIFS ET BANQUE PRIVÉE	■ Croissance annuelle moyenne des revenus de ~ +3% sur 2016-2020

*Hors Euribor et RMBS

**Inclus dans les cibles de croissance de revenus des réseaux France, de la banque de détail et services financiers internationaux et de la Banque de grande clientèle et solutions investisseurs

Société Générale

Société Générale est l'un des tout premiers groupes européens de services financiers. S'appuyant sur un modèle diversifié et intégré, le Groupe allie solidité financière et stratégie de croissance durable avec l'ambition d'être la banque relationnelle, référence sur ses marchés, proche de ses clients, choisie pour la qualité et l'engagement de ses équipes.

Acteur de l'économie réelle depuis 150 ans, Société Générale emploie plus de 145 000 collaborateurs, présents dans 66 pays, et accompagne au quotidien 31 millions de clients dans le monde entier en offrant une large palette de conseils et solutions financières sur mesure aux particuliers, entreprises et investisseurs institutionnels, qui s'appuie sur trois pôles métiers complémentaires :

- **La banque de détail en France** avec les enseignes Société Générale, Crédit du Nord et Boursorama qui offrent des gammes complètes de services financiers avec un dispositif omnicanal à la pointe de l'innovation digitale.
- **La banque de détail à l'international, l'assurance et les services financiers** aux entreprises avec des réseaux présents dans les zones géographiques en développement et des métiers spécialisés leaders dans leurs marchés.
- **La banque de financement et d'investissement, banque privée, gestion d'actifs et métier titres** avec leurs expertises reconnues, positions internationales clés et solutions intégrées.

Société Générale figure actuellement dans les principaux indices de développement durable : DJSI (World and Europe), FTSE4Good (Global et Europe), Euronext Vigeo (Monde, Europe et Eurozone), Ethibel Sustainability Index (ESI) Excellence Europe, 4 des indices STOXX ESG Leaders, MSCI Low Carbon Leaders Index.

Pour plus d'information, vous pouvez suivre le compte twitter  @societegenerale ou visiter le site www.societegenerale.com

Ce document comporte des éléments de projection relatifs aux objectifs et stratégies du Groupe Société Générale.

Ces projections reposent sur des hypothèses, à la fois générales et spécifiques, notamment l'application de principes et de 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 entraîner des résultats significativement différents de ceux projetés dans cette présentation.

Par conséquent, bien que Société Générale estime qu'ils reposent sur des hypothèses raisonnables, ces éléments de projection sont soumis à de nombreux risques et incertitudes, notamment des sujets dont le Groupe ou sa direction n'ont pas encore connaissance ou actuellement jugés non significatifs, et rien ne garantit que les événements anticipés se matérialiseront ou que les objectifs mentionnés seront atteints. Les facteurs importants susceptibles d'entraîner une différence marquée entre les résultats réels et les résultats anticipés dans les éléments de projection comprennent, entre autres, les tendances de l'activité économique en général et celles des marchés de Société Générale en particulier, les changements réglementaires et prudentiels et le succès des initiatives stratégiques, opérationnelles et financières de Société Générale.

Des informations détaillées sur les risques potentiels susceptibles d'affecter les résultats financiers de Société Générale sont consultables dans le Document de référence déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers.

Il est recommandé aux investisseurs de tenir compte des facteurs d'incertitudes et de risque susceptibles d'affecter les opérations du Groupe lorsqu'ils examinent les informations contenues dans les éléments de projection. Au-delà des obligations légales en vigueur, Société Générale ne s'engage aucunement à mettre à jour ou à réviser ses éléments de projection. Sauf mention contraire, les sources des classements et des positions de marché sont internes. Les chiffres de ce document n'ont pas été audités