

# New dimension

deepen, digitalize & differentiate

## Plan stratégique de Natixis 2018-2020





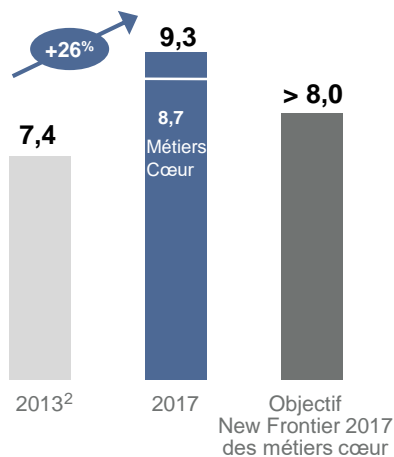
2014-2017  
SUCCÈS  
DE NEW FRONTIER

# Succès de New Frontier : atteintes de nos objectifs

## +6%

### CROISSANCE ANNUELLE DU PNB

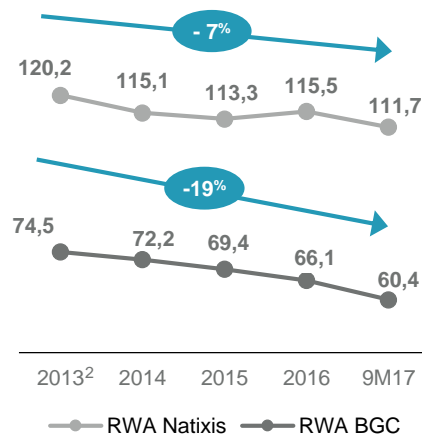
☑ PNB (Md€)<sup>1</sup>



## -7%

### BAISSE DES RWA

☑ RWA Bâle 3 (Md€)  
fin de période



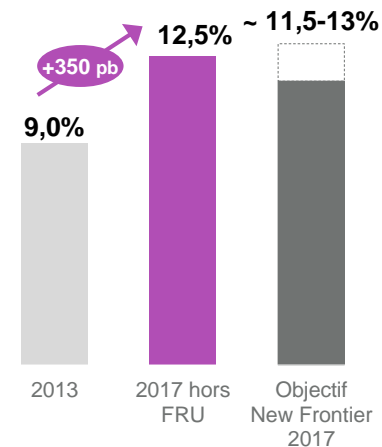
STABLES

Objectif New Frontier 2017

## +350 pb

### RENTABILITÉ EN HAUSSE

☑ ROTE<sup>1</sup>



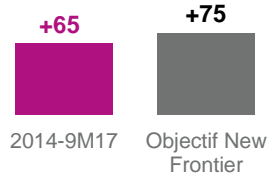
(1) Estimations pour l'exercice 2017 sur la base des résultats 9M + [T4=T3]

(2) Chiffres 2013 incluant la GAPC et hors éléments exceptionnels

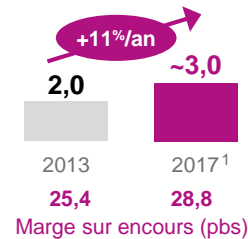
# Une activité commerciale soutenue pour nos 4 pôles métiers

## ASSET & WEALTH MANAGEMENT

### Collecte nette (Mds€)

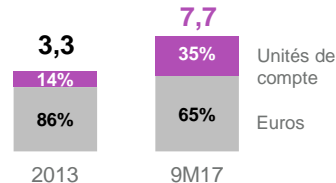


### PNB (Mds€)



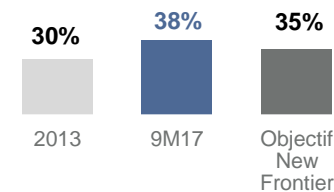
## ASSURANCE

### Collecte brute assurance vie (Mds€) hors traité de réassurance avec CNP



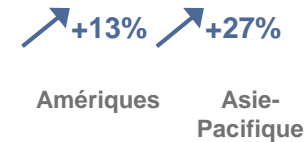
## BANQUE DE GRANDE CLIENTÈLE

### Commissions de service / PNB Global finance



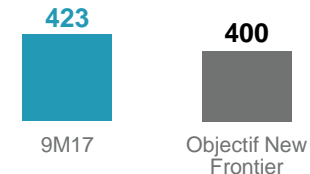
### Plateformes internationales

TCAM PNB  
2014 - 2017<sup>1</sup>



## SERVICES FINANCIERS SPÉCIALISÉS

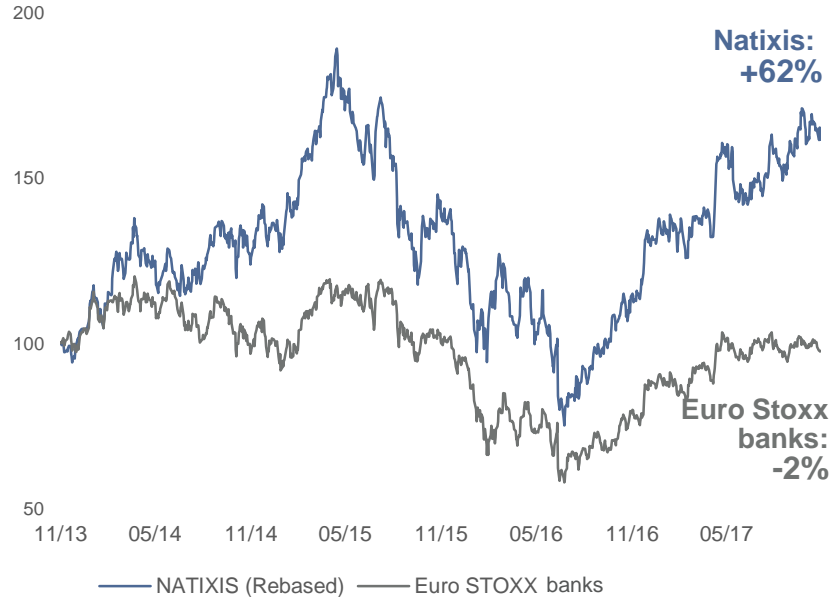
### Synergies de revenus entre Natixis et les réseaux du Groupe BPCE (M€)



(1) Estimations pour l'exercice 2017 sur la base des résultats 9M + [T4=T3]

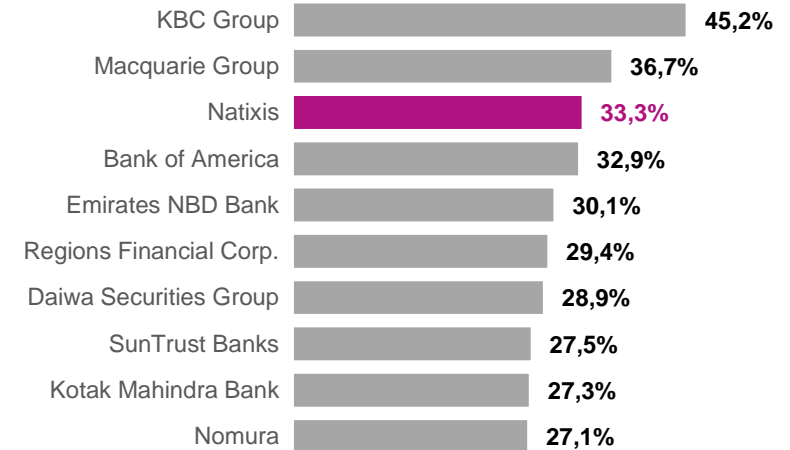
# Forte création de valeur pour les actionnaires

Evolution du cours de bourse de Natixis  
vs. pairs Européens depuis le précédent Investor Day  
(14/11/2013 = base 100)



Source: Factset, au 10/11/2017

Natixis: 3<sup>ème</sup> banque en termes de  
*Total Shareholder Return* entre 2012-2016  
TSR annuel moyen



Source : BCG Value Creators report 2017



2018-2020  
AMBITIONS  
STRATÉGIQUES

## Ambitions stratégiques

### New Deal

2009-2012

« Restructurer  
et se recentrer »

Recentrage sur nos  
3 métiers cœurs

### New Frontier

2014-2017

« Transformer  
et se développer »

Des solutions à  
forte valeur ajoutée  
et 100 % centrées  
sur nos clients

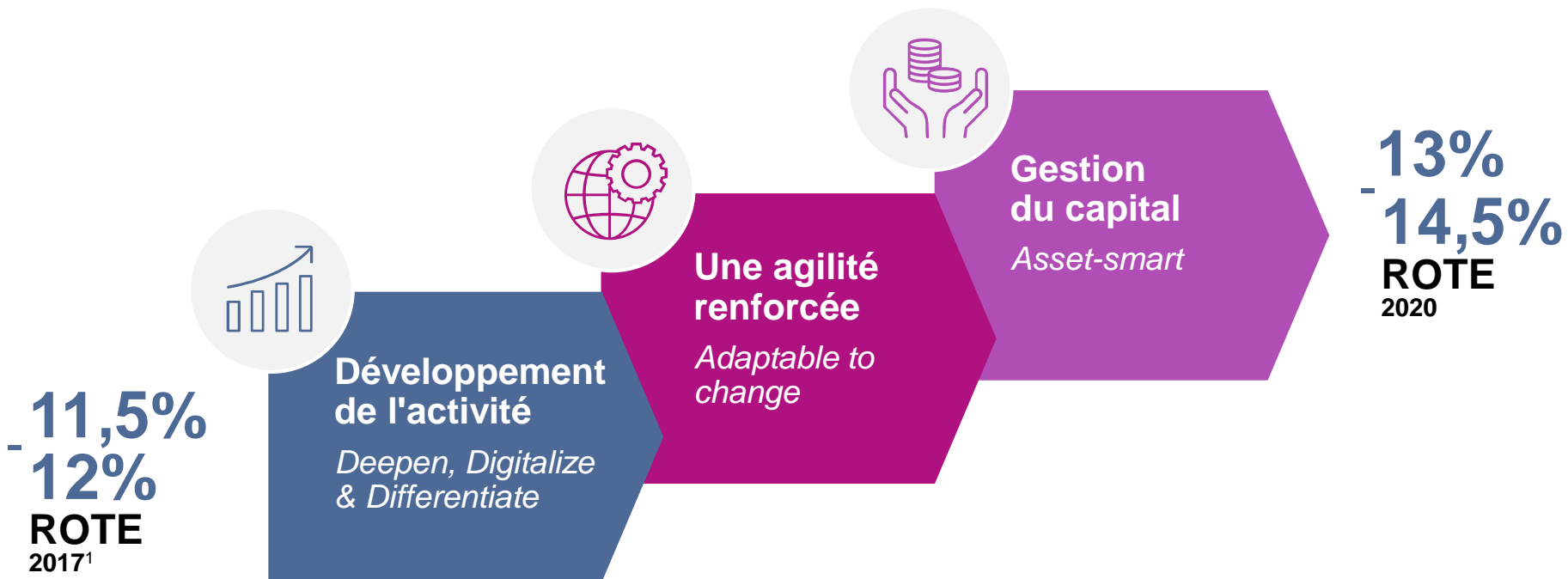
### New Dimension

2018-2020

« Deepen, Digitalize  
& Differentiate »

Se différencier grâce  
à nos expertises  
pour créer plus de  
valeur dans la durée

## Un ROTE en hausse et soutenable



(1) Estimations pour l'exercice 2017 sur la base des résultats 9M + [T4=T3]



## 2 | Développer notre mix-métiers équilibré



Construire  
sur nos  
forces

### CRÉATION DE VALEUR

- ▶ Métiers à ROE élevés et soutenables
- ▶ Potentiel de création de valeur supplémentaire à partir de nos expertises

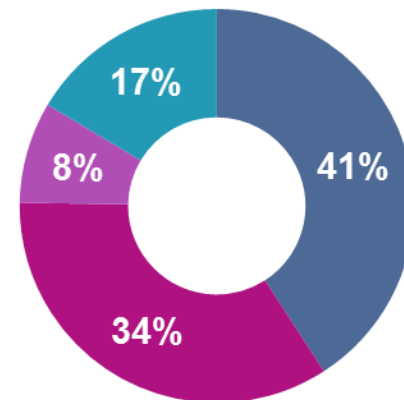
### DIVERSIFICATION

- ▶ Par activité
- ▶ Par géographie
- ▶ Par client

### RÉSILIENCE

- ▶ Maîtrise des risques
- ▶ Accès aux réseaux Caisses d'Épargne et Banques Populaires

### RÉPARTITION DU PNB 2017<sup>1</sup>



■ AWM<sup>2</sup>      ■ BGC  
■ ASSURANCE      ■ SFS

(1) Estimations pour l'exercice 2017 sur la base des résultats 9M + [T4=T3] (2) Asset & Wealth Management

## Nos objectifs

### AWM<sup>1</sup>

Affirmer notre position de **leader mondial dans la gestion active**, par la taille, la rentabilité et la capacité à innover

### BGC

Devenir une **banque de référence sur 4 secteurs-clé** et être reconnu comme une **banque de solutions innovante**

### Assurance

Conforter notre **position d'assureur de premier plan en France**

### SFS

Accélérer la **transformation digitale** de nos métiers et devenir un **pure-player des Paiements en Europe**

**> 100 Mds€**

Collecte nette cumulée  
d'ici 2020

**~ 6%**

PNB / RWA en 2020

**~ 90 Mds€<sup>1</sup>**

AuM en Assurance vie  
en 2020

**X 1,5**

Revenus des  
Paiements en 2020

(1) ~€77Md€ hors traité de réassurance avec CNP Assurances

## Intensifier les relations commerciales avec les réseaux du Groupe BPCE

Accélération des synergies de revenus avec les Banques Populaires et les Caisses d'Épargne

~ **400 M€**

2018-2020



**AWM et Assurance**

Programme de **relance de l'épargne financière** dans les Réseaux

**SFS**

Développer de **nouvelles offres** pour les réseaux

**Elargir le périmètre** des entités du Groupe couvertes par SFS

## Investir dans le digital

Budget IT ré-alloué à des projets digitaux de transformation et d'optimisation

> **450 M€**

2018-2020



Améliorer l'**efficacité de nos métiers**

S'appuyer sur les **données et l'Intelligence Artificielle** pour développer des services-client sur mesure

Digitaliser **les offres et les parcours client**

Investir dans les **nouvelles technologies** (blockchain) et **les business models novateurs** (PayPlug, Dalenys, etc.)

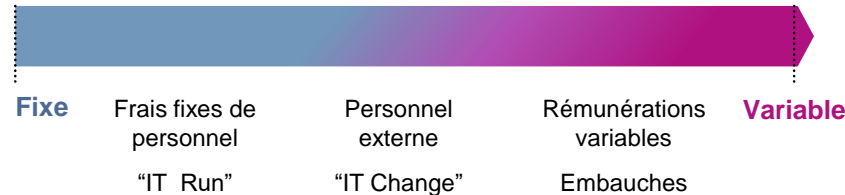
# L'agilité : au cœur du succès de *New dimension*...



## Flexibilité des coûts

~ **30 %**  
des dépenses  
ajustables, à  
horizon 2020

### Degré de variabilité



*Capacité  
d'ajustement  
permanente*

## Organisation simplifiée

### ORGANISATION

Suppression en moyenne de **2 niveaux hiérarchiques**

Redéfinition des rôles de leadership, avec une augmentation de **35 % du nombre moyen de collaborateurs rattachés directement à un manager**

### MÉTHODES DE TRAVAIL

Transformation de nos méthodes de travail pour **simplifier** les tâches quotidiennes, favoriser la **collaboration, la responsabilisation et l'innovation**

- ▶ Des outils et équipements mobiles unifiés pour tous
- ▶ Des espaces de travail plus flexibles



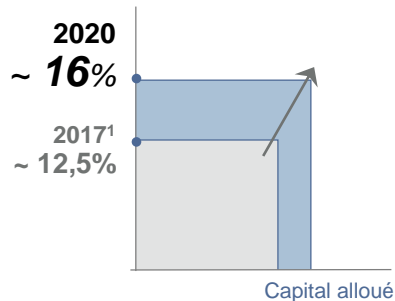
*Plus agiles,  
efficaces et  
rapides dans nos  
prises de décision*

## 2 | Stratégie Asset-smart : investir dans nos métiers à forte rentabilité...



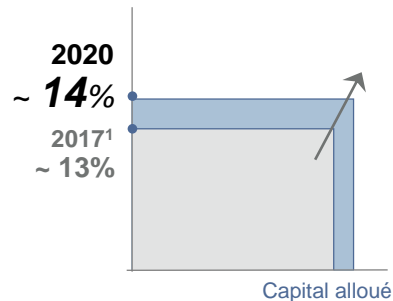
### ASSET & WEALTH MANAGEMENT

RoE



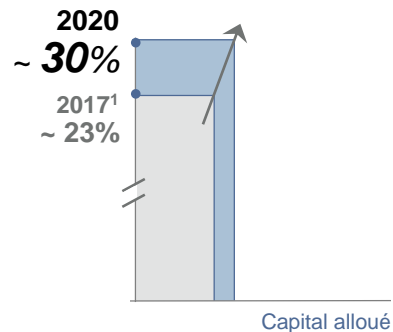
### BANQUE DE GRANDE CLIENTÈLE

RoE



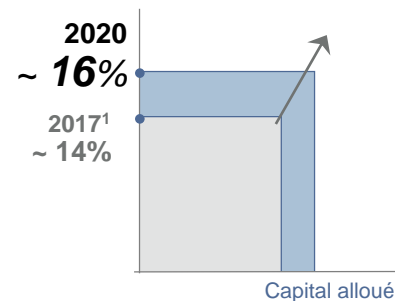
### ASSURANCE

RoE



### SERVICES FINANCIERS SPÉCIALISÉS

RoE



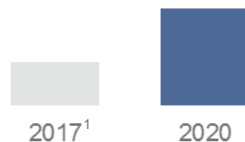
(1) Estimations pour l'exercice 2017 sur la base des résultats 9M + [T4=T3] et sur la base des nouvelles règles normatives y compris l'allocation du capital à 10,5 % des RWA



Gestion rigoureuse des ressources et politique de dividendes ambitieuse

### TCAM 2017-2020

Revenus ~ 5%



RWA ~ 2%



## ~ 4 Mds€

de capital libre généré (après croissance organique) disponibles pour distribution, avec un **objectif de CET1 fully-loaded à 11 % d'ici fin 2020**



> 3 Mds€

Paiement minimum de dividendes sur la période 2018-2020

Jusqu'à ~ 1 Md€

Acquisitions potentielles et/ou distribution complémentaire de dividendes

> 60%






Taux de distribution minimum pour chaque année du plan

(1) Estimations pour l'exercice 2017 sur la base des résultats 9M + [T4=T3]



2018-2020  
OBJECTIFS  
FINANCIERS

# 3 | Création de valeur au niveau Natixis...

PNB	CHARGES D'EXPLOITATION	CET1 « FULLY-LOADED »	ROTE	CAPITAL LIBRE GÉNÉRÉ
<b>~ 5%</b> TCAM 2017-2020	<b>&lt; 3%</b> TCAM 2017-2020	<b>11%</b> OBJECTIF 2020 APRÈS DISTRIBUTION	<b>13-14,5%</b> OBJECTIF 2020	<b>~ 4 Mds€</b> 2018-2020
				
PNB > <b>10 Mds€</b> en 2020 ..... ~ <b>2%</b> TCAM des RWA avec un impact accrétif sur le ROE	<b>Effet ciseau positif</b> dans tous nos métiers ..... <b>Capacité permanente d'ajustement</b> de la trajectoire de dépenses, si nécessaire	Supérieur à <b>10,5%</b> à la fin de chaque exercice ..... Ratio total de fond propres : <b>14%</b> ..... Ratio de levier <sup>1</sup> ≥ <b>4%</b>	<b>Coût du risque / PNB &lt; 3%</b> sur la durée du plan ..... Hypothèse de <b>taux d'impôts inchangés aux États-Unis</b> ..... <b>Objectif soutenable</b> dans un environnement «Bâle 4» <sup>2</sup>	<b>&gt; 3 Mds€ redistribués</b> sous forme de dividendes ..... <b>Jusqu'à ~ 1 Md€</b> de croissance externe et/ou de dividendes exceptionnels ..... Hausse du taux de distribution minimum par an de <b>50% à &gt; 60%</b>

(1) Selon les règles de l'Acte délégué publié par la Commission Européenne le 10 octobre 2014, après l'annulation des opérations avec les affiliés, en attente d'autorisation de la BCE.

(2) Sur la base de notre interprétation actuelle des impacts de Bâle 4