

# 2012

RAPPORT D'ACTIVITÉ ET DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

## BÂTIR LA BANQUE DE DEMAIN



DEVELOPPONS ENSEMBLE

L'ESPRIT  SOCIÉTÉ  
D'EQUIPE GÉNÉRALE

# 2013

# Notre modèle de banque universelle

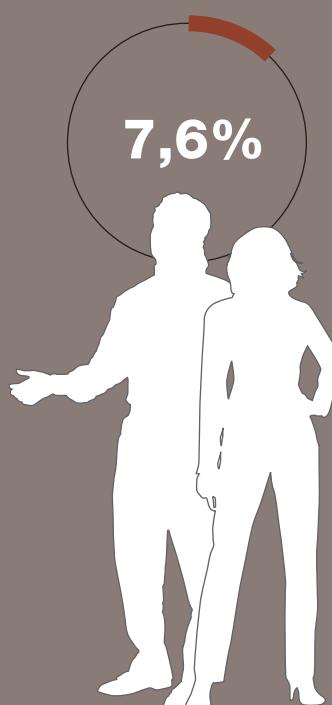
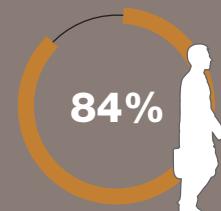
UNE ORGANISATION CENTRÉE  
SUR TROIS PILIERS ET DEUX MÉTIERS EN SYNERGIE



DES COLLABORATEURS AU CŒUR DE NOS MÉTIERS ET DE NOTRE STRATÉGIE



**12 323** personnes ont été recrutées en contrat durable en 2012



du capital du Groupe est détenu par 101 000 salariés et retraités actionnaires

UN ENGAGEMENT VOLONTARISTE DANS LE DOMAINE SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL

9 millions d'euros consacrés en 2012 à des actions de solidarité

2012

est l'année où Société Générale a atteint la neutralité carbone (hors Rosbank)

25 ans

d'engagement aux côtés de tous les passionnés de rugby, dans les grands tournois comme au cœur des territoires

## SOCIÉTÉ GÉNÉRALE en chiffres

32 millions de clients dans le monde

154 000 collaborateurs

76 pays

23,1 milliards d'euros de produit net bancaire

49,8 milliards d'euros de capitaux propres part du Groupe



## SOMMAIRE

### Stratégie

Vision	02
Repères	06
Banque universelle	08
Gouvernance	14

<b>Dans la vie de chacun</b>	<b>16</b>
<b>Aux côtés des entrepreneurs</b>	<b>24</b>
<b>Financement et investissement</b>	<b>32</b>

### Une éthique, des talents, des engagements

Banquier responsable	40
Finance responsable	42
Achats et crédit responsables	44
Parcours	46
Solidarité	50
Mécénat culturel	52
Rugby	54



Ce sigle renvoie à des informations plus détaillées sur notre site Internet (interviews, reportages photos et vidéos)



# Développons ensemble l'esprit d'équipe

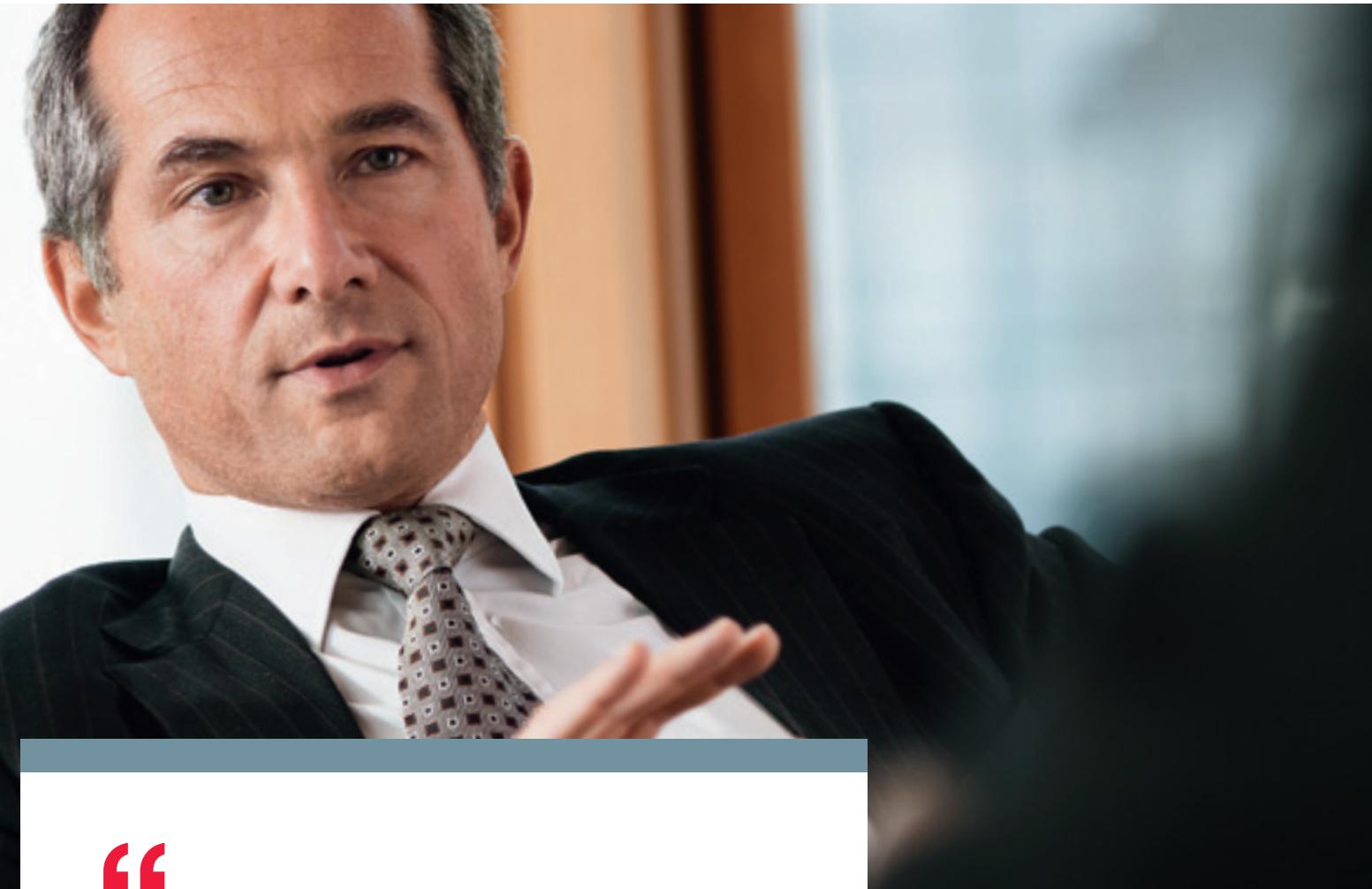


Société Générale est l'un des tout premiers groupes européens de **services financiers**. S'appuyant sur un modèle diversifié de banque universelle, le Groupe allie solidité financière et stratégie de croissance durable, afin de mettre sa performance au service du financement de l'économie et des projets de ses clients.

**Être la banque relationnelle de référence sur ses marchés**, proche de ses clients, choisie pour la qualité et l'engagement de ses équipes : c'est l'ambition de Société Générale. Pour la concrétiser au quotidien, le Groupe a fait de la satisfaction de ses clients sa priorité, et transforme ses métiers et ses organisations pour améliorer son efficacité opérationnelle.

Notre signature « **Développons ensemble l'esprit d'équipe** » est plus qu'une promesse : elle est un engagement à mobiliser les compétences et l'énergie de tous nos collaborateurs pour mériter pleinement la confiance de nos clients.

## VISION



**“ Nous poursuivons notre dynamique de transformation ”**

**FRÉDÉRIC OUDÉA**

Président-Directeur général du groupe Société Générale

Comment le groupe Société Générale a-t-il traversé l'année 2012 ?

En confirmant sa capacité à se transformer pour s'adapter à un monde nouveau. Après les fortes turbulences de l'année 2011, nous avions annoncé une série d'objectifs. Tous ont été tenus. Nous avons mené à bien un programme de réduction de bilan et de cessions d'actifs qui a sensiblement renforcé la solidité financière de notre Groupe. Nous avons respecté les exigences croissantes des régulateurs en matière de capital et de liquidité, et nous pouvons être confiants sur notre capacité à être en ligne fin 2013 avec les règles de Bâle 3 – sans augmentation de capital, comme nous l'avions dit.

Le constat apparaît clairement avec le recul : dans la crise que traverse notre secteur depuis 2007, nous avons montré

une résilience hors du commun. Le groupe Société Générale qui émerge de cette période est un groupe solide, dont le nom inspire à nouveau confiance. Nous sommes en train de construire les bases nouvelles sur lesquelles nos métiers pourront continuer à se développer dans le futur. 2012 a donc été une année de stabilisation par rapport aux turbulences de la crise, et de transformation pour conforter la robustesse de notre modèle.

Comment analysez-vous les perspectives en Europe, et le rôle des banques dans cet environnement économique ?

L'Europe a surmonté la crise de la zone euro, les scénarios les plus pessimistes sont probablement derrière nous, le sujet qui s'impose aujourd'hui à tous les acteurs économiques, c'est celui de la croissance. Nous savons déjà qu'elle sera faible en 2013. Tout l'enjeu est de préparer aujourd'hui les conditions d'une amélioration en 2014 et 2015. Pour cela, il faut continuer à construire l'Europe. Au-delà des réformes que connaît chaque pays, l'Europe doit aller vers plus d'intégration, plus de politiques coordonnées pour stimuler une croissance commune et faire face à la compétition mondiale.

Or, il n'y aura pas d'Europe forte sans une industrie financière forte, sans un système bancaire adapté à ses besoins de financement, qui oriente l'épargne des Européens d'une manière optimale, qui permette aux acteurs économiques d'accéder dans les meilleures conditions aux marchés financiers internationaux. Il y a là clairement un enjeu de souveraineté économique et de compétitivité pour l'Europe. Et la réponse à cet enjeu, c'est ma conviction, passe notamment par l'existence de banques universelles fortes, qui disposent à la fois d'un socle solide de banque de détail, proche des citoyens et des acteurs économiques locaux, et d'une forte présence dans les métiers de banque de financement et d'investissement, pour aider les entreprises à se développer et favoriser ainsi la croissance. Nous croyons à ce modèle, qui a permis aux grandes banques françaises, dont la Société Générale, de mieux résister que d'autres à la crise. Nous croyons à sa robustesse et à son utilité pour nos clients et pour l'économie.

La régulation du système bancaire qui est en train de se mettre en place en Europe et en France va-t-elle selon vous dans le bon sens ?

Au niveau européen, tout d'abord, il faut se féliciter de la décision prise fin 2012 de créer un superviseur bancaire à l'échelle de la zone euro, dont l'action s'articulera avec celle des superviseurs nationaux. Cela va dans le sens de l'intégration que j'évoquais



à l'instant. Il est tout à fait logique que l'Europe, après s'être dotée d'un marché unique puis d'une monnaie unique, aille aussi vers l'harmonisation de ses marchés financiers. Cela ne peut que renforcer la solidité du système bancaire européen, et sa compétitivité à l'échelle mondiale. Concernant la loi qui est en cours de discussion au Parlement français, nous approuvons bien sûr sa finalité, qui est de sécuriser le système bancaire, mais nous nous interrogeons sur l'opportunité de légiférer maintenant dans la mesure où la France, comme les autres pays de la zone euro, va devoir se mettre en conformité avec le dispositif de supervision européenne qui est en cours d'élaboration et sera déployé en 2014.

Mon propos est surtout de souligner que les chantiers déjà en cours en matière de régulation financière sont colossaux, et qu'il ...

...

ne faut pas sous-estimer les changements profonds réalisés depuis le début de la crise par les banques, pour répondre aux nouvelles exigences réglementaires. Il faut donc être attentifs aux effets contre-productifs que pourrait avoir l'empilement de contraintes supplémentaires, et prendre garde aussi aux effets de distorsion de concurrence. Les banques européennes, et françaises en particulier, sont les bons élèves dans l'application des réformes décidées sous l'égide du G20 et de l'Union européenne, alors que les États-Unis, pourtant à l'origine du déclenchement de la crise, ont annoncé en 2012 le report *sine die* de l'application de Bâle 3. C'est tout de même paradoxal !

Il y a aussi dans le débat actuel beaucoup d'idées préconçues sur le risque que représenteraient les activités de marché, et sur la nécessité qu'il y aurait à les cantonner. Rappelons que les activités de banque d'investissement ont une utilité fondamentale pour accompagner les entreprises et les États sur les marchés financiers, pour les aider à placer leurs obligations et leurs actions auprès des investisseurs, puis pour couvrir leurs risques financiers, par exemple sur les taux de change. Rappelons aussi que les banques françaises sont parmi les rares à pouvoir jouer un rôle clé sur les marchés de capitaux dans la zone euro. Nous disons donc : ne perdons pas de vue

l'essentiel, l'enjeu collectif, à savoir le financement de l'économie, la compétitivité, la croissance, l'emploi. Et préservons dans ce but le modèle de banque universelle, qui a fait ses preuves.

#### Comment conforter l'efficacité de ce modèle de banque universelle dans un environnement de plus en plus contraint ?

C'est tout le sens de la deuxième phase de transformation que nous engageons en 2013. Nous avons lancé la première en 2010, avec le plan Ambition SG 2015 : l'ensemble de notre Groupe s'est mis en mouvement pour améliorer sa performance au bénéfice de nos clients. Ces efforts sont en train de porter leurs fruits. Nous avons gagné en efficacité opérationnelle, nous maîtrisons mieux nos risques, nous mutualisons davantage nos infrastructures, nous simplifions nos processus. Ces progrès sont perceptibles dans les indices de satisfaction de nos clients. Ils se lisent plus fondamentalement



“

Il n'y aura pas d'Europe forte sans une industrie financière forte ,

dans la robustesse des résultats de nos métiers, qui ont bien résisté en 2012 dans un environnement économique difficile. Pour autant, si nous voulons préserver notre agilité et notre compétitivité alors que l'exercice de nos métiers est de plus en plus contraint, si nous voulons délivrer le meilleur service à nos clients et tenir ainsi notre promesse d'être la banque relationnelle de référence, choisie pour la qualité et l'engagement de ses équipes, nous devons poursuivre cette dynamique de transformation.

C'est dans cet esprit que j'ai proposé, avec la Direction générale, un objectif de simplification de notre organisation en la recentrant davantage sur nos métiers clés et en l'articulant autour de trois piliers d'excellence. Ce projet d'organisation, actuellement en cours d'élaboration, nous permettrait d'être plus rapides dans l'exécution de nos projets, de développer les complémentarités commerciales et les synergies de moyens entre nos métiers. Autrement dit : d'offrir un meilleur service à moindre coût.

Quelle est votre conception de la responsabilité d'une banque, et comment s'applique-t-elle dans le groupe Société Générale ?

Notre première responsabilité est d'exercer pleinement notre mission au service de l'économie, c'est-à-dire de bien faire notre métier de banquier en accompagnant nos clients et en contribuant au développement des pays qui nous accueillent. Société Générale est pleinement engagée dans cette voie. Cet engagement se concrétise notamment par nos efforts pour faire partager par toutes nos équipes une culture responsable du risque. Le risque est inhérent à nos métiers. L'important, surtout dans les périodes de difficultés économiques comme celles que nous vivons actuellement, est de prendre le « juste risque », pertinent à la fois pour le client et pour la banque.

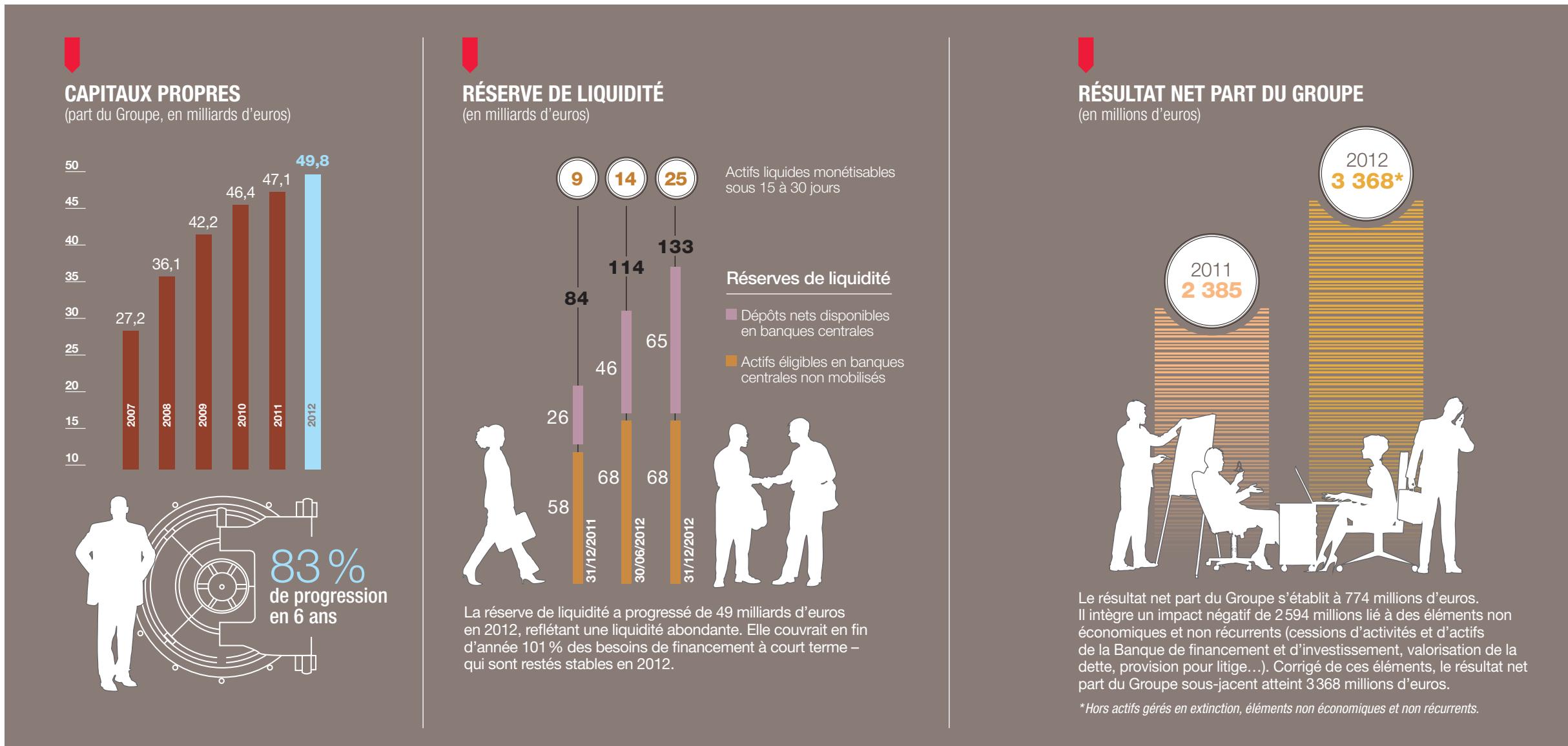
L'autre priorité à mes yeux dans notre démarche de banque responsable concerne nos salariés. Dans un contexte où tout est en mutation – les attentes de nos clients, nos métiers, nos organisations –, notre responsabilité est de permettre à chaque collaborateur d'acquérir les compétences qui lui permettront de s'adapter à ces évolutions et de participer au renouvellement de nos métiers. Elle est aussi de lui offrir des perspectives de mobilité interne qui valoriseront sa capacité d'initiative, pour que chacun puisse se réaliser professionnellement tout en enrichissant le savoir-faire collectif de l'entreprise. C'est un enjeu d'autant plus essentiel que nous exerçons des métiers de service, et que la qualité de la relation humaine est au cœur de ces métiers. Dès lors, le développement et l'épanouissement de nos collaborateurs, dans un cadre managérial valorisant, est une clé de la réussite.

Nous agissons aussi en entreprise responsable dans le domaine environnemental – nous avons atteint en 2012 la neutralité carbone, grâce à un mécanisme ambitieux de taxe interne et de compensation – mais aussi vis-à-vis des sociétés dont nous sommes partie prenante. Tout au long de la crise – c'est une fierté pour moi – nous avons maintenu notre effort de mécénat et de solidarité, via notamment la Fondation Société Générale, et cet engagement du Groupe se conjugue avec celui de nos collaborateurs dans un nombre croissant d'initiatives citoyennes.

C'est l'une des illustrations de cette valeur que nous plaçons au-dessus de toutes, l'esprit d'équipe. Il nous pousse à nous mobiliser pour mériter la confiance de nos clients, au point qu'ils nous comptent dans leur équipe. Il nous donne aussi l'énergie collective pour poursuivre notre transformation et bâtir la banque de demain. ■

## REPÈRES

# Une solidité financière renforcée



## STRUCTURE DE BILAN CONFORTÉE

La structure de bilan a été significativement renforcée en 2012, avec une hausse importante de l'excédent de ressources stables par rapport aux emplois long terme. Les dépôts clientèle ont augmenté de 16 milliards d'euros, soit + 8% (hors dépôts de Geniki et NSGB). Les financements moyen/long terme ont progressé de 19 milliards d'euros, en partie grâce à l'émission de 27 milliards d'euros de dettes à moyen et long terme. Les fonds propres se sont renforcés de 3 milliards d'euros (+ 5%). Dans le même temps, la stratégie de réduction du bilan a conduit à une baisse des encours de crédits de 18 milliards d'euros. Au final, le ratio crédits sur dépôts du Groupe s'est sensiblement amélioré, en baissant de 13 points sur l'année.

## AU RENDEZ-VOUS DES ÉCHÉANCES RÉGLEMENTAIRES

Afin de renforcer la solidité du système bancaire, les règles de Bâle imposent aux banques d'augmenter leurs fonds propres. De nouveaux ratios de solvabilité ont été introduits depuis 2008 et le début de la crise financière, dont le ratio Core Tier 1, basé sur la définition la plus restrictive des fonds propres, c'est-à-dire le "noyau dur" constitué par le capital apporté par les actionnaires et les réserves résultant de l'activité bénéficiaire passée. Avec le référentiel Bâle 2.5, mis en place suite à la crise de la zone euro en 2011, puis Bâle 3, qui entre en vigueur à partir de 2013, l'Autorité bancaire européenne a durci encore ces exigences en relevant le niveau minimum de Core Tier 1.

Le ratio Core Tier 1 de Société Générale, qui s'élevait à 9,0 % au 31 décembre 2011 dans le référentiel Bâle 2.5, atteignait 10,7 % à fin décembre 2012, soit une progression de 165 points de base sur un an. Cette progression est due à la fois aux résultats solides des métiers durant l'année, et aux évolutions structurelles engagées par le Groupe dans le cadre de son programme de transformation: réduction de la taille de bilan de la Banque de financement et d'investissement; cession d'activités.

Grâce à sa capacité bénéficiaire et aux cessions d'actifs réalisées en 2013 (dont celle de la participation dans NSGB en Égypte, finalisée au premier trimestre), le Groupe confirme l'atteinte de son objectif de ratio Core Tier 1 "Bâle 3" compris entre 9 % et 9,5 % à fin 2013.

### RATIO DE SOLVABILITÉ CORE TIER 1

(en pourcentage)

31/12/2011	Bâle 2.5	9,0
31/12/2012	Bâle 2.5	10,7
<b>Objectif au 31/12/2013</b>		
Bâle 3	9/9,5	

Retrouvez plus d'infos sur [societegenerale.com/ra07](http://societegenerale.com/ra07)

## BANQUE UNIVERSELLE

# Trois piliers, deux métiers en synergie

## ÉVOLUTIONS STRUCTURELLES ET SOLIDITÉ RENFORCÉE

Société Générale a franchi en 2012 des étapes clés dans la dynamique de transformation engagée depuis 2010 avec le plan Ambition SG 2015. Ces étapes ont concerné principalement :

- l'achèvement du programme de *deleveraging* (réduction de la taille de bilan) de la Banque de financement et d'investissement, avec la cession de 16 milliards d'euros d'actifs du portefeuille de crédit depuis fin juin 2011, et la poursuite du programme de cession d'actifs gérés en extinction (19 milliards d'euros en 18 mois) ;

- le recentrage des métiers et l'optimisation du portefeuille d'actifs, avec notamment la cession des filiales Geniki et NSGB\* dans les Réseaux Internationaux, et TCW dans la Gestion d'Actifs ;
- le renforcement de la structure de financement, avec l'amélioration du ratio crédits sur dépôts, les volumes élevés d'émission de dettes à moyen et long terme, et l'allongement des ressources de financement ;
- la mise en œuvre de mesures d'efficacité qui se sont traduites par la baisse des frais de gestion par rapport à 2011.

Ces actions, conjuguées aux résultats solides des pôles de métiers, ont permis de renforcer de façon très significative la structure de bilan du Groupe, en ligne avec les exigences des règles de Bâle (*lire page 7*).

## NOUVELLE ÉTAPE DE TRANSFORMATION

En 2013, Société Générale engage une nouvelle étape de sa transformation. Pour conforter son modèle de banque universelle et poursuivre son adaptation face au nouveau contexte économique et réglementaire, le Groupe entend simplifier et recentrer son organisation autour de ses métiers clés, en renforçant les synergies de revenus et de coûts. Le projet de nouvelle organisation s'articule autour de trois piliers :

- le pilier de Banque de détail en France, dont le périmètre reste inchangé ;
- un second pilier réunissant les Réseaux Internationaux et les Services financiers spécialisés et Assurances ;
- un troisième pilier rapprochant la Banque de financement et d'investissement et la Banque Privée, la Gestion d'actifs et les Services aux investisseurs.

Le Groupe s'appuie de plus sur des fonctions de pilotage et de contrôle fortes qui devront s'adapter aux enjeux de plus grande efficacité, de simplification et d'agilité.

\*Cession effective en 2013.

1

## La Banque de détail en France

Les réseaux de détail en France reposent sur la complémentarité de trois enseignes :

- la banque relationnelle multicanal Société Générale, banque nationale de référence ;
- le réseau Crédit du Nord, groupe de banques régionales caractérisées par leur ancrage local et leur culture de proximité avec leurs clients ;
- Boursorama, leader français de la Banque en ligne, qui s'appuie sur un modèle innovant et un positionnement tarifaire attractif.

Dotés d'un dispositif multicanal performant, les Réseaux France proposent une large gamme de produits et services adaptés aux besoins diversifiés d'une clientèle de plus de 11 millions de particuliers et près de 615 000 professionnels et entreprises.

...



11 millions de clients particuliers
615 000 clients professionnels et entreprises
3 176 agences

## ÉCLAIRAGE

### “Nos clients voient notre qualité de service progresser, et ils nous le disent”

JEAN-FRANÇOIS SAMMARCELLI  
Directeur général délégué

**L**es grands chantiers que nous avons lancés ces dernières années commencent à porter leurs fruits. Ils ont en commun de mobiliser l'ensemble de nos équipes autour de la satisfaction de nos clients, en simplifiant nos procédures, en mutualisant nos outils, en repensant l'accueil dans nos agences, en travaillant sur les multiples aspects de la relation client... Tout cela se traduit dans la progression de nos indices de satisfaction. C'est un vrai stimulant pour nos équipes, comme l'est le haut niveau de fidélité de nos clients.

Nous gagnerons d'autant plus leur confiance que nous élargirons nos services à la protection de leur environnement familial et professionnel. Le succès de nos nouvelles offres d'assurance-santé nous conforte dans cette voie. À plus long terme, nous avons engagé une réflexion pour imaginer aujourd'hui la banque des années 2020. Elle devra conjuguer la proximité de nos agences, dont les ressources d'expertise seront renforcées, et une fluidité totale du service pour nos clients, qui pourront par exemple commencer une transaction sur Internet et la poursuivre en agence avec leur conseiller. C'est en pensant ainsi "valeur du service" et accompagnement du client que nous donnons tout son sens à notre métier.



...

## ACTIVITÉ 2012

En dépit d'un contexte économique déprimé, l'année a été marquée par une dynamique commerciale satisfaisante, conjuguée à une bonne maîtrise des frais de gestion. L'augmentation du coût du risque, inhérente à un environnement dégradé, a pesé sur le résultat des Réseaux France, qui restent néanmoins le premier contributeur aux résultats du Groupe.

Dans un contexte de concurrence vive sur la collecte d'épargne, les encours de dépôts ont progressé de 5,4 %. Cette croissance a permis d'améliorer le ratio crédits sur dépôts, en cohérence avec les contraintes réglementaires. Dans le même temps, les Réseaux France ont continué à soutenir l'économie en accompagnant leurs clients dans le financement de leurs projets, comme en témoigne la progression de 3,2 % des encours de crédits.

## PERSPECTIVES

L'ambition du Groupe dans la Banque de détail en France est d'être la banque de référence en matière de satisfaction et de protection des clients. Le Groupe entend ainsi mieux fidéliser ses clients, développer la clientèle des particuliers et consolider son statut d'acteur de référence auprès de la clientèle d'entreprises. Pour cela, il s'appuiera sur des stratégies davantage différencier par segment de clientèle (ancrage régional, élargissement de l'offre sur des expertises au cœur du métier de banquier), sur l'innovation utile (nouveaux moyens de paiement et nouvelles technologies numériques) et sur l'adaptation de son dispositif (maillage, multicanal). Simultanément, le Groupe poursuivra l'optimisation de son modèle opérationnel et développera les synergies entre ses enseignes, notamment au travers du projet d'architecture informatique commune "Convergence".

**+3,2 %**  
de progression  
des encours de crédits

**+6,0 %**  
de progression des encours  
de dépôts des clients particuliers

2

## La Banque de détail à l'international

Le développement des Réseaux Internationaux s'appuie sur la mise en œuvre d'un modèle de banque universelle adapté aux spécificités locales. Présente aujourd'hui dans 36 pays, la Banque de détail à l'international occupe des positions de premier plan en Russie, en Europe centrale et orientale, dans le Bassin méditerranéen et en Afrique subsaharienne.



...

et se sont contractés en Roumanie et dans les autres pays d'Europe centrale et orientale, pénalisés notamment par un ralentissement économique.

### PERSPECTIVES

Les évolutions de périmètre ne traduisent pas d'inflexion de la stratégie du Groupe, qui reste orientée autour de trois axes : le développement ciblé dans des pays à potentiel élevé, la création d'un acteur de premier plan en Russie, et l'accélération de la croissance dans les bassins en cours de bancarisation. Ces développements seront stimulés par une gestion dynamique des implantations, en jouant sur plusieurs leviers : innovation et expertise marketing pour intensifier la relation client ; développement des synergies, notamment avec la Banque de financement et d'investissement et la Banque Privée ; mutualisation des ressources et harmonisation des procédures pour améliorer le modèle opérationnel et le pilotage des filiales.

\*À périmètre et change constants.

### SERVICES FINANCIERS SPÉCIALISÉS ET ASSURANCES

Dans ces métiers complémentaires de ceux de la banque universelle, le Groupe propose des produits d'assurance-vie, prévoyance et dommages (Société Générale Insurance), des solutions de financement et de gestion pour les flottes automobiles (ALD Automotive), des solutions de financement pour les ventes et les biens d'équipement des professionnels (Société Générale Equipment Finance), ainsi qu'une large gamme de crédits à la consommation (Société Générale Consumer Finance). Ces métiers mettent en œuvre de nombreuses synergies avec les réseaux de Banque de détail en France et à l'international, tout en diversifiant leurs réseaux de distribution, notamment au travers de partenariats et d'accords avec des prescripteurs.

En 2012, les métiers des Services financiers spécialisés et Assurances ont fait progresser leurs revenus et amélioré sensiblement leur rentabilité, tout en poursuivant leur adaptation à un environnement contraint en termes de capital et de liquidité. En particulier, les activités d'assurances ont confirmé leur solidité, avec un niveau d'encours historique.

Les efforts portant sur l'optimisation des ressources rares, la diversification du refinancement, la réduction des coûts et la gestion des risques continueront en 2013. À l'horizon 2015, le Groupe entend privilégier le développement sélectif de ses franchises les plus rentables, en synergie avec les Réseaux France et Internationaux. Il intensifiera en particulier, dans la logique du modèle de bancassurance, sa politique d'équipement des clients de ses réseaux en produits d'assurances – dont la gamme sera élargie.

► 955 000 véhicules en location longue durée et gestion de flottes

► N°1 en Europe et n°3 dans le monde dans le financement des ventes et des biens d'équipement professionnel

► N°2 en France et en Allemagne, n°3 en Russie, dans le crédit à la consommation

## ÉCLAIRAGE

**“ Notre vision du développement partagé ”**

BERNARDO SANCHEZ INCERA  
Directeur général délégué



Dans les Réseaux Internationaux, depuis une dizaine d'années, nous avons connu une période de développement accéléré et de changements multiples – qu'il s'agisse des nouvelles organisations que nous avons mises en place dans les banques qui nous ont rejoints, des secousses de notre environnement politique et macroéconomique, ou des changements récents de périmètre. Aujourd'hui, nous avons conforté nos bases et nous sommes en position de nous projeter dans l'avenir en bâtissant ce que seront les Réseaux Internationaux de demain.

En Russie, après un travail de fond sur nos réseaux et nos offres, nous sommes en train de déployer notre modèle de banque universelle en élargissant la gamme des services offerts à nos clients. Dans les pays du Maghreb et d'Afrique, nous sommes à la fois contributeurs et bénéficiaires de la croissance des économies, en favorisant la bancarisation avec des solutions adaptées aux besoins des populations, comme la banque sur mobile. Il n'y a pas de modèle unique. Dans toutes les régions du monde où nous sommes présents, nous sommes totalement intégrés dans la culture du pays tout en apportant l'expertise et les ressources d'un groupe bancaire international. C'est notre vision du développement partagé.

3

## La Banque de financement et d'investissement

Société Générale Corporate & Investment Banking (SG CIB) est présent sur les principales places financières dans les régions d'intervention du Groupe, avec une large couverture européenne et des représentations sur les zones Europe centrale et orientale, Moyen-Orient, Afrique, Amériques et Asie-Pacifique. SG CIB propose à ses clients des solutions financières sur mesure associant innovation, conseil et qualité d'exécution dans trois domaines d'expertise : banque d'investissement, financements et activités de marchés.

N°2 sur les émissions obligataires en euros pour les entreprises

“ Banque la plus innovante en dérivés actions ”  
*(The banker)*

“ Meilleur arrangeur en financement export ”  
*(Trade Finance)*

“ Meilleure banque de financement matières premières ”  
*(Trade Finance)*

### ACTIVITÉ 2012

SG CIB a poursuivi sa transformation. Des efforts importants ont été réalisés pour recentrer les activités, réduire le bilan et les besoins en liquidité, et adapter la base de coûts. En dépit d'un environnement difficile, SG CIB a dégagé une performance commerciale robuste. On notera en particulier la bonne tenue des activités de marché, dont les revenus ont progressé de 18% tout en maintenant un niveau bas d'exposition aux risques de marché.

...

...

Les activités de taux, de change et de matières premières, ont bénéficié de conditions de marché plus favorables et dégagé des revenus en forte hausse (+58%). Dans les métiers de financement et de conseil, les activités de financement de ressources naturelles, d'exportations et d'infrastructures ont bien résisté.

Globalement, les revenus de la Banque de financement et d'investissement sont demeurés stables, malgré les cessions de portefeuilles de crédit et d'actifs gérés en extinction. Dans un environnement très concurrentiel, SG CIB a gagné des parts de marché sur l'ensemble du secteur pour atteindre 3,7%, contre 2,8% en 2007, sur un panel de 15 banques.

### PERSPECTIVES

L'ambition du Groupe est de se situer parmi les premières banques de financement et d'investissement de la zone euro. SG CIB poursuivra l'adaptation de son modèle afin d'accompagner au plus près les entreprises et institutions financières. Elle se développera en capitalisant sur ses franchises mondiales (dérivés actions, financements de ressources naturelles et produits structurés, notamment), avec une offre intégrée en Europe. Le renforcement des synergies entre pôles d'expertises permettra de disposer d'un modèle plus intégré, dans un contexte de désintermédiation accrue des opérations de financement. Les synergies avec la Banque Privée seront également développées. L'optimisation de la consommation de ressources rares (capital et liquidité) restera une priorité, au même titre que la maîtrise des coûts et la stricte gestion des risques, en capitalisant sur l'ensemble des dispositions prises par le Groupe au cours des dernières années.



### ÉCLAIRAGE

**“ Nous transformer, c'est approfondir toutes les dimensions de notre métier ”**

SÉVERIN CABANNES  
Directeur général délégué

La transformation que nous avons engagée va bien plus loin que la réduction de notre bilan et de nos coûts. C'est un état d'esprit qui nous pousse à approfondir toutes les dimensions de notre métier : l'écoute et la compréhension profonde de nos clients, pour bâtir avec eux une relation dans la durée ; la sollicitude, le respect et l'ouverture à l'autre, c'est-à-dire les valeurs managériales qui font la force de l'équipe, dans l'entreprise comme dans le service apporté au client ; la culture du risque, parce qu'au-delà des multiples procédures de contrôle, chaque collaborateur se doit d'agir en banquier responsable en ayant mesuré et maîtrisé les risques qu'il fait prendre à son client et à la banque. Et lorsque nous approfondissons ces valeurs et cette culture, nous avançons d'autant mieux dans le chantier majeur de la transformation qu'est la simplification de nos processus et l'amélioration de notre efficacité opérationnelle. Là encore, c'est bien plus qu'une question d'optimisation des coûts : en nous demandant en permanence comment être plus rapides dans nos procédures, plus fluides dans nos organisations, plus agiles dans nos décisions, c'est le client qui bénéficie au final de la meilleure performance de l'entreprise.



3<sup>e</sup>  
sur le marché européen des EFT  
*(Exchange Traded Funds)*

1<sup>er</sup>  
acteur mondial sur le marché des warrants

### BANQUE PRIVÉE, GESTION D'ACTIFS ET SERVICES AUX INVESTISSEURS

Ce pôle regroupe les métiers de Banque Privée avec Société Générale Private Banking, de Gestion d'Actifs avec Amundi, de Titres avec Société Générale Securities Services, et de Courtage sur produits dérivés avec Newedge. Le pôle a participé au recentrage du Groupe sur son cœur d'activité en cédant notamment la société TCW aux États-Unis – opération engagée en 2012 et clôturée en février 2013.

À fin 2012, les encours d'actifs sous gestion s'élevaient à 86 milliards d'euros pour la Banque Privée, et à 107 milliards d'euros pour la Gestion d'Actifs. Les actifs en conservation ont poursuivi leur progression, confortant ainsi le positionnement du Groupe au deuxième rang des conservateurs européens. Globalement, le pôle a renforcé ses positions commerciales et maintenu son niveau de revenus dans un environnement peu porteur, tout en réduisant ses frais de gestion.

En 2013, la Banque Privée poursuivra son développement en capitalisant sur la qualité de ses offres, en développant les synergies avec les autres métiers du Groupe et en optimisant son efficacité opérationnelle. Les Services aux investisseurs poursuivront leurs efforts pour consolider leur positionnement concurrentiel, soutenir le développement de leurs revenus et optimiser la rentabilité.

▶ 193  
milliards d'euros d'actifs sous gestion\*

Société Générale Private Banking, distinctions 2012  
“ Meilleure Banque Privée en France ”  
*(Euromoney)*

▶ 3 449  
milliards d'euros d'actifs en conservation

“ Meilleure Banque Privée au Luxembourg ”  
*(PWM/The Banker)*  
“ Meilleure Banque Privée au Moyen-Orient ”  
*(The Banker Middle East)*

\*Hors actifs gérés par Lyxor et Amundi.

## GOUVERNANCE

## COMITÉ EXÉCUTIF\*



\*Au 31/03/2013

**Frédéric Oudéa**  
Président-Directeur général

**Séverin Cabannes**  
Directeur général délégué

**Jean-François Sammarcelli**  
Directeur général délégué

**Bernardo Sanchez Incera**  
Directeur général délégué

**Caroline Guillaumin**  
Directrice de la Communication  
du Groupe

**Didier Hauguel**  
Directeur des Services Financiers  
Spécialisés et Assurances,  
et Responsable pays Russie  
pour le Groupe

**Philippe Heim**  
Directeur Financier du Groupe

**Édouard-Malo Henry**  
Directeur des Ressources  
Humaines du Groupe

**Françoise Mercadal-Delasalles**  
Directrice des Ressources  
et de l'Innovation du Groupe

**Benoît Ottenwaelter**  
Directeur des Risques du Groupe

**Jean-Luc Parer**  
Directeur de la Banque de détail  
à l'international

**Patrick Suet**  
Secrétaire général et Responsable  
de la Conformité du Groupe

**Didier Valet**  
Directeur de la Banque de  
Financement et d'Investissement,  
de la Banque Privée,  
Gestion d'Actifs et Services  
aux Investisseurs

Également présent sur la photo:  
**William Kadouch-Chassaing**  
Directeur Financier délégué et  
Directeur de la Stratégie

CONSEIL  
D'ADMINISTRATION\*

**Frédéric Oudéa**  
• Président-Directeur général

**Anthony Wyand**  
• Vice-président du conseil  
d'administration depuis le 6 mai 2009  
• Administrateur de sociétés  
• Président du Comité d'audit,  
de contrôle interne et des risques  
• Membre du Comité des nominations  
et du gouvernement d'entreprise  
et du Comité des rémunérations

**Robert Castaigne**  
• Administrateur indépendant  
• Administrateur de sociétés  
• Membre du Comité d'audit, de contrôle  
interne et des risques

**Michel Cicurel**  
• Administrateur indépendant  
• Président de Michel Cicurel Conseil  
• Membre du Comité des nominations  
et du gouvernement d'entreprise  
et du Comité des rémunérations

**Yann Delabrière**  
• Administrateur indépendant  
• Président-Directeur général de Faurecia

**Jean-Martin Folz**  
• Administrateur indépendant  
• Administrateur de sociétés  
• Président du Comité des nominations  
et du gouvernement d'entreprise  
et du Comité des rémunérations

**Kyra Hazou**  
• Administrateur indépendant

**Jean-Bernard Lévy**  
• Administrateur indépendant  
• Président-Directeur général de Thalès  
• Membre du Comité des nominations  
et du gouvernement d'entreprise  
et du Comité des rémunérations

**Ana Maria Llopis Rivas**  
• Administrateur indépendant  
• Président-Directeur général fondateur  
ideas4all.sl

**Elisabeth Lulin**  
• Administrateur indépendant  
• Fondatrice et Gérante de Paradigmes  
et Caetera  
• Membre du Comité d'audit,  
de contrôle interne et des risques

**Thierry Martel**  
• Directeur général de Groupama

**Gianemilio Osculati**  
• Administrateur indépendant  
• Administrateur de sociétés  
• Membre du Comité d'audit,  
de contrôle interne et des risques

**Nathalie Rachou**  
• Administrateur indépendant  
• Fondatrice et Gérante  
de Topiary Finance Ltd.  
• Membre du Comité d'audit,  
de contrôle interne et des risques

**France Houssaye**  
• Administrateur élu par les salariés  
• Responsable animation marché  
bonne gamme

**Béatrice Lepagnol**  
• Administrateur élu par les salariés  
• Conseiller clientèle privée  
à l'agence d'Eauze

**Kenji Matsu**  
• Censeur  
• Président de Meiji Yasuda Life Insurance

\*Au 31/03/2013

Retrouvez plus d'infos sur  
[societegenerale.com/ra15](http://societegenerale.com/ra15)

## BANQUE EN LIGNE



CRISTINA HERFORT

**“ L'Agence Directe a bien compris que les clients à distance étaient plus exigeants ”**

**CRISTINA HERFORT,**  
CLIENTE DE L'AGENCE DIRECTE

J eune cadre très occupée, Cristina Herfort attend de sa banque un service et une réactivité sans faille, aux horaires qui l'arrangent et au meilleur prix. À l'Agence Directe, l'organisation des équipes est conçue pour répondre à ces exigences.

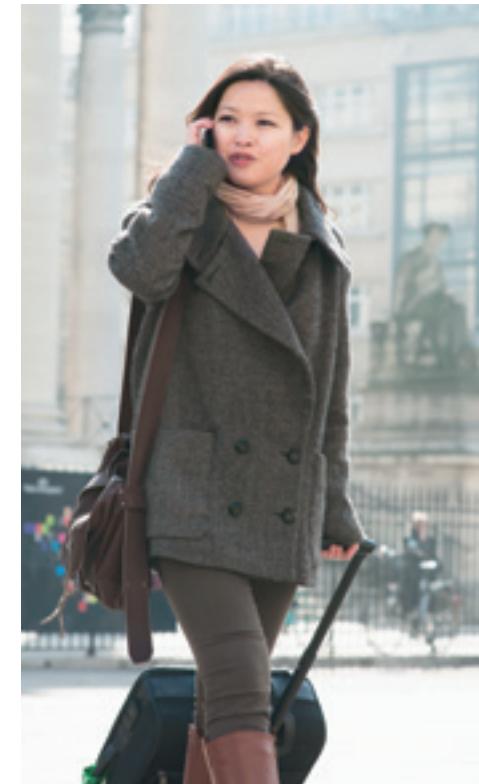
*“À mon arrivée en France pour mes études, je me suis mise en quête d'une banque qui me donne accès à tous mes comptes sur Internet. J'ai choisi Société Générale parce qu'ils étaient les seuls à me le proposer sans que j'ai à payer plus, comme si c'était normal. Moi aussi, cela me semblait normal.”*

Cristina Herfort était peut-être prédestinée à devenir cliente de l'Agence Directe. Créeée en 2011, celle-ci distribue à distance toutes les offres “classiques” de Société Générale, en mettant à la disposition des clients un conseiller dédié. Responsable de financements publics à l'Institut Louis Bachelier – un centre de recherche en finance, économie et mathématiques financières –, Cristina Herfort travaille au service de la communauté scientifique. Avec ses collègues, elle pilote une plateforme de gestion de projets R&D en lien avec les organismes publics du financement de la recherche. “Je travaille en mode projet; mon métier n'est pas précisément un emploi de bureau classique”, explique-t-elle. Ses horaires étant flexibles, il est important pour elle de pouvoir compter sur une banque joignable de 8 h à 20 h, 6 jours sur 7.

**FLORIMOND CERIEZ,**  
CONSEILLER DE CLIENTÈLE À L'AGENCE DIRECTE

“Nous ne pouvons pas nous contenter de proposer à un client un rendez-vous dans la semaine! Il faut que ce soit aujourd’hui ou demain”

*“J'ai une utilisation ponctuelle, mais plutôt intense, de ma banque.”* Cristina Herfort aime être tenue au courant et apprécie le côté pratique de l'Appli Société Générale, qui lui permet d'être avertie par un SMS des messages de son conseiller, Florimond Ceriez. “Cela m'a été utile, par exemple lorsque j'ai eu besoin d'une assurance habitation pour mettre en location un appartement que je venais d'acheter. Il fallait que cela aille très



## DE NOUVEAUX SERVICES 2.0

- **Gestion de budget**, accessible depuis l'Appli Société Générale.
- **Demat'+**, le premier service tout numérique de crédit à la consommation.

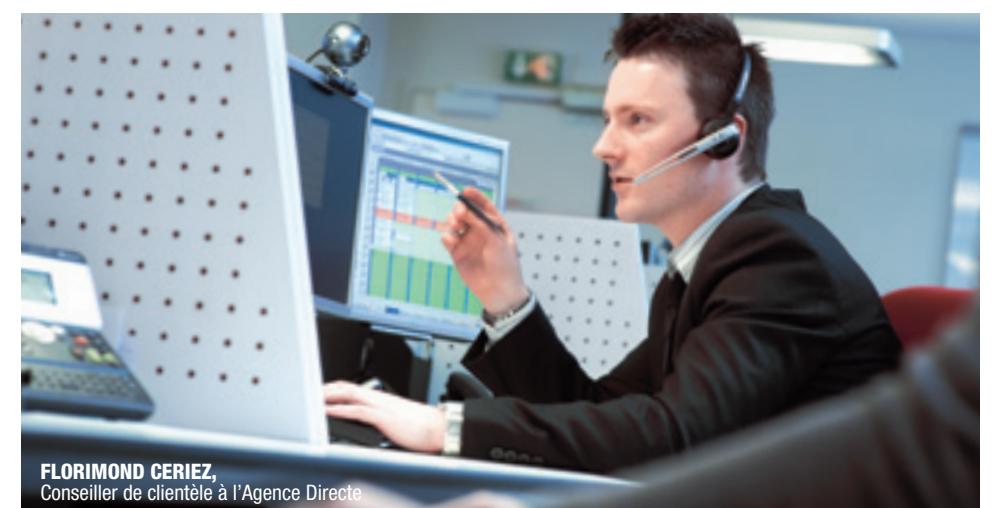
## LES INNOVATIONS DE BOURSORAMA

- **Easy Chèque**: le chèque sans faire de chèque, pour un envoi en ligne.
- **Un questionnaire en ligne intelligent**, développé avec la start-up Yseop, qui permet aux conseillers de rappeler les clients avec des offres personnalisées.

équipe dont la priorité est de pouvoir répondre à tout moment à la demande de ses clients.” Question d'organisation, raconte Florimond Ceriez: “Nous traçons absolument tout. Nous écrivons des comptes rendus détaillés, des fiches de transition. À distance, nos clients veulent de la rapidité, de la réactivité. Nous ne pouvons pas nous contenter de proposer à un client un rendez-vous dans la semaine! Il faut que ce soit aujourd’hui ou demain.”

“Ils ont très bien compris que les exigences d'une clientèle à distance sont plus fortes”, juge Cristina Herfort. “On attend un sans-faute: le client n'est pas là physiquement pour dire ce qu'il veut, il faut que la banque aille au-devant de ses besoins. Je trouve leur niveau de service très bon, j'apprécie aussi de ne pas avoir à le payer plus cher.”

L'Agence Directe Société Générale vient d'obtenir le label “Open to Dialog”, qui récompense la qualité de service. Elle est arrivée première de sa catégorie, Banque en ligne. ■



**FLORIMOND CERIEZ,**  
Conseiller de clientèle à l'Agence Directe

## PARTICULIERS ET PROFESSIONNELS

**“ Ils m'ont fait confiance malgré un projet un peu atypique ,”**

**RAPHAËL LORIN,**  
CLIENT DE SOCIÉTÉ GÉNÉRALE EN FRANCE



CLAIRE GUILLOT ET RAPHAËL LORIN



Raphaël Lorin avait un projet mûrement défini : s'établir à son compte dans son métier de la décoration végétale. Société Générale l'a accompagné. Récit d'une affaire... de proximité.

Raphaël Lorin est paysagiste d'intérieur : depuis sa boutique nantaise, Herb, il propose des plantes, pots et diverses installations autour du végétal, à la vente ou à la location. Il agence ainsi bureaux, patios et terrasses, piscines d'intérieur et lofts. Il a aussi pour client le très branché nouvel espace culturel nantais, Stereolux. Ce passionné de photographie urbaine aime "les friches industrielles, le bitumé, le goudronné... , surtout quand la végétation peut y reprendre ses droits." Il organise régulièrement des expos de photos chez Herb, auxquelles il convie Claire Guillot, directrice de l'agence Société Générale Nantes Viarme.

L'histoire de son projet professionnel débute en 2011. Il exerce alors le même métier en tant que responsable d'une boutique prestigieuse dans le centre de Nantes quand survient le décès de son propriétaire. L'établissement ferme quelques mois plus tard après le rachat de la structure par un groupe parisien, et Raphaël Lorin perd son emploi. "J'ai choisi d'y voir une opportunité : je trouvais inimaginable que le savoir-faire se perde", raconte-t-il.

"Je connaissais Thierry Malovec, il dirige les dix agences Société Générale du centre-ville de Nantes, c'était un client. Je lui avais déjà fait part de mon souhait de créer ma propre activité. Il m'avait laissé sa carte de visite." Raphaël Lorin décide de se lancer, repère un local, négocie adroïtement la reprise du bail. "J'avais 5000 ou 6000 euros d'apport. Avec un droit au bail de 40000 euros, j'ai réussi à échelonner mon paiement auprès des vendeurs sur 24 mois. Il m'en manquait encore autant pour les travaux, la décoration,

la constitution des stocks et le besoin en fonds de roulement." Avec un dossier très complet, il contacte quelques banques pour financer son projet. "Société Générale s'est montrée la plus simple, la plus rassurante, attentive et réactive. Comme Thierry Malovec connaît déjà mon activité, je n'ai pas eu à expliquer à nouveau ce que je faisais. Je sentais que mes interlocuteurs avaient envie de m'accompagner, ils étaient entreprenants, dynamiques. Ils ont fait confiance à mon projet un peu atypique, avec mon métier peu répandu, et malgré mon faible apport personnel."

### Moments de vérité

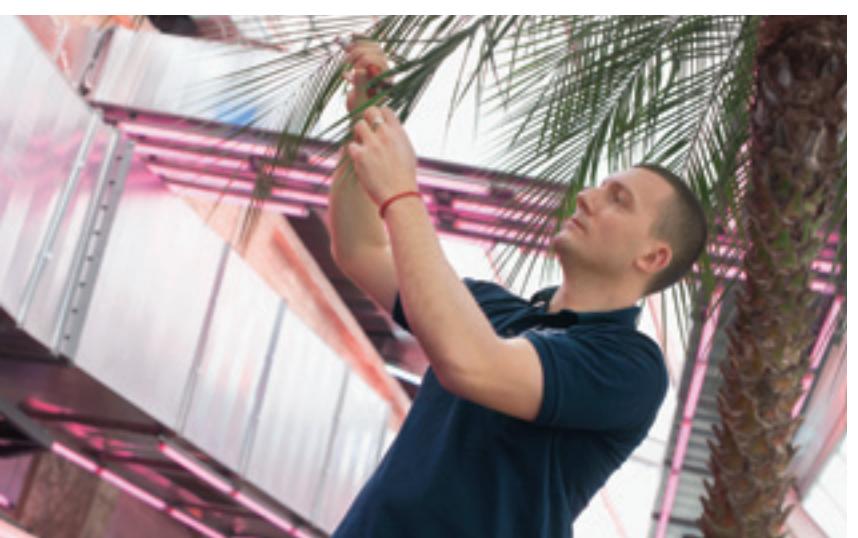
Il choisit donc de confier à Société Générale ses comptes professionnels et privés, qui seront suivis par un même interlocuteur, en l'occurrence Claire Guillot. "Lorsque nous recevons des professionnels, explique-t-elle, nous essayons d'échanger avec eux pour évaluer l'adéquation entre leur profil et ce qu'ils

se proposent d'accomplir. Nous avons trouvé convaincant le projet de Raphaël Lorin, d'autant qu'il disposait à la fois de connaissances en gestion et des compétences techniques liées à son métier. La plupart des clients professionnels qui viennent nous voir ont surtout besoin d'être accompagnés et soutenus." La banque a notamment pu reprendre à un taux plus favorable un crédit à la consommation que Raphaël Lorin détenait dans un autre établissement.

**CLAIREE GUILLOT, DIRECTRICE DE L'AGENCE  
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE NANTES VIARME**

"Nous faisons tout ce qui est possible pour développer une relation privilégiée avec nos clients"

Comme toutes les agences du réseau Société Générale en France, Nantes Viarme a formalisé en 2012 son "projet de service." Les équipes ont mené ensemble, depuis les conseillers d'accueil jusqu'à la direction, une réflexion sur les moments clés – dits "de vérité" – de la relation avec leurs clients. Elles ont revu leurs processus avec en ligne de mire la satisfaction de ces derniers. "Nous sommes une agence très fréquentée qui reçoit beaucoup de professionnels, nous avons donc insisté sur l'accueil, que ce soit sur rendez-vous ou à l'improviste. Nous faisons tout ce qui est possible pour développer une relation privilégiée afin que nos clients se sentent les bienvenus. Par exemple, nous nous attachons à les saluer chacun par leur nom." ■



**@SG\_ETVOUS**

Le compte Twitter Société Générale est devenu en 2 ans le premier de la relation bancaire en France. Simplicité, réactivité, disponibilité... ce sont les clients qui en parlent le mieux.

**Tatiana de Rosnay**  
(@tatianaderosnay)  
Impressionnée par la réactivité de @SG\_etvous. Je pensais tweeter dans le vide, tac, on me répond 3 min plus tard.

**Sebastien Defrance**  
(@Velvetshadow)  
Vous êtes chez @SG\_etvous ? RDV dans votre espace perso et activez le gestionnaire de budget. Trop pratique !

**Oriane** (@oriane)  
Une gros BIG UP à la team @SG\_etvous : sympa, réactive et attentionnée.

**Dominique L.**  
Merci et bravo pour les conseils, c'est la première fois qu'une banque m'appelle après une conversation sur Twitter !

## ÉCLAIRAGE

**“ Un travail de longue haleine qui exige de l'humilité ”**

CHRISTINE CLOSTRE  
Directeur de la satisfaction client et de la qualité pour le réseau Société Générale

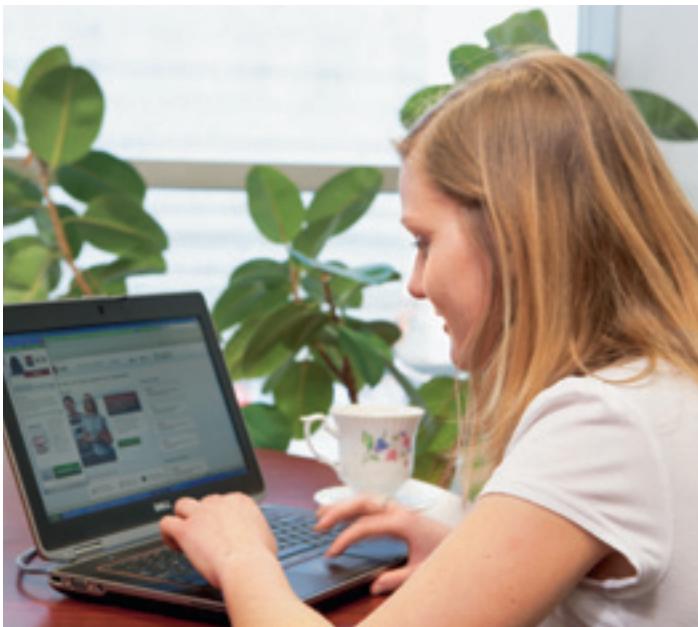


Notre objectif est de rendre la banque plus simple, plus proche, plus efficace pour nos clients. Cela commence par une information claire, transparente et facilement accessible. Nous optimisons aussi nos processus pour les rendre plus simples et efficaces. Et nous poursuivons le développement de notre culture de service. En 2012, toutes les agences du réseau ont rédigé leur "projet de service"; c'est aujourd'hui au tour des fonctions support de réfléchir aux pistes qui leur permettront d'apporter un surcroît de satisfaction aux clients.

Limiter les facteurs irritants est tout aussi important que viser l'excellence du service. Nous avons ainsi revu le traitement des insatisfactions clients pour y répondre le plus vite possible et de manière homogène, quel que soit leur canal d'arrivée. Pour mesurer nos progrès et travailler sur nos axes d'amélioration, nous avons généralisé en 2012 un dispositif de visites mystères sur l'ensemble du réseau. Nous interrogeons aussi une fois par an 150 000 clients particuliers, 15 000 clients professionnels et 5 000 PME afin d'évaluer le décalage qui peut exister entre qualité attendue et qualité reçue. Les résultats de ce baromètre sont très encourageants dans les trois familles de clientèle; nous progressons en satisfaction plus vite que la moyenne du secteur.

Bien sûr, il s'agit d'un travail de longue haleine qui exige de l'humilité. C'est en repensant notre façon de faire, notre façon d'apporter de la valeur au client, que nous retrouvons leur confiance et notre fierté d'exercer le métier de banquier.

Retrouvez la vidéo de Raphaël Lorin sur [societegenerale.com/ra19](http://societegenerale.com/ra19)



## VIDEOBANKERS

**“Je peux contacter mon conseiller par vidéo, audio ou chat”**

**MICHALA KUNÁŠKOVÁ,**

CLIENTE DE KOMERČNÍ BANKA ET UTILISATRICE DU SERVICE VIDEOBANKERS

Komerční Banka, la banque tchèque du Groupe, innove pour se différencier sur un marché très concurrentiel. Une créativité illustrée notamment par Videobankers, nouveau service par visioconférence plébiscité par les clients.

Michala Kunášková a 20 ans, elle est étudiante à l'université d'économie de Prague, la plus grande business school de République

tchèque, bien notée dans les classements internationaux. Bien qu'elle habite encore Jablonec nad Nisou (Gablonz sur Neisse), en Bohème, à 100 kilomètres de la capitale, elle a ouvert un compte à Prague, chez Komerční Banka (KB). Une conseillère, "vidéobanquière", l'a assistée dans ses démarches – par visioconférence. "Cela m'a bien aidée en m'évitant un déplacement à la banque", explique la nouvelle cliente. KB a lancé en 2012 le service "Videobankers" pour offrir à ses clients des services à distance tout en maintenant un lien personnel avec



PAVEL ZIT, CONSEILLER DE CLIENTÈLE CHEZ KOMERČNÍ BANKA

"J'apprécie la coopération avec les Videobankers et les clients sont très contents de cette innovation"



PAVEL ZIT ET MICHALA KUNÁŠKOVÁ

## BANQUE 2.0

Pour se différencier sur un marché fortement concurrentiel tout en accompagnant l'évolution des attentes de ses clients, KB joue clairement la carte de la banque 2.0. En 2012, elle a entièrement revu le design de son service de banque en ligne, Mojo Banka, avec l'objectif de se situer dans les meilleurs standards du marché en termes d'ergonomie et de fonctionnalités. KB propose aussi l'application Mobilni Banka, qui permet aux utilisateurs d'effectuer des paiements vers tout compte déjà enregistré dans leur smartphone.

Elle a déployé également une solution de paiement mobile qui offre une alternative très pratique au paiement sans contact, en utilisant les codes QR : une appli scanne le code s'il figure sur la facture, et génère sur l'écran du smartphone un ordre de virement qu'il ne reste plus qu'à valider. Dans son classement annuel, *Hospodárky noviny* (magazine économique de référence en République tchèque) a nommé KB "Meilleure banque en 2012". Dans la catégorie "Innovateur bancaire", elle est arrivée sur la 2<sup>e</sup> marche du podium, et à la 3<sup>e</sup> place des "banques les plus accueillantes".

la banque. "Je peux à tout moment contacter mon conseiller par vidéo, audio, ou chat, depuis le site Internet de la banque."

Les Videobankers peuvent assister les clients dans leur première utilisation de la banque en ligne. Ils répondent aussi aux questions sur les prêts, ou encore à celles sur la réforme des retraites en République tchèque, pour les aider à saisir les nouvelles opportunités pour leur patrimoine. Ces conseillers d'un nouveau type sont intégrés à la plateforme téléphonique de KB et sont tous des spécialistes de la relation à distance. "Ce style de communication, accompagnée d'outils de support pour dérouler une présentation, était nouveau pour eux, mais ils l'ont très vite adopté", observe Pavel Filipi, Responsable Produits et Services chez KB. "La personne avec qui j'ai été mise en contact était très agréable et patiente, elle m'a aidée à remplir toutes les formalités", raconte

Michala Kunášková. L'étudiante s'est rendue par la suite dans son agence pragoise pour y rencontrer Pavel Zit, son conseiller attitré. Celui-ci avait déjà reçu toutes les informations concernant sa nouvelle cliente, transmises par Videobankers. "En nous organisant de cette façon, nous avons plus de temps pour nous préparer au rendez-vous avec le client, et nous pouvons éviter de lui poser les questions basiques auxquelles il a déjà répondu", confirme Pavel Zit. "Cela nous laisse plus de temps pour approfondir la relation, et donc pour mieux cerner ses attentes." La satisfaction des clients est mesurée via un questionnaire d'évaluation transmis immédiatement après la connexion. 80 % des utilisateurs attribuent au service la meilleure note possible, et soulignent en commentaire le professionnalisme des Videobankers. Michala Kunášková confirme : "J'ai choisi Komerční Banka sur une recommandation d'amis proches, et je constate moi-même un très bon niveau de service." ■

## ► RUSSIE LA RÉORGANISATION SE POURSUIT

En 2012, Rosbank a finalisé son programme "Retail Sales Organisation" initié en 2010. Désormais, tout client du réseau dispose d'un conseiller dédié capable de répondre à l'ensemble de ses besoins (épargne, financement de ses projets, moyens de paiement...). Le conseiller est aidé en cela par la mise à disposition d'un outil de management de la relation client développé sur place. Dans le cadre de ce programme, la filiale russe du Groupe a achevé la rénovation de plus de 500 agences afin de rendre l'espace commercial plus ouvert à la clientèle. Les entités du Groupe en Russie ont accentué leur coopération pour apporter à leurs clients une offre à la fois plus riche et plus lisible. Par exemple, Rusfinance et Rosbank ont développé les synergies entre leurs propositions de financement automobile. Un seul conseiller Rusfinance, présent chez le concessionnaire, est capable d'orienter chaque client vers l'offre la plus adaptée, qu'il s'agisse d'un prêt Rusfinance ou Rosbank.

## ► SÉNÉGAL LE PAIEMENT SUR MOBILE ÉVOLUE

SGBS, la banque du Groupe au Sénégal, avait lancé en 2010 une offre de paiement par mobile, Yoban'tel, pour offrir une solution de transfert d'argent destinée à toutes personnes détentrices d'un téléphone portable, y compris les non bancarisées (80 % de la population). Multi-opérateurs, Yoban'tel permet de payer ses factures ou de recevoir de l'argent par SMS. En 2012, une offre de service complémentaire a été développée. Elle rend possible le transfert de fonds sur mobile depuis l'étranger. Le client peut ensuite retirer l'argent de son compte mobile sur un DAB du réseau Société Générale, sans qu'il lui soit nécessaire pour cela de posséder un compte ou une quelconque carte bancaire. En 2012, SGBC Cameroun a lancé dans le sillage de Yoban'tel une offre similaire baptisée Monifone.

## BANQUE PRIVÉE

# “Une relation de confiance, dans la continuité”

**HELEN GREEN,**

DIRECTEUR CHEZ SOCIÉTÉ GÉNÉRALE PRIVATE BANKING HAMBROS, LONDRES



**H**elen Green est directeur chez Société Générale Private Banking Hambros, la Banque Privée du Groupe à Londres. Ses clients sont principalement des entrepreneurs très fortunés qu'elle assiste dans l'établissement de leur Family Office et le suivi global de leur portefeuille. Elle a 34 ans d'expérience en Banque Privée. Rencontre.

**Quel est le profil de vos clients ?**

Ce sont des familles dans l'Europe entière ou au-delà, dont les fortunes peuvent être soit entrepreneuriales, soit héritées. Nous accompagnons nombre d'entre elles

depuis trois, voire quatre générations. Les entrepreneurs qui viennent nous voir sont tous des personnalités uniques mais ils ont des points communs, notamment leur dynamisme, leur énergie. Avec eux, il est essentiel de garder un esprit ouvert, de les aborder sans solution préconçue. Quand nous les rencontrons pour la première fois, l'important est d'abord de les écouter pour en savoir plus sur ce qu'ils sont, ce qu'ils ont envie de faire : quelle est leur situation familiale ? Sont-ils toujours en activité ? Quant aux clients qui se trouvent à la tête de fortunes héritées, nous essayons de grandir avec eux dans un monde qui change rapidement, où les réglementations ne cessent d'évoluer. Il y a une vingtaine d'années, ces clients souhaitaient surtout trouver un bon placement pour leur argent, obtenir un rendement régulier. Aujourd'hui, ils savent



HELEN GREEN

“ Nos clients apprécient de voir que c'est toute une équipe qui s'occupe d'eux ”



HELEN GREEN

**Comment accompagnez-vous les fortunes entrepreneuriales dans la transmission d'une génération à l'autre ?**

Aujourd'hui, les entrepreneurs qui ont réussi veulent préserver leur richesse pour les générations suivantes. Mais les enfants étudiants d'un entrepreneur dans la cinquantaine, par exemple, ne sont pas forcément intéressés par le business familial, ou peuvent souhaiter lui voir prendre une dimension solidaire ou environnementale plus importante... Nous pouvons alors aider la famille à redéployer son portefeuille, en faisant éventuellement appel à Private Investment

Retrouvez plus d'infos sur [societegenerale.com/ra23](http://societegenerale.com/ra23)

**PRIVATE INVESTMENT BANKING, LA BANQUE PRIVÉE D'INVESTISSEMENT**

Private Investment Banking est une offre de services élaborée par Société Générale pour les grandes fortunes entrepreneuriales disposant d'une structure de type holding ou Family Office. Elle s'appuie sur les expertises conjointes de la Banque Privée (Société Générale Private Banking) et de la Banque de financement et d'investissement du Groupe (Société Générale Corporate & Investment Banking, SG CIB). Elle permet aux conseillers en Banque Privée d'offrir à leurs clients un accès privilégié et personnalisé aux services de SG CIB : solutions globales d'ingénierie patrimoniale sur mesure, d'investissement et de financement, conseil en fusions & acquisitions, augmentations de capital et introductions en Bourse, accès à l'ensemble des marchés de capitaux... Par l'intermédiaire d'un représentant de Private Investment Banking détaché sur chaque "desk" de la Banque Privée, les conseillers privés peuvent trouver au sein de SG CIB le meilleur interlocuteur pour leurs clients, tout en continuant d'assurer leur accompagnement principal.

## RÉSEAUX INTERNATIONAUX



MEHDI NAJID ET AMAL MZALI MAAZI

**“ Ils nous ont proposé les solutions adéquates aux moments clés de l'histoire de l'entreprise ,”**

**MEHDI NAJID,**  
DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA SOCIÉTÉ SEDRIC

**A** u départ entreprise de négoce, Sedric est aujourd’hui une PME industrielle innovante, spécialisée dans les matériaux réfractaires, qui envisage désormais d’exporter. Société Générale Maroc l’a accompagnée dans son processus d’investissement de long terme. Reportage.

“Aujourd’hui, nous disposons d’un outil de production intégré, flexible, maîtrisé sur toute la chaîne, de la conception à la fabrication”, se félicite Lahoucine Najid, président et fondateur de Sedric. “Avec nos 3,5 hectares d’installations industrielles, nous sommes prêts à nous lancer à l’export.” Beaucoup de chemin a été parcouru par cette entreprise marocaine qui, à sa création en 1985, se consacrait essentiellement au négoce et à la distribution de matériaux réfractaires et isolants. Au fil de ses développements successifs, elle s’est dotée d’un outil de production à la pointe du savoir-faire dans son secteur. Son dernier projet, un investissement de 26 millions de dirhams (environ 2,3 millions d’euros) a été cofinancé en 2012 par Société Générale Maroc, qui a apporté 60 % des fonds (16 millions de dirhams). Il a été sélectionné simultanément dans le cadre du concours “Imtiaz”, un programme de l’Agence marocaine pour la Promotion des PME (ANPME), qui soutient des entreprises à fort potentiel en apportant une subvention

supplémentaire à des projets déjà approuvés par une banque. “Les entreprises lauréates obtiennent une aide, mais c'est aussi une distinction, un signe d'excellence”, explique Amal Mzali Maazi, la conseillère de Sedric chez Société Générale Maroc. Son agence, l'une des cinq principales de la banque à Casablanca, est établie à Aïn Sebaâ, la plus importante zone industrielle du royaume, pas très loin des locaux de Sedric. La PME est cliente depuis 1987 de Société Générale Maroc, devenue peu à peu sa banque principale. Au cours des cinq dernières années, elle lui a accordé plus de 70 millions de dirhams

(6,3 millions d’euros) de financements. “Nous sommes fiers d’avoir pu accompagner Sedric dans sa croissance continue, malgré une conjoncture pas toujours favorable”, poursuit Amal Mzali Maazi. “La structure familiale est bien gérée et la continuité du management est assurée – Lahoucine Najid a confié la direction générale de la société à son fils Mehdi. Ce sont des dirigeants dynamiques qui savent analyser leur marché et faire évoluer leur stratégie pour s'y adapter.” En témoigne la trajectoire de développement de l’entreprise au cours de ses presque trente ans d’existence.

**LAHOUCINE NAJID, PRÉSIDENT ET FONDATEUR DE SEDRIC**

“Nous disposons aujourd’hui d’un outil de production intégré, flexible, maîtrisé sur toute la chaîne”

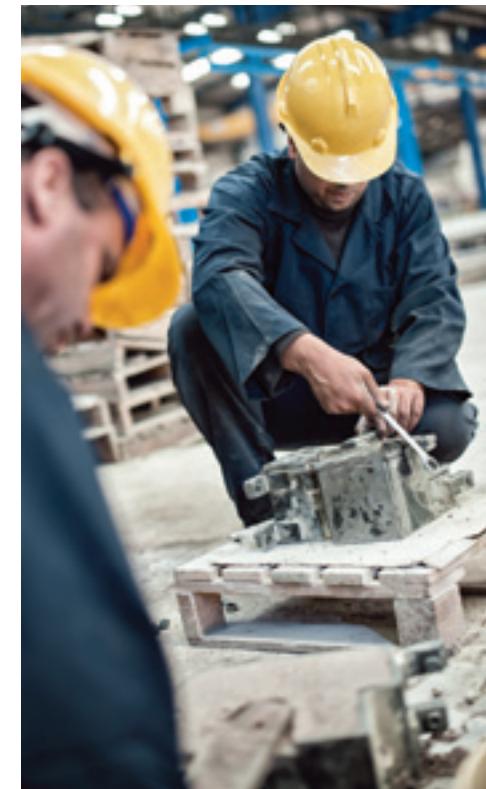
En 1985, Lahoucine Najid est ingénieur, directeur technique, et travaille à la conception, au montage et au démarrage d’une verrerie. Comme le verre en fusion doit être maintenu en continu à très haute température, la construction du four nécessite d’utiliser des matériaux réfractaires, qui résistent à des sollicitations extrêmes. Les revêtements sont d’autant plus techniques qu’il faut éviter de soumettre le verre à des variations de températures trop importantes, sous peine d’arrêt total de la production. Lahoucine Najid constate alors à quel point il est difficile de trouver les matériaux adéquats. La verrerie n'est pas le seul secteur concerné.

### La bonne idée au bon moment

“Les réfractaires sont omniprésents dans l’industrie : dans la fabrication de l’acier, des briques, du ciment, partout où des fours et des chaudières fonctionnent à très hautes températures et ont besoin d’être isolés. Il n'y a pas de matériau réfractaire parfait dans l'absolu, chacun a ses propriétés et ses contraintes, plus ou moins adaptées aux besoins des différentes applications. Et pourtant, dans les années 80, personne n'avait eu l'idée de proposer toute une gamme de produits !” Une lacune que Lahoucine Najid décide alors de combler en structurant une offre complète. Il commence à s’approvisionner en Europe et à l’international, notamment en Chine. À l’époque, le contrôle des changes rigoureux en vigueur au Maroc ainsi

### EN PARTENARIAT AVEC LA BERD

Société Générale Maroc a conclu un partenariat avec la Berd, la Banque Européenne de Reconstruction et de Développement, pour soutenir les TPE et les PME marocaines. Ce partenariat, le premier de la Berd au Maroc, porte sur une enveloppe de financement de 20 millions d’euros. Au-delà de l’octroi de nouveaux prêts à ces entreprises, le transfert de savoir-faire est une dimension importante de ce partenariat.





AMAL MZALI MAAZI, CONSEILLÈRE DE CLIENTÈLE CHEZ SOCIÉTÉ GÉNÉRALE MAROC

**“ Nous sommes fiers d'avoir pu accompagner Sedric dans sa croissance continue, malgré une conjoncture pas toujours favorable ”**

... que les délais d'approvisionnements compliquent les importations. Pour éviter la rupture, Sedric se constitue des stocks, un avantage compétitif pour la société, mais aussi une contrainte importante à son bilan. "Tout ce que les banquiers détestent !" sourit-il. Ce qui n'empêche pas Société Générale Maroc de commencer à accompagner Sedric dès 1987. Dans les années 90, afin de bénéficier de garanties, les clients demandent des prestations de mise en œuvre associées aux produits qu'ils achètent: Sedric se renforce alors dans la gestion de chantiers, un métier sous contrainte, aux délais particulièrement tendus. La PME se constitue un réseau de prestataires partenaires, élargit son expertise et finit par gérer des projets complets. Parmi ses grandes fiertés, le récent "revamping" d'une centrale thermique pour l'Office National de l'Électricité (ONE). À la faveur d'une approche innovante, Sedric se retrouve en première ligne vis-à-vis du donneur d'ordre, sans l'interface d'un groupe d'ingénierie international. "La centrale ne pouvait s'arrêter que par

tranches, pour des durées limitées, car la production d'électricité du Maroc devait répondre à des besoins croissants: un débrayage complet était inimaginable. Nous avons relevé le défi de ce projet sur trois ans, sans le moindre accident du travail", souligne Mehdi Najid, le fils du fondateur.

**Anticiper, s'adapter, se développer**  
La mondialisation apporte son lot de bouleversements: certains fournisseurs fusionnent, d'autres disparaissent avec leur savoir-faire, le paysage du secteur se transforme de fond en comble. Avec toute son expérience accumulée, Lahoucine Najid décide de se doter de son propre outil de production pour pouvoir anticiper les évolutions du marché, qui tend de plus en plus vers le sur-mesure. "Avec la crise, confirme-t-il, nos clients exigent des produits performants aux meilleurs prix et délais."

Au début des années 2000, Sedric se lance dans la construction d'une unité de fabrication. Puis, l'entreprise crée un laboratoire pour effectuer en interne ses contrôles qualité,



homologuer des matières premières et développer de nouveaux produits. Société Générale Maroc participe à chaque fois au financement des projets. "Nos importants efforts de recherche et développement nous ont permis de lancer une trentaine de produits en deux ans et demi: des bétons, des briques...", raconte Lahoucine Najid. Prochaine étape: le traitement des matières premières. C'est l'objectif de l'investissement de 2012, distingué par Imtiaz. Il va permettre à Sedric de s'appuyer davantage sur des fournisseurs locaux, donc de diminuer ses stocks tout en améliorant ses délais de production et ses marges. "L'entreprise n'a jamais versé de dividende depuis sa création, nous avons investi durant dix ans, 10 à 15 millions d'euros au total, et pendant toutes ces années de gestation, le rôle de la banque a été décisif:

elle nous a fait confiance. Il y a eu des moments charnières dans l'existence de Sedric; à chaque fois, nous l'avons trouvée à nos côtés avec des outils et des solutions adéquates", assure Lahoucine Najid. "En 2012, quand nous avons dû faire face à un retard de paiement de 18 mois de la part d'un très gros client, son soutien indéfectible a été déterminant. Imaginez-nous avec notre chiffre d'affaires de 6 à 10 millions d'euros, les stocks à financer, 1,5 million d'euros bloqués sur cette facture en attente de règlement, et 5 à 6 millions d'euros d'investissements en cours! Dans un contexte difficile, nos banquiers ont vraiment fait tout ce qu'ils pouvaient. Si nous sommes arrivés jusque-là, c'est en grande partie grâce à Société Générale Maroc."

Aujourd'hui, d'autres projets en amont sont prêts et n'attendent qu'une meilleure conjoncture pour être lancés. Sa production désormais maîtrisée, Sedric envisage à présent de l'exporter. "Nous sommes au tout début de notre démarche d'internationalisation, mais nous savons déjà que nous pouvons compter sur l'appui de Société Générale Maroc", conclut Mehdi Najid. "Nous avons pu apprécier son expertise et sa capacité à nous conseiller, à faire face aux contraintes liées au commerce international et au risque d'impayés... Qui sait, dans quelques années, peut-être que notre activité deviendra contributeur positif à la balance commerciale du Maroc ?"



#### 100 ANS D'EXPERTISE SUR LE SOL MAROCAIN

Société Générale Maroc, implantée dans le royaume depuis 100 ans, est historiquement très présente sur le marché des entreprises. En s'appuyant sur les métiers du Groupe, elle apporte aux PME et aux grands groupes marocains et internationaux des expertises reconnues en matière de financements structurés, de leasing, de cash management, d'opérations internationales et d'accompagnement dans les opérations de haut de bilan.

Retrouvez la vidéo de Mehdi Najid sur [societegenerale.com/ra27](http://societegenerale.com/ra27)

## RÉSEAUX FRANCE

**“Faire confiance à des hommes et non à des chiffres,”**

**FRÉDÉRIC ERISAY,**  
PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL D'ERISAY



**E**n développement rapide dans un métier d'artisan, Erisay avait besoin d'une banque pour croire à son potentiel, l'épauler dans les difficultés... et surtout dans sa croissance.

Le 22 mars 2013, c'était le 122<sup>e</sup> bal de l'Opéra Garnier de Paris. Et qui restaurait les polytechniciens et leurs 1 300 invités après le traditionnel quadrille des lanciers, dansé au pied du grand escalier ? La réponse est à Saint-Aubin-sur-Gaillon, en Haute-Normandie, dans l'Eure, où le traiteur haut de gamme Erisay s'est installé avec le soutien financier de Société Générale. Ses nouveaux locaux permettent à Erisay d'être "aussi bon pour

préparer 2-3 couverts à emporter que pour une grosse manifestation de plus de 1 000 couverts", se félicite Frédéric Erisay, le PDG de l'entreprise.

Erisay est reconnu pour des manifestations de grande envergure comme l'Armada de Rouen – où il s'agit à chaque édition de contribuer à régaler, sur les grands voiliers à quai et dans les salles des environs, les milliers de visiteurs de cette prestigieuse célébration. Le véritable défi, explique le chef d'entreprise, est de gérer plus de vingt opérations en simultané, avec leur complexe logistique orchestré par GPS et SMS, pour que chaque réception ait bien ses petits fours, ses petits plats et son chef de rang.

"Notre modèle repose sur la fabrication artisanale avec une rigueur industrielle", souligne-t-il. "Nous ne sous-traitons rien, nous faisons nos propres fonds de veau, nous fumons nos

saumons nous-mêmes."

Depuis son nouveau QG, Erisay est parti à l'assaut de l'ouest parisien, à portée de livraison pour ses camions, en ouvrant des bureaux commerciaux à Paris, Chartres et bientôt Orgeval, en collaboration avec le Paris Country Club. La crise ? Il la redoute, mais y voit aussi une opportunité pour se faire connaître auprès d'une clientèle à la recherche d'un service haut de gamme à un prix raisonnable.

#### Période de tempête ou de fort développement

Que de chemin parcouru depuis les années 70 et la pâtisserie ouverte par Jacques Erisay, le père de Frédéric et fondateur de l'entreprise... "Nous avons cru à l'originalité du projet de Frédéric Erisay; dans la région, il était le seul



FRÉDÉRIC ERISAY ET GUY GRAUX

majeures. La première est l'acquisition en 2002 du "Manoir de la chapelle", une résidence que Frédéric Erisay entreprend de rénover pour en faire une salle de réception. Il assume alors depuis peu la direction de l'affaire familiale, et prend ce pari non négligeable sur son développement pour échapper à la mainmise des salles de réception sur le marché. Société Générale apporte à ce projet les deux tiers de son prêt bancaire de 1,2 million d'euros, le reste étant avancé par le Crédit du Nord, une autre banque du Groupe. "Quelque temps plus tard, nous avons eu un passage difficile", raconte Frédéric Erisay, avec un dépassement de budget de rénovation du Manoir et un impayé important. Quand il nous a fallu restructurer notre prêt, Société Générale et le Crédit du Nord ont été les seules banques à nous suivre. Par la suite, nous sommes restés fidèles nous aussi."

En 2008, le chiffre d'affaires d'Erisay a presque doublé par rapport à 2001 et les locaux de l'entreprise à Vézillon commencent à se faire trop exigus. Le ballet des camions devient difficile à gérer. La mise en conformité avec les nouvelles normes sanitaires est aussi un sujet de préoccupation. Frédéric Erisay dessine alors lui-même le bâtiment idéal pour abriter son activité. Il optimise tout : les flux de matières, la desserte, l'organisation des différentes pièces, les performances environnementales et les coûts. Les eaux de pluie seront récupérées pour les sanitaires, comme les calories des chambres froides pour préchauffer l'eau de ville. En regroupant les deux sites d'Erisay, la fabrication et l'entrepôt de vaisselle, le nouveau bâtiment permettra d'améliorer la productivité, de réduire la facture des transports et les émissions de gaz à effet de serre.

Ces nouveaux locaux parfaitement adaptés sont dimensionnés pour faire face à un doublement de la production – un autre pari sur l'avenir. Pour financer le projet, Erisay a besoin de 5 millions d'euros. En pleine crise, Société Générale débloque 60 % des fonds (2,9 millions d'euros) sous forme d'un crédit-bail immobilier. Oseo intervient en cofinancement, apportant le solde. "Société Générale a toujours fait confiance à des hommes et non à des chiffres. Ils ont toujours été présents et de bon conseil, dans nos périodes de tempête comme de fort développement : la croissance, ce n'est pas évident à gérer non plus!"

L'évolution du chiffre d'affaires de l'entreprise leur a donné raison à tous : de 7 millions d'euros en 2008, il est passé à 11 millions en 2012. "Nous avons cru à l'originalité du projet de Frédéric Erisay; dans la région, il était le seul

sur son marché à pouvoir entreprendre un projet de cette envergure", commente Guy Graux, directeur commercial entreprises pour le département de l'Eure.

"Nous connaissons déjà la qualité de cet entrepreneur très impliqué, d'un grand professionnalisme, qui avait prouvé qu'il pouvait emmener son entreprise où il voulait", renchérit Julien Bazin, conseiller de clientèle Société Générale. "Pour réaliser un tel volume d'activité dans le métier de traiteur, qui n'est pas automatisé, il faut une très grande expérience des achats, de l'organisation. Il faut aussi la logistique qui permet de gérer ces flux importants, sans oublier les personnes capables de produire deux mille petits fours dans une journée!"

**GUY GRAUX ,**  
DIRECTEUR COMMERCIAL ENTREPRISES POUR L'EURE

"Il était le seul sur son marché à pouvoir entreprendre un projet de cette envergure"

Intarissable sur le business de son client, Julien Bazin pense aux prochaines étapes et estime déjà nécessaire de faire rencontrer à Frédéric Erisay ses collègues de Société Générale Mid Cap Investment Banking (MCIB), la Banque de financement et d'investissement du Groupe dédiée aux PME. "L'entreprise pourrait avoir besoin d'un conseil pour d'éventuelles opérations de haut de bilan dans les années à venir ; il vaut mieux commencer à y réfléchir à l'avance", anticipe le conseiller de clientèle. "Quand on est passionné, on ne peut travailler qu'avec des passionnés", conclut pour sa part Frédéric Erisay. ■



**SOCIÉTÉ GÉNÉRALE  
MID CAP INVESTMENT BANKING**

#### 75 collaborateurs en France

##### 4 métiers :

- Le financement de la croissance (acquisition, LBO)
- Les fusions & acquisitions
- Les marchés primaires actions et dette (introductions en Bourse, augmentations de capital, émissions obligataires...)
- Le capital développement

## RÉSEAUX FRANCE

**“PrésERVER le ratio dette/fonds propres, la rentabilité et l'emploi ,”**

**GUY CHIFFLOT,**

PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL D'ORAPI

**L**a société Orapi poursuit une trajectoire de croissance rapide sur le marché, encore très éclaté, des produits d'hygiène professionnelle. La Banque Rhône-Alpes, filiale du Crédit du Nord, lui apporte réactivité et expertises de haut de bilan.

*“L'année dernière, nous allions répondre à une vente aux enchères d'un de nos concurrents en liquidation en vue d'acheter des machines et du matériel. Nous avions préparé ces acquisitions à grande vitesse – une entreprise, c'est 200 ou 300 problèmes par jour qui arrivent sur votre bureau! – et oublié de demander à notre banque un chèque certifié. À 6 heures du soir, j'ai donc appelé la direction de la Banque Rhône-Alpes pour dire que j'avais besoin d'une garantie de paiement pour 6 heures du matin le lendemain. Nous avons eu un feu vert deux heures plus tard. Ce genre de service, nous ne le trouverons pas ailleurs. Il est très important pour nous d'obtenir des réponses rapides de notre banquier.”*

En matière de vitesse d'exécution, Guy Chifflot, PDG d'Orapi, sait de quoi il parle. Basé à Saint-Vulbas, à proximité de Lyon, son groupe, spécialisé dans les produits d'hygiène professionnelle, a racheté une trentaine de concurrents en 15 ans, dont une vingtaine avec la Banque Rhône-Alpes à ses côtés. Client depuis 2001, l'entreprise s'est complètement réorientée à la fin des années 1990 : spécialisée à l'origine dans la fabrication et la vente de produits d'entretien industriel (solvants, lubrifiants, inhibiteurs de corrosion...), elle réalise aujourd'hui environ 80 % de son chiffre d'affaires en commercialisant des produits



GUY CHIFFLOT ET NELLY FABRE



d'hygiène professionnelle pour des sociétés de nettoyage industriel, pour la restauration et l'hôtellerie, l'agroalimentaire, les hôpitaux...

**Acteur européen et indépendant**

*“À la fin des années 1990, Orapi a connu une problématique de développement et nous avons réfléchi à notre stratégie. Il m'a paru évident qu'il nous fallait nous développer à l'international comme le faisaient nos concurrents américains et allemands, présents dans le monde entier, et pour cela nous sommes entrés en Bourse. Mais la question de notre cœur de métier se posait aussi : avec les fermetures d'usines, notre marché des produits de maintenance pour les outils*



*industriels était en train de rétrécir.” Guy Chifflot remarque alors au Canada et aux États-Unis deux concurrents qui, présents sur son secteur de la maintenance industrielle, se sont aussi lancés dans l'hygiène professionnelle, abandonnée par les grands lessiviers. “Occupé par une myriade de petites entreprises, ce marché se caractérise par les petites séries, l'adaptation des produits aux besoins des clients – administrations, services, collectivités ou sociétés de nettoyage”, explique le PDG.*

*“C'est un client qui a toujours une longueur d'avance, très réactif sur son marché en pleine concentration entre très petites structures et très grosses multinationales... Orapi a développé de façon extraordinaire son chiffre d'affaires jusqu'à devenir un acteur européen important, en restant toujours indépendant”,* commente Nelly Fabre, directeur adjoint du centre d'affaires lyonnais de la Banque Rhône-Alpes, un des plus importants du réseau Crédit du Nord.

Après avoir décuplé son niveau d'activité entre 2001 et 2011, et atteint fin 2011 un chiffre d'affaires de 122 millions d'euros, Orapi a franchi un nouveau cap en 2012 en acquérant Argos Hygiène, le troisième distributeur sur le marché français de l'hygiène professionnelle. Avec ses 86 millions d'euros de chiffre d'affaires, la cible était presque aussi grosse que l'acheteur. Cette croissance externe permet à Orapi de se positionner en tant que leader sur le marché français. En se musclant ainsi vers l'aval de sa filière professionnelle, il accède en direct aux clients d'Argos. *“Cette opération nous a permis de stabiliser notre fonds de commerce et de sécuriser l'ensemble de notre Groupe”,* se félicite Guy Chifflot, qui est aujourd'hui à la tête de plus de 1 200 collaborateurs.

**NELLY FABRE, DIRECTEUR ADJOINT DU CENTRE D'AFFAIRES DE LYON DE LA BANQUE RHÔNE-ALPES**

*“C'est un client qui a toujours une longueur d'avance, très réactif sur son marché”*

La Banque Rhône-Alpes a accompagné Orapi dans cette dernière acquisition, dont elle a co-arrangé le financement avec une autre banque. Via sa direction des affaires financières, elle a ainsi piloté tout le montage de l'opération et

**SOCIÉTÉ GÉNÉRALE,  
PARTENAIRE DES  
ENTREPRISES FRANÇAISES  
À L'INTERNATIONAL**

■ Des solutions SEPA (espace unique des paiements en euros au sein de 32 pays de l'Union européenne et limitrophes) et de cash management, qui facilitent et sécurisent les opérations multipays.

■ Des services aux entreprises dans plus de 100 devises dites “exotiques”, y compris en Renminbi.

■ Des produits de couverture de change.

■ Le site Import-Export Solutions : lancé en 2012, il propose gratuitement une mine d'informations utiles aux entreprises qui s'orientent vers l'international. [www.importexport-solutions.fr](http://www.importexport-solutions.fr)

les relations avec les autres banques prêteuses, prenant pour sa part 24 % de l'enveloppe de financement totale. Comme les prêts de ce type se financent en taux variable, Orapi avait également besoin d'être couverte contre le risque d'augmentation des taux. Le Centre d'affaires de Lyon lui a donc proposé une solution de couverture de taux (swap de taux\*) en utilisant les services de la salle des marchés du Crédit du Nord à Paris, où travaille un spécialiste dédié à la clientèle de la Banque Rhône-Alpes. *“À chaque fois, la Banque Rhône-Alpes a répondu présent d'une manière intelligente et a su trouver des solutions pour nous aider à nous développer de manière continue en préservant le ratio dette/fonds propres, la rentabilité et l'emploi. Ses dirigeants ont toujours su se rendre accessibles”,* conclut Guy Chifflot. Orapi est aussi suivie depuis 2004 par Gilbert Dupont, société de bourse filiale du Crédit du Nord, pour ses opérations de marché, avec notamment plusieurs augmentations de capital.

*“Pour les petites valeurs comme nous, qui ont tendance à être délaissées au profit des grosses, Gilbert Dupont est vraiment le spécialiste. À chaque intervention, ils se sont montrés très réactifs. Et nous, nous sommes très fidèles quand les choses marchent bien!”* ■

\*Pour mieux comprendre les swaps et les opérations de couverture, voir pages 38-39.

## GRANDES OPÉRATIONS



CARLO MALACARNE ET LORENZO COSTANZO

**“ Nous avons trouvé l’engagement de long terme que nous attendions de nos partenaires financiers ,”**

**CARLO MALACARNE,**  
DIRECTEUR GÉNÉRAL DE SNAM

Dans un contexte de marché peu propice, l’opération de refinancement de la dette de Snam a permis à l’opérateur italien de réseau de gaz de prendre son indépendance financière. Elle a ainsi rendu possibles ses projets de développement européens.

Menée en un temps record sur fond de crise économique et financière en Europe du Sud, cette opération de 11 milliards d’euros a été élue “Crédit de l’année 2012 dans la zone Europe, Moyen-Orient et Afrique” par l’*International Financing Review*, pour “sa lecture sage des marchés et son exécution sans faute”. Snam, le principal transporteur et distributeur de gaz italien, cherchait à se refinancer afin de rendre possible la scission avec sa maison mère, le groupe pétrolier Eni. Société Générale Corporate & Investment Banking (SG CIB) a pu l’accompagner dans cette opération de très grande envergure – qui était aussi son premier emprunt.

Tout commence avec la parution, au début de 2012, d’un décret du gouvernement italien, qui impose à Eni de se défaire sous 18 mois d’au moins 25,1 % de Snam (sa participation initiale étant de plus de 50%). Snam est le plus gros acteur de son secteur en Europe, avec près de 23 milliards d’euros d’actifs réglementés.



CARLO MALACARNE, DIRECTEUR GÉNÉRAL DE SNAM

“Les équipes ont su nous écouter, mais aussi nous convaincre de la nécessité de satisfaire aux attentes des marchés, pour trouver au final une solution gagnant-gagnant”

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE SECURITIES SERVICES, PARTENAIRE DES INVESTISSEURS INSTITUTIONNELS

Société Générale Securities Services innove pour accompagner ses clients investisseurs institutionnels et sociétés de gestion en matière de services titres, en anticipant les grandes évolutions réglementaires. SGSS a lancé ainsi en 2012 une gamme complète d’offres répondant aux exigences de la directive Solvabilité II (l’équivalent des règles de Bâle pour les entreprises d’assurance et de réassurance), dont l’entrée en vigueur est prévue pour le 1<sup>er</sup> janvier 2014. La qualité de ses services a été notamment reconnue par Global Investor/ISF, qui a de nouveau désigné SGSS “administrateur de fonds de l’année” en 2012.

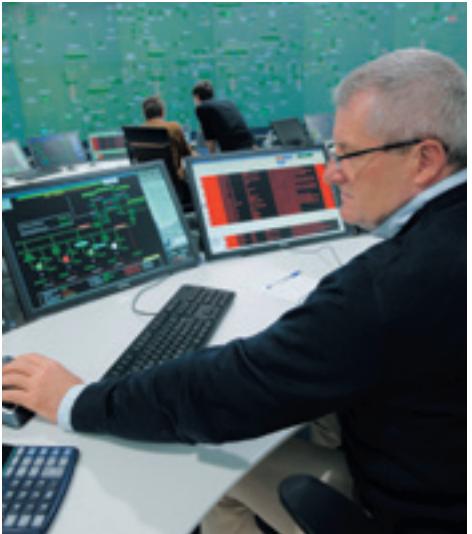
Il gère un réseau national de 32 000 km de pipelines, 50 000 km de réseaux de distribution régionaux, mais aussi huit sites de stockage de gaz naturel (des anciens gisements) et une activité de regazéification du gaz naturel liquéfié qui lui permet de s’approvisionner par bateau, indépendamment des pipelines. Il a toute la carrure pour jouer un rôle clé sur un marché européen de l’énergie en pleine libéralisation. Jusqu’en 2011, Snam a été financé de manière exclusive par Eni, qui était alors sa maison-mère. Snam porte donc une dette interentreprises de 11 milliards d’euros. Le distributeur doit la racheter de manière très rapide pour acquérir son indépendance en quelques mois. Le gouvernement italien a prévu un calendrier serré pour l’opération. Et le facteur temps est d’autant plus important que des opportunités de croissance externe s’annoncent pour Snam sur les marchés européens hors d’Italie. De telles acquisitions lui permettraient de développer son chiffre d’affaires, mais aussi de contribuer à sécuriser l’approvisionnement en gaz du marché italien. L’objectif étant de



rendre ce marché plus fluide, plus concurrentiel, avec si possible de meilleurs prix pour les consommateurs.

Carlo Malacarne, le directeur général de Snam, est convaincu que son groupe peut contribuer à la création en Italie d’un “hub” gazier pour l’Europe du Sud, facilitant la circulation des flux nord-sud comme sud-nord. “Nous avons d’importants projets de développement dans les quatre ou cinq années à venir pour garantir la sécurité des approvisionnements et la flexibilité du marché en Italie, mais aussi pour assurer la continuité entre le réseau italien et le réseau européen, qui est un aspect

...



...  
important de notre stratégie ", explique-t-il.  
" Il nous fallait donc des partenaires financiers susceptibles de nous accompagner dans le défi de ce premier financement, et ensuite de nous soutenir dans notre développement. "

#### Un refinancement rapide à moindre coût

SG CIB est particulièrement bien placé pour répondre aux besoins de Snam du fait de sa connaissance du secteur de l'énergie et des infrastructures, et de sa capacité de conseil en stratégie financière et en notation.

" Nous nous sommes appuyés aussi sur notre expertise en matière de structuration et d'émissions obligataires ", raconte Lorenzo Costanzo, banquier conseil chez SG CIB à Milan, qui a accompagné Snam dans l'opération. " Et puis, le top management de Société Générale a su s'impliquer et promouvoir une prise d'engagement très rapide et très importante. Cotée à Milan, Snam était bien couverte par les analystes de Société Générale ; nous connaissons parfaitement la valeur sur les marchés et les opportunités qui s'ouvraient à elle. " SG CIB est donc sélectionné par Snam pour faire partie des teneurs de livre\* et arrangeurs de ce prêt géant de 11 milliards d'euros. La stratégie retenue fait en partie appel aux marchés pour refinancer la dette de Snam sur le modèle "originate to distribute" (lire ci-contre). Le projet convainc les investisseurs et les agences de notation : dans une période délicate, en pleine crise de la dette souveraine, la note obtenue par Snam est bonne – elle est même meilleure d'un cran que celle de l'État italien. Deux émissions obligataires d'un milliard d'euros peuvent être réalisées avant la signature du prêt, au cours de la phase dite "de présyndication", ce qui permet de ramener le montant total à financer de 11 à 9 milliards d'euros.

...



## Le modèle "originate to distribute"

Les nouvelles réglementations ont relevé les exigences minimales de fonds propres des banques et introduit de nouvelles contraintes de liquidité. Pour continuer à financer leurs clients tout en allégeant leurs bilans, les banques "distribuent" une portion des financements qu'elles octroient en les vendant à des investisseurs tiers. Cette distribution peut avoir lieu dès "l'origination" (l'octroi du financement au client), notamment auprès d'autres banques. Des portions de crédit peuvent aussi être distribuées sur les marchés de la dette, via des émissions obligataires. Ce modèle – baptisé "originate to distribute", par opposition à "originate to hold", c'est-à-dire la dette "classique" qui reste détenue par la banque – n'est pas nouveau pour Société Générale, qui distribue depuis longtemps certains prêts standards, les plus liquides. L'évolution consiste pour elle à distribuer des crédits plus complexes, ce qu'elle choisit de faire dans les domaines où elle peut s'appuyer sur une expertise forte – comme l'énergie, dans le cas de Snam. Bien que ce modèle soit aussi désigné sous le terme de "désintermédiation" bancaire, la banque ne disparaît pas de l'opération, loin s'en faut. Une grande partie du succès des financements en originate to distribute repose sur la capacité de la banque à structurer le crédit, c'est-à-dire à dimensionner ses paramètres afin de satisfaire ses clients emprunteurs bien sûr, mais aussi les investisseurs – fonds de pensions, assureurs, fonds de private equity, fonds souverains... Les banques ne se défont pas complètement des financements qu'elles accordent en originate to distribute, mais conservent une partie des dettes, restant ainsi associées au risque. Au final, opérer en originate to distribute permet surtout à une banque de réduire ses engagements et d'avoir à nouveau la possibilité d'accompagner ses clients sur d'autres opportunités de développement.



LORENZO COSTANZO, BANQUIER CONSEIL CHEZ SG CIB À MILAN

**“** Le top management du Groupe s'est impliqué dans l'opération, contribuant à une prise d'engagement rapide et très importante aux côtés de Snam **”**

...  
Les prêteurs apportent à Snam une partie des fonds nécessaires (5 milliards d'euros) en trois tranches de crédit à terme, et le reste sous la forme d'un prêt "bridge to bond", dont la maturité est d'un an extensible à deux. Le distributeur de gaz remboursera ce bridge avec le produit de ses émissions obligataires. Afin de s'assurer que ces dernières seront un succès, les banques accompagnent Snam pour structurer sa dette d'une manière qui la rendra attractive pour les investisseurs, et formulent des recommandations sur les fenêtres les plus favorables. Dans un marché pourtant très difficile, deux émissions sont lancées à l'automne 2012, de 2,5 milliards puis 1,5 milliard d'euros. Société Générale parvient en moins de quatre mois à réduire son exposition, de 1,1 milliard à moins de 300 millions d'euros, dépassant ainsi les objectifs fixés par la direction des Risques du Groupe lors de l'examen du projet.

#### SOCIÉTÉ GÉNÉRALE ET AXA, CO-FINANCEURS D'ENTREPRISES FRANÇAISES

Les deux partenaires ont lancé en 2012 une solution de co-financement désintermédiaire à destination des entreprises françaises qui réalisent plus de 250 millions d'euros de chiffre d'affaires. L'objectif est double : proposer une alternative de financement aux entreprises françaises, et permettre à AXA de saisir de nouvelles opportunités de placement en s'appuyant sur son expérience d'investisseur crédit et sur l'expertise de Société Générale.

Pour Snam, le bénéfice est un refinancement très rapide et à moindre coût par rapport à un prêt "classique". "Il y avait un équilibre à trouver entre le coût de la dette, d'une part, et de l'autre, les attentes des marchés en termes de retour et de certitude quant au succès de l'émission", commente avec le recul Carlo Malacarne.

"La connaissance des marchés apportée par SG CIB et la qualité de leur travail au sein du pool de banques que nous avions retenu ont été un facteur déterminant pour le succès de l'opération. Les équipes ont su nous écouter, mais aussi nous convaincre de la nécessité de satisfaire aux attentes des marchés, pour concevoir au final une solution gagnant-gagnant. Nous avons vraiment trouvé dans leur approche l'engagement de long terme que nous attendions de nos partenaires financiers. ■

\*Le teneur de livre enregistre les ordres des investisseurs au moment des opérations de placement de titres financiers.

Retrouvez la vidéo de Carlo Malacarne sur [societegenerale.com/ra35](http://societegenerale.com/ra35)

## PARTENARIAT PUBLIC-PRIVÉ



Travaux en cours pour le contournement ferroviaire Nîmes - Montpellier.

# Faire converger des intérêts différents

**P**artenaire depuis de nombreuses années du groupe Bouygues, Société Générale accompagne notamment Bouygues Construction dans ses partenariats public-privé : de grands projets structurants pour l'économie, dont il faut mettre en place et négocier les caractéristiques financières complexes.



Pour leurs projets d'infrastructures les plus conséquents, l'État et les collectivités territoriales ont de plus en plus souvent recours au partenariat public-privé (PPP). Ce mode contractuel leur permet de confier à un opérateur privé la conception, le financement, la construction, la maintenance et l'exploitation d'un équipement : stade, hôpital, route, prison... La société privée qui mène le projet, souvent un consortium d'industriels et d'investisseurs spécialisés, est rémunérée par une redevance tout au long du contrat. Le PPP rend ainsi possibles des investissements de très long terme – un PPP est conclu et se finance sur une vingtaine ou une trentaine d'années, voire plus – qui sont fondamentaux pour l'économie, tout en offrant sur la durée du contrat la disponibilité de l'ouvrage en parfait état d'usage. Au terme du contrat, l'infrastructure est restituée à l'acteur public. Bouygues Construction est un des groupes industriels qui peut, en France, intervenir sur ce type de grandes opérations. Il participe ainsi en PPP à la réalisation de deux des plus importants projets de bâtiment en cours à

Paris : le futur palais de justice de la capitale, dessiné par l'architecte Renzo Piano, et le nouveau site interarmées du ministère de la Défense à Balard, surnommé le "Pentagone à la française".

Depuis 2005 et les débuts en France des contrats de partenariat, Société Générale Corporate and Investment Banking (SG CIB) accompagne le groupe de BTP dans ses projets en intervenant dès le stade, évidemment décisif, de la réponse à l'appel d'offres public. Le groupe Société Générale est ainsi aux côtés de Bouygues dans un projet stratégique pour ses filiales, Bouygues Construction et Colas, comme pour l'économie de la région Languedoc-Roussillon : le contournement ferroviaire de Nîmes et Montpellier, dont l'essentiel en ligne à grande vitesse (*lire encadré p. 37*). La nouvelle ligne va désengorger un axe de communication majeur entre l'Espagne, la France et les pays du Nord. Pour le groupe Bouygues, c'est un contrat particulièrement opportun dans une période de ralentissement de la commande publique, et alors que se profile l'enjeu important

de la rénovation de nombreuses voies ferrées. Bouygues Construction et Colas, qui est présent dans le ferroviaire via Colas Rail, entendent tous deux être actifs sur ce marché riche d'opportunités. Pour le contournement Nîmes-Montpellier, ils ont constitué Oc'Via, une société de projet dont ils sont actionnaires aux côtés d'acteurs industriels (Alstom et Spie Batignolles) et d'investisseurs experts des infrastructures publiques (Meridiam, FIDEPPI).

**HERVÉ LE CORRE, RESPONSABLE DU FINANCEMENT DE PROJETS D'INFRASTRUCTURES POUR LA FRANCE AU SEIN DE SG CIB**

"Le client a besoin d'une banque qui sait distinguer ce qui est important et faire des compromis"

SG CIB est intervenu dès la phase d'appel d'offres pour conseiller Oc'Via et l'aider à optimiser la structure de financement de son projet. L'objectif de cette phase amont : analyser et prendre en compte les attentes du marché, mais aussi optimiser les coûts de financement du projet, une dimension essentielle pour présenter une réponse compétitive à Réseau Ferré de France (RFF), le partenaire public.

Une fois l'appel d'offres gagné, Oc'Via, en tant que titulaire du contrat de partenariat, est responsable du pilotage du projet sur 25 ans et du financement des coûts de projet, grâce à une combinaison de financements publics, de fonds propres apportés par les actionnaires et de financements accordés par des banques, dont le groupe Société Générale. Oc'Via doit mettre en place un investissement de 1,8 milliard d'euros, dont 1 milliard sous forme de prêts bancaires. À la livraison de la ligne ferroviaire, cet emprunt sera refinancé à 80 % par la Banque Européenne d'Investissement et la Caisse des Dépôts et Consignations.

### Un rôle d'arrangeur

Le groupe Société Générale, intégré à un pool de plusieurs banques, apporte 130 millions d'euros au projet. Il intervient en qualité d'arrangeur : son rôle est de structurer le financement de l'opération. SG CIB fait partie du comité de banques chargé de représenter l'ensemble des établissements financiers pour établir la documentation de projet, qui regroupe tous les contrats techniques sous leur aspect financier (par opposition à la documentation de crédit, qui définit le prêt). En clair, il s'agit de dimensionner le PPP pour en définir les caractéristiques et les flux financiers. "Quand le client travaille avec un pool de dix banques

### CONTOURNEMENT FERROVIAIRE NÎMES-MONTELLIER : LES RETOMBÉES DU PROJET

- **Environ 6 000 emplois** directs et indirects générés par année de travaux, pour une durée de travaux de 5 ans, dont 7 % en faveur de l'insertion professionnelle de personnes en difficulté.
- **20 % des travaux** confiés à des PME et des artisans locaux.
- **Environ 145 ouvrages d'art**, dont 7 viaducs.
- **30 % de TER supplémentaires** sur la ligne classique existante.
- **250 000 tonnes** d'émissions de CO<sub>2</sub> évitées dès la première année.
- **1 milliard d'euros** de retombées économiques pour la région Languedoc-Roussillon (*source : Oc'via*).

sur un projet d'une telle envergure, il ne veut évidemment pas avoir dix banques en face de lui", explique Hervé Le Corre, responsable du financement de projets d'infrastructures pour la France au sein de SG CIB. L'optimisation de l'opération suppose de prendre en compte des intérêts divers. Pour schématiser : ceux des actionnaires du projet, qui souhaitent recueillir dès que possible des dividendes, et ceux des acteurs financiers qui veulent être remboursés et demandent aussi des garanties. Il y a un arbitrage à trouver pour déterminer le montant des fonds propres, la maturité de la dette. "Le client a besoin d'avoir en face de lui une banque qui sait distinguer ce qui est important et faire des compromis. Pour prendre une métaphore du rugby, dans ce genre de négociation, il faut quelqu'un qui porte le ballon et qui est prêt à prendre les coups qui vont avec, car il s'agit de faire converger tous ces intérêts différents. C'est la mission de l'arrangeur. La capacité de structuration de SG CIB est une de ses grandes forces, reconnue par ses clients mais aussi par les autres banques. Cela nous permet de jouer un rôle d'entraînement sur les projets dans lesquels nous nous impliquons." La documentation du projet ferroviaire Nîmes-Montpellier, une somme de plusieurs milliers de pages, a été négociée en moins de six mois, un véritable exploit ! ■



Siège du ministère de la Défense à Paris (projection).

Retrouvez plus d'infos sur [www.sgcib.com](http://www.sgcib.com)

## MARCHÉS ET COUVERTURE

**“Nous avons besoin de nous couvrir contre la volatilité des cours du pétrole ,”**

**DIDIER RAFFAUD,**

RESPONSABLE DE L'ACHAT ET DE LA GESTION DU RISQUE CARBURANT CHEZ AIR FRANCE-KLM

**U**n groupe comme Air France-KLM, qui achète de grandes quantités de carburant, doit pouvoir se garantir contre la volatilité à la hausse des prix du pétrole : pour se couvrir, il a recours aux services de la salle des marchés de Société Générale. Explications.

En 2013, Didier Raffaud prévoit d'acheter environ 9 millions de tonnes de pétrole. Le département qu'il dirige chez Air France-KLM gère les achats de carburateur, le kérósène destiné aux avions, et le risque de carburant du Groupe. Il approvisionne les flottes Air France et KLM sur toutes leurs escales. "Notre dépense de carburant représente un peu moins de 30 % de nos coûts opérationnels", résume-t-il. Pour l'année, cette dépense globale était estimée, à fin février 2013, à quelque 9,6 milliards de dollars. Estimée, car les cours du pétrole, très volatils, ne cessent d'évoluer. Or, les compagnies Air France et KLM vendent leurs billets à l'avance, parfois très longtemps dans le cas des clients voyageurs. Les prix sont largement fixés par le marché dans un environnement très compétitif. "Il nous faut un minimum de visibilité pour piloter l'entreprise et ses investissements. Pour maîtriser nos coûts de production, nous avons besoin de nous couvrir contre le risque d'augmentation du prix du pétrole", explique Didier Raffaud.

**UN ACCÈS DIRECT AU LONDON METAL EXCHANGE POUR LES CLIENTS**

Société Générale a lancé en 2012 Alpha Metals, une plateforme de trading électronique pour les contrats à terme échangés sur le London Metal Exchange (LME). Alpha Metals permet aux clients de SG CIB de bénéficier de ses capacités de teneur de marché sur le LME. Elle propose également des fonctionnalités de suivi qui répondent aux exigences accrues d'information des clients tout en réduisant les risques opérationnels.



Le Groupe s'adresse alors à Société Générale Corporate & Investment Banking (SG CIB), où l'équipe de Thierry Daubignard, responsable des marchés de l'énergie, lui apporte des solutions de hedging (couverture du risque de prix).

### La solution "vanille"...

Air France-KLM souhaite pouvoir fixer à l'avance le prix qu'il paiera à une échéance lointaine pour ses approvisionnements en carburant. La solution la plus simple, la plus "vanille" comme disent les professionnels, consiste pour Air France-KLM à établir avec SG CIB un contrat swap sur produits pétroliers. Un swap est un échange entre un prix variable, calculé comme la moyenne d'un indice



DIDIER RAFFAUD ET THIERRY DAUBIGNARD

recherchant des positions dites "miroirs." Il peut ainsi intervenir auprès d'un producteur de pétrole pour l'aider à se garantir contre une baisse des prix du brut. Ou auprès d'un raffineur souhaitant éviter que les prix des produits raffinés ne s'effondrent pendant qu'il transforme la matière première qu'il a achetée. Si l'animateur de marché ne parvient pas à acquérir de positions compensatrices auprès de ses clients, il les prend sur le marché interbancaire. Ces positions font l'objet d'un contrôle du risque en temps réel en fonction de l'évolution des marchés, par une cellule indépendante. Les engagements contractuels pris avec les clients ne changent pas. Il est



sur une période future (le prix moyen du pétrole au mois de juillet prochain par exemple), et un prix fixe, déterminé au moment de la conclusion du contrat. Par exemple : Air France-KLM souhaite fixer le prix de son carburateur pour juillet. La compagnie met en place un swap avec SG CIB à un prix de référence contractuel déterminé en fonction du marché. Lorsque le mois de juillet arrive, si le prix moyen du baril de carburateur est supérieur à ce prix de référence, SG CIB compensera la différence pour honorer son contrat. Dans le cas contraire, Air France-KLM reversera à SG CIB la différence de prix, sur le volume qu'elle aura choisi de couvrir. Au bilan, entre les achats physiques et le résultat des couvertures, le groupe Air France-KLM est certain de payer le carburateur à un prix déterminé pour une partie de ses achats, défini à l'avance. Pour le solde de ses approvisionnements, il reste exposé aux variations des cours du pétrole.

### ... et les positions "miroirs"

SG CIB n'effectue aucun commerce de carburateur. Le *market maker* (animateur ou teneur de marché) de SG CIB qui a pris une position pour le compte d'Air France-KLM a donc besoin de neutraliser le risque pris par Société Générale. Ce qu'il fait en

rare que les positions miroirs puissent être parfaitement symétriques : c'est donc au *market maker* que revient la charge de gérer le décalage (*spread*) entre les échéances (juillet/septembre), entre les sous-jacents (cours du carburateur/cours du brent) sur les positions clients. Pour les clients qui veulent se couvrir contre une hausse mais pouvoir bénéficier d'une baisse éventuelle des prix, le produit de couverture adapté est l'option d'achat (*call*). Celle-ci s'acquiert contre le paiement à la banque d'une prime dont la valeur est établie en fonction de différents facteurs (volatilité du sous-jacent, maturité de l'option, taux d'intérêt). En recourant à des combinaisons

### LE PLACEMENT DE LA DETTE SOUVERAINE

Comme toutes les grandes salles de marchés des banques françaises, celle de SG CIB joue un rôle important dans l'animation du marché de la dette de l'État français en contribuant à sa liquidité, donc à son bon fonctionnement. Elle émet pour l'Agence France Trésor des recommandations sur l'évolution du marché de la dette obligataire, dont l'agence se sert pour dimensionner au mieux les émissions d'obligations souveraines sur le marché de la dette. La salle de marchés de SG CIB achète ensuite une partie de ces obligations. En parallèle, ses chargés de clientèle contactent leurs clients investisseurs et étudient avec eux l'opportunité d'acquérir ces titres.

d'options, le client peut optimiser le coût de sa protection. La stratégie de couverture d'Air France-KLM est définie par son comité de gestion des risques, qui fixe des objectifs de taux de couverture du budget global et valide les instruments et sous-jacents à utiliser.

**THIERRY DAUBIGNARD, RESPONSABLE MARCHÉS DE L'ÉNERGIE AU SEIN DE SG CIB**

"Nos clients bénéficient de notre présence continue sur les marchés"

"Une politique de couverture ne s'apprécie pas vraiment en fonction des gains qu'elle génère. Si les couvertures rapportent de l'argent, ce n'est pas très bon signe ; c'est un peu comme si l'y avait un sinistre !" explique Didier Raffaud. "Société Générale est notre partenaire historique depuis la généralisation des couvertures de carburant dans le secteur, en 1992-1993. Elle a été l'une des premières banques à proposer ces services."

Nous travaillons avec les mêmes interlocuteurs depuis dix ans, voire vingt ans. Ils sont très réactifs et régulièrement présents sur les marchés. La recherche de Société Générale nous intéresse évidemment car elle nous permet d'avoir un point de vue éclairé sur les évolutions en cours, et les fréquents échanges techniques avec nos propres opérateurs de marché sont un enrichissement mutuel."

Avec des équipes à Paris, Londres, Singapour, New York et Houston, SG CIB est capable à tout moment de décrypter le marché pour ses clients. "Nous pouvons leur apporter des informations sur les prix qui ne sont pas visibles à l'œil nu", explique Thierry Daubignard.

"C'est tout l'intérêt pour nos clients de notre présence continue sur les marchés, et de notre rôle de teneur de marché." ■

 Retrouvez plus d'infos sur [societegenerale.com/ra39](http://societegenerale.com/ra39)

## BANQUIER RESPONSABLE

# Diffuser la culture du risque auprès de toutes les équipes



**L**e métier d'un banquier est de prendre des risques. Mais au-delà de l'organisation et des procédures dédiées, la maîtrise par chacun des collaborateurs des risques inhérents à son activité est essentielle. Une responsabilité individuelle qui est au cœur du projet "culture RISK".

Le point commun entre un chef étoilé, une artiste plasticienne, un explorateur polaire et un avocat férus de criminologie ? Chacun d'eux, dans le cadre d'un métier exigeant, gère chaque jour avec professionnalisme les risques liés à son activité. Et tous ont été invités par Société Générale, en 2012, à intervenir lors d'un cycle de conférences ouvert aux

collaborateurs sur le thème de la culture du risque. Toute banque cerne et maîtrise ses risques en mettant en place des processus, des limites et des instances de contrôle. Dans le cadre de sa démarche d'Enterprise Risk Management (ERM) lancée en 2011, Société Générale travaille au renforcement et à la rationalisation de ses dispositifs de contrôle, pour les rendre à la fois plus simples et plus efficaces. Le Groupe a mené en 2011 et 2012 une revue stratégique des risques. Mais les procédures, même les plus sophistiquées, ne peuvent se substituer au jugement des individus, à l'appréciation du professionnel dans l'exercice de son métier de banquier. C'est cette notion de responsabilité et de sens individuel du risque que le projet "culture RISK", troisième volet de la démarche ERM, entend renforcer au sein de Société Générale.

## LES TROIS PILIERS DU PROGRAMME "ENTERPRISE RISK MANAGEMENT"

- Un pilotage stratégique intégrant mieux la notion de risque : sur la base d'une cartographie exhaustive des risques, il formalise "l'appétit pour le risque" du Groupe, c'est-à-dire les politiques de risque et les limites opérationnelles à ne pas franchir.
- Un dispositif de maîtrise des risques plus efficace : plus simple, plus homogène, avec une gouvernance, une organisation et des ressources appropriées.
- Une forte culture du risque : pour apporter aux collaborateurs une meilleure connaissance des risques, les aider à les maîtriser, et surtout à se sentir individuellement responsables.

Sa finalité : développer la culture du risque dans tous les métiers et à tous les échelons de l'entreprise, pour en faire une organisation apprenante et agile face à la réurgence incessante de nouveaux risques.

"*Être banquier, c'est savoir prendre des risques pour financer l'économie*", explique Claire Dumas, responsable du projet 'Culture RISK'. Quand nous accordons un prêt à une collectivité, quand nous remettons un moyen de paiement à un particulier ou aidons une entreprise à se financer en passant par les marchés financiers, nous prenons toute une série de risques : de contrepartie, de marchés, opérationnels... Le cœur de notre expertise, c'est donc de bien connaître et comprendre ces risques, de savoir les maîtriser et les piloter, pour que la prise de risque soit cohérente avec la stratégie de la banque, mais aussi pour protéger nos clients et leur apporter le meilleur service possible, celui dont ils ont besoin.

**CLAIRE DUMAS, RESPONSABLE DU PROJET "CULTURE RISK"**

"*Être banquier, c'est savoir prendre des risques pour financer l'économie*"

Ce que nous faisons avec "culture RISK" n'est pas nouveau : nous nous appuyons sur des initiatives déjà existantes au sein du Groupe, nous les fédérons et les renforçons pour donner à l'ensemble de cette démarche plus de visibilité et d'impact."

## Sensibilisation, évaluation, mobilisation

Parmi les concrétisations de cette démarche, Société Générale a lancé sur son intranet un portail baptisé "culture RISK", qui permet à chacun de s'informer, de tester ses connaissances avec des quiz et de les compléter si nécessaire, grâce au e-learning. Depuis 2012, tous les entretiens de recrutement menés par Société Générale en France évaluent le sens du risque des

du Groupe, pour intensifier le processus de diffusion de cette culture dans les équipes." Après une première réunion de briefing organisée fin 2012, ces top managers se réunissent en 2013 en sous-groupes pour des forums d'une journée de pédagogie et de réflexion sur les mesures concrètes à mettre en place.

Dans la même logique, les Réseaux France du Groupe ont intégré en 2012 la dimension de culture du risque dans les formations d'entrée en poste des managers opérationnels. Chaque mois, lors des réunions d'équipe, les directeurs d'agence sont également invités à susciter un échange sur une situation à risque et sur les bonnes pratiques à adopter. En sensibilisant ainsi les collaborateurs pour qu'ils prennent conscience des impacts de leurs actions, le projet "culture RISK" contribue à diffuser au sein de la banque une approche responsable de la finance et du métier de banquier. ■

PROGRAMME | ERM  
culture RISK  
TOUS VIGILANTS, TOUS GAGNANTS.  
AVEZ-VOUS LE SENS DU RISQUE ?  
VENEZ LE TESTER AVEC L'EXPLORATEUR GHISLAIN BARDOUD  
Conférence le mercredi 1er février 2012 de 12h à 13h  
Auditorium Valmy (Chassagne / Alençon)  
DÉVELOPPEZ ENSEMBLE  
L'ESPRIT D'ÉQUIPE SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

candidats. La dimension risque est prise également en compte dans les évaluations des collaborateurs. L'innovation dans ce domaine est encouragée : les Trophées Innov'Groupe incluent depuis 2012 un prix "culture RISK", pour lequel 96 innovations étaient candidates lors de la dernière édition.

"*Notre objectif est de faire que la gestion des risques devienne pour le Groupe un véritable avantage concurrentiel, un facteur différenciant. Nous y voyons une vraie opportunité de création de valeur lorsque ce management du risque atteint le niveau d'excellence que nous visons*", déclarait Séverin Cabannes, directeur général délégué du Groupe et sponsor du programme ERM au sein du comité exécutif, au début de l'année 2012 au micro de la radio interne du Groupe.

Cette dernière a mené une série d'interviews intitulée "Risk'attitude", interrogant les membres du comité exécutif sur leur vision et leur expérience en termes de culture du risque chez Société Générale. "La mobilisation des dirigeants est évidemment un facteur clé de succès de la culture du risque, poursuit Claire Dumas. Nous nous appuyons sur les Ambassadors, les 1 000 premiers managers



## LE CODE DE CONDUITE

En 2012, Société Générale a mis à jour son Code de conduite, dont la dernière édition datait de 2005. Ce document rassemble les principes de comportement individuel et collectif qui guident l'action des collaborateurs du Groupe partout dans le monde : intégrité, rigueur, dynamisme entrepreneurial, sens du service, ouverture sur le monde et courage. Traduit en huit langues, il a été diffusé par les managers de Société Générale à l'ensemble des équipes. Il est également disponible sur le site institutionnel du Groupe (societegenerale.com).

## FINANCE RESPONSABLE

## La finance à impact positif

**S**ociété Générale évalue les risques et opportunités liés aux enjeux environnementaux et sociaux de ses clients, en allant bien au-delà du périmètre des principes de l'Equateur. L'objectif: mieux gérer ses propres risques et promouvoir les activités à impact positif.

Intégrer dans les processus des métiers la dimension de développement durable: c'est la raison d'être de la démarche finance responsable. Dans le cadre global qu'il s'est fixé avec ses principes généraux environnementaux et sociaux, déclinés en politiques sectorielles et transversales, le groupe Société Générale est en train de généraliser à l'ensemble de ses entités l'évaluation Environnementale et Sociale (E&S). L'objectif est d'apprécier les impacts positifs ou négatifs de l'activité à travers des revues de

clients et des revues de projets spécifiques. La finance responsable sort ainsi du strict champ du financement de projet (qui est le périmètre actuel des Principes de l'Equateur) pour s'intéresser à tous les types de transactions sur lesquels intervient la banque, comme les activités de conseil en fusions et acquisitions, ou les prêts accordés par la Banque de détail. "Si le réseau France prête des fonds à une entreprise française qui les destine à un projet d'exploitation forestière en Afrique, nous évaluons le projet", explique Renaud Tahon,

responsable des revues de projet de finance responsable au sein de SG CIB. Société Générale met ainsi progressivement en place des procédures d'évaluation E&S adaptées à tout type d'engagement financier.

L'évaluation E&S trouve sa traduction directe en termes de risques de crédit et de réputation – qui intéressent la direction des risques lorsqu'elle examine un financement de projet. Ce mécanisme d'évaluation peut conduire à refuser les projets indésirables du point de vue environnemental et social. Il contribue aussi à développer le financement d'activités qui présentent un impact positif sur les populations concernées, l'environnement et le développement économique. L'encours d'activités à impact positif est d'ailleurs l'un des deux indicateurs choisis pour mesurer la performance du Groupe en matière de finance

## ÉCLAIRAGE

## "La RSE est désormais indissociable de l'exercice de nos métiers"

JEAN-MICHEL MÉPUIS  
Directeur du développement durable

**D**epuis 2011, Société Générale traduit ses engagements RSE dans des Principes Généraux Environnementaux et Sociaux qui régissent l'ensemble de ses activités. Pour huit secteurs qui présentent des risques environnementaux et sociaux plus importants, nous avons défini des politiques sectorielles spécifiques. En 2012, le Groupe a publié sa première politique transversale – une nouveauté dans le secteur bancaire – sur le thème de la biodiversité. Nous avons mené aussi une réflexion collaborative afin de définir pour le Groupe des ambitions à l'horizon 2015 en matière de RSE. 150 collaborateurs de tous les métiers et niveaux hiérarchiques ont participé à ces échanges et élaboré une feuille de route avec des indicateurs et objectifs précis sur les grands axes de progrès que nous nous sommes fixés. Ces travaux prolongent l'impulsion forte donnée par la direction générale en 2011. Ils ont permis de créer une véritable dynamique au sein du Groupe, et de réaffirmer notre engagement à mener de manière responsable nos métiers de la banque et de la finance. Méconnus il y a deux ans, les produits bancaires solidaires ont rencontré un succès croissant. Nous entendons aujourd'hui promouvoir la Finance à Impact Positif, et nous continuons à déployer dans tout le Groupe notre initiative crédit responsable.



responsable au titre de ses ambitions RSE à l'horizon 2015. Exemple de ces opérations à impact positif: le financement du barrage et de la centrale hydroélectrique de Cerro del Agua, au Pérou, dans une zone forestière, mené en 2012 par les équipes de SG CIB basées à New York. "Il s'agit d'un projet de financement d'énergies renouvelables, permettant de lutter contre l'effet de serre. Ses impacts sur la faune et la flore sont évalués par une agence environnementale indépendante et font l'objet d'un plan d'action en cours d'application," explique Renaud Tahon, dont l'équipe a mené l'évaluation E&S du projet. "Outre son aspect positif pour l'environnement, sur l'aspect économique, le projet se situe dans un pays en développement ; au plan social, nous considérons que les intérêts des populations locales et les conditions de travail des personnes employées par le projet sont bien traités dans un plan d'action qui nous a convaincus. Au final, nous estimons donc que ce deal relève

du Positive Impact Finance". Et demain ? "La prochaine étape est d'élargir la démarche en menant des discussions à l'échelle de filières entières et en réunissant autour de la table des États et des banques de développement, afin de susciter une meilleure coordination des acteurs financiers qui concourent au financement du développement durable", conclut Renaud Tahon. C'est dans cet esprit que Société Générale a mis en place un groupe de travail sur la Finance à Impact Positif au sein de l'Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises. ■

Retrouvez plus d'infos sur [societegenerale.com/ra43](http://societegenerale.com/ra43)

## NEUTRALITÉ CARBONE

En lançant son programme de neutralité carbone 2008-2012, Société Générale s'était engagé à réduire ses émissions de 11 % par occupant à l'horizon 2012 et à compenser progressivement ses émissions, faisant ainsi de la lutte contre le changement climatique l'axe fort de sa politique environnementale. Un dispositif incitant les entités à réduire leurs émissions a été mis en place grâce à la création d'une taxe carbone interne, payée par les lignes métiers et les directions fonctionnelles en fonction de leur empreinte carbone. Quatre ans plus tard, la réduction des émissions par occupant a très largement dépassé l'objectif initial, et le Groupe a atteint en 2012 la neutralité carbone (hors Rosbank), via l'achat de certificats carbone financé par les revenus de la taxe. Un nouveau programme de réduction carbone a été adopté pour la période 2012-2015, qui vise à réduire les émissions par occupant de 26 % et à augmenter l'efficacité énergétique de 24 % par rapport à 2007. Le dispositif de la taxe carbone interne a été pérennisé et alimenté désormais un fonds destiné à financer des projets internes d'efficacité environnementale présentés par les entités.

## REPÈRES

## ENGAGEMENTS INSTITUTIONNELS

Les Principes Environnementaux et Sociaux que Société Générale applique à l'ensemble de ses activités prolongent et approfondissent une série d'engagements institutionnels.

- Signature en 2001 de la Déclaration des institutions financières sur l'environnement et le développement durable sous l'égide du Programme des Nations unies pour l'Environnement (UNEP-FI).
- Adhésion depuis 2003 au Pacte Mondial (Global Compact) des Nations unies, dont les dix principes sont intégrés dans la stratégie du Groupe, sa culture commerciale et ses modes opératoires.
- Membre fondateur du groupe de Wolfsberg (lutte anti-blanchiment).
- Signature en 2004 de la Charte de la Diversité en France.
- Signature en 2006 des Principes de l'Investissement Responsable.
- Adoption en 2007 des Principes de l'Equateur.

## INDICES DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Le titre Société Générale fait partie des indices FTSE4Good et ASPI.

## ACHATS ET CRÉDIT RESPONSABLES

# Soutenir le développement des PME



Société Générale entend agir en acheteur responsable et favoriser le développement des PME. Une démarche illustrée par l'offre d'auto-partage conçue en partenariat avec une jeune entreprise innovante, Carbox.

En cherchant une solution à moindre coût économique et environnemental pour les déplacements ponctuels en voiture de ses quelque 18 000 collaborateurs de La Défense, Société Générale a rencontré Carbox.

À l'époque, en 2010, cette toute jeune start-up française, aujourd'hui leader des solutions d'auto-partage pour les entreprises et les collectivités, est la première à se lancer sur le marché du business to business. Les discussions s'ouvrent, menées par ALD Automotive, filiale du groupe Société Générale spécialisée dans le financement automobile et la location longue durée. À ce stade de son développement, Carbox peut faire évoluer son offre pour prendre en compte les contraintes du Groupe. Les échanges débouchent sur une offre commune d'auto-partage destinée aux entreprises, financée par ALD et opérée par Carbox : "ALD Sharing by Carbox". Grâce à une technologie embarquée et des outils de gestion de la relation client, les

## PACTE PME

Société Générale est la première banque signataire du Pacte PME, qui vise à soutenir le développement des PME françaises, en favorisant notamment leur interaction avec des grandes entreprises. Le Groupe réalise 30 % de ses achats auprès de PME.

## ACHATS RESPONSABLES

Le Groupe fait appel à EcoVadis, agence de notation indépendante, pour évaluer ses fournisseurs sur des critères de responsabilité sociale et environnementale. Plus de 1 500 fournisseurs sont ainsi recensés et notés dans sa base de données. Par ailleurs, Société Générale a confié à des entreprises du secteur adapté, employant des personnes handicapées, la gestion de son courrier ainsi qu'une partie du recyclage de ses déchets électriques et électroniques.

salariés des entreprises clientes peuvent se partager l'utilisation en libre-service d'un parc automobile dédié à leurs déplacements.

*"Il n'était évidemment pas question de mettre Carbox en péril en proposant d'un coup ALD Sharing à l'ensemble de nos clients,* précise Didier Blocus, directeur du développement véhicule électrique et ALD Sharing chez ALD Automotive. *Nous avons travaillé de manière très progressive et contrôlée. Le déploiement de cette solution chez Société Générale a servi de test.*" Benoît Chatelier, l'un des deux cofondateurs de Carbox renchérit :

*"Ce partenariat avec Société Générale a fait croître notre chiffre d'affaires, bien sûr, mais il nous a aussi conduits à beaucoup innover.*

Retrouvez plus d'infos sur [societegenerale.com/ra44](http://societegenerale.com/ra44)



La plateforme de négociation amiable de Montpellier.

# Accompagner les clients en difficulté

Le réseau Société Générale en France a revu le dispositif de suivi de ses clients en difficulté financière. Des plateformes de négociation amiable les aident désormais à retrouver une situation équilibrée.

L'accompagnement du crédit par la banque ne s'arrête pas à la signature du prêt. Avec la crise, nombre de clients, fragilisés, peuvent se retrouver en défaut de paiement : au sens des normes de Bâle, le défaut survient par exemple dès trois mois d'impayés de crédit immobilier. Cela peut arriver très vite : à un professionnel dont l'activité marche bien, mais qui a oublié d'alimenter son compte privé ; à une personne qui est restée en situation de découvert suite à un accident de la vie : perte d'emploi, deuil, accident de santé, divorce... Point n'est besoin d'être surendetté\* pour connaître ponctuellement une situation financière délicate. Afin de pouvoir répondre de manière plus adéquate à un plus grand nombre de ces clients en difficulté passagère, le réseau Société Générale en France a revu

en 2012 l'organisation de son dispositif de négociation amiable. Les clients en défaut de paiement sont désormais suivis par une plateforme qui emploie des conseillers spécialisés : des professionnels de la relation client à distance, formés à la négociation amiable et qui suivent un processus repensé sous tous ses aspects. Leur rôle est d'accompagner les clients pour les aider à retrouver une situation saine, en définissant avec eux un plan de financement échelonné et en suivant le remboursement de leur dette.

*"Depuis la mise en place de ces plateformes, qui étaient opérationnelles aux deux tiers à fin 2012, nous constatons un peu plus de 60 % de retours à une situation saine, ce qui constitue très clairement un progrès,* observe Philippe Levassort, directeur du projet négociation amiable. *Les clients concernés peuvent être d'abord étonnés de changer d'interlocuteur, mais en général ils sont satisfaits de voir quelqu'un prendre en compte leur problématique de manière spécifique."* Une fois leur situation régularisée, les clients retrouvent leur agence d'origine. Le dispositif est dimensionné pour s'occuper à terme de 50 000 clients par an. ■

## AU-DELÀ DES EXIGENCES RÉGLEMENTAIRES

Le groupe Société Générale mène depuis juin 2010 une démarche de crédit responsable qui porte sur toutes les formes de crédit pratiquées par ses pôles (crédit à la consommation, crédit immobilier mais aussi découverts et assurances associées). Cette initiative entend aller au-delà des exigences de la réglementation. Le pôle de crédit à la consommation du Groupe (filiales Franfinance et CGI) a pris ainsi vis-à-vis de ses clients six engagements "pour un crédit réussi", notamment : "savoir dire non", "être clair", "accompagner le client durant la vie du crédit". Les deux filiales sont par ailleurs partenaires de l'association Crésus, spécialisée dans l'assistance aux personnes mal-endettées ou surendettées ; elles proposent ensemble un accompagnement de proximité qui aide à restaurer l'équilibre financier des personnes en situation de fragilité.

\*Le surendettement se caractérise par le dépôt d'un dossier auprès de la Banque de France ; si ce dossier est retenu, un processus s'enclenche, balisé par la loi, qui peut aboutir à des remises ou des moratoires.

## PARCOURS

**“ Cela a du sens pour moi de travailler dans la banque qui a le plus investi dans mon pays ,”**

**ILYA POLYAKOV**

DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ DE ROSBANK EN CHARGE DES CLIENTS GRANDS COMPTES,  
ET RESPONSABLE DES RELATIONS CLIENTS ET BANQUE D'INVESTISSEMENT DE SG CIB POUR LA RUSSIE ET LA CEI\*.

“ J e pensais rester le temps d'un premier emploi, j'avais un peu peur de m'ennuyer ou de stagner ”, se souvient Ilya Polyakov.

Entré dans le Groupe il y a 12 ans, à l'occasion d'un stage dans le département matières premières de Société Générale Corporate & Investment Banking (SG CIB), ce Russe venu en France à la fin de ses études pour un programme d'échanges avec HEC a bien changé de point de vue depuis ses premiers pas de banquier. Il a effectué entre-temps un beau parcours au sein du Groupe. Au point d'avoir été nommé en octobre 2012, à 33 ans, à la fois directeur général délégué de Rosbank

en charge des clients grands comptes, et responsable des relations clients et banque d'investissement de SG CIB pour la Russie et la CEI\*. Il incarne ainsi la volonté de la banque de multiplier les synergies entre Banque de détail et Banque de financement et d'investissement en Russie pour mieux répondre aux besoins des grandes entreprises russes. À la tête d'environ 430 personnes, de Saint-Pétersbourg, la plus européenne des villes russes, jusqu'à Vladivostok, aux portes du Japon, son challenge est maintenant de développer les activités de Société Générale auprès de ses grands clients du marché russe, dans un contexte où le Groupe mène de surcroît une transformation opérationnelle de grande ampleur dans le pays.



ILYA POLYAKOV

métier matières premières pour la Russie, la CEI et les Balkans, sans quitter ses fonctions commerciales de banquier conseil auprès de géants comme Norilsk Nickel (le premier producteur mondial de nickel), NLMK (dans l'acier), ou Polys Gold. Compte tenu du poids prédominant des matières premières en Russie, cette double affectation était en fait plutôt logique.

*“ Mais cela n'aurait pas fonctionné sans mes managers, qui se sont montrés très ouverts d'esprit, qui ont su me faire confiance. Quand on travaille ainsi entre deux postes, pour que cela puisse marcher, il faut qu'il y ait un fort esprit d'équipe entre les deux départements, une coopération où chacun voit sa valeur ajoutée et surtout l'intérêt final de son action pour le client. C'est indispensable par exemple quand on accompagne un client international sur un projet un peu technique, car il y a tout de suite dix expertises autour de la table ! ”*

Aujourd'hui, le voilà à nouveau dans un poste qui ne peut fonctionner sans esprit d'équipe. Toujours avec deux bureaux, mais cette fois à 100 % en Russie. “ Je connais bien le siège à Paris, et je suis Russe. Cela va me permettre de faire le lien, de mettre en relation des personnes qui ne se connaissent pas mais qui auront tout à gagner à travailler ensemble. ” ■

\*CEI: Communauté des États indépendants, qui regroupe la plupart des anciennes Républiques soviétiques.

### LE CAMPUS MÉTIERS MOBILITÉ

Suite à l'accord sur l'emploi signé le 13 février 2013 avec les partenaires sociaux, Société Générale SA en France entreprend le renforcement de son processus de mobilité interne. Les collaborateurs seront désormais accompagnés par un “ Campus Métiers Mobilité ” qui donnera plus de fluidité au pourvoi de postes et aux mobilités individuelles, tout en contribuant à mettre en œuvre la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. L'objectif est de mieux anticiper les besoins futurs de l'entreprise et de permettre aux salariés de s'adapter à ces évolutions. Société Générale est convaincue que la mobilité, source d'enrichissement des compétences pour les collaborateurs, favorise aussi l'agilité des équipes et la coopération entre les métiers.

*“ Cela a du sens pour moi de travailler pour la Russie, au sein de la banque internationale qui a le plus investi dans mon pays. Société Générale y est allée assez tôt et assez fort pour avoir la taille critique suffisante et se maintenir sur ce marché encore difficile. J'apprécie l'esprit d'entreprise de ce Groupe qui a fait le pari d'acheter Rosbank. C'est une banque au sein de laquelle on peut progresser très vite si l'on s'investit. ”*

Son parcours, il en convient volontiers, sort des sentiers battus. Occuper deux postes à la fois n'est pas une nouveauté pour lui. Cela fait plusieurs années qu'il mène deux carrières en parallèle chez SG CIB entre Paris et la Russie, à la fois dans les métiers experts des financements structurés et dans des fonctions de relation avec les grands clients. Ainsi, en 2010, il avait pris la tête de la ligne

### UNE POLITIQUE RH RESPONSABLE

Le groupe Société Générale :

- traite ses collaborateurs avec respect et équité, dans leur diversité, en donnant à chacun la chance de développer ses talents ;
- cultive l'esprit d'équipe et crée un environnement qui favorise la confiance ;
- développe chez ses collaborateurs la capacité à s'adapter à des environnements qui changent et à faire face aux challenges ;
- permet aux collaborateurs de bénéficier d'une démarche de développement de leurs compétences tout au long de leur carrière professionnelle ;
- reconnaît et valorise la performance par sa politique de rémunération ;
- permet d'évoluer dans un environnement divers et international, offrant de multiples perspectives ;
- développe le leadership de managers dans leur capacité à écouter, motiver et faire progresser leurs équipes.

Les attentes des collaborateurs font l'objet tous les deux ans d'un baromètre employeur à l'échelle du Groupe. La dernière édition de cette enquête interne, menée en 2011 auprès de 131 000 salariés dans le monde, a été suivie en 2012 de plus de 400 plans d'actions, dont l'élaboration a pris dans de nombreuses entités une forme collective – groupes de réflexion ou ateliers dédiés. Les actions entreprises portent principalement sur l'explication et la diffusion de la stratégie du Groupe, le développement des collaborateurs, les pratiques managériales, la gestion de la performance, l'amélioration des environnements de travail ainsi que la gestion du changement.

### ÉCLAIRAGE

**“ Nous avons besoin de joueurs dynamiques et volontaires qui pratiquent le jeu collectif ”**

ÉDOUARD-MALO HENRY  
Directeur des ressources humaines



Pour bâtir la Société Générale de demain, nous avons besoin de collaborateurs entrepreneurs, qui soient d'autant plus audacieux, agiles et innovants que notre environnement est changeant. C'est le message principal de notre nouvelle campagne de recrutement: “ Do you see yourself... ? ” “ Vous imaginez vous ? ” Il met l'accent à la fois sur les qualités individuelles – l'appétit du challenge, la capacité à prendre des risques maîtrisés – et sur la condition essentielle de la réussite qu'est l'esprit d'équipe. D'où la suite de l'annonce: “ grandir et relever des défis en équipe ”. En somme, pour écrire les nouvelles pages de notre histoire, nous avons besoin de joueurs qui pratiquent le jeu collectif et développent l'intelligence collective. Pour être la banque relationnelle de référence, nous devons d'abord être une entreprise relationnelle de référence. Bien servir nos clients et bien faire notre métier, cela implique moins de silotage, plus d'harmonie et de fluidité dans les relations et les process, plus d'attention et d'ouverture à l'autre. Les vrais créateurs aujourd'hui sont des êtres connectifs, capables d'être en complète porosité avec leur environnement. Notre management des ressources humaines, dans ce contexte, doit à la fois faire grandir les talents individuels et créer du lien pour aller vers toujours plus de collaboration !

## PARCOURS

**“ Quel que soit votre profil à l'origine, vous pouvez progresser ”**

**CHRISTELLE ASENCI**

RESPONSABLE DU CREDIT SUPPORT GROUP

Entrée chez Société Générale en 1992 en tant qu'assistante du back office au sein de la division chimie/pétrole de la direction des grandes entreprises, Christelle Asenci est aujourd'hui responsable du "Credit Support Group", une équipe de quatre personnes qui exerce des fonctions de support pour les 50 analystes Risques du département de la direction des Risques dédié à la Banque de financement et d'investissement.

Elle suit notamment les alertes des agences de notation et les diffuse auprès des analystes concernés. Christelle Asenci est également responsable du reporting, auprès de la direction des Risques, des dossiers en "watch list": des dossiers sous surveillance qui sont susceptibles d'entraîner l'enregistrement de provisions comptables. Elle apprécie ce rôle de support, et le lien que son équipe forme entre les lignes métiers et les analystes. "J'étais un peu inquiète de devoir manager des personnes qui étaient auparavant au même niveau hiérarchique que moi", avoue-t-elle. Mais finalement, elle a gagné sa légitimité de manager parce qu'elle connaissait parfaitement le travail et l'équipe. Christelle Asenci a occupé neuf postes au sein de Société Générale. Après son premier emploi en back office, elle a d'abord évolué vers le service étranger de l'agence de La Défense Entreprises, grâce à sa maîtrise parfaite de l'anglais. Elle y est restée cinq ans.



CHRISTELLE ASENCI

Puis la direction des ressources humaines l'a orientée vers l'agence des Champs-Élysées, où elle a assisté deux conseillers en charge des relations commerciales avec les clients entreprises et institutions anglophones, dont l'ambassade des États-Unis. Elle a ensuite travaillé au Pôle Services Clients de Nanterre en tant qu'analyste conseil et s'est consacrée au montage de dossiers de crédit. "J'ai eu la chance de pouvoir évoluer. Ce n'était pas forcément évident au départ. Je crois avoir expérimenté toutes les voies possibles pour changer de poste, y compris la Bourse des emplois du Groupe, qui m'a permis

de trouver mon poste actuel. Il y a chez Société Générale des managers qui sont prêts à vous pousser, à vous faire confiance." Sa hiérarchie actuelle a déposé pour elle un dossier pour le "latéralat", une évolution vers le statut de cadre, qui a été validée en novembre 2011. "La marque de fabrique Société Générale, c'est surtout la variété des métiers et des profils que l'on peut rencontrer. Quel que soit votre profil à l'origine, vous pouvez progresser si vous le voulez. L'évolution est favorisée aussi par une offre de formation interne assez importante: lorsque vous prenez un nouveau poste, vous n'arrivez pas sans bagage." ■

## REPÈRES

## Recrutement

- 12 323 embauches en contrat à durée indéterminée en 2012 dans l'ensemble du Groupe.
- Près de 3 500 alternants (contrats d'apprentissage et de professionnalisation) et VIE (volontariat international en entreprise) en poste en 2012 dans les entités françaises du Groupe.
- 3 853 stagiaires accueillis dans l'année par Société Générale SA en France.

## Formation, carrière et mobilité

- 84 % des salariés ont suivi au moins une formation en 2012.
- Plus de 2 000 collaborateurs ont bénéficié des programmes et outils de la Corporate University.
- 8 350 collaborateurs de Société Générale SA en France ont évolué dans leur carrière en changeant de poste en 2012.

## Diversité et mixité

- 6 femmes\* parmi les 15 membres du Conseil d'administration du Groupe.
- 60 % de femmes dans les effectifs du Groupe.
- 2 136 salariés handicapés (au sens retenu localement) dans le monde en 2012, dont 1 072 employés par Société Générale SA en France (objectif de 150 recrutements sur la période 2011-2013).

## Actionnariat salarié

- 101 000 actionnaires salariés et retraités dans le monde au 31 décembre 2012.
- 130 000 salariés et retraités ont eu la possibilité de souscrire en 2012 à l'augmentation de capital qui leur était réservée ; 23 % des personnes éligibles ont participé à l'opération.

\* Dont 2 administrateurs salariés.

## Favoriser diversité et mixité



## COMMUNAUTÉS

Composé de salariés volontaires, le "UK Diversity Committee", créé en 2008 avec le soutien de la direction de la banque au Royaume-Uni et des équipes de ressources humaines, contribue à la promotion d'un environnement d'inclusion et à la prévention des comportements discriminants. Il a encouragé et soutenu financièrement l'émergence de communautés dans l'entreprise : réseau de femmes ; réseau famille, qui s'occupe principalement d'équilibre vie professionnelle/vie privée ; réseau multiculturel ; réseau LGB ( lesbien, gay & bisexuel). Ces quatre communautés jouent notamment un rôle de soutien auprès des collaborateurs dans les situations de harcèlement.

## HANDIPROLINE

La Mission Handicap du Groupe a mis en place, en 2012, une ligne d'écoute et de conseil anonyme et externalisée, à destination de tous les collaborateurs, Handiproline. L'objectif est de créer un espace d'échange pour les collaborateurs qui ne savent pas comment déclarer leur handicap, et de répondre aux questions de ceux qui travaillent avec des personnes en situation de handicap.

## CAPITAL FILLES

Société Générale est depuis 2012 partenaire fondateur de Capital Filles, une association qui aide les lycéennes des zones d'éducation prioritaires en France à prendre confiance en leurs capacités. Plus de 70 collaboratrices du Groupe jouent le rôle de marraines et accompagnent des jeunes filles pour faciliter la poursuite de leurs études. L'un des objectifs de cette démarche est de les encourager à s'orienter vers des filières et des métiers traditionnellement masculins.

## PROJET AGRÉÉ AU LUXEMBOURG

Le ministère luxembourgeois de l'Égalité des Chances a agréé le projet "Opportunités égales pour hommes et femmes" initié en 2010 par les métiers de Banque Privée, Gestion d'Actifs et Services aux Investisseurs du Groupe au Luxembourg. Les quinze mesures définies dans ce cadre pour promouvoir l'égalité hommes-femmes et la conciliation entre vie professionnelle et vie privée seront suivies et soutenues par le ministère.

Retrouvez plus d'infos sur [societegenerale.com/ra49](http://societegenerale.com/ra49)

## SOLIDARITÉ

# Conjuguer l'engagement du Groupe et de ses collaborateurs



La journée Pro Bono du 25 janvier 2013



**L**es journées Pro Bono invitent les collaborateurs de Société Générale à mettre leur expertise au service de structures de l'économie solidaire. Une nouvelle forme de mécénat de compétences qui se conjugue avec l'engagement du Groupe : en 2012, plus de 9 millions d'euros ont été consacrés à des actions solidaires.

“Qui sont vos clients ? Au fond, vous manquez d'acheteurs ou de vendeurs ? Imaginez-vous d'autres circuits de distribution ? J'ai lu vos statuts, et j'ai une interrogation sur le montant des cotisations...” Les questions fusent. Autour de la table, les collaborateurs de Société Générale ont épilé les bilans, dépiégé les argumentaires, et se plongent pleins de fougue et d'enthousiasme dans les problématiques des associations. À l'heure où les structures de l'économie sociale et solidaire se professionnalisent, ils apportent ce jour-là leur regard de banquier, de communicant, de juriste ou encore de responsable d'équipe rompu aux projets informatiques. Réunis le 25 janvier dernier pour une “journée Pro Bono”, une trentaine de collaborateurs prêtaient ainsi leurs

compétences à trois associations, partenaires de la Fondation Société Générale, qui étaient venues les consulter. L'association Macadam, qui a relancé en 2006 la publication de son journal de rue sur le mot d'ordre “la qualité, pas la charité !” voulait réfléchir à son modèle économique, car elle entend devenir une référence du “street marketing” au service de l'insertion. L'école Jeanne Blum, qui forme des jeunes déscolarisés et des adultes en reconversion aux professions paramédicales, souhaitait travailler sur sa communication. L'association Club Horizons était présente avec un double objectif : organiser une session de ses “100 000 rencontres solidaires” entre collaborateurs Société Générale et demandeurs d'emploi, pour aider ceux-ci dans leur

## HANDISPORT : 10 ANS DE PARTENARIAT

Partenaire depuis 2003 de la Fédération française handisport (FFH), Société Générale était aux côtés des athlètes français paralympiques lors des Jeux de Londres en 2012, et avait convié clients et collaborateurs du Groupe à venir les soutenir. Au cours des prochains Jeux d'hiver, en 2014 à Sotchi en Russie, Marie Bochet, quintuple championne du monde de ski alpin handisport et ambassadrice Société Générale, tentera de décrocher l'or et de devenir championne paralympique de ski alpin.



recherche ; et concevoir un outil informatique adapté à la gestion de sa base de données, de plus en plus volumineuse.

## Encourager le mécénat de compétences

Société Générale a choisi ainsi de développer le mécénat de compétences sur le format de ces “journées marathon” : un concept élaboré par Pro Bono Lab, une association partenaire du Groupe depuis 2011. Crée par trois étudiants de HEC, elle s'est construite sur un constat : pourquoi le “Pro Bono”, le mécénat de compétences à l'anglo-saxonne des cabinets d'avocats et de conseil, n'est-il pas plus développé en France ? Les trois étudiants entreprennent une étude aux États-Unis pour analyser de près ce mode d'engagement, et finissent par y passer six mois, avec l'appui financier de la Fondation Société Générale. À leur retour en France, ils décident de tirer de leur expérience une approche du mécénat de compétences à proposer aux entreprises. Société Générale est l'une des toutes premières à souscrire à la formule. Les jeunes

## FONDATION SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

La Fondation Société Générale pour la Solidarité agit pour favoriser l'insertion professionnelle de personnes exclues ou en risque d'exclusion, en soutenant des projets et associations qui créent des passerelles vers l'emploi (insertion par l'activité économique, formation, lutte contre l'illettrisme...). Elle accompagne en particulier les associations avec lesquelles les entités du Groupe entretiennent déjà des liens. En 2012, 93 projets ont été soutenus en France et à l'international, soit un budget global de 2 millions d'euros. Certaines filiales ont aussi créé leur fondation, comme l'Institut Société Générale au Brésil, la Fondation Jistota en République tchèque ou SG UK Charitable Trust au Royaume-Uni. Toutes initiatives confondues, le Groupe a consacré 9 millions d'euros en 2012 à des actions solidaires.

■ **Care International.** La Fondation est partenaire de cette ONG depuis 2008 et cofinance des projets d'accès à l'éducation pour des enfants défavorisés au Pérou, au Mali, au Bangladesh, au Maroc et au Bénin.

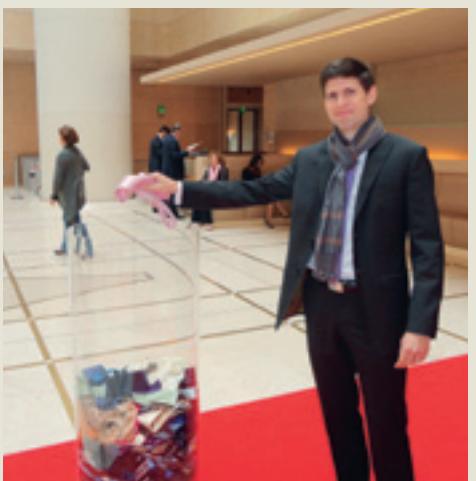
■ **Citizen Commitment Week.** En 2012, la semaine de l'engagement citoyen a mobilisé une dizaine de milliers de collaborateurs du Groupe dans 113 entités et 41 pays. 211 opérations de solidarité ont permis de lever 678 000 euros de fonds au bénéfice d'associations partenaires.

■ **Parrainages.** La Fondation Société Générale soutient six associations (Nos Quartiers ont des Talents, Proximité, Solidarité nouvelle face au Chômage, Mozâïk RH, Frateli, Capital filles) qui proposent à des collaborateurs du Groupe de parrainer leurs bénéficiaires : jeunes diplômés, chômeurs de longue durée, etc. En 2012, près de 300 collaborateurs étaient parrains.

entrepreneurs de Pro Bono Lab lui apportent ainsi une expertise, la banque les ayant aidés à l'acquérir. Ce qui correspond tout à fait à la démarche de co-construction que Société Générale et sa Fondation pratiquent avec leurs partenaires.

aide à s'intégrer sur le marché de l'emploi. La mission menée par les jeunes banquiers portait sur le recrutement et la fidélisation des bénévoles de l'association. ■

Retrouvez plus d'infos sur [societegenerale.com/ra51](http://societegenerale.com/ra51)



## Le Challenge cravates

Une collecte de cravates et de foulards a été organisée dans les différentes entités, au profit d'associations dédiées à l'insertion professionnelle par l'intermédiaire de l'Agence du Don en Nature. Ce défi solidaire inédit a remporté un vif succès auprès des collaborateurs : 8 600 accessoires ont été récoltés à travers le monde, ce qui a permis aux Apprentis d'Auteuil de recevoir une donation de 15 000 € de la part de la Fondation Société Générale.

## MÉCÉNAT CULTUREL

# Des passerelles avec les publics et les talents de demain

**M**onter un orchestre symphonique avec les collaborateurs du Groupe, accompagner l'essor de jeunes violonistes, initier les nouvelles générations à l'art contemporain... La politique de mécénat culturel de Société Générale tisse de multiples liens entre culture, entreprise et société.

En juin 2013, Paris accueillera un événement qui résume à lui seul la démarche de mécénat culturel de Société Générale. Dans la prestigieuse salle Pleyel, dont le Groupe est un partenaire historique, se produira un orchestre symphonique d'un genre inédit. Les musiciens et choristes sont tous collaborateurs de Société Générale. Durant des mois, dans un espace transformé en salle de concert au siège du Groupe, ils ont répété sous la baguette de l'un des chefs les plus charismatiques de sa

génération, François-Xavier Roth, fondateur de l'orchestre Les Siècles. Mécénat Musical Société Générale accompagne depuis 2007 cette formation qui se produit aujourd'hui sur les plus grandes scènes internationales, tout en multipliant les initiatives pour ouvrir la musique classique au plus grand nombre.

Mécène depuis un quart de siècle – comme pour le rugby – de la musique classique en France, Société Générale s'est forgé dans cet univers une légitimité qui va bien au-delà de ses



## "Tous pour un, un pour tous!"

FRANÇOIS-XAVIER ROTH  
Chef d'orchestre, fondateur des Siècles

Pour moi qui ai toujours lutté contre une vision élitiste de la musique et défendu la pratique amateur, c'est un bonheur de monter un orchestre avec les collaborateurs de Société Générale, et de créer ainsi de nouveaux liens avec le partenaire qui nous accompagne depuis des années. On peut goûter à la pratique musicale à n'importe quel âge, il faut simplement oser, et c'est ce qu'ils ont fait. La musique crée des interactions multiples entre des gens qui se croisent souvent sans se connaître, et qui n'auraient jamais partagé des mots, un bout de répétition, un sourire, une angoisse. Mon objectif est que chacun trouve sa place dans cette dynamique collective qu'est la musique. Salle Pleyel, ce ne seront plus les salariés d'une grande banque, mais les membres d'un chœur et d'un orchestre symphoniques, dont les talents entrent en résonance. Selon le principe fondateur de l'orchestre: tous pour un, un pour tous!

engagements financiers. Lesquels représentent un budget annuel de 1,5 million d'euros. Au soutien à des orchestres et formations (près d'une vingtaine en 2013), s'ajoutent le parrainage de projets pédagogiques, les bourses aux élèves des conservatoires nationaux de Paris et de Lyon (près d'un millier d'étudiants aidés en 25 ans), ou encore les prêts d'instruments. Mécénat Musical Société Générale a lancé ainsi début 2013 un concours qui permettra à six jeunes violonistes de bénéficier chacun pendant trois ans d'un violon de facture contemporaine. Des instruments de très haute qualité qui accompagneront le développement de leur carrière.

### Art contemporain et brassage des générations

L'ouverture vers les jeunes est aussi au cœur de la démarche du Groupe en matière d'art contemporain. Les quelque 350 œuvres originales et 700 lithographies, éditions et sériographies qui composent la collection Société Générale, l'un des plus importants ensembles d'art contemporain réunis par une banque en France, sont toutes exposées dans les locaux du Groupe, quand elles ne sont pas prêtées pour des expositions hors les murs. Depuis 2012, en plus des accrochages thématiques réalisés sous l'égide de commissaires d'exposition invités, des parcours "découverte" sont organisés plusieurs fois par mois pour les enfants de 8 à 12 ans, en jouant sur la dissémination des œuvres dans les divers espaces des tours de La Défense.

Un "Carnet d'exploration" invite chaque jeune visiteur à se poser des questions autour des œuvres et à découvrir par lui-même leurs singularités. Dans le même esprit, deux partenariats avec le monde étudiant ont été mis en place à l'automne 2012 et se poursuivent tout au long de l'année 2013. Le premier porte sur la création par les étudiants de Sciences-Po d'un support destiné aux jeunes de 18 ans à 25 ans.



[www.mecenatmusical.societegenerale.com](http://www.mecenatmusical.societegenerale.com)

Société Générale a lancé en avril 2012 un nouveau site dédié à son association. Vous y retrouverez l'ensemble des actions menées dans le cadre du Mécénat musical, mais également des articles, interviews, portraits, ainsi que des extraits audio et vidéo. A découvrir.



Mécénat musical Société Générale.



Mécénat musical.

### DEUX DES DOUZE ŒUVRES ACQUISES EN 2012 PAR LA COLLECTION SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

La politique d'acquisition est décidée par un comité de sélection réunissant, en binômes, des experts du monde de l'art et des amateurs éclairés issus des rangs de l'entreprise, recrutés par appel à candidatures interne. Leurs propositions sont ensuite présentées à un comité d'acquisition composé de Frédéric Oudéa, président-directeur général, Séverin Cabannes, directeur général délégué, et Caroline Guillaumin, directrice de la communication.



© Denis Rouvre



© Benjamin Sabatier

**Denis Rouvre** - Lamb #29 - Série Lamb, 2009  
Lutteurs de l'écurie Lébougi de Rufisque, région de Dakar,  
 tirage chromogène.

[www.collectionsocietegenerale.com](http://www.collectionsocietegenerale.com)

Sur le même principe que celui destiné aux enfants, ce support propose un parcours pédagogique autour de quelques œuvres phares de la collection, choisies par les étudiants. Le second partenariat, avec l'université Paris-Panthéon Sorbonne, permet à des étudiants en master "métiers de l'exposition" de participer à la vie de la collection en préparant et en organisant des visites guidées. Les étudiants se sont vu confier aussi la réalisation d'un nouvel accrochage et du catalogue qui l'accompagnera. Société Générale invite ainsi les étudiants à jouer le rôle de passeurs entre leur génération, le monde de l'art contemporain et celui de l'entreprise. ■



Le "Carnet d'exploration" invite les enfants à découvrir les œuvres exposées dans les locaux de La Défense.

## RUGBY

# Vingt-cinq ans de jeu collectif !



Quinze joueurs mythiques des années 80 réunis pour la photo anniversaire des 25 ans du partenariat.

**S**e transformer en étant fidèles à ses racines : c'est ce qu'ont vécu, chacun dans son domaine et ensemble, le monde du rugby et Société Générale. En partageant une certaine idée de l'engagement ancré dans les territoires pour mieux se projeter vers de nouveaux horizons.

Ils sont tous venus, ce jour de juin 2012, pour la photo anniversaire. Tous les joueurs mythiques des années 80 n'ont pas hésité à rechausser les crampons pour célébrer les 25 ans de partenariat entre le monde du rugby et Société Générale. Une histoire faite de valeurs communes, au premier rang desquelles l'esprit d'équipe, que le rugby incarne par excellence. Depuis 1987,

**OLIVIER MAGNE, INTERNATIONAL PENDANT PLUS DE DIX ANS**

"25 ans de partenariat, ça signifie un engagement fort dans la durée, quels que soient les hommes qui ont été à la tête de Société Générale. Les passerelles entre les deux mondes sont multiples, avec le souci de placer le collectif et une part d'humain en dénominateurs communs."

le monde du rugby a beaucoup changé : il est entré dans l'ère professionnelle, en sachant rester fidèle à ses racines tout en gagnant un public toujours plus large. Société Générale s'est transformé aussi, devenant

un grand groupe international. Et les deux partenaires ont grandi ensemble, en tissant au fil des années des liens qui ont démultiplié leur collaboration initiale. Tous deux, au fond, ont su marier le local et le global.

Un quart de siècle après le premier partenariat signé avec la Fédération française de rugby, Société Générale est engagé dans la promotion du rugby sous toutes ses formes et sous toutes les latitudes.

## Des formations internationales...

Marque la plus visible de cet engagement, le Groupe est partenaire officiel du XV de France, qu'il accompagne sur tous les terrains de la planète lors des grands matchs internationaux. Le "Talent d'Or Société Générale", attribué lors de ces rencontres au meilleur joueur élu par les téléspectateurs, fait partie aujourd'hui du patrimoine culturel du rugby. Accompagner le XV de France a conduit tout naturellement le Groupe à parrainer la coupe du monde de rugby, en 1999 puis depuis 2007 sans interruption. Prochaine édition : 2015, en Angleterre, l'opportunité d'illustrer une nouvelle fois la dimension internationale du Groupe. Société Générale parraine aussi des fédérations nationales en Europe, en Asie, en Afrique.

## ... aux clubs amateurs

Présente aux côtés des professionnels au plus haut niveau, la banque s'engage aussi pour le rugby amateur. En France, elle est le partenaire de plus de 450 clubs régionaux et locaux. Ancrés dans les territoires comme le sont les réseaux de Société Générale, ils bénéficient de dotations de matériels ou équipements en tout genre – jeux de maillots pour les équipes, chasubles, protège-poteaux... Ce monde du rugby amateur, assise populaire sans laquelle il n'y aurait ni grands joueurs ni grandes rencontres, Société Générale l'a mis à l'honneur en 2012 en lançant la campagne "Les équipes derrière les équipes". Un hommage à tous les bénévoles qui entretiennent la flamme, depuis les animateurs de clubs et entraîneurs jusqu'aux supporters des bons et mauvais jours, en passant par celles et ceux qui assurent la logistique lors des matchs. La campagne a bien sûr été réalisée avec la participation active des agences et des équipes locales de Société Générale, qui connaissent mieux que personne le vivier des clubs et des équipes amateurs.

## Une histoire de transmission

Participer à l'essor du rugby, c'est aussi susciter de nouveaux adeptes au-delà des terres historiques de l'Ovalie. C'est dans cet esprit, et toujours en collaboration étroite avec les équipes de ses réseaux, que Société Générale organise chaque année les

Journées des Ambassadeurs, en partenariat avec la Ligue nationale de rugby. Chartres, Versailles, Niort et Rouen accueillent ainsi en 2013 la 9<sup>e</sup> édition de ces journées, qui visent à faire connaître le rugby et ses valeurs dans des régions et villes qui ne comptent pas encore de club professionnel. Joueurs internationaux, arbitres, personnalités du monde du rugby... Durant deux jours, tous ces ambassadeurs débattent avec les étudiants ou les chefs d'entreprise de la région, initient les jeunes licenciés des écoles de rugby aux secrets du ballon ovale, et vont à la rencontre d'associations à vocation sociale. Depuis sa création, 33 villes ont accueilli l'événement, avec la participation de plus d'une centaine de joueurs professionnels. Comme le résume Marc Lièvremont, ancien sélectionneur du XV de France et lui-même ambassadeur :

*"L'échange doit être permanent parce que le sport et le rugby français sont bâtis comme une pyramide. À sa base, les nombreux clubs formateurs, les éducateurs, les gamins, et puis en haut, on retrouve l'équipe de France. Il faut que ces histoires de transmission se perpétuent."* C'était bien l'esprit des noces d'argent célébrées en 2012 : d'une génération à l'autre, transmettre cette flamme qui ne s'éteint jamais, la passion du beau jeu collectif. ■

Retrouvez plus d'infos sur [societegenerale.com/ra55](http://societegenerale.com/ra55)

## ACCOMPAGNER L'ESSOR DU RUGBY À SEPT EN CHINE

Partenaire de la China Rugby Football Association, Société Générale soutient les équipes nationales chinoises – féminines et masculines – de rugby à sept : un sport qui compte de plus en plus de supporters dans le monde et notamment en Chine, où sa popularité va croissant. Ce partenariat porte en particulier sur le tournoi de Shanghai, organisé dans le cadre du championnat d'Asie de rugby à sept. Lors de l'édition 2012, l'équipe féminine chinoise a terminé à la première place et l'équipe masculine à la seconde.



NOUS REMERCIONS TOUT PARTICULIÈREMENT  
LES CLIENTS ET COLLABORATEURS DU GROUPE SOCIÉTÉ GÉNÉRALE  
QUI ONT CONTRIBUÉ À LA RÉALISATION DE CE DOCUMENT.

**En couverture**

Du verso au recto et de gauche à droite :

Raphaël Lorin, client de Société Générale Nantes Viarme et Claire Guillot, sa conseillère ;  
Pavel Zit, conseiller de Michala Kunášková, cliente de Komerční Banka ;  
Mehdi Najid, client de Société Générale Maroc et Amal Mzali Maazi, sa conseillère.

DIRECTION DE LA COMMUNICATION  
TOURS SOCIÉTÉ GÉNÉRALE 75886 – PARIS CEDEX 18

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE  
SIÈGE SOCIAL: 29, BD HAUSSMANN – 75009 PARIS – TÉLÉPHONE: 33 (0) 1 42 14 20 00  
SOCIÉTÉ ANONYME FONDÉE EN 1864  
CAPITAL EN EUROS AU 2 AVRIL 2013 : 976 447 673,75€  
552 120 222 RCS PARIS

**[www.societegenerale.com](http://www.societegenerale.com)**

SAUF MENTION CONTRAIRE, LES CHIFFRES PUBLIÉS DANS CE DOCUMENT SONT ÉTABLIS AU 31/12/2012.

**Création-réalisation**  
Publicis Consultants

**Conception-rédaction**  
Albane de Broucker, Charlotte Ripken, Pierre Salanne

**Crédits photo**  
ALD Automotive France - Anma Artefactory  
Capa Pictures / Patrick Sordillet - Régis Corbet  
Fred & Farid - Alexandre Guirkinger - Solène Jambaque  
L'autre image, Labtoc et Lansac - Aurélie Miquel - Oc'Via - Laure-Hélène Perrocheau  
Société Générale / Aurélien Chauvaud, Julien Magre - The Power of Sport Images / Xaume Olleros - Paul Winling

**Impression et diffusion**  
SG Publishing Services / Service Imprimés et Logistique



DEVELOPPONS ENSEMBLE

L'ESPRIT  SOCIETE  
D'EQUIPE GENERALE