



**Le 19 mai à Paris-La Défense, 731 actionnaires ont assisté à l'Assemblée générale ordinaire de Société Générale présidée par Frédéric Oudéa. Le quorum s'est établi à 54,66 %, contre 58,27 % en 2014.**

Pour mieux répondre aux attentes des actionnaires, plus de 5 000 d'entre eux ont été consultés par voie électronique sur les thèmes qu'ils souhaitent voir abordés en priorité, à savoir : le niveau d'exposition aux risques, les résultats et la solidité financière du Groupe, la stratégie et les projets de développement. Le Président-Directeur général Frédéric Oudéa a tenu compte de

ces priorités lors de sa présentation des enjeux stratégiques du Groupe. Séverin Cabannes, Directeur général délégué, a ensuite présenté les résultats. Le Premier vice-président du Conseil d'administration, Anthony Wyand, a détaillé la nouvelle gouvernance : la Direction générale, qui reste confiée à Frédéric Oudéa, a été dissociée de la Présidence du Conseil d'administration, qui

revient à Lorenzo Bini Smaghi. Deux nouveaux administrateurs, Barbara Dalibard et Gérard Mestrallet, se sont enfin présentés à l'assemblée.

Les 14 résolutions ont été adoptées. Le dividende versé au titre de l'exercice 2014 est de 1,20 € par titre, en espèces, contre 1 € en 2013, détaché le 26 mai et mis en paiement le 28 mai.

## « Poursuivre la transformation du Groupe »

Société Générale a connu en 2014 une année riche marquée par ses 150 ans et la présentation de son plan stratégique, définissant les bases sur lesquelles elle entend se développer. En 2015, le contexte macro-économique et financier demeure incertain et assez paradoxal, avec notamment un environnement géopolitique tendu en Ukraine et au Moyen-Orient, une situation fragile de la Grèce, et le ralentissement de grands pays émergents. En même temps, les politiques des banques centrales sont toujours très accommodantes. En Europe, la baisse

de l'euro, des prix de l'énergie et des taux d'intérêt constituent autant de facteurs stimulants pour l'économie. Mais huit ans après le début de la crise, l'environnement réglementaire très contraignant a rendu le métier bancaire plus complexe. Enfin la progression des technologies numériques a modifié le comportement de nos clients.

### Une stratégie de croissance

Face à ces transformations profondes et durables, nous confirmons notre ambition d'être, en Europe, LA banque relationnelle de référence sur ses marchés, proche de ses clients,

retenue pour la qualité et l'engagement de ses équipes. Cette ambition de long terme est exigeante et s'appuie sur trois priorités stratégiques, qui sont clés pour générer de la croissance.

Il s'agit d'abord de continuer à accroître la satisfaction de nos clients ; en tant qu'entreprise de service c'est un objectif prioritaire. Ceci passe notamment par l'innovation, où nous sommes, et souhaitons le rester, leaders.

Notre croissance s'appuiera également sur le développement de nos activités et l'accroissement des synergies.

Nous développons nos activités en veillant à l'équilibre de nos métiers et de notre présence géographique là où nous pouvons faire la différence et apporter de la valeur ajoutée. Nous souhaitons accroître les synergies, qui favoriseront une croissance supplémentaire tirée du partage d'une même base de clientèle entre différents métiers. Ceci nous permet d'offrir une palette complète de services à nos clients, la bancassurance et le nouveau modèle de banque privée en sont de bons exemples. En 2014, 28 % des revenus du Groupe ont été générés grâce aux synergies, un taux bien supérieur à celui de 2011.

Enfin, Société Générale entend dégager une rentabilité durable avec un objectif de rentabilité de ses capitaux propres de 10 %, ce qui exige une forte qualité d'exécution et une gestion disciplinée des coûts et des risques.

### Maintenir notre avance digitale

L'impact des technologies numériques est fondamental, tout spécialement pour la Banque de détail. Les comportements de nos clients changent et beaucoup de services simples sont désormais effectués à distance : 95 % des transferts bancaires sont ainsi réalisés par Internet ou par mobile. Toujours à portée de main, le téléphone mobile rend possible une relation quasi-permanente avec nos clients. Les agences ne disparaîtront pas, mais à l'avenir elles seront moins nombreuses.

À long terme, le virage numérique constitue le principal défi pour les banques en Europe. Plus que jamais, nous devons continuer à innover et maintenir notre avance. Pour nos clients, nous venons d'ailleurs de lancer une nouvelle application mobile plus simple, plus ergonomique, plus personnalisée. Au sein du Groupe, nous déployons le programme « Digital for All », qui comprend l'accès à de nouveaux outils informatiques collaboratifs ainsi que la distribution à nos collaborateurs de 90 000 tablettes.

Le rachat des minoritaires de Boursorama s'inscrit également dans

cette stratégie. Leader de la banque en ligne en France, notre filiale offre une palette complète de services digitaux et connaît une croissance remarquable : de 600 000 fin décembre, le nombre de ses clients a atteint 650 000 fin mars et nous visons 1,5 million à l'horizon 2020.

### Les perspectives pour 2015

Nos priorités pour 2015 sont de poursuivre ce que nous avons mis en œuvre et de nous inscrire dans la durée. Nous allons maintenir le rythme de la transformation, un processus entamé voilà huit ans. Notre objectif est de continuer à générer une croissance rentable.

Concernant la Banque de détail en France, nous allons nous appuyer sur le dynamisme de nos réseaux pour poursuivre la conquête de nouveaux clients et développer les synergies. Le pôle Banque de détail et Services Financiers Internationaux continuera à améliorer ses performances financières. Enfin, notre objectif pour la Banque de Grande Clientèle et Solutions Investisseurs est de réaliser une quatrième année de croissance rentable, avec notamment la poursuite de l'intégration de notre courtier Newedge.

La discipline et la vigilance en matière de gestion des coûts et des risques constituent un élément stratégique pour rester compétitif et dégager une rentabilité satisfaisante. En parallèle, nous souhaitons préserver un ratio de capital Core Tier One 1 robuste supérieur ou égal à 10 %. Nous continuerons par ailleurs à maintenir un équilibre entre financement de notre croissance et dividendes : le dividende versé en 2014 de 1,20 EUR, correspondant à un taux de distribution de 40 %, taux que nous souhaitons porter à 50 % en 2015 et 2016.

Le secteur bancaire a déjà vécu de profondes transformations et elles ne sont pas finies. Société Générale continuera de s'adapter, en s'appuyant sur la force de ses équipes et sur ses valeurs : l'esprit d'équipe, l'innovation, la responsabilité et l'engagement.

## Nominations

### Barbara DALIBARD



Spécialiste des télécommunications, Barbara Dalibard a commencé sa carrière en 1982 chez France Télécom.

En 1998, elle devient directrice générale d'une filiale d'Alcatel-Lucent, Alcanet International. Elle retourne ensuite chez Orange (ex-France Télécom) pour s'occuper du marché des entreprises, et assure notamment la direction exécutive d'Orange Business Services. En 2010, elle rejoint le groupe SNCF où elle devient, en 2014, Directrice générale voyageurs. Elle est également membre du Conseil d'administration d'Eurostar International Limited et du Conseil de surveillance de Michelin.

Élue lors de l'AG par 99,10 % des voix, elle siège en tant qu'administrateur indépendant.

### Gérard MESTRALLET



Passé par la Compagnie Financière de Suez puis administrateur de la Société Générale de Belgique,

Gérard Mestrallet devient PDG de la Compagnie de Suez en 1995, Président du directoire de Suez Lyonnaise des Eaux en 1997 puis PDG de Suez en 2001. Depuis 2008, il est le PDG de GDF Suez. Président de Paris Europlace, l'organisme assurant la promotion de la place financière de Paris, il est par ailleurs Président du Conseil d'administration de Suez Environnement et membre du Conseil de Surveillance de Siemens AG.

Élu avec 75,96 % des voix, il siège en tant qu'administrateur indépendant.

# Échanges avec les actionnaires

## ➤ Quel sera l'impact de la dissociation de la Présidence du Conseil d'administration de la Direction générale sur le fonctionnement de l'entreprise et les prises de décisions stratégiques ?

Préparée depuis deux ans, l'évolution de la gouvernance devenue effective à l'issue de l'Assemblée générale répond aux exigences applicables aux banques européennes. Elle sert également la stratégie du Groupe en distinguant mieux les fonctions opérationnelles des fonctions de contrôle.

Il appartient au Conseil d'administration d'approuver les orientations stratégiques du Groupe préparées par la Direction générale, de veiller à leur bonne mise en œuvre et d'en assurer une revue annuelle.

Dans ce cadre, notre nouveau Président, Lorenzo Bini Smaghi, convoque le Conseil d'administration dont il fixe l'ordre du jour, et assure aussi le bon fonctionnement des comités (audit et contrôle interne, risques, nominations...). Il est le garant de la gouvernance du Groupe.

Par ailleurs, au sein du nouveau système européen de surveillance financière, le Président joue un rôle central par la qualité de la relation qu'il entretient avec les autorités de supervision. Il peut aussi, en concertation avec la Direction générale, représenter le Groupe auprès des actionnaires, des clients et des pouvoirs publics afin d'accroître son rayonnement international.

De son côté, le fonctionnement quotidien de Société Générale et les

décisions opérationnelles restent du ressort du Directeur général Frédéric Oudéa, assisté des Directeurs généraux délégués Séverin Cabannes et Bernardo Sanchez Incera. Les décisions importantes, notamment celles qui concernent les actionnaires, nécessiteront l'aval du Conseil d'administration. Plus qu'une obligation, cette gouvernance renforcée constitue une chance pour Société Générale dans un monde incertain.

## ➤ Je m'interroge sur la présence du Groupe en Russie. Société Générale a-t-elle vocation à s'y maintenir ?

Dans le sillage de la crise ukrainienne et de la chute du cours du pétrole, la Russie est pour l'heure un marché difficile. En effet, ce pays dont la devise a chuté et où les taux d'intérêt se sont envolés devrait cette année subir une récession.

---

LA PRÉSENCE DE  
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE  
EN RUSSIE S'INSCRIT  
DANS UNE PERSPECTIVE  
DE LONG TERME

---

Le Groupe a réagi rapidement en réduisant les risques, par exemple en donnant la priorité aux financements en roubles et en limitant sensiblement l'origination de crédits. Certes, le taux local de créances douteuses atteint 8,5 %. Mais le taux de couverture de ces risques par des provisions se situe à 85 %, et notre ratio de crédits/dépôts est du même ordre.

De plus, les filiales russes de Société Générale disposent d'une bonne crédibilité comme le reflète la notation crédit élevée, ce qui attire les déposants. En conséquence, nos filiales locales se trouvent dans une situation favorable de liquidité.

Cette politique se poursuit et s'accompagne d'un programme de réduction des coûts. La situation est donc sous contrôle. Enfin, depuis quelques semaines, nous constatons une légère amélioration conjoncturelle dans le pays.

D'une manière générale, la présence de Société Générale en Russie s'inscrit dans une perspective de long terme. Nous sommes convaincus que l'Europe occidentale et la Russie sont et resteront liées par des intérêts communs et des relations culturelles et économiques fortes, par exemple dans le domaine de l'énergie. L'économie russe bénéficie aussi d'un important potentiel de croissance.

## ➤ Quelles sont les conséquences pour le Groupe de la récente chute des taux d'intérêt ?

Dans la Banque de détail en France, la baisse des taux d'intérêt a incité nombre de particuliers à renégocier les conditions de leurs crédits immobiliers. Plus globalement, la caractéristique la plus marquante du marché est actuellement que les taux à court terme, mais aussi les taux à long terme, se trouvent simultanément à de très faibles niveaux. Nous vivons ainsi une situation paradoxale de courbe de taux plat. Cette situation n'est pas la plus favorable à la Banque de détail, qui consiste schématiquement à collecter des ressources de court terme pour les affecter à des financements de long terme.




---

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE  
ENTEND RESTER  
PARMI LES LEADERS  
EN MATIÈRE DE  
BANQUE DIGITALE

---

Notons cependant que la tendance baissière des taux semble commencer à s'infléchir. L'impact de la marge d'intérêt est aussi atténué par la hausse des volumes de crédits. En outre, Société Générale a confirmé, au premier trimestre 2015, le rôle de relais de croissance joué par ses activités d'assurance, de banque privée, de services aux entreprises. La croissance de la Banque de détail en France devrait donc cette année se situer entre 1 % et 2 %.

➤ **Quelles réponses Société Générale apporte-t-elle à la concurrence de nouveaux acteurs financiers technologiques, illustrée notamment par le service de paiement mobile Apple Pay ?**

Certes, de nouveaux compétiteurs arrivent sur le marché. Notre stratégie prend déjà en compte le virage numérique, ce qui se traduit notamment par les

applications mobiles que nous offrons à nos clients, par notre banque en ligne Boursorama et de nombreux partenariats avec des start-ups. Dernièrement, des cadres du Groupe se sont rendus dans la Silicon Valley, le centre technologique américain par excellence. De plus, nous nous dotons, à Val-de-Fontenay, dans l'Est de Paris, d'un nouveau bâtiment qui accueillera notre propre technopôle. Société Générale entend rester parmi les leaders en matière de banque digitale.

➤ **Comment le Groupe se prémunit-il des nouvelles menaces que sont les « cyberattaques » ?**

La cybercriminalité constitue en effet l'un des risques opérationnels les plus sensibles pour l'industrie bancaire. Préventivement, le Groupe a mis en place de nombreux dispositifs informatiques chargés de détecter les présomptions de fraude ou encore de repérer et de vérifier la validité des flux d'informations sortant de l'entreprise. Nous sommes aussi parmi les premiers à avoir mis en place une équipe de veille spécialisée qui est d'astreinte 24 heures sur 24.

Chaque mois, nous devons faire face à plusieurs dizaines d'attaques informatiques. La lutte contre la

cybercriminalité, à laquelle nous affectons environ 100 millions d'euros par an, est donc au cœur de nos préoccupations quotidiennes.

➤ **La déductibilité fiscale de la perte supportée par le Groupe en raison des agissements de Jérôme Kerviel peut-elle être remise en cause ?**

À ce jour, la responsabilité pénale de Jérôme Kerviel a été reconnue par la justice. La procédure actuellement en cours relève des tribunaux civils et porte sur la question des dommages-intérêts. La Cour de Cassation a renvoyé l'affaire devant la Cour d'appel de Versailles, qui devra rendre une décision. L'issue du procès civil n'a pas d'incidence sur le statut fiscal de la perte.

➤ **Quelle est aujourd'hui l'exposition de Société Générale au risque grec ?**

Après avoir, comme nombre d'acteurs bancaires, supporté des pertes sur des dettes souveraines de l'État grec en 2010, le Groupe a aujourd'hui réduit à zéro son exposition à ce type d'actifs. À ce jour, Société Générale ne reste exposé qu'à environ 300 millions d'euros de créances d'entreprises grecques. Ce risque apparaît donc comme très limité.