

# 150 ANS

AU SERVICE DE NOS CLIENTS ET DE L'ÉCONOMIE



# Depuis 150 ans, engagés au service de nos clients et de l'économie partout dans le monde

## SOMMAIRE

### STRATÉGIE

Vision	02
Banque universelle	06
Gouvernance	12
Repères	14

### ESPRIT D'ENTREPRENDRE 16

### ESPRIT D'INNOVATION 32

### ESPRIT D'ÉQUIPE 46

Stratégie RSE	52
Finance responsable	54
Offre bancaire solidaire	55
Employeur responsable	56
Environnement et achats responsables	58
Société civile	59

**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.



**Frédéric OUDÉA**  
*Président-Directeur général*

## VISION

# Aller jusqu'au bout du partenariat de confiance avec nos clients



## Q ue retenez-vous de l'année 2013 ?

Je retiens tout d'abord qu'elle a été une année de transformation profonde. Nous avons clairement tourné une page, en adaptant notre bilan et notre structure de financement, conformément aux exigences des régulateurs. Cela se traduit par des ratios de capital et de liquidité très solides et nous permet de nous consacrer d'autant mieux aujourd'hui, avec les ressources adéquates, au développement de nos métiers. 2013 a été une année de profonds changements : nous avons mis en place une organisation simplifiée, recentrée autour de nos métiers clés, qui favorise les synergies entre eux et conforte notre modèle de banque universelle.

Nos résultats économiques montrent que cette dynamique de transformation est positive : tous nos métiers ont réalisé de solides performances en 2013, dans un environnement difficile. Nous sommes focalisés sur la satisfaction de nos clients, nos efforts portent leurs fruits, et cela nous incite à poursuivre le mouvement pour gagner encore en efficacité opérationnelle. En cultivant notre agilité, en raccourcissant nos processus, en mutualisant nos moyens, en allégeant

la complexité inhérente à nos métiers, nous tirons pleinement parti des ressources de notre modèle, et ce sont nos clients qui en bénéficient. La finalité de nos actions est de toujours mieux répondre à leurs besoins et de leur délivrer le meilleur service, tout en continuant à bien maîtriser nos risques.

## Comment abordez-vous 2014 ?

Avec confiance et avec le sentiment d'ouvrir – au sens propre – une nouvelle page de notre histoire. 2014 est une année particulière pour Société Générale car elle marque notre 150<sup>e</sup> anniversaire. Permettez-moi de voir un symbole très fort dans la concordance de cet anniversaire avec le nouvel élan que vit notre Groupe, mais aussi avec le nouvel élan que l'Europe est en train de se donner en mettant en place l'Union bancaire. J'ai toujours dit qu'il n'y aurait pas d'Europe forte sans une industrie financière forte. Avec l'adoption de règles prudentielles communes qui vont fluidifier le marché de l'épargne, avec la constitution d'un système bancaire européen, l'Union en général et la zone euro en particulier sont en train de franchir une étape décisive.

...

“

Comme l'étaient nos fondateurs,  
nous voulons être  
des banquiers entrepreneurs

”

...

Je suis convaincu que le secteur financier a un rôle clé à jouer dans le nouveau modèle de croissance que l'Europe doit définir et mettre en œuvre. En tant que grande banque universelle de la zone euro, nous sommes prêts à apporter notre contribution, notamment en accompagnant le mouvement souhaité vers davantage de désintermédiation du financement de l'économie.

En combinant nos activités de marché et notre métier de banque de détail au plus près des PME et ETI\*, nous sommes bien placés pour mettre en relation les ressources apportées par les investisseurs avec les besoins de financement des entreprises. De plus, au travers de notre métier de banque de financement, nous accompagnons les entreprises françaises et européennes dans leurs projets d'investissement et dans leur développement international.

Nous sommes donc en position, dans un environnement macro-économique qui donne des signes d'amélioration en 2014, de saisir les opportunités de croissance qui nous permettront de poursuivre le déploiement de notre modèle de banque universelle.

#### Quel sens donnez-vous à votre 150<sup>e</sup> anniversaire ?

Nous voulons puiser dans nos racines pour mieux nous projeter dans l'avenir, en approfondissant ce qui nous caractérise et nous différencie. L'esprit d'entreprendre, l'esprit d'innovation et l'esprit d'équipe sont constitutifs de notre culture.

Comme l'étaient nos fondateurs, nous voulons être des banquiers entrepreneurs qui s'engagent aux côtés de leurs clients pour les aider à se développer, à concrétiser leurs projets, à anticiper les moments clés de leur vie personnelle et professionnelle. Nous voulons mobiliser notre culture de l'innovation pour inventer de nouveaux services, pour enrichir la relation que nous tissons avec nos clients, pour créer de la valeur dans les solutions que nous bâtissons pour eux. Nous voulons faire la différence aussi par notre capacité à faire réellement équipe avec eux, dans l'écoute et la loyauté, en construisant dans la durée une vraie relation de confiance.



Tout au long de notre histoire, notre énergie exceptionnelle a été un moteur de développement dans les périodes de croissance. Elle nous a donné aussi une résilience hors du commun dans les périodes difficiles. Aujourd'hui, après avoir traversé plusieurs années de crise et conforté notre modèle, nous mobilisons cette énergie pour relever les défis à venir, et c'est la satisfaction de nos clients qui est notre boussole dans la mutation de nos métiers et de notre environnement. C'est le sens que nous donnons à notre 150<sup>e</sup> anniversaire.

Précisément, quelle est votre vision de la banque de demain à l'heure de la transition numérique ?

Nous voyons d'abord le digital comme une opportunité pour enrichir notre modèle relationnel. Les informations et les applications que nous mettons à la disposition de nos clients nourrissent le dialogue avec eux, enrichissent le service que nous leur apportons.

du partenariat de confiance avec nos clients. C'est notre vision de la relation bancaire de demain.

C'est donc sur les équipes que repose l'essentiel de la différenciation ?

Clairement, oui. Une banque, ce sont des femmes et des hommes, avant d'être des produits et des systèmes d'information. À l'occasion de notre 150<sup>e</sup> anniversaire, nous avons réaffirmé les valeurs qui rassemblent nos 148 300 collaborateurs : nous avons ajouté l'engagement et la responsabilité à l'esprit d'équipe et à l'innovation. Cela signifie que nous croyons à la fois à la force du jeu collectif et au potentiel de chacun, que nous nous engageons individuellement et collectivement pour nos clients et pour l'entreprise. De même, nous sommes une banque responsable parce que chacun de nous agit en banquier responsable, en étant personnellement dépositaire de notre culture commune du risque

“

Une banque, ce sont des femmes et des hommes, avant d'être des produits et des systèmes d'information

”

Sur le fond, la transition numérique est pleinement en phase avec notre ambition d'être la banque relationnelle de référence. Si nos clients s'approprient aujourd'hui les tâches courantes que nous assurons pour eux il y a quelques années, cela nous tire vers le haut : vers l'expertise et le conseil, qui sont l'essence de notre métier. Demain plus que jamais, ce sont notre capacité à innover et la qualité de l'accompagnement et de la relation qui feront la différence. En somme, la mutation de nos métiers nous incite à aller jusqu'au bout de notre rôle d'intermédiation : jusqu'au bout

pertinent pour le client et pour l'entreprise.

En 2010, nous avons lancé un plan d'attribution d'actions de performance pour tous nos salariés, assorti d'objectifs d'amélioration de la satisfaction de nos clients. Ces objectifs ont été atteints et, en 2014, nos collaborateurs dans le monde recevront 40 actions gratuites. C'est à mes yeux un symbole fort de notre mobilisation collective pour nous transformer et faire vivre la banque relationnelle. ■

\* Entreprises de taille intermédiaire

# Banque de Détail en France

**L**a Banque de détail en France s'appuie sur la complémentarité de trois enseignes : Société Générale, banque nationale de référence ; Crédit du Nord, groupe de banques régionales ; Boursorama, acteur incontournable de la banque en ligne. L'ambition du Groupe dans la Banque de détail en France est d'être LA référence en matière de satisfaction et de consolider son statut d'acteur de référence auprès des entreprises.

Dans un environnement macroéconomique difficile, la Banque de détail en France a réalisé une bonne performance commerciale en 2013. Les encours de dépôts ont progressé de 14 % sur le marché des entreprises et de 6,3 % sur celui des particuliers. La croissance de l'épargne réglementée a été particulièrement marquée (+ 25 % pour les encours des Livrets A et de développement durable). Les Réseaux France ont continué à soutenir l'économie en accompagnant leurs clients dans le financement de leurs projets. Dans un contexte de faible croissance économique, les encours de crédit ont légèrement reculé, s'établissant à 78,3 milliards d'euros pour les clientèles commerciales et entreprises et à 95,1 milliards d'euros pour celle des particuliers. Le ratio crédits sur dépôts moyen s'est élevé à 113 %, en amélioration de 11 points sur un an.

En 2014, la Banque de détail en France intensifiera sa dynamique d'innovation pour construire la banque relationnelle de demain, en capitalisant sur ses positions de leader en banque numérique. Les réseaux déploieront des initiatives visant à améliorer la satisfaction clients, à développer des services à valeur ajoutée et à accompagner les entreprises dans leur croissance à l'international. ■

11

millions de clients particuliers

+ 9,5 %

de croissance des encours  
de dépôts bilanciaux

500 000

clients de Boursorama :  
objectif dépassé





“Avant de penser outils et technologies, nous pensons accompagnement de nos clients”

**Jean-François SAMMARCELLI**  
Directeur général délégué

#### Que reprenez-vous de 2013 ?

Notre dynamique de transformation est en marche et produit ses effets. La satisfaction de nos clients progresse. Les performances commerciales de nos réseaux ont été supérieures à nos objectifs dans de nombreux domaines, dans un environnement économique demeuré pourtant difficile. J'y vois les résultats tangibles du travail de fond que nous avons entrepris depuis plusieurs années pour simplifier nos processus, mutualiser nos outils, développer une politique commerciale proactive, travailler sur toutes les composantes de la relation client... Nous avons d'ailleurs créé une nouvelle Banque privée en France, qui regroupe le meilleur des savoir-faire de la Banque privée et de la Banque de détail en France pour conjuguer expertise et proximité.

On attache souvent des connotations négatives à la notion de transformation. Notre transformation est clairement positive. Nos équipes se sentent encouragées à poursuivre nos efforts collectifs et s'engagent pour toujours mieux servir nos clients.

#### Les trois réseaux ont-ils tous réalisé de bonnes performances ?

Tous les trois ont progressé, et c'est le signe que nos trois marques, chacune avec son identité et ses spécificités, sont complémentaires pour nos différents clients et concourent ensemble à la réussite du Groupe. Boursorama, dans un environnement de concurrence accrue, a conforté sa position de leader de la banque en ligne, grâce à une offre qui est à la fois la plus complète et la plus compétitive du marché. Crédit du Nord s'est maintenu au meilleur niveau des indices de satisfaction et a continué à développer sa clientèle en cultivant la proximité. Le réseau Société Générale a maintenu une bonne dynamique en termes de nouveaux clients et a poursuivi sa politique d'innovation, notamment dans les services de banque mobile pour les professionnels et les entreprises, et en lançant avec deux autres grands réseaux français la solution de paiement en ligne Paylib. Je pense aussi à notre application bancaire qui a été classée deuxième dans le monde pour la richesse de ses services et la qualité de l'expérience utilisateur.

#### Comment intégrez-vous la transition numérique dans vos métiers ?

Notre dynamique de transformation se poursuit avec les réflexions que nous avons lancées pour imaginer dès aujourd'hui la banque des années 2020. Nos métiers sont en train de connaître une rupture non pas brutale mais profonde, qui nous conduit à repenser notre modèle. Notre culture de l'innovation est bien sûr un atout pour inventer les nouveaux services qui naîtront de la transition numérique. Mais avant de penser outils et technologies,



nous pensons accompagnement de nos clients. Notre mission est de leur apporter, quel que soit le canal emprunté, les services et les conseils dont ils ont besoin pour réaliser leurs projets personnels et professionnels, pour anticiper les moments clés de leur vie, pour protéger ceux qu'ils aiment. C'est dans cet esprit que nous venons de créer par exemple une plate-forme d'expertise en matière de succession. Le dialogue, la co-création avec nos clients vont aussi clairement dans le sens de cet accompagnement : sur Twitter, avec la réponse en 30 minutes maximum sur @SG\_etvous, ou dans la démarche d'écoute active avec la plateforme « SG et vous », première plateforme collaborative sur la relation bancaire en France.

L'essentiel, au fond, est la qualité du service que nous offrons et la fluidité d'accès à ce service, qu'il soit délivré par une agence de proximité, par un conseiller en visioconférence ou en ligne sur Internet. ■

# Banque de Détail et Services Financiers Internationaux

L'année 2013 aura été marquée par la création du pôle Banque de Détail et Services Financiers Internationaux, qui regroupe les Réseaux internationaux, les Services financiers spécialisés et l'Assurance. Le pôle ainsi créé doit constituer un véritable moteur de croissance pour le Groupe grâce à une activité de Banque de détail principalement focalisée sur la zone Europe, Moyen-Orient, Afrique et à la rentabilité des lignes métiers d'expertise.

Présence dans

65

pays

80 000

collaborateurs

30

millions de clients particuliers, professionnels et entreprises, dont 8 millions d'assurés

En Banque de détail à l'international, l'activité en 2013 s'est bien comportée avec une forte croissance des encours de dépôts (+11,4 %) et une légère progression des encours de crédit (+1,3 %), ces chiffres recouvrant des situations contrastées selon les pays. En Europe, dans un environnement économique et concurrentiel difficile, les entités ont maintenu leur dynamisme commercial et réussi à augmenter les dépôts.

En Afrique et dans le Bassin méditerranéen, les revenus sont en légère hausse. Enfin, en Russie, le rebond se poursuit et le Groupe confirme sa stratégie de long terme en se renforçant dans le capital de sa filiale Rosbank, détenue désormais à 99,4 %\*.



Les Services financiers aux entreprises ont de nouveau démontré la solidité de leur modèle avec des résultats en hausse de 25 % et de très bonnes performances tant dans les métiers de gestion de flottes de véhicules (avec un parc qui a franchi le seuil du million de véhicules) que dans ceux de financement des biens d'équipement.

Enfin, l'activité d'Assurances a réalisé de solides performances en France et à l'international, en poursuivant sa stratégie d'extension de gamme de produits et d'intensification des taux de pénétration auprès des différents distributeurs.

En 2014, les Réseaux internationaux poursuivront leur politique de croissance en valorisant leurs positions de premier plan dans leurs pays d'implantation et en s'appuyant sur le modèle relationnel de la banque universelle, renforcé par la création du nouveau pôle. ■

\* Au 30/04/2014

“Nous mettre à la place de nos différents clients pour imaginer l’univers de services qui répondra aux besoins de chacun”

**Bernardo SANCHEZ INCERA**  
Directeur général délégué



### **Pourquoi avoir réuni au sein d’un même pôle les Réseaux internationaux et les Services financiers du Groupe ?**

Les deux traits caractéristiques du pôle Banque de Détail et Services Financiers Internationaux (IBFS) sont sa présence à l’international et ses expertises.

La combinaison des deux est une richesse et ce, dans tous les domaines. Grâce à la mise en place d’IBFS nous comptons en effet accroître les synergies entre les ligne-métiers spécialisées et nos Banques de détail. L’Assurance en est la meilleure illustration. L’étendue de notre couverture géographique est aussi une richesse du point de vue de nos métiers : en étant présents dans des économies à des stades de maturité et de bancarisation très différents, nous bénéficions d’une expérience qui nous aide à mieux identifier et anticiper les attentes de nos clientèles. Les solutions les plus innovantes ne sont pas forcément l’apanage des économies les plus développées : il y a beaucoup d’enseignements à tirer, par exemple, de l’essor de la Banque sur mobile en Afrique, où la faible densité des réseaux physiques et des infrastructures nous a conduits à investir d’emblée dans la technologie

la plus récente, avec des résultats probants. Enfin, cette présence internationale permet également une meilleure gestion de nos collaborateurs en valorisant davantage, par la promotion interne, la richesse que constitue la diversité de leurs profils.

### **Comment ont évolué vos différents métiers et marchés en 2013 ?**

Dans les métiers de Banque de détail, je soulignerais d’abord la bonne dynamique commerciale en Russie, où les difficultés managériales que nous avons connues n’ont pas entamé notre trajectoire de redressement.

En Roumanie, nous faisons évoluer notre organisation et notre modèle pour faire face à un environnement économique encore très dégradé ; le redressement est en cours. Sur le continent africain, l’activité a été dynamique, et nous avons renforcé nos dispositifs pour accompagner la croissance des pays où nous sommes présents – principalement au Maghreb et en Afrique subsaharienne.

Dans les activités de Financements spécialisés, il faut saluer les résultats remarquables d’ALD (location longue

durée de véhicules), qui conforte sa position de leadership européen et mondial. Nos performances ont été robustes également dans le métier Assurances, où les interactions avec les réseaux de détail en France et à l’international confortent la pertinence de notre modèle de bancassurance.

### **Quels sont vos principaux défis pour les années à venir ?**

Le premier est d’exprimer tout le potentiel de notre nouveau pôle de métiers, qui doit être un moteur de croissance pour l’ensemble du Groupe. Dans cette dynamique, l’engagement de nos managers est un levier essentiel pour susciter des interactions fécondes et une adhésion collective. L’autre défi est de réinventer la relation bancaire à l’heure où nos clients sont demandeurs de simplicité, de transparence, d’accessibilité aux services en général et aux services bancaires en particulier. Les réponses passent plus que jamais par notre capacité à personnaliser la relation avec nos clients, à réellement nous mettre à leur place pour imaginer l’univers de services qui répondra aux besoins de chacun. ■

# Banque de Grande Clientèle et Solutions Investisseurs

**D**epuis 2013, le nouveau pôle Banque de Grande Clientèle et Solutions Investisseurs regroupe au plan mondial les activités de Banque de financement et d'investissement (Société Générale Corporate & Investment Banking), de Gestion d'actifs (Lyxor, Amundi), de Banque privée (Société Générale Private Banking), ainsi que les lignes-métiers Titres (Société Générale Securities Services) et Courtage (Newedge).

En 2013, les revenus de la Banque de financement et d'investissement ont progressé de 14%. On soulignera en particulier les performances commerciales dynamiques des activités Actions et les bons résultats des financements structurés, tirés par les opérations de financements d'exportation, d'infrastructures et de ressources naturelles.

Dans la gestion d'actifs, Lyxor a enregistré une croissance de 5 milliards d'euros de ses actifs sous gestion. Les revenus de la Banque privée ont progressé de 19%, grâce à une bonne activité commerciale en France et au Luxembourg, et à une reprise dynamique en Asie ; Société Générale Private Banking s'est implantée également au Maroc. Les activités de Métier Titres ont fait croître de 2,8% leurs actifs en conservation et de 10,8% leurs actifs administrés. L'activité Courtage a conservé une part de marché stable, à 12%.

En 2014, le pôle Banque de Grande Clientèle et Solutions Investisseurs poursuivra le développement des relations avec ses grands clients et des synergies entre ses différentes activités. Il engagera des investissements ambitieux pour élargir son offre de services à destination de ses clients investisseurs privés et institutionnels. Il confirmera ainsi la dynamique de croissance observée en 2013. ■

36

pays

18 000

collaborateurs

8 710

millions d'euros de produit net bancaire  
en 2013



“Nous disposons de nouvelles marges de manœuvre pour allouer nos ressources aux projets de nos clients et au développement de nos activités”

**Séverin CABANNES**  
Directeur général délégué



#### **Pourquoi avoir créé un nouveau pôle « Banque de Grande Clientèle et Solutions Investisseurs » ?**

Les métiers et les équipes rapprochées dans ce pôle ont vocation à accompagner le développement de nos grands clients, qu'ils soient entreprises, institutions financières ou clients privés. La nouvelle organisation est centrée sur nos clients. Elle permet de leur proposer une offre de services plus large, globale et intégrée, et ainsi de mieux les accompagner dans leurs projets. Le pôle Banque de Grande Clientèle et Solutions Investisseurs est un moteur de développement du Groupe. Nos premiers atouts, ce sont la force de nos clients et la qualité de nos relations avec eux. Notre fonctionnement davantage en synergie favorisera le développement de solutions à forte valeur ajoutée, à la hauteur de leurs attentes.

#### **Quelles ont été les grandes tendances au sein du pôle en 2013 ?**

Soulignons d'abord que nous avons pratiquement achevé notre programme

de cessions d'actifs et la réduction de notre profil de risque. Nous avons ajusté notre portefeuille d'activités, réduit notre exposition aux risques de marché, développé sensiblement la part des opérations réalisées selon le modèle *originate to distribute* – c'est-à-dire des prêts dont nous assurons l'origination et le montage sans nécessairement les conserver dans notre bilan, en cédant tout ou partie du risque à des investisseurs. En quelques années, nous avons profondément renouvelé la façon d'exercer nos métiers – y compris dans le partage d'une même culture du risque – en optimisant nos ressources rares que sont le capital et la liquidité. Aujourd'hui, nous disposons de nouvelles marges de manœuvre pour allouer ces ressources aux projets de nos clients et au développement de nos activités.

Les performances de nos métiers en 2013 attestent que nous sommes bien dans une trajectoire de croissance et de progression de nos parts de marchés.

Nous avons conforté nos positions de leader mondial dans les dérivés actions, les produits structurés, le financement des ressources naturelles, grâce notamment à nos solutions innovantes de couverture des risques. Nous avons investi pour les années futures en préparant l'intégration à 100 % de notre filiale de courtage Newedge.

#### **Quel est votre état d'esprit pour aborder la période qui s'ouvre ?**

Nos grands clients reconnaissent notre niveau d'expertise et notre différence, notre capacité d'innovation, la qualité et l'engagement de nos équipes. Cela représente un puissant levier de motivation pour approfondir davantage la relation de confiance avec eux. Nous avons beaucoup travaillé sur nous-mêmes et sommes aujourd'hui en position pour nous investir dans tous les sens du terme au service de leurs projets. C'est ainsi que nous exercerons pleinement notre responsabilité de banquier, en contribuant efficacement au financement de l'économie et au développement de nos clients. ■

# Comité exécutif\*

① **Frédéric OUDÉA**  
Président-Directeur général

② **Séverin CABANNES**  
Directeur général délégué

③ **Jean-François SAMMARCELLI**  
Directeur général délégué

④ **Bernardo SANCHEZ INCERA**  
Directeur général délégué

⑤ **Caroline GUILLAUMIN**  
Directrice de la Communication  
du Groupe

⑥ **Didier HAUGUEL**  
Co-Directeur de la Banque  
et Services Financiers Internationaux

⑦ **Philippe HEIM**  
Directeur financier du Groupe

⑧ **Édouard-Malo HENRY**  
Directeur des Ressources  
Humaines du Groupe



⑨ **Françoise MERCADAL-DELASALLES**

Directrice des Ressources et de l'Innovation du Groupe

⑩ **Benoît OTTENWALTER**

Directeur des Risques du Groupe

⑪ **Jean-Luc PARER**

Co-Directeur de la Banque et Services Financiers Internationaux

⑫ **Patrick SUET**

Secrétaire général et Responsable de la Conformité du Groupe

⑬ **Didier VALET**

Directeur de la Banque de Financement et d'Investissement et de Banque privée, Gestion d'actifs et métiers Titres



## CONSEIL D'ADMINISTRATION\*

**Frédéric OUDÉA**

Président-Directeur général

**Anthony WYAND**

Vice-président du Conseil d'administration - 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 - Membre du Comité d'audit, de contrôle interne et des risques

**France HOUSSAYE**

Administrateur élu par les salariés - Animatrice de la prescription et des partenariats à l'agence de Rouen

**Béatrice LEPAGNOL**

Administrateur élu par les salariés - Conseiller clientèle privée à l'agence d'Eauze

**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 de Ideas4all

**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

**Alexandra SCHAAPVELD**

Administrateur indépendant

\* Au 31/03/2014

# Notre modèle de banque universelle\*

**D**ans un environnement macro-économique toujours difficile en 2013, la croissance des revenus et du résultat confirme la solidité du modèle de banque universelle de Société Générale. Le Groupe enregistre une bonne performance opérationnelle dans tous ses métiers, avec une base de revenus solide, équilibrée entre ses trois piliers stratégiques.

BANQUE DE DÉTAIL EN FRANCE



BANQUE DE DÉTAIL À L'INTERNATIONAL,  
SERVICES FINANCIERS ET ASSURANCES

BANQUE DE FINANCEMENT, BANQUE PRIVÉE,  
GESTION D'ACTIFS, ET MÉTIER TITRES

# 32

MILLIONS DE CLIENTS DANS LE MONDE

## RÉSULTATS

# 22,8

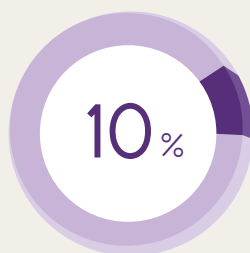
MILLIARDS D'EUROS  
DE PRODUIT NET BANCAIRE

RÉSULTAT NET  
PART DU GROUPE

# 2 175

millions d'euros, multiplié  
par 2,8 par rapport au résultat  
de 2012

## RATIO COMMON EQUITY TIER 1



dans le référentiel Bâle 3 à fin 2013,  
sensiblement supérieur au seuil réglementaire  
minimum (8 %) applicable à partir de 2019.

Société Générale a achevé en 2013 une phase de transformation profonde de son bilan. La forte progression des ratios de solvabilité est portée par la contribution solide des résultats et accentuée par la réduction significative des actifs gérés en extinction et les cessions d'actifs (portefeuilles de crédit et filiales). La structure de financement du Groupe a été remodelée, s'appuyant sur une collecte de dépôts soutenue et sur l'allongement de ses sources de financement. Enfin, le Groupe a renforcé la couverture de ses engagements de crédit et de ses risques juridiques.

\* Chiffres au 31/12/2013



## RESSOURCES HUMAINES

## DIVERSITÉ ET MIXITÉ

121

nationalités représentées

+ de 60 %

de femmes

37,9 ans

âge moyen  
des collaborateurs

2 321

salariés en situation  
de handicap dans le monde  
dont 1 098 en France

## FORMATION



74 %

des salariés ont suivi au moins  
une formation en 2013

+ de 3,2

millions d'heures de formation  
dispensées dans l'année

+ de 3 000

managers et talents stratégiques  
ont suivi les programmes  
de la *corporate university*  
depuis sa création

7,45 %

du capital du Groupe détenu  
par ses collaborateurs

148 300

collaborateurs présents  
dans 76 pays dont plus de 60 %  
hors de France métropolitaine

13 200

embauches en contrat durable  
dans le monde en 2013,  
dont 3 140 en CDI en France

## RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

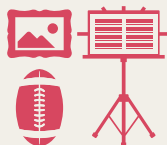
91

projets soutenus en 2013  
par la Fondation Société Générale

8,15

MILLIONS D'EUROS  
CONSCRÉS À DES ACTIONS  
SOLIDAIRES DONT  
2,4 MILLIONS ATTRIBUÉS  
PAR LA FONDATION  
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

## ENGAGEMENTS



8,8

millions d'euros consacrés au  
mécénat culturel (art contemporain,  
musique classique)

17

millions d'euros consacrés  
aux partenariats sportifs  
(rugby, golf et handisport)

## ENVIRONNEMENT



1 %

de réduction en 2013 des émissions  
de gaz à effet de serre du Groupe,  
soit -2 574 tonnes de CO<sub>2</sub>

28

initiatives internes d'efficacité  
environnementale récompensées  
et dotées d'un budget de  
2,6 millions d'euros via un dispositif  
innovant de taxe carbone

19 %

de la consommation d'électricité  
du Groupe d'origine renouvelable



# ESPRIT D'ENTREPRENDRE

Depuis 150 ans, nous sommes une banque d'entrepreneurs au service d'autres entrepreneurs. La raison sociale de « Société Générale pour favoriser le développement de l'industrie et du commerce » ne s'est jamais démentie au fil du temps. Aujourd'hui comme hier, notre Groupe est ancré dans l'économie et assume pleinement sa mission : accompagner les entreprises dans leur développement et l'ensemble de nos clients dans la concrétisation de leurs projets.



**JEAN-FRANÇOIS PALUS,**  
DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ,  
KERING

**DIDIER VALET,**  
DIRECTEUR BANQUE DE FINANCEMENT  
ET D'INVESTISSEMENT, BANQUE PRIVÉE,  
GESTION D'ACTIFS, MÉTIERS TITRES,  
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

# Dialogue

Comment faire vivre  
la culture d'entrepreneur  
dans un grand groupe ?



Retrouvez la vidéo sur  
[societegenerale.com/ra18](http://societegenerale.com/ra18)

**D**idier VALET,  
 Directeur de la Banque de Financement et d'Investissement  
 et de Banque privée, Gestion d'actifs et métiers Titres

Un banquier peut-il être entrepreneur ? La question était au centre de notre dernier séminaire des managers du Groupe. Quand on se penche sur notre histoire, la réponse est clairement oui : Société Générale a été créée par des entrepreneurs pour les accompagner dans leur développement, notamment à l'international. **Entreprendre, c'est se projeter sur de nouveaux territoires, qu'il s'agisse de métiers ou de géographie**, et c'est ce qu'ont fait par exemple nos prédécesseurs quand ils ont créé des lignes métiers totalement nouvelles comme les dérivés actions dans les années 80.

Dans la période actuelle, être un banquier entrepreneur est plus compliqué. Nos métiers sont très réglementés, encore plus depuis la crise, et la notion de maîtrise des risques est omniprésente. Pour autant, un banquier qui ne prend pas de risque ne fait pas son métier. La culture entrepreneuriale doit donc nous inciter à dépasser positivement les contraintes de notre environnement. C'est d'autant plus nécessaire après le traumatisme de la crise, car les gens ont tendance à s'autolimiter alors que notre profil de risque a été profondément modifié et est adapté aux nouvelles exigences réglementaires. Il faut leur redonner des marges de manœuvre, une bouffée d'oxygène pour qu'ils aient envie de repartir, de se projeter à nouveau.

## PROJETER

“  
 Nos métiers sont  
 très réglementés,  
 encore plus  
 depuis la crise,  
 et la notion de  
 maîtrise des risques  
 est omniprésente  
 ”

### JEAN-FRANÇOIS PALUS

Plus proche collaborateur de François-Henri Pinault, Jean-François Palus est Directeur général délégué de Kering depuis 2008. Il a effectué l'essentiel de sa carrière au sein du groupe, dans ses différentes branches de métier, et en exerçant des responsabilités à la fois opérationnelles (Directeur de magasin à la FNAC notamment), fonctionnelles et managériales. Responsable des fusions-acquisitions, puis Directeur financier du groupe avant d'en devenir Directeur général délégué, il est aussi depuis 2012 président de Puma.

**J**ean-François PALUS,  
 Directeur général délégué, Kering

L'univers de Kering est très différent du vôtre, il est beaucoup moins contraint, mais je vous rejoins totalement sur la nécessité d'insuffler de l'optimisme et de pratiquer un management qui libère l'initiative.

L'histoire de Kering est celle d'une petite entreprise mue par la

## INITIATIVE

volonté de devenir quelque chose de grand, de fort, de mondial, et si nous avons totalement changé en cinquante ans, y compris de nom, le même esprit entrepreneur nous fait avancer. Un

patron de magasin, chez nous, est un entrepreneur. Notre rôle de manager est de faire en sorte que chaque collaborateur se sente intimement, durablement lié au destin de l'entreprise, poussé à prendre des responsabilités, à s'engager, à agir. C'est le sens de notre signature : *empowering imagination*. **Nous privilégions la vitesse, l'audace, l'imagination, dans une dynamique où l'on est toujours en déséquilibre avant.**

**D. V. :** Société Générale accompagne Kering depuis de nombreuses années et je suis fasciné par la façon dont votre groupe s'est transformé du sol au plafond, en faisant totalement pivoter son profil de business, depuis les métiers du bois et de la distribution jusqu'à ceux du luxe et du lifestyle aujourd'hui.  
**Comment réussit-on une telle mue ?**

**J.-F. P. :** En se disant, comme je l'évoquais à l'instant, que si on n'avance pas en mettant le pied devant, on va tomber ! Sur le fond, François-Henri Pinault, qui est entrepreneur dans tout son être comme l'était son père, a su concrétiser et faire partager autour de lui une vision stratégique qui nous projette dans une dimension mondiale en nous appuyant sur nos marques. Elles sont le cœur de notre unique métier d'aujourd'hui. Elles sont, avec nos équipes, notre actif le plus important. Dès lors que toute notre énergie est focalisée sur l'objectif de faire grandir et prospérer nos marques, la façon de manager le groupe a elle-même changé. Nous ne sommes plus seulement des actionnaires, des pilotes stratégiques : nous sommes devenus les *business sparring-partners* de nos patrons de marques. Nous leur disons : nous vous confions notre bien le plus précieux, vous en êtes dépositaires, c'est à vous de le faire fructifier, et nous sommes là pour vous accompagner, vous challenger aussi. Notre philosophie, c'est *freedom within a framework*. **Autrement dit : la liberté d'entreprendre dans un cadre ni trop étroit, ni trop large. Ensuite, le moteur de la réussite, c'est l'envie !**

# ÉNERGIE

**D. V. :** La dynamique de transformation que vous décrivez résonne avec ce qui est à mes yeux le plus gratifiant dans nos métiers de Banque de Grande Clientèle. Nous associer au développement des entrepreneurs, avoir la capacité, par la technique de nos équipes, par la force d'engagement de la banque, de les

# PARTENAIRES

accompagner dans des projets qui vont peut-être déterminer leur avenir, être à leurs côtés dans l'urgence, quand il s'agit de répondre à un besoin immédiat, mais aussi à long terme, pour les aider à grandir, à étendre leurs activités à l'international :

tout cela est une vraie satisfaction. Sans doute en raison de notre histoire, nous aimons cette idée d'être les partenaires de belles aventures d'entrepreneurs.

**Nous avons été associés à de nombreuses histoires de capitalisme familial, qui sont souvent des modèles de transmission réussie d'une génération à l'autre.** Kering, bien sûr, en est l'archétype, mais on pourrait citer de multiples exemples de PME – c'est d'ailleurs pour mieux les faire connaître et les valoriser que nous organisons chaque année les trophées des Chênes, qui sont ancrés dans l'économie des territoires en France.

Je vous rejoins aussi sur le rôle des managers dans la transmission de l'envie d'entreprendre. Je considère que mon rôle est d'abord de me mettre au service de mes équipes, de faciliter leur tâche en leur disant : vous avez des idées, j'utiliserai tout mon poids – décisionnel, délégataire – pour que vous puissiez avancer. Quand un collaborateur se sent soutenu, responsabilisé, sa capacité d'initiative est effectivement libérée. Un exemple : quelqu'un dans nos équipes a eu l'idée un jour de travailler avec des assureurs asiatiques ; aujourd'hui, c'est l'une des principales sources de revenus de notre franchise dérivés actions sur l'Asie, alors qu'à première vue, le projet pouvait paraître de bric et de broc. Expérimenter, inciter les collaborateurs à aller au bout de leurs idées, mettre l'ensemble de l'organisation en mouvement pour que le produit sorte et que le client soit satisfait au final, c'est bien la bonne attitude. Elle implique d'ailleurs le droit à l'erreur.

“  
L'essentiel  
est de susciter  
la confiance, donc  
l'envie d'avancer  
”

# OPTIMISTE

**J.-F. P. :** Totalement d'accord. Il vaut infiniment mieux être optimiste et se tromper parfois, que d'être pessimiste en ayant toujours raison ! Bien sûr, il faut avoir un dispositif de contrôle qui permette de contenir les erreurs dans des limites raisonnables, mais l'essentiel est de susciter la confiance, donc l'envie d'avancer. C'est particulièrement vrai dans nos métiers créatifs. Celles et ceux qui ont confiance se lancent, les autres voient d'abord toutes les raisons qui vont rendre les choses impossibles. Dans ce domaine, **je le vois quand je voyage, les différences culturelles entre pays sont très enrichissantes.**



**D. V. :** Dans notre convention de managers que j'évoquais au début, nous avons accueilli un Indien de Bangalore. Il nous a raconté : « *dans ma culture, on explique d'abord ce qui va, puis ce qui ne va pas, et à la fin on remercie, alors que vous les Français, vous avez tendance à dire tout de suite ce qui ne va pas, et à oublier de remercier...* ». C'est toujours intéressant de se confronter au regard de l'autre, et **c'est l'un des intérêts de la globalisation : varier les angles pour enrichir la culture d'entreprise.**

**J.-F. P. :** Dans l'aventure d'une entreprise comme d'un individu, c'est le mouvement qui compte. Il faut arriver à considérer l'échec comme une étape dans une construction. C'est ce que nous apprend le sport – et en particulier

## CONSTRUCTION

le rugby, cher à mon cœur et à mes racines méridionales. **Vous avez un objectif, vous vous entraînez, vous donnez tout ce que vous pouvez et à la fin, le match est gagné ou perdu, mais il y aura un autre match.**

Transposé au management, cela donne ce que nous appelons chez nous le *Kering effect*, c'est-à-dire l'alliance de la responsabilité individuelle et du jeu collectif, où la force et l'expertise du groupe sont au service de chacune de ses marques pour accélérer son expansion. En somme, nous disons à nos équipes : tout ce qui est perceptible par le client, c'est votre domaine. Mais pour tout ce qui peut être partagé et mutualisé – comme les meilleures pratiques, les compétences, les outils industriels... – on joue collectif !

**D. V. :** C'est exactement ce que nous avons fait chez Société Générale avec nos réseaux de distribution en France. Chacun garde son identité, sa façon à lui de gérer la relation avec ses clients, son potentiel de différenciation et d'innovation. Et en même temps, on mutualise les plates-formes, les outils. **Tout le monde y gagne en agilité, et on réalise des économies d'échelle qui permettent de réinvestir ensuite.** Enfin, ce n'est pas moi

qui vous contredirai sur l'esprit d'équipe. Nous y croyons beaucoup, chez Société Générale,

que ce soit pour faire équipe avec nos clients ou entre nous. Cette volonté de jeu collectif est aujourd'hui très forte dans la culture du Groupe, et elle nous a beaucoup aidés à traverser la crise et à rebondir !

## COLLECTIF

**Kering**, groupe familial coté, fait partie de l'indice CAC 40. Parmi les leaders mondiaux de l'habillement et des accessoires, il développe un ensemble de marques reconnues dans deux domaines :

- le luxe (Gucci, Bottega Veneta, Saint Laurent, Alexander McQueen, Balenciaga, Stella McCartney...);
- le sport & lifestyle (Puma, Volcom, Cobra...).

Fondé en 1963 par François Pinault autour des métiers du bois et des matériaux de construction, le groupe PPR s'est développé ensuite dans le secteur de la distribution, devenant rapidement l'un des premiers acteurs dans ce domaine, avant de s'orienter vers son métier actuel avec notamment la reprise de Gucci en 1999 et de Puma en 2007. Dirigé depuis 2005 par François-Henri Pinault, le groupe a pris le nom de Kering en 2013.



“ ”

# Société Générale a cru en notre projet dès le départ

**MOHAMED HORANI**

PRÉSIDENT ET FONDATEUR DE HPS



**C**réée il y a moins de 20 ans à Casablanca, HPS est devenue une référence internationale dans son secteur des solutions de paiement. Société Générale au Maroc a pu l'accompagner depuis ses débuts en étant à la fois sa première banque et son premier client.

Gartner a repéré l'entreprise HPS et la classe depuis plusieurs années dans le top-6 des meilleurs fournisseurs de solutions de gestion de cartes dans le monde. Pour une société technologique,

être distinguée par ce cabinet de recherche américain dont les avis font office de référence mondiale est en soi une forme de consécration.

HPS en connaît d'autres. Créé en 1995, ce groupe marocain spécialisé dans le développement de solutions de paiement électronique multicanal a su s'imposer à l'international face à des concurrents français ou américains bien plus gros.

Il est présent dans plus de 70 pays, avec des plateformes à Casablanca, mais aussi à Dubaï et en France, et l'export représente 87 % de son chiffre d'affaires de 25 millions d'euros. Il ne fournit pas de cartes ni d'équipements, mais des logiciels et des services d'installation et de formation associés.

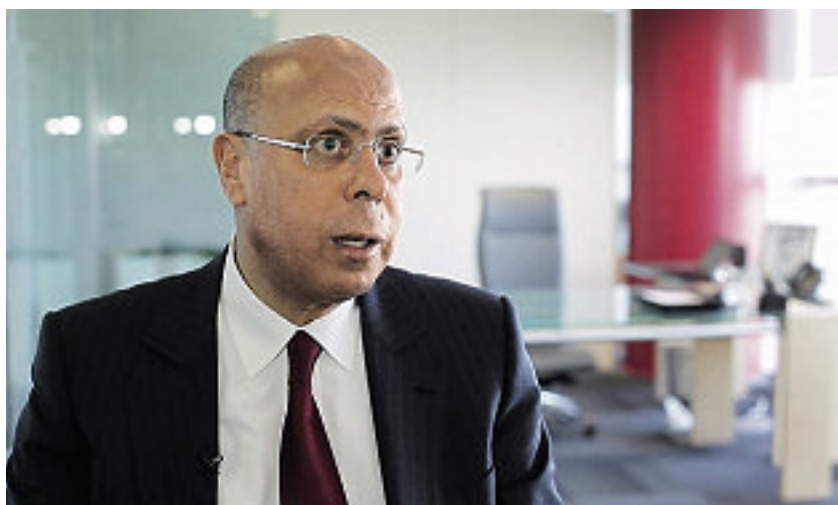
Ce sont ses traitements informatiques qui rendent possibles les paiements par carte pour ses 320 clients institutions financières, banques, opérateurs télécom, organismes postaux, entités gouvernementales... Son produit phare, PowerCARD, est un progiciel tout-en-un qui couvre, par modules, l'ensemble de la chaîne de valeur du paiement.

«*En 20 ans, nous avons multiplié par 300 notre chiffre d'affaires*», résume Mohamed Horani, le président et fondateur du groupe, qui a été président de la Confédération générale des entreprises du Maroc et qui raconte avoir découvert sa vocation d'entrepreneur à 11 ans dans la boulangerie de son père.



## Une relation de confiance à double sens

La filiale marocaine de Société Générale est la banque de HPS ; elle a aussi été son premier client. «*Le plus difficile pour une jeune entreprise, c'est de trouver sa première référence, le client qui va oser faire confiance à une start-up. Société Générale a cru en notre projet et n'a pas exigé de nous d'autres garanties*», raconte Mohamed Horani.



Cette relation de confiance à double sens s'est poursuivie tout au long de l'histoire de HPS. Créée aux débuts de la monétique, la société en a anticipé toutes les évolutions technologiques, une condition de survie sur ce marché qui doit absorber à grande vitesse les impacts du digital comme ceux des nouvelles réglementations. Tandis que les transactions en cash ne cessent de se réduire, les paiements par cartes bancaires se diversifient pour accommoder le e-commerce qui connaît des croissances à deux chiffres, le m-commerce qui progresse plus vite encore, les nouveaux moyens de paiements sans contact et les transferts d'argent par mobile... Pour rester dans la course à la taille critique dans ce secteur en pleine effervescence, HPS consacre une part importante de son chiffre d'affaires à la R&D et multiplie les partenariats technologiques avec HP, IBM, Oracle ou American Express. «*Société Générale a continué à nous accompagner et a su adapter son offre à nos besoins en suivant notre développement*», rappelle Mohamed Horani. La banque a notamment été aux

côtés de HPS lors de son introduction en Bourse à Casablanca en 2006, en tant que membre du syndicat de placement chargé de vendre les titres aux investisseurs. HPS avait alors ouvert 30 % de son capital et rencontré un succès mémorable, avec une demande 29 fois supérieure à l'offre. Quand l'entreprise marocaine a racheté en 2010 la française ACP Qualife, Société Générale Maroc lui a accordé un crédit à moyen terme couvrant 50 % du montant de l'opération.

Cette acquisition a permis à HPS de profiter des expertises d'ACP Qualife et de son implantation sur le marché français, ainsi que de son produit, Vision, un logiciel orienté vers les utilisateurs finaux qui leur permet de consulter les transactions en cours. Société Générale Maroc accompagne aussi HPS dans son activité au quotidien, par des financements d'exploitation adaptés à ses besoins et à son carnet de commandes : cautions pour soumissionner à des marchés, facilités de caisse...

## Des offres de crédit à destination des salariés

La banque a également proposé à HPS des solutions qui contribuent à la fidélisation de ses salariés. La monétique est un métier très particulier et pour former ses «ingénieurs monéticiens», HPS a dû fonder une «HPS Academy». Pour elle, la motivation de ces collaborateurs très pointus est stratégique. «*Nous*

HPS, présent dans  
**+ de 70** pays

**320** clients

**25**  
millions d'euros de chiffre d'affaires,  
dont 87 % à l'export

*avons mis en place une convention à destination des salariés de HPS qui peuvent ainsi bénéficier d'offres de crédit à la consommation et de crédit immobilier à des taux préférentiels*», explique Adil Bajjou, Directeur Grandes entreprises chez Société Générale Maroc. «*Pour la banque, pratiquer ces taux est possible car ils sont associés à un risque moins important : nous connaissons le sérieux de l'entreprise et de ses employés.*»

HPS est aussi cliente d'autres entités de Société Générale, comme Sogelease, la filiale de leasing du Groupe, et ALD Automotive, à qui elle a confié la gestion de sa flotte automobile. En 2013, HPS, Société Générale Maroc et Eqdom (filiale de crédits à la consommation du groupe Société Générale Maroc) ont ajouté à leur relation une nouvelle dimension en développant ensemble Mobiflous, la première solution mobile qui permet d'obtenir le décaissement d'un prêt personnel en espèces à J+1, jusqu'à 3000 euros, directement au distributeur d'une agence Société Générale au Maroc. ■



“ ”

## Des financements adaptés à nos clients du monde entier

**SYLVIE GUINARD**  
PRÉSIDENTE DE THIMONNIER



**P**ME hautement innovante, Thimonnier vend ses machines d'emballage dans le monde entier. Les équipes internationales du réseau Société Générale la suivent avec des financements export adaptés aux marchés.

Avec ses 60 employés et son usine installée dans une ancienne cerisaie, Thimonnier est une star internationale de l'emballage plastique. La PME de la région lyonnaise construit des machines de précision capables de fabriquer et de remplir des poches souples pour produits liquides, pâteux ou visqueux. Elle en a 10 000, petites ou grandes, en circulation et réalise son chiffre d'affaires de 12,6 millions d'euros (+18 % en 2013) auprès de clients des quatre coins du monde. Fondée par le fils de l'inventeur de la machine à coudre en 1870, cette entreprise à l'exceptionnelle longévité a toujours eu de l'innovation à revendre. Le grand-père de la dirigeante actuelle,

Sylvie Guinard, a inventé la soudure haute-fréquence du plastique (PVC) et aussi le Doypack®, la poche plastique qui tient debout, un succès mondial. « *Tout le monde a chez soi des produits qui ont été fabriqués grâce à une machine Thimonnier* », résume Sylvie Guinard. « *Nos principaux marchés récurrents aujourd'hui sont le Canada, l'Amérique centrale et latine sur le segment des emballages aseptiques, l'Algérie, et l'Indonésie où nous avons réalisé 10 % de notre chiffre d'affaires en 2013.* » Cette extrême diversité dans les destinations oblige Thimonnier à adapter à chaque fois sa proposition commerciale aux pratiques locales.

L'agence Lyon Entreprises de Société Générale l'accompagne dans le choix de ses solutions de financement export, qui peut être déterminant pour conclure une vente. « *Nous avons besoin d'avancer vite, avant même d'entrer dans le vif de la négociation. J'apprécie donc la relation très fluide que nous avons avec les équipes internationales de la banque ;*

*elles savent nous faire des propositions qui nous aident à nous différencier par rapport à une offre concurrente.* »

Il y a 2 ans, pour sa première percée en Inde, un marché très convoité mais aussi très difficile, Thimonnier a eu besoin de mettre en place un financement atypique, une lettre de crédit payée par traites tous les 6 mois sur 3 ans. « *Société Générale a vraiment fait un effort pour nous aider à satisfaire les exigences de notre client* », commente Sylvie Guinard. En 2013, la banque a aussi été chef de file du LBO qui a permis à la dirigeante de racheter la totalité des parts de la société. Aujourd'hui, Thimonnier lance une gamme de machines rendues plus polyvalentes et adaptables par des technologies mécatroniques qui mettent en jeu des moteurs plus fins que les mécaniques classiques. La PME participe aussi au programme de recherche « Freshorgans », qui développe une nouvelle solution de conservation des organes humains à destination de la transplantation. ■



“ ”

## Un partenariat dans la durée avec JCDecaux

**D**epuis toujours, le métier de banquier tel que les équipes de Société Générale l'envisagent, consiste notamment à accompagner les entreprises dans la mise en place de leurs projets et dans leur développement. Retour sur le partenariat initié avec JCDecaux depuis ses débuts.

En 1964, une loi vient taxer les panneaux publicitaires qui jalonnent les autoroutes françaises. Un jeune entrepreneur beauvaisien, Jean-Claude Decaux, qui s'était lancé dans ce secteur au cours de la décennie précédente, voit ainsi la croissance de son entreprise contrariée. Aussi lui faut-il trouver une nouvelle idée. Il imagine alors le concept de

l'abribus publicitaire, qui doit permettre aux différentes villes de France de se doter d'un réseau de mobilier urbain, entièrement financé par la publicité.

Dans cette optique, l'entreprise souhaite trouver des financements et s'assurer du soutien de son banquier. L'agence Société Générale de Beauvais décide d'accompagner son client après avoir rigoureusement évalué le projet. Un savoir-faire en matière de gestion des risques dont l'agence fait preuve au quotidien, et qui lui a permis de devenir le banquier principal de grandes entreprises implantées dans la région.

Dès 1964, les premières municipalités et les annonceurs adhèrent au concept. Société Générale accompagne l'expansion du modèle économique inventé par Jean-Claude Decaux à travers le monde. Un partenariat

gagnant, puisque l'entreprise va devenir en l'espace de 50 ans le numéro 1 mondial de la communication extérieure, développant ses activités dans plus de 60 pays.

« *Aujourd'hui encore, Société Générale accompagne JCDecaux, rappelle Bruno Teman, Senior Banker au sein de la Banque de financement et d'investissement. Le groupe poursuit son développement sur plusieurs axes complémentaires : nouveaux concepts tels que Vélib' ; croissance organique au travers de nouveaux contrats auprès des municipalités ou des opérateurs de transport ; accélération de la croissance par l'expansion géographique. Le principal enjeu pour Société Générale est d'accompagner JCDecaux dans ses mouvements stratégiques, tout en maintenant un dialogue constant sur son business au quotidien.* » ■



“ ”

## Les équipes de CGA nous ont étonnés avec une offre très customisée

**LUDOVIC GARNIER**

DIRECTEUR DE LA FINANCE CENTRALE MWBRANDS

Longtemps considéré comme l'ultime recours des sociétés en difficulté, l'affacturage est aujourd'hui un outil de financement courant pour les grands comptes. Société Générale a su convaincre MWBrands avec un programme adapté à son activité et à ses problématiques spécifiques.

Le thon se pêche surtout en hiver, mais pour les conserves de poisson, qui sont le métier de MWBrands, plus connu en France sous sa marque Petit Navire, les hautes eaux commerciales correspondent plutôt à la saison

des pique-niques. MWBrands, qui pèse plus de 600 millions d'euros de chiffre d'affaires, doit donc composer avec des variations d'encours clients très importantes sur l'année.

« Nous sommes en outre confrontés depuis deux ans à une très forte hausse des prix de notre matière première, le thon », explique Ludovic Garnier, Directeur de la finance centrale du Groupe. « Après avoir fait face par des découverts à des problématiques importantes de liquidités l'an dernier, nous avons cherché une solution plus pérenne, qui valorise la qualité de nos relations avec nos clients de la grande distribution. L'affacturage nous a semblé l'option la plus avantageuse pour la France et le Royaume-Uni qui représentent 80 % de nos débouchés. » L'affacturage consiste pour une entreprise à céder ses créances

à un établissement de crédit spécialisé, un factor, qui les finance en attendant le règlement des factures à l'échéance par les clients. MWBrands a retenu la solution que lui a proposée CGA, la filiale d'affacturage de Société Générale, malgré son souhait de diversifier ses sources de financement (Société Générale étant son banquier principal). Elle a été convaincue par la qualité de l'offre de CGA.

« Les équipes de CGA ont insisté pour nous rencontrer et nous ont étonnés avec une solution customisée, adaptée à notre activité et aux problématiques très spécifiques de rabais et de ristournes que nous rencontrons.

Ce sont eux qui ont été les plus présents et à l'écoute, ils nous ont fait une offre très précise avec des conditions financières avantageuses », raconte Ludovic Garnier.

Philippe Patriarca, Responsable Commercial Grands Comptes chez CGA, en charge du montage de la solution commerciale pour MWBrands, note un recours croissant à l'affacturage chez les grands groupes, notamment avec des programmes déconsolidants, qui permettent d'alléger leur bilan, et confidentiels. « Nous nous efforçons de leur apporter des solutions créatives, sur-mesure, mais aussi d'être transparents et pédagogiques dans notre approche. » CGA propose également des contrats qui portent sur le poste fournisseurs et s'adressent aux grands donneurs d'ordres : ceux-ci peuvent ainsi optimiser leur besoin en fonds de roulement tout en soutenant leurs fournisseurs. ■

**CGA fait partie de GTB** (Global Transaction Banking), la « banque transactionnelle » de Société Générale, qui propose aussi des services de gestion de trésorerie, de *correspondent banking* (paiements internationaux...), de commerce international et de change.



“ ”

## Partager une même culture du risque

Parmi les dispositifs du projet « culture RISK », les « risk hours » font échanger les collaborateurs sur l'approche opérationnelle de la notion de risque, en suscitant une prise de conscience individuelle et collective.

En octobre 2013, le pôle en charge de la sécurité de l'information au sein de Société Générale a organisé une série de discussions informelles sur les risques liés à la cybercriminalité, réunissant des équipes opérationnelles de la banque à Londres, Paris, Bangalore puis Sofia. Avant les spécialistes de la lutte anti-hackers du Groupe, les collaborateurs de Société Générale Expressbank, en Bulgarie, avaient déjà testé cette nouvelle pratique encouragée par la Direction Générale du Groupe au travers du Programme ERM (*Enterprise Risk Management*) : la « risk hour ». À mille lieues des présentations

fastidieuses et des théories arides, le principe est de réunir les équipes pour une heure conviviale d'échanges à bâtons rompus. « *Cela m'a permis de mesurer à quel point la notion de risque est omniprésente dans notre quotidien professionnel* », confie un participant d'Expressbank en sortant de la salle.

Rendre ce risque tangible et inciter chaque collaborateur à prendre conscience de sa responsabilité individuelle dans l'exercice de son métier : c'est la finalité du projet « culture RISK », qui promeut depuis 2011 le renforcement de la culture du risque dans toutes les activités du Groupe. La « risk hour », qui aborde les principaux risques opérationnels de la banque, vient compléter un ensemble d'outils. Plus généralement, la maîtrise du risque se diffuse dans tous les processus du Groupe. Avec l'éthique, elle est intégrée depuis 2013 dans les critères et méthodes de recrutement des nouveaux collaborateurs en France.

La Roumanie, le Maroc et la Bulgarie ont expérimenté le nouveau dispositif,

qui sera déployé dans le monde entier. Concernant les équipes en place, tous les collaborateurs du Groupe, dirigeants inclus, sont désormais évalués selon ce même critère de la maîtrise des risques. ■

### UN PROGRAMME GLOBAL

« Culture RISK » est le troisième pilier du programme Enterprise Risk Management, engagé en 2011. Les deux premiers sont d'une part, une meilleure prise en compte des risques dans le pilotage stratégique de la banque (et notamment l'amélioration continue de l'exercice d'Appétit pour le risque du Groupe), et d'autre part, le renforcement du contrôle permanent et des dispositifs opérationnels de maîtrise des risques.

## FINANCEMENTS ET CONSEIL EN NOTATION POUR LE RUSSE METALLOINVEST

Dans le contexte morose de début 2013, Société Générale a permis à Metalloinvest - le principal producteur de minerai de fer russe et le quatrième mondial - de réaliser une émission sur les marchés de la dette dans des conditions favorables. En avril 2013, le groupe minier a levé 1 milliard de dollars à 7 ans en émettant des eurobonds pour refinancer sa dette (les eurobonds ou euro-obligations sont des obligations libellées dans une autre monnaie que celle du pays de l'émetteur). La Banque de financement et d'investissement de Société Générale l'a accompagné dans cette opération. Elle était surtout intervenue au préalable auprès de son client pour une mission de conseil en notation décisive, car elle avait permis à Metalloinvest d'obtenir un rating plus avantageux de la part des principales agences de notation, et ainsi, de se financer à moindre taux.

En 2013, Société Générale a confirmé son positionnement de partenaire clef sur les marchés de la dette pour les émetteurs russes. Dans le secteur des mines et métaux, elle s'est même propulsée à la première place pour les émissions d'eurobonds. Elle met en œuvre pour ses grands clients russes une palette large de financements en devises. Début 2014, elle a ainsi été chef de file du groupement bancaire intervenu pour accorder 1,15 milliard de dollars, toujours à Metalloinvest, dans le cadre d'un crédit « pré-export » : une avance de capital en échange de lettres de crédit export provenant de clients étrangers, permettant à un fournisseur à l'export de se financer sans attendre le règlement de ses commandes.

1

entreprise française sur 3  
travaillant à l'international  
est cliente du réseau  
Société Générale

Avec

20%

de parts de marché,  
Société Générale est la banque  
leader sur le secteur  
du e-commerce en France

427

millions d'euros de prêts  
ont été accordés en 2013  
à des jeunes entreprises créées  
depuis moins d'un an en France

1<sup>re</sup>

banque sur les prêts syndiqués  
en Russie



## ENTRÉE DE CRITEO AU NASDAQ

Cela faisait 13 ans qu'aucune entreprise française ne s'était introduite au Nasdaq. Criteo a réussi cet exploit en octobre 2013. La société technologique créée en 2005 et spécialiste du reciblage, qui permet aux distributeurs d'afficher des publicités en ligne en fonction du profil des internautes, a levé 288 millions de dollars sur le deuxième marché boursier mondial.

Seule banque française à l'accompagner, Société Générale est intervenue comme co-manager de l'opération. À ce titre, elle faisait partie des banques chargées de la procédure d'introduction en Bourse, de la publication des informations au public, et surtout de la prise de contact avec les grands investisseurs afin de déterminer un prix adéquat pour les titres émis.



## PREMIÈRE ÉMISSION EN EUROS POUR SINOPEC

Société Générale a accompagné Sinopec, le plus important groupe pétrolier intégré chinois et client de longue date, dans sa première émission obligataire en euros. Société Générale Corporate & Investment Banking, la Banque de financement et d'investissement du Groupe, a joué un rôle de co-coordonateur

“La première émission obligataire en euros du groupe chinois a été très largement sursouscrite”

global et de co-teneur de livre pour une émission multi-devises de 3,5 milliards de dollars qui était, au moment de son lancement, la plus importante jamais réalisée par une entreprise chinoise. Elle comprenait notamment une tranche de 550 millions d'euros à 7 ans. L'opération a été très largement sursouscrite.



## PARTENARIAT PLATEFORME DE CROWDFUNDING SOLIDAIRE SPEAR

La future crèche éco-responsable TRIBUverte de Poissy est la première bénéficiaire du partenariat de Société Générale avec la plateforme de financement participatif SPEAR (Société pour une épargne activement responsable), qui lui a permis de lever 250 000 euros en 2013. SPEAR s'adresse aux épargnants qui veulent investir dans des projets solidaires, culturels ou

environnementaux, mais sans prendre de risques. Son modèle combine l'exigence de traçabilité des particuliers, la simplicité du crowdfunding avec les compétences et les garanties financières de la banque. Sa plateforme met en rapport des associations ou entreprises emprunteuses avec des épargnants qui peuvent choisir de soutenir un projet en particulier. Les fonds récoltés sont ensuite déposés à la banque sous forme de dépôt à terme à un taux de rémunération réduit. La banque octroie ensuite un prêt équivalent au porteur de projet, à un taux également minoré, et supporte les risques associés à l'opération.

Les dossiers candidats font l'objet d'une double évaluation, éthique et économique, par SPEAR, puis d'un examen de viabilité financière par la banque.

[www](http://www.spear.fr)  **infos**

[www.spear.fr](http://www.spear.fr)



DEPUIS  
150  
ANS

## BANQUIERS ET ENTREPRENEURS DEPUIS 150 ANS

Le 4 mai 1864, Napoléon III signe le décret de création de « Société Générale pour favoriser le développement du commerce et de l'industrie en France ». **Les fondateurs de la banque sont de grands entrepreneurs, portés par les idéaux de progrès du XIX<sup>e</sup>.** Parmi eux, Joseph-Eugène Schneider, fondateur de la dynastie des maîtres des forges du Creusot, est le premier président de Société Générale. Dans une France qui se dote d'un système financier moderne pour accompagner son essor économique, Société Générale a vocation à réaliser « toutes les opérations qui sont du domaine ordinaire des institutions de crédit, mais encore à faciliter par son concours l'exécution des grands travaux d'utilité publique ou privée, à négocier tous emprunts et à participer, en un mot, à toutes les opérations financières qui auraient pour objet d'accroître les forces productives du pays et d'étendre les relations du commerce international. » **Son modèle est, d'emblée, celui d'une banque universelle à vocation internationale,** à la fois banque de dépôts, de crédit, d'affaires, courtier de valeurs boursières et conseil en gestion de patrimoine.



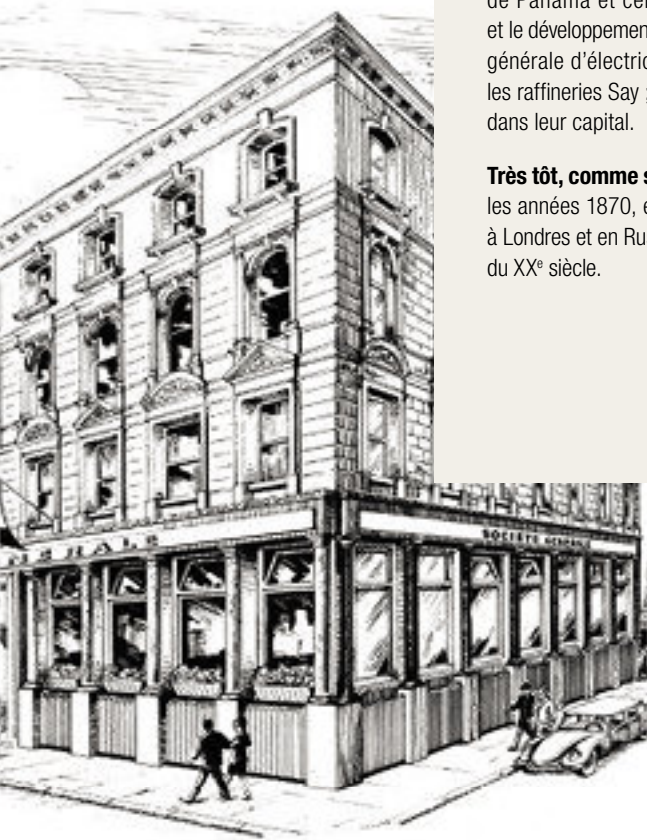




## FINANCER LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

Partie prenante du boom économique né de la révolution industrielle et du libre-échange entre les nations, **Société Générale finance au fil des années les infrastructures qui symbolisent le monde nouveau** : les chemins de fer, le métro de Paris et la tour Eiffel en France, mais aussi le Transsibérien, le canal de Panama et celui de Suez à l'international. Elle accompagne la création et le développement des nouveaux fleurons de l'économie française (la Compagnie générale d'électricité ; la Société industrielle des téléphones, future Alcatel ; les raffineries Say ; la Compagnie générale des eaux...), souvent en investissant dans leur capital.


**Très tôt, comme ses grands clients, elle se tourne vers l'international** : dès les années 1870, elle est l'une des premières banques françaises à s'implanter à Londres et en Russie – où elle deviendra une grande Banque de détail au début du XX<sup>e</sup> siècle.





# ESPRIT D'INNOVATION

L'esprit d'innovation est inscrit dans notre ADN de banquiers entrepreneurs. Aujourd'hui avec la banque digitale comme hier avec les dérivés actions ou avant-hier avec les premiers outils de financement du commerce international, nous innovons au service de nos clients. Dans un monde qui se transforme, notre vision centrée sur nos clients est notre guide pour inventer la relation bancaire de demain.



**FRANÇOISE MERCADAL-DELASALLES,**  
DIRECTRICE DES RESSOURCES  
ET DE L'INNOVATION, SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

**KWAME YAMGNANE,**  
DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT,  
ÉCOLE 42

# Dialogue

## Comment libérer les ressorts de l'innovation ?



Retrouvez la vidéo sur  
[societegenerale.com/ra34](https://societegenerale.com/ra34)

**F**rançoise MERCADAL-DELASALLES,  
Directrice des Ressources et de l'Innovation,  
Société Générale

L'expérience de l'école 42 m'intéresse beaucoup car vous avez inventé une école nouvelle, fondée sur des concepts complètement différents. Vous avez profondément innové. Nous, dans nos univers d'entreprise, nous savons bien que la nécessité d'innover n'a jamais été aussi forte. Sous l'impulsion de la transition numérique, **nous sommes en train de vivre des changements profonds qui remettent en question nos *business models*, nos fonctionnements.** Nous devons créer le mouvement, transformer des organisations qui sont par nature complexes, dans un univers professionnel hyper-régulé...

## MOUVEMENT

### KWAME YAMGNANE

Avant de lancer 42 avec Xavier Niel, Nicolas Sadirac et Florian Bucher, Kwame Yamgnane a participé aux débuts de l'école informatique Epitech et mené une carrière entièrement dédiée aux technologies de l'information, en tant qu'entrepreneur et au sein de sociétés de services. Son histoire et sa nature empathique l'ont conduit à développer une fibre sociale marquée.

**K**wame YAMGNANE,  
Directeur général adjoint, 42

Le numérique est un défi pour votre entreprise ; pour notre école, c'est notre univers natif. **La création de 42 part d'un raisonnement très simple : pour inventer aujourd'hui ce qui va se passer demain, il faut inventer aussi une nouvelle façon de former les acteurs de ce monde nouveau.** Notre système éducatif a été façonné depuis plus d'un siècle par les besoins du monde industriel, avec son esprit scientifique, ses exigences de production, ses normes, son système hiérarchique. Pour schématiser, pendant des décennies, il s'agissait de créer des produits hyper-carrés, reproductibles à l'infini. Avec l'économie numérique, la problématique n'est pas de fabriquer 3 millions de Facebook, mais d'en créer un nouveau. Il faut réfléchir différemment, enseigner différemment. La technique reste le socle, mais pour que les jeunes se l'approprient, il faut avoir un état d'esprit où ce n'est plus la relation maître-élève qui domine. C'est ce qu'on appelle le *computational thinking* : la faculté de comprendre et d'exploiter simultanément les capacités de l'humain et de la machine, en mixant le meilleur des deux. Et pour qu'un développeur acquière cet état d'esprit, il faut lui donner des marges de liberté et de créativité que le système éducatif actuel ne sait pas générer. C'est ce que nous faisons.

## CRÉATIVITÉ

“  
L'innovation n'a de sens que si elle repose sur la compréhension fine des besoins de l'utilisateur  
”

**F. M.-D. :** Votre problématique d'éducation, au fond, est très proche de notre problématique managériale. Bien sûr, Société Générale est dans le monde de l'industrie que vous décrivez – ce sont même des industriels qui ont créé notre banque il y a 150 ans. Bien sûr, nous avons besoin de procédures et de gens qui les appliquent, les reproduisent, les contrôlent. Mais nous sommes dans une dialectique entre la rigueur de l'organisation et la dynamique de l'innovation. **Nous devons faire émerger de notre système**

## CONTACT

**des gens capables de penser en décalage par rapport aux habitudes, de faire des sauts.** Nous avons un avantage pour nous aider à relever ce défi : par-delà les contraintes fortes de notre environnement réglementaire et technique, nous faisons un métier de relation, nous sommes au contact de nos clients, nous travaillons pour eux et avec eux. Dans ce monde numérique où nous entrons,

l'innovation n'a de sens que si elle repose sur la compréhension fine des besoins de l'utilisateur. Voilà pourquoi, à mon sens, le *computational thinking* ne peut pas aller sans l'*emotional thinking*, sans la partie émotionnelle de l'être humain. Plus la technique se développe, plus nous devons être sur ce registre-là. De même, mes convictions et mes pratiques de manager me font dire que les ressources de l'individu ne vont pas sans celles de l'équipe, du collectif.

“

Le plus souvent, c'est une équipe qui a inventé quelque chose de nouveau, et ce qu'elle a fabriqué est plus grand que la somme des capacités de chacun

”

**K. Y. :** Dans les belles histoires de start-ups, on met toujours en avant la réussite individuelle. En réalité, le plus souvent, c'est une équipe qui a inventé quelque chose de nouveau, et ce qu'elle a fabriqué est plus grand que la somme des capacités de chacun. Notre école, là encore, est en rupture avec la culture de la sélection par l'individualisme qui a façonné notre système éducatif. Quand un étudiant arrive chez nous, son premier réflexe est de cacher son écran aux autres, parce que dans le monde scolaire, regarder ce que fait le voisin, c'est copier ! Il faut lui réapprendre à travailler en groupe. Dès l'instant où l'on sort du schéma maître-élève, il se passe plein de choses nouvelles, dans le challenge avec la machine comme dans la relation avec les autres étudiants. Bien sûr, nous sommes là pour les accompagner, mais le principe fondateur est que l'étudiant fait le double apprentissage de l'autonomie et du collectif. On crée l'environnement où chacun va à la fois s'approprier son propre travail, accepter le regard de l'autre et s'ouvrir au groupe. **Pour les étudiants, c'est un challenge surtout individuel au début, et de plus en plus collectif au fur et à mesure du cursus.** Les partenariats que nous mettons en place avec des écoles comme HEC ou Centrale les ouvrent à d'autres façons de travailler ensemble. Et s'il y a choc des cultures, s'ils prennent des râteaux au début, tant mieux ! En apprenant de leurs erreurs et de la confrontation avec d'autres univers que le leur, ils seront d'autant mieux préparés à la « vraie vie » professionnelle.

## S'OUVRIR

**F. M.-D. :** On ne réussit pas seul. Plus le monde est complexe, plus il faut réunir les intelligences, les connecter. Ce n'est pas facile dans un monde de l'entreprise façonné historiquement par les valeurs de performance individuelle. Mais le jeu collectif est tout aussi essentiel, en particulier dans la dynamique d'innovation. Je prends un exemple : l'an dernier, nous avons lancé notre démarche PEPS – Projet Expérimental Participatif Stimulant – en proposant à tous nos salariés dans le monde de dire comment ils voyaient la banque de demain. Le débat

## COLLABORATIF

passait par notre réseau social : au début, il y avait 3 000 inscrits sur le réseau, et à la fin, 30 000 ! On a vu s'exprimer une adhésion, un foisonnement d'idées qui nous ont nous-mêmes surpris. La réflexion dépassait les silos, les frontières des métiers et des pays. **Alors même que le thème était la transition numérique, le corps social de l'entreprise s'est emparé du réseau social pour fabriquer du collaboratif, de l'intelligence collective.** Et sur le fond, là où on aurait pu s'attendre à des positions de repli face aux mutations du digital, on a vu s'exprimer au contraire l'envie de faire bouger nos métiers, nos services, nos façons de faire, dans le même mouvement que celui du monde qui bouge autour de nous.





# DÉFI

**K. Y. :** Nos mondes ne sont pas si éloignés l'un de l'autre... Mais vous êtes confrontés au défi des grandes organisations. Du point de vue de l'innovation, votre puissance est aussi votre faiblesse. Pour avoir travaillé, dans une autre vie, avec des grands groupes, notamment avec Société Générale, j'ai pu voir combien la culture d'entreprise est une force, mais peut effacer les individus. **Comment faire pour que les jeunes que vous embauchez gardent leur créativité ?** Comment préserver leur capacité à penser différemment dans un cadre ultra structuré où ils risquent de s'entendre dire : « oui, c'est une bonne idée, mais ce n'est pas possible... » ?

**F. M.-D. :** C'est tout le challenge ! Il est beaucoup plus difficile à relever que pour une structure totalement ouverte comme la vôtre, conçue dès l'origine pour favoriser la créativité. Notre défi est de faire en sorte que ce qui nous rassemble – notre culture commune, qui a fait la force et la solidité de la banque tout au long de son histoire – ne nous uniformise pas. Dès lors, **la réponse est de cultiver la diversité, dans tous les sens du terme, de recruter et former des gens qui restent eux-mêmes, avec leurs différences.** Vous m'avez dit que parmi vos étudiants développeurs, vous comptez un sociologue, un philosophe, un moine tibétain... Nous devons être capables d'attirer des profils atypiques comme eux, de les protéger, en créant l'environnement qui leur permettra de nourrir l'entreprise de leur regard singulier. C'est dans cet esprit que nous sommes en train de créer, sur l'un de nos sites franciliens, un lieu qui sera un peu notre technopôle : en échangeant avec nos plus jeunes collaborateurs, nous avons imaginé un espace de vie et pas seulement de travail, où nous leur donnerons de l'autonomie, de la responsabilité et donc des marges de créativité. Nous sommes dans la même démarche quand nous accompagnons le développement de start-ups, en jouant sur les potentialités de notre réseau international. C'est comme ça que nous serons capables de faire naître dans notre écosystème les innovations de rupture qui feront la banque de demain !

# DIVERSITÉ

**K. Y. :** Je me suis demandé, au moment où sont sortis les bitcoins, pourquoi vous n'aviez pas utilisé vos serveurs pour les produire vous-mêmes. Vous auriez pu... Plus sérieusement, je pense que pour les jeunes de 42, vous êtes plutôt attirants. D'ailleurs, si nous sommes là tous les deux, c'est bien parce que **nos deux cultures peuvent se rapprocher**, et que nous avons des choses à nous transmettre mutuellement !

# TRANSMETTRE

42

Co-créée et financée par Xavier Niel, fondateur d'Iliad-Free, avec plusieurs associés, dont Kwame Yamgnane, l'école informatique 42 a accueilli ses premiers étudiants en novembre 2013. Gratuite, elle est ouverte à des profils variés, avec ou sans diplôme, mais travailleurs et motivés par l'informatique. Elle développe une pédagogie communautaire directement inspirée du monde de l'Internet, où chacun apprend en permanence des autres et participe à l'évaluation de tous, permettant ainsi aux capacités individuelles de tirer l'ensemble vers le haut : c'est l'apprentissage *peer-to-peer*.



“ ”

## Quand le digital enrichit le service et la relation client

**L**a Banque de détail Société Générale est la première banque de la mobilité en France\*. Pionnière du digital, elle favorise au maximum l'interactivité avec ses clients et les implique dans son processus d'innovation et de création pour leur proposer des services pertinents, vraiment utiles.

Société Générale a été la première banque à proposer des services gratuits sur Internet. Aujourd'hui, elle conserve sa longueur d'avance dans le domaine du service digital avec l'Appli, qui permet de gérer ses

comptes, son budget ou ses virements depuis son smartphone. Lancée en 2010, elle a été classée en 2013 deuxième meilleure application bancaire au monde pour la richesse de ses services et la qualité de l'expérience utilisateur\*\*.

— ■ Nouveaux comportements, nouveaux services — ■

Très vif succès avec plus de 2,3 millions de téléchargements depuis sa création et 30 millions de connexions mobiles par mois, l'Appli a été conçue pour accompagner l'évolution des modes de consommation. Avec le boom des smartphones (24 millions de Français en possèdent un), les internautes sont



largement devenus des mobinautes. Nomades, ils attendent que les services du quotidien, y compris bancaires, les suivent dans tous leurs déplacements. La tendance est si forte que depuis 2012, Société Générale enregistre plus de connexions mobiles que de connexions « classiques » par Internet.





## SG ET VOUS

LA PLATEFORME DE COCRÉATION  
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE



Pour aller à la rencontre de ces consommateurs, Société Générale a multiplié ces dernières années les innovations qui tirent parti des nouvelles technologies et leur simplifient la vie, notamment dans le domaine des moyens de paiement. En 2013, la banque a lancé un service de transfert d'argent par SMS. À Strasbourg, elle participe à une expérience de paiement sans contact (selon la technologie *Near Field Communication* - NFC) menée à l'échelle de la ville. Elle propose aussi depuis 2013 le « e-wallet » Paylib, qui libère les paiements en ligne de la saisie du numéro de carte : le client ne renseigne qu'un identifiant, et valide ensuite ses paiements dans l'Appli. Une innovation mise en œuvre très rapidement, en partenariat avec BNP Paribas et la Banque Postale, avec l'ambition d'en faire un standard du e-commerce. Plus de 140 000 clients et 170 sites marchands l'ont déjà adoptée.

Sur les réseaux sociaux, Société Générale cherche à générer une interactivité maximale avec ses clients connectés. Toujours dans le but d'enrichir le service. En juillet 2013, la banque s'engageait à répondre en moins de 30 minutes aux questions adressées par ses clients sur le compte Twitter @SG\_etvous, qui remplit un rôle de service après-vente en ligne depuis 2011. C'était la première fois qu'une grande enseigne du secteur formulait une telle promesse sur les réseaux sociaux. Depuis, @SG\_etvous correspond avec 400 à 500 clients par mois.

## Innovation et co-création avec les internautes

« Chez Société Générale, nous considérons le numérique comme une formidable opportunité pour améliorer et développer la relation client », explique Antoine Pichot, Directeur du Multicanal de la Banque de détail Société Générale en France. Cette communication de plus en plus interactive permet à la banque de mieux connaître ses clients et de leur proposer ainsi les solutions les plus pertinentes. Les clients sont même mis à contribution dans le processus d'innovation.



Chez Société Générale,  
nous considérons  
le numérique comme  
une formidable opportunité  
pour améliorer  
et développer  
la relation client



Consciente de ne toucher sur Twitter qu'une cible d'adeptes très connectés, la banque a conçu aussi une plateforme d'échange et de co-création sur Internet, SGetvous.fr, qui recueille les questions et les idées des internautes.

# 600

millions de connexions par an  
aux comptes Société Générale  
sur mobile et ordinateur

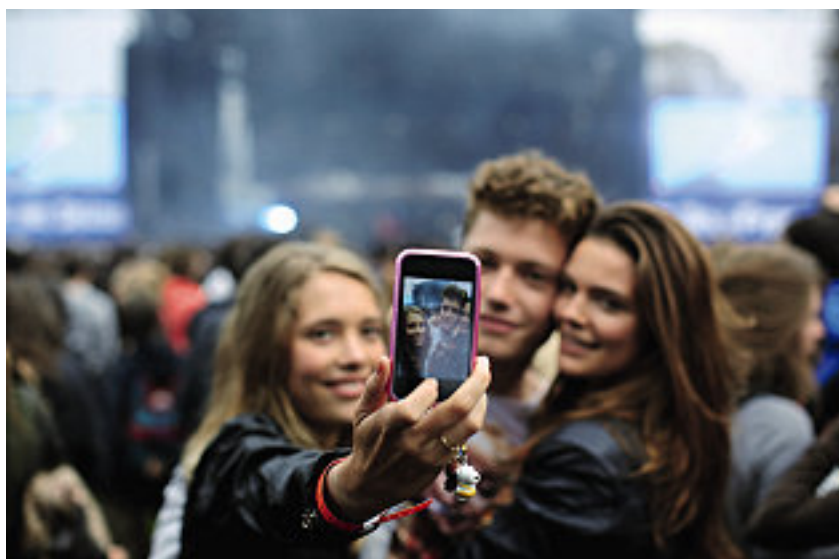
# 1

million de virements effectués  
par mois sur mobile, soit un nombre  
multiplié par deux en un an.

# 600 000

fans sur l'ensemble des réseaux sociaux  
(Facebook, Twitter et LinkedIn),  
dont plus de 23 000 suiveurs  
pour le compte Twitter @SG\_etvous

Depuis 2012, elle a répondu à plus de 3 000 questions ; 800 idées ont été analysées et soumises au vote. Cette effervescence a donné naissance à près de 25 réalisations ou projets d'innovations en cours. Les dernières fonctionnalités de l'Appli Société Générale sont en grande partie issues de ce processus de conception ouvert,  
...



qui permet d'éviter toute gadgétisation de l'outil. C'est le cas de la gestion de budget, qui compte 700 000 utilisateurs, ou de la fonction qui permet de récupérer et d'envoyer ses RIB directement depuis son mobile. Quant à l'Appli pour les professionnels lancée en 2013 – la première conçue spécifiquement pour cette cible –, elle a été co-créée avec des clients, puis testée par eux sur Twitter et en agence.

**#HELP ?\***

**NOUS VOUS RÉPONDONS AUSSI SUR TWITTER.COM/SG\_ETVOUS EN 30 MINUTES MAXI**



**DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H À 19H**

DEVELOPPONS ENSEMBLE L'ESPRIT D'ÉQUIPE SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

\*Aide

## Banque multicanal pour dialoguer

La richesse des échanges en ligne n'appauvrit pas pour autant la relation client « physique ». Certes, 86 % des contacts des clients avec la banque sont aujourd'hui digitaux. Cependant, trois Français sur quatre continuent à se rendre dans leur agence au moins deux fois par an. « Environ 80 % des digital natives que nous interrogeons veulent garder le contact avec une agence bancaire. Cela les rassure pour des opérations importantes comme la souscription d'un prêt étudiant ou de produits d'épargne lorsqu'ils cherchent à placer leurs premiers salaires »,



observe Frédéric Jacob-Péron, Directeur Marketing de la Banque de détail Société Générale en France. « Le conseiller et l'agence restent au cœur du modèle relationnel », résume Laurent Goutard, Directeur du réseau France. D'ailleurs, même à distance, la relation n'est pas virtuelle : cela pourrait résumer la formule de l'Agence Directe. Depuis 2011, celle-ci met à la disposition de ceux qui veulent réaliser toutes leurs opérations à distance un suivi personnalisé et des conseillers de clientèle bien réels, disponibles sur des plages horaires élargies. Le taux de satisfaction des clients de l'Agence Directe est de 95 %.

« L'objectif de la Banque de détail Société Générale en France n'est pas de basculer vers le 100 % numérique mais bien d'être une banque multicanal au sens plein du terme, en utilisant au mieux la diversité des modes de communication pour dialoguer avec ses clients », souligne Antoine Pichot. Les rendez-vous en agences seront de plus en plus concentrés sur des actes à forte valeur ajoutée. « L'agence a vocation

à devenir une plateforme généraliste, orientant les clients vers les spécialistes qui répondront au mieux à leur profil et à leurs attentes : crédit immobilier, gestion de patrimoine, services aux entreprises, etc. », prévoit Laurent Goutard.

Pour que la relation bancaire s'opère en toute fluidité, tout est affaire de coordination. Société Générale s'est déjà assurée que les services essentiels liés à la gestion de compte sont bien accessibles sur tous les canaux. Elle veille surtout à l'articulation entre ces canaux. Preuve de l'efficacité du dispositif, le Réseau France de Société Générale a été élu service client de l'année 2014, avec une note globale de 16,18 sur 20 sur l'ensemble des canaux, quand les autres enseignes de sa catégorie s'en tenaient à une mention « bien ». ■

\* Étude BAIN

\*\* Cabinet MyPrivateBanking Research, qui a analysé plus de 200 applications mobiles de 50 banques



<http://www.ideespourvous.fr>

<http://www.societegenerale.com/fr/comprendre-la-banque/le-metier-de-banquier/les-nouveaux-moyens-de-paiement>



INNOVATIONS  
MULTIPLES  
EN EUROPE CENTRALE

■  
**RÉPUBLIQUE  
TCHÈQUE**

Komerční Banka a lancé en 2013 PayMe, un service de transfert d'argent par smartphone. L'application mobile de Komerční Banka génère un QR code qui inclut les détails du paiement. Le receveur, quelle que soit sa banque, scanne le code pour déclencher le transfert. Par ailleurs, la filiale d'assurances Komerční Pojišťovna permet à ses clients de souscrire une assurance-voyage par smartphone ou tablette de manière instantanée – même au dernier moment à l'aéroport.

■  
**ROUMANIE**

L'appli My BRD Mobile, développée par BRD, permet le paiement de factures en scannant un code barre, puis en effectuant un virement via un QR code ou vers un numéro de téléphone.

■  
**POLOGNE**

L'appli d'Eurobank est en tête du classement des « Applications Bancaires de poche 2013 ». Les clients mobiles d'Eurobank peuvent aussi utiliser un service de paiement sans contact via la technologie NFC.



**AU SERVICE DU  
CONDUCTEUR**

Où est la station-essence la plus proche ? ALD Automotive, filiale du Groupe dédiée à la location longue durée et à la gestion de flottes de véhicules, a créé l'appli ALD mobile, qui guide les conducteurs vers les services utiles – garages, enseignes de pneumatiques, bornes de rechargement pour véhicules électriques... ALD Mobile a été déployée en 2013 quasi-simultanément dans 20 pays. À terme, elle sera disponible dans les 37 pays où la filiale est présente.

**DES AGENCES  
TRANSFORMÉES  
EN « CAFÉS 2.0 »**

Pour aider ses clients et prospects à mieux maîtriser le numérique dans leur vie quotidienne, la Banque de détail de Société Générale en France les a invités à des ateliers pédagogiques animés par des formateurs professionnels. 21 agences ont ainsi organisé 210 sessions autour de quatre thématiques : la sécurité en ligne, le mobile, les réseaux sociaux et l'e-commerce.



■  
**210**

ateliers sur le numérique ont été organisés pour les clients et prospects de Société Générale



“ ”

## Le projet PEPS a libéré la créativité des collaborateurs

**VALÉRIE VERCOUTRE**

RESPONSABLE DE L'OBSERVATOIRE DE L'INNOVATION

Sollicitées à l'occasion d'un défi 2.0 pour s'exprimer sur les opportunités du digital dans la banque, les équipes ont généré une manne d'idées et ont démontré tout l'intérêt d'un réseau social interne.

« Comment imaginer de nouveaux services au client, comment réinventer notre façon de travailler grâce au numérique ? » Ces questions simples, soumises aux collaborateurs de Société Générale, ont déclenché une effervescence créative sur

le réseau social interne du Groupe, SG Communities, où elles ont été posées en mai 2013 par la Direction des ressources et de l'innovation. Au point de faire doubler en six semaines le nombre des utilisateurs de la plateforme, attirés par ce débat 2.0 du digital.

Solliciter l'intelligence collective des collaborateurs était le parti-pris de ce projet atypique baptisé PEPS (Projet Expérimental Participatif Stimulant). En rythme de croisière, il a ramené 30 à 40 idées par jour, avec le soutien d'une communication 100% virale et de 40 managers-animateurs volontaires. Après une semaine, certaines idées avaient déjà

plus de cinq co-auteurs. À la fin du défi, des collaborateurs de 19 pays avaient formulé en un mois plus de 1 000 idées, qui ont ensuite été soumises au vote sur SG Communities. Les 16 000 suffrages recueillis ont contribué à faire apparaître des propositions phares sur chacune des thématiques explorées (clients, travail en équipe et technologies). Parmi les axes d'innovation qui ont été les plus plébiscités figurent ainsi la dématérialisation des documents et les paiements digitaux, le travail collaboratif et/ou à distance, mais aussi les technologies biométriques pour une identification sûre et simplifiée.

+ de 1 000

idées en un mois

Après le succès de ce brainstorming à l'échelle de l'entreprise, Société Générale est passée à l'étape suivante : concrétiser toutes ces idées par des projets. Dans certains domaines, comme celui des paiements à distance, de nombreuses réalisations existent déjà.

Pour d'autres, des expérimentations sont en cours, comme ce premier pilote de télétravail lancé en France en 2013.

« PEPS a permis de libérer la créativité des collaborateurs, mais générer des idées ne suffit évidemment pas », commente Valérie Vercoutre,

responsable de l'observatoire de l'innovation de Société Générale et membre de l'équipe projet PEPS.

« À présent, notre travail consiste à communiquer sur les projets existants et à établir des connexions avec les idées de PEPS. Faire circuler l'information est crucial pour qu'un projet de big data à New York puisse inspirer une autre équipe dans une autre entité. » Une appli, iBridge, a été lancée pour servir d'annuaire des innovations digitales dans le Groupe et de leurs applications concrètes. Développée en mode « frugal », elle est l'œuvre d'une équipe légère de quatre collaborateurs entre Montréal, Paris et Bangalore. ■

## DE NOUVEAUX MODÈLES POUR RENDRE LA BANQUE ACCESSIBLE À TOUS

Des conseillers volants qui circulent en deux-roues dans Dakar pour aller rencontrer leurs clients. Une agence ouverte à tous, même sans compte bancaire. Le téléphone portable pour seul instrument monétique. Manko ne ressemble pas à une banque, et c'est d'ailleurs ce qui fait son succès auprès des populations non bancarisées de la capitale sénégalaise, notamment les micro-entrepreneurs de l'univers informel. Lancée en 2013, Manko leur apporte tous les produits de la banque classique, y compris des petits crédits, à des taux beaucoup plus bas que ceux de la micro-finance.

Elle utilise Yoban'tel, un système de paiement qui permet de régler ses factures ou de transférer de l'argent sans passer par un compte en banque, au moyen d'un simple téléphone portable.

Créé initialement au Sénégal, Yoban'tel a été déployé aussi au Cameroun sous la marque Monifone. Au Tchad, où les trois quarts de la population est illettrée,

Société Générale propose un service de SMS vocal pour informer et alerter ses clients.





DEPUIS  
150  
ANS

## INNOVATEURS DEPUIS 150 ANS

### Formation interne

Création en **1921** du Cours de perfectionnement, premier service de formation interne de la profession.

### Sicav

Précurseur des nouveaux produits financiers, Société Générale crée en **1964** la première Sicav française, Sogévar. Elle sera aussi la première banque à introduire en France la formule des emprunts à taux variables en 1974.

### Crédit-bail

Société Générale se lance dans les financements spécialisés pour les entreprises en élaborant en **1968** les premières offres de crédit-bail avec Sogebail, Sogelease et Sofinabail.

### Dérivés actions

Société Générale devient dans **les années 80** un spécialiste mondialement reconnu des nouveaux instruments de couverture des risques qui accompagnent le développement des marchés financiers, en particulier les dérivés actions.





### Banque en ligne

Société Générale lance Logitel en **1985**, service d'accès à ses comptes par Minitel. Une décennie plus tard, Fimatex, devenue par la suite Boursorama, accèdera au rang de n°1 français de la Bourse en ligne, puis de la banque en ligne.

### RIB invariant

Société Générale est la première banque française à mettre en œuvre en **1999** le RIB invariant, permettant aux clients de déménager sans avoir à changer de domiciliation bancaire.

### Neutralité carbone

Inauguration en **2008** de la 3<sup>e</sup> tour Société Générale à la Défense, la tour Granite, premier immeuble de grande hauteur certifié HQE (haute qualité environnementale) en France. Quatre ans plus tard, le Groupe atteint la « neutralité carbone » grâce à un dispositif innovant de taxe interne.

### Banque mobile

Avec le smartphone, la banque en ligne devient la banque mobile : l'Appli Société Générale est la « 1<sup>re</sup> application Finance gratuite » de l'App Store au classement iTunes Rewind **2010**.

### Paiement mobile

En **2010**, lancement de Yoban'tel au Sénégal (puis au Cameroun sous le nom de Monifone), solution de paiement mobile favorisant la bancarisation des populations dans les pays émergents. Son prototype est né dans le Lab, l'incubateur d'innovation du Groupe, relayé par son réseau d'Innov'acteurs.








# ESPRIT D'ÉQUIPE

Depuis toujours, nous sommes convaincus que ce qui fait la force d'une entreprise, c'est non seulement le talent de ses collaborateurs mais surtout le jeu collectif. Notre capacité de mobilisation nous a aidés à franchir les multiples étapes de notre histoire. Aujourd'hui, comme nous l'affirmons dans notre signature, notre ambition est de faire équipe avec nos clients en mobilisant l'énergie de nos collaborateurs.



**JEAN-JACQUES HENCHOZ,**  
DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA DIVISION  
RÉASSURANCE POUR L'EUROPE,  
LE MOYEN-ORIENT ET L'AFRIQUE, SWISS RE

**ÉDOUARD-MALO HENRY,**  
DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES  
GROUPE, SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

# Dialogue

## Comment diffuser une énergie positive dans l'entreprise ?



Retrouvez la vidéo sur  
[societegenerale.com/ra48](http://societegenerale.com/ra48)

**Édouard-Malo HENRY,**  
Directeur des Ressources Humaines Groupe,  
Société Générale

Swiss Re a fêté ses 150 ans l'an dernier, Société Générale les fête cette année. Nos deux entreprises sont ancrées dans l'histoire, et toutes deux ont su innover et se transformer en restant elles-mêmes. Vous avez vous-même engagé une transformation en prenant vos fonctions actuelles : **vous avez annoncé que les 20 principaux postes de direction de votre entité allaient être redistribués et que tous les candidats pouvaient se manifester.** À ma connaissance, c'est une initiative totalement inédite...

## JEAN-JACQUES HENCHOZ

Il est depuis 2012 membre du Comité exécutif du groupe Swiss Re et Directeur général de la division Réassurance pour la zone Europe, Moyen-Orient et Afrique. Après un début de carrière dans le secteur public, dont un passage auprès de la Banque européenne pour la Reconstruction et le Développement (BERD), il a rejoint Swiss Re en 1998 où il a été notamment Directeur de la stratégie IARD, Directeur de la filiale canadienne et Directeur Europe, avant de prendre ses fonctions actuelles.

**Jean-Jacques HENCHOZ,**  
Directeur général de la division Réassurance  
pour l'Europe, le Moyen-Orient et l'Afrique, Swiss Re

En prenant mes fonctions, je me suis rendu compte que les résultats étaient globalement bons mais que l'organisation manquait d'énergie et surtout de diversité. Cela se traduisait notamment par un leadership trop consensuel à mon sens. Nous avons lancé une démarche de changement, en faisant coïncider la réorganisation de notre division avec la redistribution en interne

# TRANSFORMATION

des postes de management. Nous avons ouvert la sélection à des candidats de tous horizons, en termes de régions du monde mais aussi

de profils – **en acceptant le principe, par exemple, que les mathématiciens qui composent une équipe d'actuaire pouvaient être managés par un non-mathématicien, ce qui était inenvisageable il y a encore dix ans.** Aujourd'hui, à l'issue de ce processus, nous avons un management d'une beaucoup plus grande diversité à tous les points de vue. Y compris la mixité, la proportion de femmes étant passée d'environ 15 à 40 %. J'ai constaté immédiatement un changement d'état d'esprit. Les nouveaux managers nommés ont apporté un regain d'énergie, une certaine authenticité dans le style de management, un renouveau de la culture d'entreprise. Et les sondages que nous réalisons régulièrement auprès de nos clients ont montré que leur feedback était aussi très positif.

“  
Nous sommes conscients que notre management doit refléter davantage la diversité multiculturelle  
”

**E.-M. H. :** Développer la diversité est aussi l'une de nos préoccupations fortes. Nous sommes présents dans 76 pays. Nos origines et notre siège en France induisent une forte présence des Français dans notre organisation, mais nous sommes conscients que notre management

# MULTICULTUREL

doit refléter davantage la diversité multiculturelle qui est aujourd'hui la réalité de notre Groupe. De même, **nous considérons que la diversité des styles de management est essentielle, même si tous doivent respecter les valeurs communes.** C'est un enjeu

particulièrement important dans la période actuelle de transformation de nos métiers et d'accélération du changement. Quand tout est en mouvement autour de vous, il est sain de s'interroger sur la façon de faire bouger aussi les modes de management, sur la meilleure attitude du leader...

# ÉCOUTE

**J.J.H. :** C'est un point essentiel à mes yeux. Nous avons dû travailler sur nous-mêmes, dans notre entreprise, pour lutter contre un défaut qui est souvent associé aux métiers d'expertise : la difficulté à écouter, à commencer bien sûr par l'écoute du client. Un manager qui vend ses produits sans se mettre réellement dans la perspective du client, sans s'interroger à sa place, ne fait pas son job. C'est la même chose vis-à-vis des équipes. **Un manager passe énormément de temps en réunions, en déplacements, mais il doit être capable de remettre en cause l'allocation de ce temps contraint pour investir dans le temps d'écoute et de dialogue avec ses collaborateurs.** Je suis ce matin avec vous à Paris et je vais prendre une bonne partie de mon temps, aujourd'hui, pour discuter avec notre équipe locale.

Faire acte de management, en somme, c'est assurer la balance entre l'esprit consultatif et l'esprit décisif, entre le moment de l'ouverture et des questions que le manager pose et incite chacun à se poser, et le moment de la décision claire qui doit en découler. C'est une attitude qui est très souhaitée par les équipes, et cet équilibre entre ambition et humilité me semble particulièrement important dans l'époque actuelle.

“  
Ce que l'on attend  
d'un manager,  
ce sont des résultats  
mais aussi  
un comportement  
”

# MODESTIE

**E.-M. H. :** La démarche d'écoute suppose effectivement un leadership inspiré par la modestie. **Dans le monde actuel des entreprises, le leader n'est plus nécessairement celui qui sait, mais celui qui fait émerger le savoir.** D'où l'importance du travail en réseaux, dans une relation qui n'est plus exclusivement verticale. C'est ce que nous développons, chez Société Générale, à travers notre Corporate University et les cercles de leaders.

**J.J.H. :** Effectivement, ce que l'on attend d'un manager, ce sont des résultats mais aussi un comportement. Cela implique un processus d'évaluation de la performance qui n'examine pas seulement les chiffres. Par le passé, notre entreprise était orientée vers les seuls indicateurs financiers. **Nous nous dirigeons aujourd'hui vers une approche plus équilibrée, qui intègre les résultats en termes de management, en prenant en compte le feedback des équipes.** Leur perception est en elle-même un indicateur de la performance de leurs managers.

**E.-M. H. :** Nous avons la même approche. Les 1 000 top managers de Société Générale vont faire l'objet d'une évaluation à 360°. Nous affirmons ainsi que **l'important n'est pas uniquement l'objectif financier mais la manière dont on l'atteint** – et l'exemple que l'on donne en recherchant une nécessaire cohérence entre les principes affichés, la performance financière et le comportement managérial.

# EXEMPLAIRE

**J.J.H. :** Cette question est d'autant plus importante que les comportements, finalement, consistent à mettre en œuvre les valeurs de l'entreprise. Si on compromet leur application, c'est l'avenir de l'entreprise qu'on peut compromettre. L'intégrité, par exemple, est l'une des valeurs essentielles de Swiss Re. Un manager qui est un bon vendeur mais qui manque d'intégrité peut mettre en danger le bilan et la réputation de l'entreprise – bon nombre d'exemples à travers le monde l'ont montré. **Donc, pas de compromis sur l'exécution des valeurs en termes de comportement.**



**E.-M. H. :** Nous sommes dans une démarche similaire. Aux deux valeurs traditionnelles de Société Générale que sont l'esprit d'équipe et l'innovation, **nous venons d'ajouter la responsabilité, qui fait écho à la notion d'intégrité que vous venez d'évoquer, et l'engagement, qui nous renvoie à l'importance des comportements.** Précisément, au-delà du leadership et de la question d'un management inspirant, comment agissez-vous pour développer l'engagement des collaborateurs dans votre entreprise ?

**Swiss Re** est une société d'assurance et de réassurance fondée en 1863 à Zurich, où se situe toujours son siège principal. N°2 mondial de la réassurance, Swiss Re a réalisé en 2013 un chiffre d'affaires (primes encaissées et produits des commissions) de 28,8 milliards de dollars, et dégagé un résultat net de 4,4 milliards de dollars.

**J.-J. H. :** Le préalable est de créer un climat de confiance qui génère de l'énergie positive. Ensuite, pour pratiquer ce que les Anglais appellent *l'empowerment*, il faut faire en sorte que les décisions soient prises au plus près possible des réalités : il faut

## CONFIANCE

encourager le management de proximité. S'il y a une situation complexe, un dilemme, des options parmi lesquelles il faut trancher, le management intervient, mais c'est aux équipes de gérer au quotidien les affaires – avec pour corollaire la transparence, et bien sûr l'intégrité et le respect des valeurs. **Dès lors que les équipes sont à même de prendre des décisions sans passer par une dizaine de comités, sans attendre qu'une série de personnes donnent leur approbation, cela crée la motivation, et même un climat d'enthousiasme.** C'est cette philosophie que nous essayons de promouvoir. La mutation est progressive, car les gens ont un peu de peine à se déshabituer du *top-down*.

La transformation des organisations peut faciliter les choses. Récemment, sans remettre en question notre organisation matricielle structurée par fonctions, avec des expertises clairement identifiées, nous avons mis en place des *cross-functional teams*, des équipes pluridisciplinaires orientées vers nos différents segments de clientèle. Cela nous a permis d'accélérer les prises de décisions, en étant davantage en phase avec la réalité de nos marchés et le monde de nos clients.

**E.-M. H. :** *L'empowerment* est aussi un sujet central, aujourd'hui, chez Société Générale, avec l'idée de rapprocher la prise de décision de l'endroit où se crée la valeur, sur le terrain.

Cela implique de **trouver le chemin de la simplicité dans des organisations rendues complexes par les réglementations de plus en plus strictes qui encadrent nos métiers.**

Nous devons aussi nous interroger sur le frein que peut constituer, dans la dynamique *d'empowerment*, la culture européenne du perfectionnisme, dans laquelle seul est satisfaisant un résultat parfait. Au Japon, par exemple, l'erreur est jugée comme une information utile par le groupe, qui fait l'analyse de ses causes et s'emploie à ne pas la répéter. Car seule la répétition de l'erreur devient une faute...

## TERRAIN

**J.-J. H. :** Je comprends la fierté qu'il y a, dans la mentalité d'expert, à rechercher la perfection. Mais elle va de pair avec la crainte que l'erreur soit punie, ce qui inhibe l'action. Il faut changer

## APPRENDRE

cela. Nous devons considérer l'erreur comme faisant partie de la réalité, comme une opportunité d'apprendre. **Admettre les erreurs signifie qu'on reconnaît les difficultés, qu'on appréhende les problèmes au quotidien en essayant d'y apporter des solutions efficaces.** En créant ainsi les conditions d'un dialogue authentique, intellectuellement honnête, le management réduit considérablement la distance avec les équipes, qui est une caractéristique des grandes sociétés, et il diffuse dans toute l'organisation une énergie positive : on en revient toujours là !

# Le dialogue avec nos parties prenantes est une composante essentielle de notre démarche RSE



**Jean-Michel MÉPUIS**

Directeur Développement Durable et RSE

La responsabilité d'entreprise, économique, sociale, sociétale et environnementale, fait partie intégrante de notre façon d'exercer notre métier depuis longtemps. Au cours des dernières années, Société Générale a clarifié et institutionnalisé la place de la Responsabilité sociale et environnementale (RSE) dans sa stratégie et dans la manière dont elle conduit toutes ses activités : elle a publié en 2011 des Principes environnementaux et sociaux qui ont force de directive dans le Groupe. Elle a défini les politiques qui régissent ses interactions avec les secteurs sensibles et s'est

forgé des processus d'évaluation environnementaux et sociaux les plus extensifs possible. Au-delà de ce travail, le dialogue avec nos parties prenantes est une composante essentielle de notre démarche RSE. Vis-à-vis de nos clients, nous voulons être à l'écoute, mesurer leur satisfaction mais aussi accompagner de manière adéquate ceux qui sont en difficulté. Quant aux collaborateurs du Groupe, ils sont bien sûr la clef du succès de notre activité comme de notre stratégie RSE. Société Générale entend mobiliser et développer leurs talents, rechercher les comportements créateurs de valeur sur

le long terme, et entretenir un dialogue social soutenu. Bien faire notre métier de banquier, c'est aussi piloter les retombées au sens large de nos activités pour avoir un impact positif, à travers nos relations avec tous nos publics : fournisseurs, ONG, partenaires... Nous sommes déterminés à mériter la confiance de nos publics et à être un acteur de référence dans le peloton de tête des établissements bancaires européens en matière de RSE.

## LES ENGAGEMENTS INSTITUTIONNELS DU GROUPE

- Déclaration des institutions financières sur l'environnement et le développement durable, sous l'égide du Programme des Nations unies pour l'Environnement (UNEP-FI), signée par Société Générale en 2001
- Pacte Mondial (Global Compact) des Nations-Unies : adhésion depuis 2003
- Groupe de Wolfsberg (lutte anti-blanchiment) : Société Générale en est membre fondateur
- Charte de la diversité en France (signée par le Groupe en 2004)
- Principes de l'Investissement Responsable (signés en 2006)
- Principes de l'Équateur (depuis 2007)

LES 5 AXES STRATÉGIQUES  
DE LA POLITIQUE  
DE RESPONSABILITÉ  
DE SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

1

**Finance responsable**

Le Groupe a pris des engagements environnementaux et sociaux (E&S) et les met en œuvre de manière cohérente dans tous ses métiers. Soucieux des impacts économiques et sociaux de ses activités, il participe au développement des pays où il intervient en soutenant la création d'entreprises et en finançant les collectivités. Il veille à adopter vis-à-vis de ses clients un comportement loyal et transparent.

2

**Produits, services et financements solidaires et environnementaux**

Par sa gamme de produits et services solidaires, Société Générale invite ses clients à s'engager à ses côtés dans les causes qu'elle soutient. Elle cherche à rendre les services bancaires accessibles et développe une offre adaptée aux besoins de ses clients les plus fragiles, notamment en soutenant la microfinance et en favorisant l'inclusion financière. Elle propose des services et des financements verts.

3

**Employeur responsable**

L'ambition de Société Générale est d'être la banque choisie et reconnue pour la qualité de ses équipes. Le Groupe promeut donc une culture d'entrepreneurs innovants, capables de s'adapter à un environnement changeant et de relever des défis en équipe. En retour, il entend être un employeur responsable, qui considère ses collaborateurs avec respect et équité, dans leur diversité, et donne à chacun les moyens de se développer.

4

**Environnement et achats responsables**

Société Générale est engagée dans la réduction de ses impacts directs sur l'environnement. Elle mène notamment un programme innovant et collaboratif



FTSE4Good, DJSI Europe,  
Euronext Vigeo,  
STOXX – Sustainalytics :  
Société Générale figure dans nombre  
d'indices du développement durable

3

nouvelles politiques sectorielles  
sont venues s'ajouter en 2013

aux 8 politiques Groupe déjà  
existantes : huile de palme ; exploitation  
forestière et produits issus  
des forêts ; thermique

120 000

clients particuliers,

14 500 clients professionnels

et 5 000 PME sont sondés  
par Société Générale chaque année  
en France sur l'accueil dans les agences  
et la relation avec les conseillers  
de clientèle

pour limiter ses émissions de gaz à effet de serre et a renforcé ses ambitions en la matière depuis qu'elle a franchi le cap de la neutralité carbone en 2012\*. Consciente du poids économique de ses achats, elle les pratique de manière responsable, évalue ses fournisseurs et soutient les PME, les ETI ainsi que le secteur adapté.

5

**Société Générale dans la société civile**

Le Groupe entend être une entreprise solidaire et engagée aux côtés de la société civile. Il encourage et soutient les démarches de ses collaborateurs, équipes et entités en faveur de l'insertion professionnelle de publics exclus. En matière de mécénat culturel comme sportif, Société Générale établit des partenariats de long terme, cohérents avec ses valeurs d'engagement et d'esprit d'équipe, et tournés en particulier vers la transmission aux jeunes publics. ■

\* Hors Rosbank

www + infos

www.societegenerale.com

# 1

## FINANCE RESPONSABLE

### Les processus de finance responsable se déploient dans l'ensemble du Groupe

En 2013, Société Générale a continué à structurer le cadre global de mise en œuvre de sa politique RSE dans toutes les entités de la banque. Ce cadre porte en particulier sur les procédures d'évaluation environnementale et sociale (E&S) des clients et des transactions



financières. Pour ces dernières, Société Générale mène une revue qui suit les procédures définies par les Principes de l'Équateur pour les financements de projets, mais qui dépasse leur périmètre, car elle s'applique aux projets au sens large, c'est-à-dire à tout type d'engagement financier correspondant à un objet précis. Le risque E&S est évalué par des équipes RSE dédiées au sein de chaque métier. Le niveau de risque détermine les exigences de suivi E&S du projet : la revue par un expert indépendant, la mise en place d'un plan d'action destiné à atténuer ces risques... Pour compléter ce dispositif, Société Générale évalue également ses clients. Toute revue client menée dans le Groupe intégrera à terme une analyse E&S, ce qui est déjà le cas dans la Banque de financement et d'investissement.

# 3 600

clients, soit plus de 75 % des clients des secteurs sensibles, ont déjà été évalués par 150 analystes du département « KYC » (*Know Your Customer*) de la Banque de financement et d'investissement depuis 2010

# 51

projets ont été évalués et catégorisés en 2013 selon les exigences des Principes de l'Équateur (version 2 et 3) y compris en mandat de conseil

# 619

millions d'euros de nouveaux financements à impact positif sur les besoins de la population, l'environnement ou le développement économique ont été mis en place par la Banque de financement et d'investissement en 2013

### CRÉDIT RESPONSABLE : MIEUX VAUT PRÉVENIR QUE GUÉRIR

En matière de lutte contre le surendettement et d'accompagnement des clients fragiles, Société Générale croit à la proactivité. En 2013, elle a généralisé dans son réseau France le déploiement de plateformes de conciliation amiable qui accompagnent les clients en difficulté financière ponctuelle, pour les aider à retrouver une situation saine. Engagé depuis 2010 dans un partenariat avec le réseau d'associations CRESUS (Chambre régionale du surendettement social) par l'intermédiaire de ses filiales de crédit à la consommation, le Groupe a aussi lancé avec lui en 2013 un programme pilote d'éducation financière. 70 collaborateurs de Société Générale ont ainsi participé à la formation à la gestion de budget de 1 500 jeunes en apprentissage.



### LE CODE DE CONDUITE RÉÉDITÉ

En 2013, le Groupe a mis à jour son code de conduite. Diffusé à tous les collaborateurs, il rassemble les principes éthiques qui guident leur action partout dans le monde, au-delà de la stricte application de la loi : intégrité, rigueur, dynamisme entrepreneurial, sens du service, ouverture sur le monde et courage.

www

Consultez le code de conduite sur le site [societegenerale.com](http://societegenerale.com)



2

## PRODUITS, SERVICES ET FINANCEMENTS SOLIDAIRES ET ENVIRONNEMENTAUX

### En France, une offre bancaire solidaire efficace

En 2013, grâce à la générosité de ses clients, la banque de réseau de Société Générale en France a pu soutenir 48 associations en leur versant 1,4 million d'euros via l'ensemble de ses produits solidaires.

Pour les organisations bénéficiaires, ces contributions constituent une forme de collecte régulière, ainsi qu'un média pour se faire connaître. Les cartes de la collection caritative de la banque de réseau en France donnent ainsi à leurs détenteurs l'occasion de soutenir l'association de leur choix, parmi 24 partenaires qui vont de CARE et de l'Institut Pasteur aux Petits frères des pauvres ou aux Sauveteurs en mer. À chaque paiement, Société Générale verse 5 centimes à l'association choisie.



La banque propose aussi un service d'épargne solidaire sur certains livrets (Livret A, LDD...) qui permet aux clients de reverser 25, 50, 75 ou 100 % de leurs intérêts à 1, 2 ou 3 associations. Ces dons bénéficient d'une fiscalité avantageuse et d'un abondement de 10 % versé par Société Générale. Autre mécanisme caritatif : Filigrane, le programme de fidélité de l'offre JAZZ, autorise la transformation de ses points en dons à des associations, qui sont en outre abondés par la banque.

### COFINANCEMENTS AVEC LA BERD

Société Générale a poursuivi en 2013 son partenariat avec la BERD (Banque européenne pour la reconstruction et le développement), qui s'est traduit par 13 contrats de financement signés pour un total de 214 millions d'euros.

Les objectifs diffèrent selon les pays : stimulation de la croissance en Bulgarie, en Serbie et en Croatie ; soutien aux prêts immobiliers pour les particuliers en Russie ; efficacité énergétique en Moldavie, en Macédoine et en Serbie.

# + de 80

millions d'euros de lignes de financement en micro-finance, dont 4,5 millions d'euros en France.

# 627

millions d'euros de financements verts accordés aux entreprises et 247 millions aux particuliers dans le monde entier en 2013

# 12 600

véhicules verts gérés par ALD Automotive (+ 70 % en 2013). Sa flotte de 4 000 véhicules électriques est sans doute la plus importante au monde

### ALD AUTOMOTIVE, MOTEUR D'INNOVATION VERTE

Le MPG Marathon en Angleterre, l'ALD Fuel Race en Suède : ces championnats automobiles soutenus par ALD Automotive, la filiale de leasing automobile de Société Générale, sont en réalité des courses à l'économie de carburant qui démontrent l'impact du style de conduite sur la consommation.

Très engagée dans une réflexion sur la mobilité durable, ALD ne cesse de proposer de nouvelles solutions qui misent sur l'auto-partage, la flexibilité, ou encore

les transports multimodaux.

Au Royaume-Uni, elle a lancé en 2013 un système de récompenses pour inciter les conducteurs à consommer moins. En Belgique et aux Pays-Bas, elle a même inauguré un service de télétravail avec des locaux à destination des travailleurs nomades, pour leur permettre de réduire leurs déplacements.



# 3

## EMPLOYEUR RESPONSABLE

### CRÉER UN CLIMAT D'ÉCOUTE ET DE DIALOGUE CONSTRUCTIF

#### Un Groupe à l'écoute de ses collaborateurs

Tous les deux ans, Société Générale mène une enquête interne anonyme auprès de ses collaborateurs pour recueillir leurs attentes et perceptions. En 2013, la troisième édition de ce baromètre employeur a été soumise à 131 000 collaborateurs dans 76 pays, avec une participation de 67 % (+6 points par rapport à 2011). Les résultats permettent aux managers et aux équipes RH d'élaborer des plans d'actions pour répondre aux attentes exprimées dans ce baromètre par les collaborateurs.

#### Le déploiement d'un contrat intergénérationnel

Société Générale s'engage dans une politique volontariste de recrutement et d'insertion professionnelle qui concerne en particulier les jeunes issus de l'apprentissage. Cette politique va de pair avec une expérimentation lancée en juin 2013 : des seniors à deux ans de la retraite passent à mi-temps tout en étant rémunérés à 65 %. En contrepartie, ils doivent se consacrer exclusivement à des actions de transmission des savoirs au sein de l'entreprise.

#### Des conditions de travail évolutives : un test sur le télétravail

Quel est l'impact du travail à distance sur l'organisation des équipes et sur la relation entre le salarié et l'entreprise ? Mesurer ces effets et les rapporter aux bénéfices attendus, notamment

en termes d'équilibre vie professionnelle-vie privée, c'est l'objectif de l'expérience de télétravail qui a été lancée en 2013 par Société Générale SA auprès de 500 volontaires pour un à deux jours par semaine.

### DÉVELOPPER L'EMPLOYABILITÉ ET LES COMPÉTENCES

#### Le dialogue social pour favoriser la mobilité et l'adaptation des compétences

En France, Société Générale SA et l'ensemble des partenaires sociaux ont signé en février 2013 un « accord sur l'évolution des métiers, des compétences et de l'emploi » qui organise un dialogue social continu sur les perspectives d'évolution et de développement des métiers.

Cet accord institue la mobilité comme un levier essentiel pour favoriser l'adaptation permanente des compétences des collaborateurs aux évolutions rapides de l'environnement économique, réglementaire ou technologique. Dans le cadre de l'accord, un centre d'expertise dédié, le Campus Métiers Mobilité, a été créé pour accompagner les collaborateurs, fluidifier la mobilité interne et anticiper les futurs besoins du Groupe en lien avec la stratégie des métiers (*lire le témoignage ci-contre*).

#### Une formation mieux ajustée aux besoins métiers qui s'appuie sur les nouvelles technologies

Le premier *Massive Open Online Course* (MOOC) du Groupe, un cours d'analyse financière, a été testé en 2013 par certains collaborateurs. La Direction



de la formation du Groupe cherche à transformer son offre au-delà des canaux traditionnels des sessions de formation et de *e-learning*, pour exploiter les nouvelles perspectives ouvertes par le numérique.

### DIVERSITÉ ET MIXITÉ : LEVIERS DE PERFORMANCE ESSENTIELS

Société Générale considère la diversité comme un levier de performance, facteur de créativité, de proximité avec les clients, et d'adaptation à un environnement en constante évolution.

#### Création d'un Comité de Diversité au niveau du Groupe

Depuis fin 2013, un *Diversity Board* composé de membres du Comité exécutif et du Comité de direction du Groupe place les problématiques de diversité au cœur des enjeux métiers et veille à la progression de la mixité et du caractère international des managers dans les postes à responsabilité de la banque. Il vise des objectifs chiffrés de court terme (2015 et 2017).



**Halima HALIDI**

33 ans, chargée d'études clients grandes entreprises dans le réseau Banque de Détail en France.

“La conseillère du Campus Mobilité a su m'écouter et me donner une vision plus large de mes opportunités”

Entrée dans le Groupe en 2000, Halima Halidi a changé de poste en 2013 grâce au Campus Mobilité.

« J'étais chargée de comptes au middle office chez Société Générale Securities Services depuis 2008. En 2012, j'ai décroché le Cursus Cadre\* et cherché à changer de poste au sein du Groupe. Je voulais rester au contact du client, dans un rôle polyvalent. J'ai pu entrer en relation avec le Campus Mobilité, tout juste créé. La conseillère a su me donner une vision plus large de mes opportunités. Parmi ses propositions, un poste de chargée d'études Grandes entreprises à l'agence Paris Etoile Entreprises m'a attirée. J'avais surtout ciblé des services centraux dans mes recherches, et je ne pensais pas avoir le profil pour travailler en agence. Mais mon futur N+2 a explicitement fait le choix de me recruter pour mon relationnel et mes capacités d'adaptation. Aujourd'hui je gère l'administration de portefeuilles clients sous toutes ses formes : des ouvertures de comptes aux analyses financières et aux augmentations de capital. J'apprends beaucoup de choses, tout n'est pas acquis mais cette mobilité m'a ouvert des horizons. »

\* Le Cursus Cadre est un parcours de formation de 18 mois qui permet à des collaborateurs à potentiel d'accéder au statut de cadre.

Réseaux et cursus dédiés aux femmes

En France, Société Générale promeut les actions de *Networking* et les réseaux dédiés aux femmes.

En 2013, le Groupe a créé WILL (*Women in Leadership*), un parcours de formation, de coaching personnel et de mentorat d'une durée de 18 à 24 mois. Plus de 130 collaboratrices ont pu le suivre en 2013.

Par ailleurs, le réseau interne « Féminin by Société Générale » contribue de façon active et indépendante à la réflexion du Groupe sur sa politique de mixité. 2400 membres à travers le monde bénéficient de conférences, de retours d'expériences et d'ateliers de développement personnel.

Handicap : favoriser l'inclusion

En France, le Groupe a organisé en 2013, en partenariat avec l'ADAPT, la cinquième édition du forum « Pass pour l'emploi », l'un des principaux forums de recrutement en Île-de-France



à destination des personnes en situation de handicap. Lors de l'édition 2013 à laquelle ont participé 40 entreprises, 85 volontaires Société Générale ont accompagné près de 1 500 candidats dans leur recherche d'emploi.

Société Générale poursuit aussi son action interne pour l'inclusion des travailleurs en situation de handicap : depuis 2012, les collaborateurs qui ne savent pas comment déclarer leur handicap ou qui travaillent avec des personnes en situation de handicap peuvent poser leurs questions à « Handiproline », une ligne d'écoute et de conseil externalisée et anonyme.

148 300

salariés, représentant 121 nationalités et présents dans 76 pays, travaillent pour le groupe Société Générale. 60 % ne sont pas de nationalité française.

11

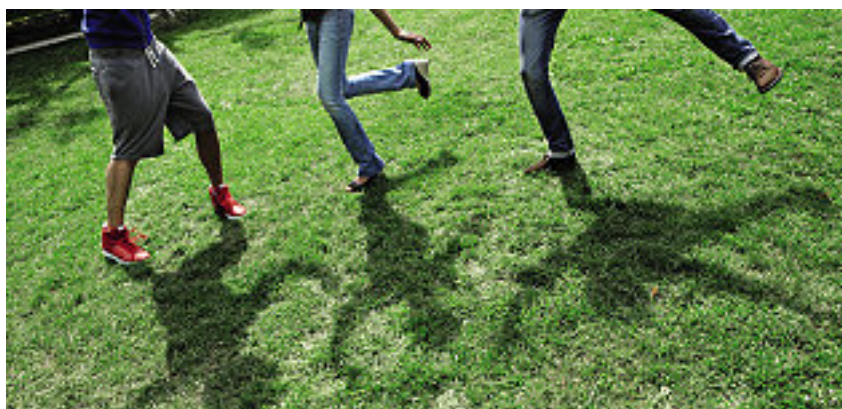
femmes sur 58 membres au sein du Comité de direction du Groupe ; elles étaient 6 début 2010.

9

nationalités sont représentées au sein du Comité de direction.

# 4

## ENVIRONNEMENT ET ACHATS RESPONSABLES



### L'esprit d'entreprise au service du programme carbone

En matière de réduction d'émissions de gaz à effet de serre, Société Générale s'est dotée d'un mécanisme incitatif qui mise explicitement sur la créativité de ses équipes. Le Groupe est en effet l'une des premières banques à avoir instauré, en 2011, une «taxe carbone interne», actuellement de 10 euros par tonne de CO<sub>2</sub> émise. Les fonds ainsi levés auprès des différentes lignes métiers servent à financer des initiatives internes d'efficacité environnementale.

Un dispositif qui a suscité l'enthousiasme des collaborateurs en 2013: sur 53 projets présentés, 28 ont été retenus et ont reçu une enveloppe globale de 2,6 millions d'euros. La filiale polynésienne du Groupe tournera ainsi dorénavant à 85% au photovoltaïque, tandis qu'une centaine d'agences en France peuvent s'équiper d'un dispositif de détection des surconsommations d'eau et d'énergie. Ces projets représentent une réduction de 1% des émissions de gaz à effets de serre du Groupe. En 2014, l'enveloppe allouée à de telles initiatives internes sera portée à 3,2 millions d'euros. Après avoir atteint la neutralité carbone en 2012 (hors Rosbank), Société Générale vise à l'horizon 2015 une réduction de 26% de ses émissions de CO<sub>2</sub> et de 24% de ses consommations d'énergie par rapport à 2007, année de référence.

### Achats responsables: donner leur chance aux PME

Avec 5,9 milliards d'euros de dépenses en 2013, les achats de Société Générale représentent un levier économique important. Le Groupe déploie sa politique d'achats responsables dans trois dimensions: économique avec un fort engagement auprès des PME, sociale en renforçant le recours au secteur adapté, et environnementale en participant aux efforts de réduction de l'empreinte carbone du Groupe.

En 2013, 60% des achats du Groupe en France ont été effectués auprès des PME et ETI (entreprises de taille intermédiaire), plus de 1500 fournisseurs évalués en termes de RSE et 4,7 millions d'euros d'achats réalisés auprès du secteur adapté.

Signataire depuis 2007 du Pacte PME et depuis 2010 de la Charte de la Médiation inter-entreprises, Société Générale s'est vu attribuer le label Relations Fournisseur

Responsables attestant la mise en œuvre d'une démarche de progrès et d'un

**pactepme**



# + de 1500

fournisseurs, représentant un périmètre d'achats de 3,4 milliards d'euros, ont été invités depuis 2011 à se soumettre à une évaluation RSE menée par l'expert indépendant EcoVadis

# 4,7

millions d'euros d'achats réalisés auprès du secteur adapté

### « Relations Fournisseur Responsables »

Label reconnaissant la démarche RSE de la Direction des Achats

cadre de confiance réciproque vis-à-vis des fournisseurs, notamment PME.

Le Groupe veille à développer des partenariats forts avec les PME, par exemple avec les cinq PME qui forment aujourd'hui le consortium MGF (Maintenance Globale Façade). Ce dernier a réussi à remporter, face à des entreprises d'envergure nationale, l'appel d'offres lancé par le réseau France du Groupe en 2007 pour remplacer les enseignes de ses agences au moment de son changement d'identité visuelle. Pour ne pas pénaliser les PME qui, seules, n'auraient pu investir dans les outils nécessaires ni être assez compétitives, Société Générale les avait incitées à constituer un groupement momentané d'entreprises. Aujourd'hui, les cinq membres de MGF cumulent 25 millions d'euros de chiffre d'affaires.

5

## SOCIÉTÉ GÉNÉRALE DANS LA SOCIÉTÉ CIVILE

### Pro Bono : les talents des collaborateurs au profit des associations

En Roumanie, la Fondation Inocenti œuvre à l'insertion des enfants et des jeunes depuis 23 ans, avec des effets positifs indéniables, mais sa notoriété n'a pas suivi. En février 2014, plusieurs collaborateurs de la communication et du marketing de la BRD, la banque de Société Générale en Roumanie, sont venus à sa rencontre pour une « journée Pro Bono ». Au terme de 12 heures de brainstorming, d'échange et de travail en équipe, la Fondation Inocenti avait en main l'ensemble des livrables d'une mission de positionnement de communication. Une prestation de conseil éclair, et 100 % gratuite. Les collaborateurs de la BRD, enthousiasmés, se sont déclarés prêts à renouveler l'expérience.

Société Générale avait déjà organisé en 2012 ses premières journées Pro Bono, un dispositif de mécénat de compétences imaginé par l'association Pro Bono Lab. Le principe : solliciter les expertises variées des collaborateurs pour des missions de conseil ponctuelles auprès d'associations partenaires du Groupe. En 2013, Société Générale a intégré ce format à son dispositif d'engagement solidaire existant, en organisant des nouvelles



journées Pro Bono et en participant au Campus Pro Bono. Organisé par Pro Bono Lab, cet événement a réuni en équipes, sur les campus de grandes écoles (Sciences Po Paris, EM Lyon, HEC), des étudiants et des collaborateurs qui ont mis leurs compétences et leurs savoirs au profit de projets associatifs.

Une journée Pro Bono a également récompensé les trois associations lauréates des Citizen Commitment Awards. Ce prix annuel distingue des projets de solidarité soutenus par la Fondation d'entreprise Société Générale et impliquant des équipes dans tout le Groupe ; il est décerné à l'occasion de la Citizen Commitment Week, la semaine annuelle de l'engagement citoyen. Le tandem formé par la BRD et la Fondation Inocenti figurait parmi les lauréats 2013. L'association d'éducation

### INITIATIVES AU BRÉSIL

En 2013, l'Institut Société Générale a poursuivi son action en faveur de l'insertion des jeunes. Le programme Luciole de l'association Casa do Zezinho offre par exemple à une centaine de jeunes des favelas de São Paulo des formations dans des domaines d'activité comme la gastronomie et des cours de préparation à l'université ou à une école technique. En 2013, 13 jeunes et adultes sont ainsi entrés à l'université et 29 ont trouvé un emploi.

populaire Espace 19, en France, et l'association d'insertion Sidi Bernoussi, au Maroc, ont bénéficié au même titre de journées Pro Bono.

# 8,15

millions d'euros ont été consacrés par le Groupe et ses entités à des actions solidaires en 2013, dont environ 2,4 millions d'euros par la Fondation Société Générale

### FONDATION SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

La Fondation d'entreprise Société Générale pour la Solidarité agit pour favoriser l'insertion professionnelle de personnes exclues ou en risque d'exclusion, en soutenant des projets qui créent des passerelles vers l'emploi.

Elle accompagne en particulier les associations qui sont déjà en relation avec les entités du Groupe. Certaines filiales ont aussi créé leur propre fondation, comme l'Institut Société Générale au Brésil, la Fondation Jistota en République tchèque et le SG UK Charitable Trust au Royaume-Uni.

# 300

collaborateurs de Société Générale en France accompagnent dans leurs recherches d'emploi des personnes en difficulté par l'intermédiaire de 6 associations partenaires de la Fondation



### Mécénat culturel : s'ouvrir aux jeunes

On croise souvent des enfants dans les tours Société Générale à la Défense, leur carnet d'exploration à la main, absorbés dans la contemplation des œuvres installées dans les couloirs et les espaces collectifs. Plusieurs fois par semaine, la banque les accueille pour des « parcours découverte » de sa Collection d'art contemporain. Sur le même principe, elle a confié à des étudiants de Sciences Po Paris la création d'un parcours pédagogique destiné aux jeunes de 18 à 25 ans. Pas question donc de stocker les 350 œuvres et 700 lithographies de la Collection. Toutes sont exposées dans les locaux du Groupe. Elles font partie du quotidien des collaborateurs. Mais l'ambition est aussi de tisser de nouveaux liens. C'est dans cet esprit que des commissaires d'exposition indépendants sont invités à choisir des œuvres au sein de la Collection, puis à concevoir un accrochage inédit. De même, dans le cadre d'un partenariat avec Paris I-Panthéon Sorbonne, des étudiants en Master des Sciences et techniques de l'exposition organisent des visites guidées de la Collection.

Créer des passerelles avec les publics et les talents de demain : Société Générale

poursuit la même démarche dans le domaine de la musique classique, le second axe de sa politique de mécénat culturel. En 2013, la banque a attribué des bourses à 45 élèves des conservatoires nationaux de Paris et de Lyon – soit plus de 1 000 élèves soutenus depuis 1988. Pour favoriser le développement des carrières des jeunes artistes, la banque a lancé en 2013 son premier concours de prêts d'instruments : six jeunes violonistes lauréats se sont vu confier, pour une durée de trois ans, des violons de facture contemporaine, de très haute qualité, commandés aux luthiers européens les plus réputés.

Une deuxième édition du concours, pour le prêt d'altos et de violoncelles sera organisée en 2015. Simultanément, Société Générale s'attache à ouvrir la musique classique aux jeunes publics en soutenant la création d'orchestres dans les établissements scolaires. Le Groupe accompagne aussi depuis trois ans, aux côtés de la Cité de la Musique, les orchestres à vocation sociale DEMOS, qui comptent 800 enfants issus de quartiers où la musique classique était auparavant absente, et qui bénéficient d'un apprentissage intensif et collectif dispensé par des musiciens professionnels. Pour conjuguer excellence et partage.



### UN CONCERT EXCEPTIONNEL

La musique classique tisse aussi des passerelles entre les collaborateurs du Groupe. 200 d'entre eux, instrumentistes et choristes amateurs, se sont mêlés aux musiciens de l'orchestre Les Siècles – soutenu par Société Générale – pour un concert d'un genre inédit, Salle Pleyel à Paris, le 9 juin 2013. Une belle façon de faire vibrer l'esprit d'équipe.

## Par amour du rugby

Il y a de la concentration dans l'air, ce 12 mars 2014, dans les vestiaires du stade Georges Tauziat à Meaux. Se tenant par les épaules, prêts à former la mêlée, une quinzaine de responsables commerciaux Société Générale, hommes et femmes, s'initient à la préparation de match en buvant les paroles de leur entraîneur d'un jour, Jérôme Cazalbou, ancien joueur international – *«le but à la fin du match, c'est d'avoir construit quelque chose en équipe»*. La séquence ouvre les Journées des Ambassadeurs : des figures du rugby professionnel, avec le support des réseaux locaux de Société Générale, vont aller pendant deux jours à la rencontre des poussins de l'école de rugby, des chefs d'entreprise de la région, des étudiants, des enfants et des équipes soignantes du service pédiatrique de l'hôpital... À Meaux comme dans la quarantaine de villes qui ont accueilli l'événement en 10 ans, ces journées qui appartiennent aujourd'hui au patrimoine du rugby français illustrent les liens de partenariat étroit unissant depuis plus de 25 ans Société Générale et le monde du ballon ovale. *«La convivialité, la franchise, l'échange, ce sont des valeurs qu'on trouve aussi bien dans le rugby que dans l'entreprise»*, résume Pierre-Philippe Lafond, pilier à l'Aviron bayonnais et

## PARTENARIAT AU LONG COURS AVEC HANDISPORT



ambassadeur. Autre initiative ancrée elle aussi dans la culture rugbyistique, le Talent d'or Société Générale, dont la création remonte à 1988 : pour chaque match international du XV de France, les téléspectateurs élisent le meilleur joueur, et les participants peuvent gagner des places pour une rencontre internationale en France ou pour accompagner le XV de France sur un déplacement du tournoi des 6 Nations.

Société Générale et la Fédération française Handisport ont célébré en 2013 les dix ans de leur partenariat. À l'occasion des championnats du monde d'athlétisme handisport, à Lyon, la banque a accueilli 200 jeunes lyonnais pour assister aux épreuves finales et participer notamment à des actions de sensibilisation à la cécité. Partenaire au long cours de la FFH, Société Générale l'accompagne dans l'organisation d'événements locaux, nationaux et internationaux – au premier rang desquels les Jeux Paralympiques. Le Groupe apporte aussi un soutien direct à l'athlète Marie Bochet, membre de l'Équipe de France de ski handisport. Accompagnée depuis 2010, quintuple Championne du Monde 2013, elle est entrée dans l'histoire du sport avec ses quatre médailles d'or paralympiques à Sochi en 2014.

Local mais aussi global, le partenariat de Société Générale accompagne l'internationalisation du rugby : la banque parraine depuis 2007 la coupe du monde - elle est partenaire majeur de l'édition 2015 en Angleterre – et soutient aussi les nouvelles formes de jeu qui se développent dans le monde. Tel le rugby à sept, particulièrement populaire en Asie, et qui deviendra sport olympique à partir de 2016. ■





DEPUIS  
150  
ANS

## UNE CERTAINE IDÉE DE L'ESPRIT D'ÉQUIPE DEPUIS 150 ANS

**1903**

Création du Club Athlétique Société Générale. Il comptera parmi ses **champions** les coureurs de fond Jean Bouin et Jules Ladoumègue (détenteur de six records du monde) et remportera la Coupe de France de football en 1919 et 1925.

**1922**

Emblématique de la **promotion sociale**, Société Générale crée un concours interne dont l'objectif est de former une pépinière de cadres sortis du rang. Avec le développement des financements à l'étranger, des cours de langue sont mis en place dès 1925.

**1960**

Fondation de l'école de Vichy, **centre de formation** pratique destiné aux cadres de Société Générale. Une institution qui s'impose d'emblée, par la qualité de ses enseignements, comme une référence dans le milieu bancaire.

**1967**

Naissance du **Vivier commercial**, formation d'excellence s'adressant à de jeunes cadres prometteurs. Elle est destinée à former des experts dans les financements à moyen et long terme aux entreprises.







### 1987

Premier partenariat avec la Fédération française de rugby. 27 ans plus tard, Société Générale est engagée pour **la promotion du rugby** sous toutes ses formes, en France et à l'international, des compétitions amateurs à la Coupe du monde 2015.

### 1988, 1999

À dix ans d'intervalle, Société Générale résiste à deux raids boursiers et parvient à préserver son indépendance, grâce en particulier à la **mobilisation de ses salariés actionnaires**. Ces épreuves renforcent la cohésion du Groupe en rapprochant les équipes de Banque de détail et de Banque d'investissement.

### 1994

Société Générale crée le **cursus cadre**, formation qualifiante de deux ans, pour favoriser l'émergence en interne de nouveaux managers. Au fil des années, la majorité des directeurs d'agence sont issus de ce dispositif de promotion interne.

### 2006

Création de la **Fondation Société Générale pour la Solidarité**, qui fédère les actions du Groupe en faveur de l'insertion professionnelle.

### 2010

La nouvelle signature de Société Générale, « **développons ensemble l'esprit d'équipe** », est davantage qu'une promesse : un engagement à mobiliser les compétences et les énergies des collaborateurs du Groupe pour mériter pleinement la confiance de leurs clients.

### 2013

Sur la scène de la salle Pleyel à Paris, 190 choristes et 65 instrumentistes issus des rangs de Société Générale **conjuguent leur talent** avec celui des musiciens professionnels de l'orchestre Les Siècles, soutenu par Société Générale dans le cadre de sa politique de mécénat culturel.

### 2014

Pour associer tous ses collaborateurs à la célébration de ses 150 ans, Société Générale organise les *Citizen Commitment Games*, **challenge sportif et solidaire** dont le but est de collecter des fonds au profit d'associations partenaires.



Nous remercions tout particulièrement les clients et collaborateurs du groupe Société Générale qui ont contribué à la réalisation de ce document.

#### **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 31 MARS 2014 : 1 000 024 292,50 €

552 120 222 RCS PARIS

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

SAUF MENTION CONTRAIRE, LES CHIFFRES PUBLIÉS DANS CE DOCUMENT SONT ÉTABLIS AU 31/12/2013.

#### **Direction de la publication**

Caroline Guillaumin

#### **Direction de la rédaction**

Murielle Porte

#### **Rédaction en chef**

Astrid Brunini, Olivier-Armand Poly

#### **Conception-rédaction**

Albane de Broucker, Charlotte Ripken, Pierre Salanne

#### **Création-réalisation**

Publicis Consultants

#### **Crédits photo**

Peter Allan ; Stéphanie Tétu ;  
Photothèque Société Générale ;  
Getty Images/PhotoAlto, Thomas Barwick/Getty Images, Aurélien Chauvaud, John Lamb/Getty images, Julien Magre, Getty Images/Caiaimage, Michel Labelle, Aurélien Chauvaud ;  
Archives historiques Société Générale : Flandrin, Paul Delaroche, F. Denis, Noailles, Artis, Pierre Vauthey, Onell, BM ; Jérôme Chatin/Expansion-REA ; Fred & Farid ; JCDecaux ; Jeff Rotman Getty Images ; Hero Images/Getty Images ; Andrey Rudakov/Bloomberg Getty Images ; Denis Allard/REA ; Sinopec ; Skyneshner/Getty Images ; Komerční Banka ; Graphic Obsession ; Philippe Zamora ; Michaël Achour ; ALD Automotive ; Philippe Bauduin ; Gil Lefauconnier ; Paul Winling ; Julien Mignot ; Patrick Derewiany ; DR.

#### **Impression et diffusion**

SG Publishing Services / Service Imprimés et Logistique



DEVELOPPONS ENSEMBLE  
L'ESPRIT  SOCIÉTÉ  
D'ÉQUIPE GÉNÉRALE

