

PERFORMANCE ET RÉMUNÉRATION

Rapport 2019

C'EST VOUS
L'AVENIR



SOCIÉTÉ
GÉNÉRALE

PERFORMANCE ET RÉMUNÉRATION

La politique de rémunération menée par le Groupe a pour objectif de garantir l'attractivité, l'engagement et la fidélisation sur le long terme des salariés, tout en s'assurant d'une gestion appropriée des risques et du respect de la conformité et en promouvant les valeurs du Groupe. Pour les Dirigeants et mandataires sociaux, elle vise en outre à reconnaître la mise en œuvre de la stratégie du Groupe sur le long terme dans l'intérêt de ses actionnaires, de ses clients et de ses salariés.

TABLE DES MATIÈRES

ATTIRER LES SALARIÉS ET RECONNAÎTRE LEUR CONTRIBUTION À LA PERFORMANCE DU GROUPE 04

Offrir une politique de rémunération attractive et équitable pour fidéliser nos salariés 05

Reconnaître la contribution de chacun à la performance du Groupe 06

S'assurer que les décisions de rémunération prennent en compte l'évaluation des performances 07

Offrir une part de rémunération fondée sur la performance collective des salariés, cohérente avec les valeurs du Groupe 08

PRENDRE EN COMPTE LA GESTION APPROPRIÉE DE NOS RISQUES ET DE NOS ENJEUX DE RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE DANS LA RÉMUNÉRATION DES SALARIÉS 10

Prendre en compte la maîtrise des risques pris par le Groupe 11

Aligner la rémunération des salariés avec les enjeux de responsabilité sociale et environnementale pour le Groupe 12

FAIRE PREUVE DE TRANSPARENCE SUR LA RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS 14

CHIFFRES CLÉS 2019

9955 M€
de frais de personnel

75 548 €
MONTANT MOYEN
de la rémunération
annuelle brute¹

7 M€ DÉDIÉ
SUR 3 ANS pour réduire
les écarts salariaux au sein
de Société Générale SA en France

93 %
DES SALARIÉS
ont bénéficié d'un entretien
annuel d'évaluation

39 000
PERSONNES ONT SOUSCRIT
au Plan Mondial d'Actionnariat Salarié
pour un montant total de 122,3 M€

65 M€
D'ABONDEMENTS
versés par Société Générale en France
aux fonds communs de placement

1. Société Générale SA en France, succursales étrangères et population régulée.

ATTIRER LES SALARIÉS ET RECONNAÎTRE LEUR CONTRIBUTION À LA PERFORMANCE DU GROUPE



OFFRIR UNE POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION ATTRACTIVE ET ÉQUITABLE POUR FIDÉLISER NOS SALARIÉS

Le Groupe veille à offrir une rémunération attractive et équitable, contribuant à la fidélisation des salariés et à la performance du Groupe sur le long terme. La politique de rémunération repose sur des principes de non-discrimination et d'équité entre les salariés et s'appuie sur des principes communs pour tous. Elle est ensuite déclinée en fonction des métiers et des zones géographiques dans lesquels le Groupe intervient, en tenant compte des pratiques et contextes de marché.

En moyenne, le plus petit salaire perçu dans nos entités est 69 % plus élevé que le minimum légal local.

Les politiques et principes du Groupe en matière de rémunération sont présentés chaque année dans **le rapport sur les politiques et pratiques de rémunération du Groupe** conformément à la réglementation en vigueur (voir *Rapport sur les politiques et pratiques de rémunération*).

S'adaptant au contexte économique, social, légal et concurrentiel des marchés sur lesquels le Groupe opère, cette politique est néanmoins fondée sur des principes communs à toutes les implantations :

- récompenser les performances individuelles et collectives ;
- promouvoir une gestion des risques saine et efficace et s'assurer que les salariés ne sont pas incités à prendre des risques inappropriés ;
- attirer, retenir et motiver les talents stratégiques et les ressources clés ;
- harmoniser les intérêts des salariés avec ceux du Groupe et ceux des actionnaires ;
- s'assurer que les employés respectent les règlements et les règles internes en vigueur tout en assurant un traitement équitable des clients.



La rémunération monétaire comprend une rémunération fixe, qui rétribue la capacité à tenir un poste de façon satisfaisante au travers de la maîtrise des compétences requises, établie en cohérence avec les pratiques de marché. Elle comprend aussi une rémunération variable visant à reconnaître la performance collective et individuelle (voir *Rapport sur les politiques et pratiques de rémunération*).

Pour l'exercice 2019, l'ensemble des frais de personnel² pour le Groupe s'est élevé à 9,95 milliards d'euros (voir *Frais de personnel et transactions avec les parties liées*).

Les filiales du Groupe doivent appliquer la politique définie au niveau du Groupe lorsque la législation locale le permet. Cette politique peut être adaptée lorsque la réglementation nationale l'exige.

Un Bilan social individuel est adressé chaque année aux salariés de Société Générale SA en France, Crédit du Nord, Temsys et Boursorama, ainsi que dans certaines filiales à l'étranger, notamment au Royaume-Uni, en Italie, à Madagascar et au Luxembourg. Ce document offre une vision personnalisée des composantes de la rémunération globale de chaque salarié.

2. Les frais de personnel comprennent l'ensemble des charges liées au personnel et regroupe à ce titre les charges relatives aux avantages du personnel et celles liées aux paiements sur base d'actions Société Générale.

ZOOM SUR LA RÉDUCTION DES ÉCARTS SALARIAUX ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES AU SEIN DE SOCIÉTÉ GÉNÉRALE SA EN FRANCE

L'accord sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (5^e accord depuis 2005) a été signé le 19 décembre 2019 pour une durée de trois ans à l'unanimité des organisations syndicales. Cet accord a ancré les engagements pris sur ce sujet depuis plusieurs années et a identifié de nouvelles actions ou engagements pour faire progresser l'égalité professionnelle, en particulier sur la suppression des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes, dont la neutralisation de l'impact des congés de maternité tant pour la rémunération fixe que pour la rémunération variable. Par cet accord, Société Générale renforce ses objectifs et ses actions notamment en matière de rémunération :

- **un budget pour la suppression des écarts salariaux** de 7 M€ sur 3 ans (versus 5,1 M€ sur les 3 années précédentes) dont 3 M€ pour l'année 2019. L'accord salarial 2019 marque un engagement fort sur la résorption des écarts de rémunération avec l'allocation d'un budget de 7 M€ hors charges entre 2019 et 2021 (vs 5,1 M€ sur les 3 années précédentes) dont 3 M€ hors charges pour l'année 2019. Ce budget a permis de réviser 1 277 femmes en 2019 pour une augmentation moyenne de 5,1 % ;
- **des budgets spécifiques sur la rémunération fixe ont été alloués ces dernières années à la résorption des écarts salariaux entre les femmes et les hommes au sein de l'entreprise.** Sur la période 2016-2018, un budget de **5,1 M€ hors charges** a été accordé, lequel a permis de réviser la rémunération de 2 496 femmes. En 2018, la rémunération fixe de 819 femmes a été revue dans le cadre de ce dispositif pour un montant moyen de plus de 2 000 euros ;

- **la révision salariale au retour de congé maternité ou d'adoption ou de congé parental d'éducation :** elle doit s'effectuer au minimum à hauteur de la moyenne des révisions accordées aux salariés de la même catégorie, montant très souvent dépassé en raison de l'application de montant minimum d'augmentation. 100 % de femmes revenant de congé maternité ou adoption font l'objet d'une révision de leur salaire fixe. En 2018 l'entreprise assure aux bénéficiaires de congé paternité et d'accueil de l'enfant le maintien de leur salaire le premier jour. La proportion de pères ou seconds parents pouvant prétendre à un congé de paternité et d'accueil de l'enfant, ayant pris au moins une journée au-delà du congé légal de 3 jours progresse, puisqu'elle est passée de 76,8 % en 2016 à 78,6 % en 2018. La proportion de ceux ayant pris l'intégralité du congé paternité et d'accueil de l'enfant (11 ou 18 jours) progresse également en passant de 66,1 % à 68,5 % sur la même période. En 2019, le maintien de salaire a été porté aux trois premiers jours de ce congé. À compter de 2020, Société Générale assure aux salariés bénéficiaires de ce congé le maintien de leur salaire pendant la totalité du congé (11 jours ou 18 jours supplémentaires en cas de naissances multiples).



RECONNAÎTRE LA CONTRIBUTION DE CHACUN À LA PERFORMANCE DU GROUPE

Gage d'équité pour Société Générale, tous les salariés bénéficient d'une évaluation de leur performance fondée sur un modèle commun, en place dans le Groupe depuis 2008. En 2019, 93 % des collaborateurs ont bénéficié d'un entretien annuel d'évaluation.

La performance individuelle des collaborateurs est déterminée au regard d'**objectifs quantitatifs et qualitatifs, opérationnels et comportementaux**, fixés annuellement.

La méthodologie préconisée pour la fixation des objectifs est la **méthode SMART** (objectif Spécifique, Mesurable, Accessible, Réaliste et déterminé dans le Temps) afin de définir des objectifs précisément identifiés et observables au travers d'indicateurs connus du collaborateur. Les objectifs qualitatifs sont individualisés, liés à l'activité professionnelle et au niveau hiérarchique du poste. La qualité de la gestion des risques et les moyens et comportements mis en œuvre pour atteindre les résultats (coopération, travail en équipe,

gestion des hommes, satisfaction clients) sont préconisés. Un à deux objectifs de développement portent ainsi obligatoirement **sur les axes du Leadership Model** du Groupe³ (voir le rapport *Culture d'entreprise et principes éthiques*).

Les salariés sont évalués lors d'un échange avec leur manager direct. En complément d'autres contributeurs peuvent être sollicités pour donner un retour d'expérience : un manager en rattachement fonctionnel, des pairs ou des membres de leur équipe. Au-delà de ce dispositif commun, le Groupe encourage la pratique régulière du feedback et reconnaît le droit à l'erreur (voir le rapport *Culture d'entreprise et principes éthiques*).

3. Le Leadership Model définit les comportements et les compétences attendus des salariés, des managers et des Dirigeants, en lien avec les valeurs du Groupe (Innovation, Responsabilité, Engagement, Esprit d'équipe) et son orientation vers le client.

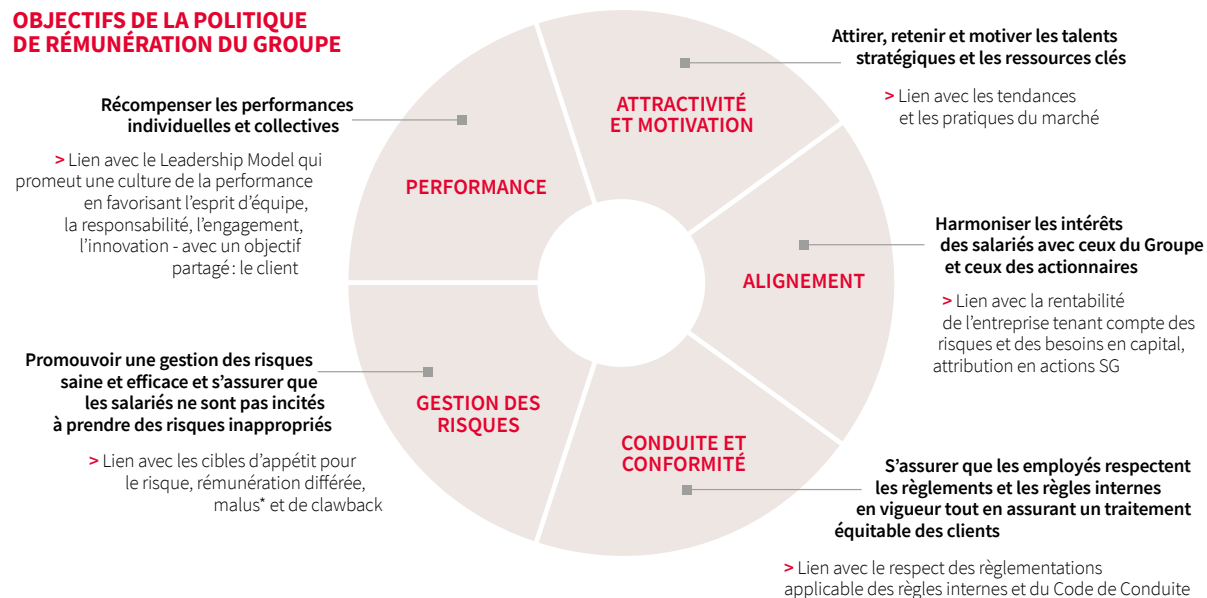
S'ASSURER QUE LES DÉCISIONS DE RÉMUNÉRATION PRENNENT EN COMPTE L'ÉVALUATION DES PERFORMANCES

Les décisions de rémunération doivent prendre en compte l'évaluation des performances, qui doit s'appuyer sur des critères quantitatifs et qualitatifs (objectifs opérationnels et de développement comportemental professionnel) et d'évaluation des comportements en termes de conformité avec les réglementations applicables et les règles internes, notamment le *Code de conduite*, le *Code relatif à la lutte contre la corruption* et le *Code de conduite fiscale*. En fonction du poste, l'évaluation doit intégrer en particulier les critères de :

- gestion de risque saine et prudente;
- respect du mandat accordé en termes d'activité et de limites;
- qualité des services fournis aux clients;
- respect des intérêts et traitement équitable des clients.



OBJECTIFS DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DU GROUPE



* Rémunération différée: le paiement de la rémunération variable est différée au-delà de certains seuils afin d'aligner la structure de la rémunération sur les risques et les performances à long terme.

Malus: la banque peut réduire ou annuler la rémunération variable différée avant la date d'acquisition ou de paiement si les conditions de performance ne sont pas remplies ou suite à un cas de conduite inappropriée.

Clawback: demande de restitution des éléments de rémunération variable déjà perçus, sous réserve des réglementations en vigueur.

La politique de rémunération prévoit que la fixation de la rémunération ne doit pas être influencée par le fait qu'un salarié ait lancé une alerte, conformément à la procédure d'alerte du Groupe (voir le rapport *Culture d'entreprise et principes éthiques*).

Afin de prévenir tout conflit d'intérêts, la rémunération variable n'est pas directement et uniquement corrélée aux revenus générés.

Les situations individuelles (rémunération fixe plus, le cas échéant, rémunération variable et/ou plan d'intéressement à long

terme) sont révisées chaque année (voir Chapitre 3 du *Document d'Enregistrement Universel*).

Lors du recrutement, le Groupe ajuste la rémunération de chaque salarié selon plusieurs critères, notamment son expérience métier, ses compétences techniques et comportementales et sa formation, en cohérence avec les pratiques internes et externes.

OFFRIR UNE PART DE RÉMUNÉRATION FONDÉE SUR LA PERFORMANCE COLLECTIVE DES SALARIÉS, DE L'ACTIONNARIAT SALARIÉ ET DE L'ÉPARGNE SALARIALE, EN COHÉRENCE AVEC LES VALEURS DU GROUPE



Au-delà des enveloppes de rémunération variable déterminées en fonction de la performance globale de l'entreprise, Société Générale offre à ses salariés des dispositifs collectifs d'engagement : la participation et l'intéressement, l'épargne salariale et l'actionnariat salarié.

En 2019, lors du 28^e plan mondial d'actionnariat salarié, ce sont plus de **120 000 personnes**, répartis dans 170 entités et 47 implantations géographiques qui ont eu la **possibilité de souscrire à l'augmentation de capital** qui leur était réservée. Plus de 39 000 personnes ont souscrit au Plan pour un montant total de 122,3 M€. En France, plus de 41 % des bénéficiaires ont participé à l'opération. À l'international, le taux de souscription est de plus de 16 %.

Fin 2019, les salariés et anciens salariés de Société Générale, représentant près de 85 000 personnes, détenaient, dans le cadre des Plans d'Épargne d'Entreprise (PEE) et des Plans d'Épargne de Groupe (PEG), 6,52 % du capital social et 10,82 % des droits de vote.

Au sein de Société Générale SA en France, tout comme de la majorité des filiales adhérant aux PEE et PEG (31 filiales sur 44), les salariés sont également **associés de manière pérenne au développement de la Banque par des dispositifs d'intéressement**

« 158 M€ de participation et intéressement versés en 2019, reflet de la qualité des résultats financiers et de la bonne performance de la Banque en matière de RSE. »

« En 2019, lors du 28^e plan mondial d'actionnariat salarié, ce sont plus de 120 000 personnes, répartis dans 170 entités et 47 implantations géographiques qui ont eu la possibilité de souscrire à l'augmentation de capital qui leur était réservée. »

et/ou de participation. Pour Société Générale SA en France, ces dispositifs sont liés à la performance globale (financière et extra-financière) de l'entreprise et réglementés par des accords signés avec les organisations syndicales tous les trois ans. Au titre de 2018, le montant de **la participation et de l'intéressement qui ont été versés en 2019 s'est élevé à 158 millions d'euros (dont 6 millions d'euros pour la part relevant des objectifs RSE)**, incluant un supplément d'intéressement de 1 000 euros par personne, soit une augmentation de 11,56 % par rapport à l'exercice précédent. Ce montant résulte de la qualité des résultats financiers et de la bonne performance de la Banque en matière de responsabilité sociale et environnementale.

Les plans d'épargne salariale d'entreprise (PEE et Plan d'Épargne Retraite Collectif, PERCO) et de groupe (PEG et PERCOI) offrent une possibilité d'épargne de moyen/long terme et des conditions financières⁴ et fiscales privilégiées. L'offre de valeurs mobilières de ces dispositifs est composée d'une gamme diversifiée de fonds communs de placement d'entreprises (FCPE), dont sept dans les PEE/PEG, incluant le fonds d'actionnariat salarié

4. Abondement de l'entreprise sur l'épargne versée et décote sur l'action Société Générale en cas d'augmentation de capital réservée aux salariés et anciens salariés retraités.

(Fonds E). Les abondements versés par les entreprises représentent 65 M€⁵ en 2019. La rémunération financière (constituée de la participation et de l'intéressement) peut être investie dans les plans d'épargne salariale PEE/ PEG ou même PERCOI.

Dans le cadre de cette épargne salariale, Société Générale propose à ses salariés d'investir dans différents FCPE **ISR**⁶ – **Investissement Socialement Responsable** – labellisés par le Comité Intersyndical de l'Épargne Salariale. Au 31 décembre 2019, l'ensemble des fonds ISR dans les plans d'épargne du Groupe en France (les différents Plans d'Épargne Entreprise, Plans d'Épargne Groupe et Plans d'Épargne Retraite Collectifs) représentaient un **en-cours de 326 millions d'euros**.

Des attributions gratuites d'actions sont réalisées en France⁷ depuis 2006 et à l'international depuis 2009 dans le cadre des autorisations données par l'Assemblée générale. C'est le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations, qui définit la politique d'attribution. Les attributions d'actions ont pour but de **rémunérer, motiver et fidéliser à long terme** trois catégories de salariés : ceux dont la contribution aux résultats du Groupe est importante en fonction des responsabilités qui leur sont confiées ; ceux qui, étant des hauts potentiels, ont les compétences les plus recherchées sur le marché du travail ; et ceux dont les prestations ont été remarquablement utiles à l'entreprise.

5. brut, en millions d'euros pour Société Générale SA et la majorité de ses 44 filiales adhérentes au Plan d'Épargne Groupe en France.

6. (FCPE) Pour Société Générale : SG Obligations ISR, SG Diversifié ISR, Amundi label actions solidaire ESR, pour Crédit du Nord : Arcancia Actions Ethique et Solidaire, Amundi Label Equilibre Solidaire ESR, Etoile Sélection Développement Durable et Amundi Label Harmonie ESR.

7. À l'exception de l'entité ALD.



Le Groupe propose en outre des dispositifs d'avantages sociaux locaux, en complément de la couverture obligatoire. Les avantages sociaux concernent aussi bien la protection sociale (retraite, prévoyance, santé) que les avantages familiaux, les congés... Les filiales et succursales du Groupe s'assurent que les dispositifs d'avantages sociaux offerts aux salariés sont compétitifs et adaptés au contexte local (voir rapport *Santé et sécurité au travail*).

PLANS D'INTÉRESSEMENT À LONG TERME DES SALARIÉS 2019

Sur proposition du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration du 13 mars 2019 a procédé à l'attribution d'actions de performance à certains membres du personnel en application des 25^e et 26^e résolutions de l'Assemblée générale qui s'est tenue en mai 2018.

En application de la 25^e résolution, les actions de performance attribuées dans le cadre de la politique spécifique de fidélisation et de rémunération des populations régulées au sens de la réglementation bancaire (y compris mandataires sociaux et membres du comité exécutif) et assimilées représentent 0,16 % du capital pour un total d'environ 1 314 000 actions. Elles comportent des durées d'acquisition allant de deux à six ans, suivies d'une période de conservation des titres de six mois minimum. Les actions sont intégralement soumises à des conditions de

profitabilité du Groupe et/ou du métier ou pôle d'activité.

En application de la 26^e résolution, les bénéficiaires du plan annuel d'intéressement à long terme sont au nombre de 5 227 pour un total d'environ 1 545 000 actions, soit 0,19 % du capital. Les mandataires sociaux et les membres du Comité de direction du Groupe n'ont pas bénéficié de ce plan. Les bénéficiaires, 2 137 femmes et 3 090 hommes, qui appartiennent aux autres catégories de salariés (y compris non cadres), sont répartis dans 54 pays ; 38 % des attributaires travaillent hors de France. Les attributions d'actions sont assorties en totalité d'une condition de présence tout au long de la période d'acquisition et d'une condition de performance fonction du résultat du groupe Société Générale. L'attribution des actions sera définitive pour chaque bénéficiaire à l'issue d'une période de trois ans.



PRENDRE EN COMPTE LA GESTION APPROPRIÉE DE NOS RISQUES ET DE NOS ENJEUX DE RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE DANS LA RÉMUNÉRATION DES SALARIÉS

PRENDRE EN COMPTE LA MAÎTRISE DES RISQUES PRIS PAR LE GROUPE

La prise en compte des risques dans la politique de rémunération est détaillée dans le rapport public (voir *Partie 2*, notamment 2.3.1 pour la prise en compte ex-ante). Elle est présentée annuellement au Comité des risques et un administrateur membre du Comité des risques fait partie du Comité des rémunérations.

Depuis 2018, l'outil Groupe d'évaluation annuelle des salariés comprend une rubrique Conduite et Conformité obligatoire, permettant au manager de prendre en compte les cas de comportement non conformes en matière de maîtrise des risques, qualité de service et respect des intérêts du client par le salarié. Dans le cas où un salarié aurait manqué au respect des règles de conduite et de conformité, le manager doit définir et mettre en place un plan d'action pour accompagner spécifiquement le salarié.

L'évaluation sur cet item entre en ligne de compte dans l'évolution de carrière du salarié et dans sa rémunération.

L'alignement des rémunérations des salariés, parmi lesquels les organes de direction et plus largement la population régulée⁹, avec la gestion des risques de la Banque s'opère à plusieurs niveaux :

- **dans la gouvernance autour des rémunérations** – Les différentes fonctions de contrôle du Groupe interviennent chaque année à différents niveaux pour contrôler la conformité de la

politique de rémunération du Groupe (voir *Rapport sur les politiques et pratiques de rémunération*) ;

- **dans la constitution des enveloppes de rémunération variable** qui sont déterminées en veillant à la prise en compte des différents risques de la Banque et en s'assurant que le montant total des rémunérations variables n'est pas susceptible d'entraver la capacité du Groupe à renforcer ses fonds propres ;
- **dans les évaluations prises en compte pour les attributions individuelles.** La politique de rémunération des organes de direction et plus largement de la population régulée favorise l'exemplarité des pratiques en prenant en compte dans la détermination des rémunérations variables le respect des règles de conformité et de gestion des risques⁹.

Les liens entre la rémunération des Dirigeants et mandataires sociaux et la gestion appropriée de nos risques es détaillée dans le *Document d'Enregistrement Universel*.

9. Outre les évaluations annuelles menées par la ligne managériale, des évaluations sont réalisées de manière indépendante par les Directions des risques et de la conformité, sur certaines catégories de populations régulées (CRD IV, AIFMD et UCITSV) et collaborateurs responsables de desks de trading (Loi bancaire française et loi Volcker), ainsi que sur tout autre collaborateur pour lequel elles le jugent pertinent.



8. Personnes ayant une incidence significative sur le profil de risque du Groupe (voir *Rapport sur les politiques et pratiques de rémunération*)

ALIGNER LA RÉMUNÉRATION DES SALARIÉS AVEC LES ENJEUX DE RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE POUR LE GROUPE



L'alignement des rémunérations des salariés, parmi lesquels les mandataires sociaux et le Comité de Direction, avec les enjeux de responsabilité sociale et environnementale du Groupe s'opère à plusieurs niveaux :

- **dans la rémunération collective des salariés de Société Générale SA en France** en 2019 au titre de 2018 (42 075 salariés, soit 31 % des salariés du Groupe). Une enveloppe de participation et intéressement d'un montant de 6 M€ dépend annuellement de l'atteinte de deux objectifs de responsabilité sociale :
 - depuis les accords signés pour les exercices de référence 2014-2016, 3 M€ dépendent de la présence du groupe Société Générale dans le 1^{er} quartile du classement sectoriel annuel des sociétés évaluées par l'agence de notation extra-financière RobecoSAM. Dans le cas où Société Générale ne serait pas classé dans le 1^{er} quartile de l'enquête sectorielle, l'enveloppe d'intéressement de 3 M€ ne serait pas versée aux salariés concernés ;
 - depuis les accords signés pour les exercices de référence 2017-2020, 3 M€ dépendent de l'évolution du volume d'achat auprès du secteur adapté et protégé (+ 500 k€ par an). Le montant alloué à ce critère est de 1,5 M€ si l'objectif de progression est atteint à hauteur de 80 %.
- **dans la rémunération des membres du Comité de Direction** (60 personnes, hors mandataires sociaux). Depuis 2018, les membres du Comité de Direction du Groupe ont des objectifs collectifs communs incluant :
 - la performance financière ;
 - **la satisfaction et l'expérience client** selon l'approche Net Promoter Score ;
 - **le taux d'engagement des salariés**, mesuré par le Baromètre Employeur du Groupe ;
 - **la responsabilité sociétale de l'entreprise**, à travers la notation extra-financière du Groupe par le gestionnaire d'actifs ROBECOSAM et les agences Sustainalytics et MSCI. Ces objectifs conditionnent une partie de leur rémunération variable.

LA RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX (5 PERSONNES)

La rémunération de la Direction générale dépend de critères RSE à deux niveaux : dans la rémunération variable et dans l'intéressement à long terme des Dirigeants :

- **critères RSE dans la rémunération variable de la Direction générale :** 40 % de la rémunération variable des mandataires sociaux dépend de critères qualitatifs. Les objectifs communs aux cinq mandataires sociaux porteront :
 - sur la mise en œuvre de la stratégie du Groupe et notamment :
 - la préparation du plan stratégique 2021-2025 déclinant la raison d'être du Groupe en choix stratégiques concernant les clients, les activités et les géographies avec l'objectif d'une amélioration durable de la bonne rentabilité du Groupe ;
 - la gestion pertinente des ressources rares visant à prioriser les activités rentables et porteuses de croissance et à anticiper les impacts réglementaires ;
 - l'amélioration de l'efficacité opérationnelle du Groupe ;
 - l'accélération de la digitalisation ;
 - sur la poursuite des progrès dans la satisfaction client, le Net Promoter Score et l'expérience client ;
 - sur la réalisation de nos objectifs en matière de responsabilité sociale et environnementale (RSE), avec respect de la trajectoire définie dans notre plan stratégique et notre positionnement dans les index extra-financiers ;
 - sur le respect de nos obligations réglementaires (KYC, RAS, contrôle interne, remédiation).

Les objectifs spécifiques répartis entre les différents périmètres de supervision (2 objectifs par mandataire social exécutif) porteront notamment sur :

- la gestion des Ressources Humaines : communication interne, engagement managérial et dialogue social ;
- le suivi et la bonne exécution du plan de remédiation aux États-Unis ;
- l'amélioration du modèle opérationnel des Directions centrales, en assurant notamment la remédiation et la montée en qualité des dispositifs de contrôle du Groupe ;
- la réussite du déploiement du dernier volet de la transformation 2017-2020 de la Banque de détail France et la définition des orientations stratégiques à horizon 2025 pour la Société Générale, le Crédit du Nord et Boursorama ;
- le renforcement de la performance opérationnelle des systèmes d'information du Groupe (sécurité, qualité de service et coût) et leur adaptation aux nouveaux enjeux des métiers en mettant davantage à profit « l'effet Groupe » ;
- l'amélioration du modèle opérationnel de la banque d'investissement, financement et activités de marchés, et de la Banque de détail et Services Financiers Internationaux ;
- la contribution à la croissance du Groupe et l'exécution de la feuille de route de développement *Transform to Grow* des *Business Units* de la Banque de détail et Services Financiers Internationaux.

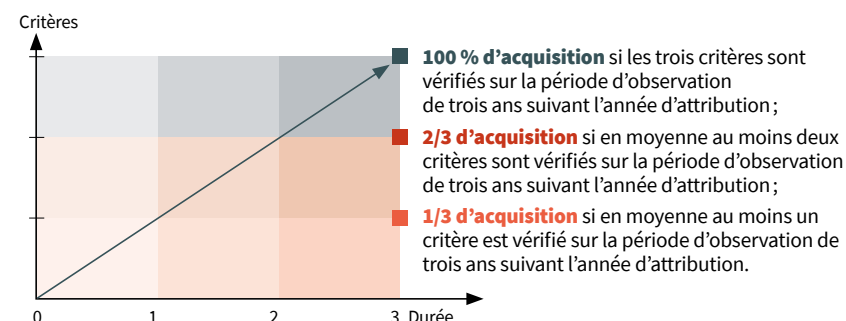
critères RSE dans l'intéressement à long terme de la Direction générale :

- l'acquisition de l'intéressement à long terme est ainsi fonction pour 20 % de conditions RSE, elles-mêmes liées :
 - pour moitié au respect des engagements du Groupe en matière de financement de la transition énergétique. La cible retenue pour le plan attribué au titre de 2019 est liée à l'engagement du Groupe à lever 120 milliards d'euros pour la transition énergétique entre 2019 et 2023, dont :
 - 100 milliards d'euros d'émissions d'obligations durables ;
 - 20 milliards d'euros consacrés au secteur des énergies renouvelables sous forme de conseil et de financement.

L'acquisition serait de 100 % si la cible de 120 milliards d'euros est atteinte en 2023. Si le niveau de 100 milliards euros est atteint, l'acquisition serait de 75 %. En deçà de 100 milliards d'euros, l'acquisition serait nulle ;

- pour moitié au positionnement du Groupe au sein des principales notations extra-financières¹⁰ (être dans le 1^{er} quartile du classement de Robecosam et de Sustainalytics et avoir une notation supérieure ou égale à BBB de la part de MSCI). Le taux d'acquisition sera défini de la manière suivante (conformément au schéma ci-dessous).

TAUX D'ACQUISITION



10. Pour les notations pouvant faire l'objet de réévaluations en cours d'année, la notation retenue est celle utilisée lors des revues annuelles. Le secteur des agences de notation extra-financière étant évolutif, le panel des trois notations retenues peut faire l'objet de modification sur justification appropriée.

FAIRE PREUVE DE TRANSPARENCE SUR LA RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS



Conformément à la réglementation en vigueur, le Groupe détaille chaque année la rémunération des Dirigeants mandataires sociaux dans le Document d'Enregistrement Universel.



Ces documents détaillent les éléments suivants pour les Dirigeants mandataires sociaux :

- la politique de rémunération applicable aux Dirigeants mandataires sociaux exécutifs (incluant notamment le descriptif de la structure globale et de l'ensemble des composantes de la rémunération, les critères de performance qualitatifs et quantitatifs de la rémunération variable annuelle et les modalités de son acquisition et paiement, les conditions d'attribution et d'acquisition de l'intéressement à long terme, les avantages en nature et les avantages postérieurs à l'emploi...);
- l'évaluation de la performance qualitative et quantitative des Dirigeants et le détail des variables annuels attribués au titre de l'exercice écoulé compte tenu du niveau de la performance constaté, ainsi que les modalités de paiement/acquisition de ces variables annuels;
- les détails de l'intéressement à long terme attribué au titre de l'exercice écoulé et les conditions de son acquisition définitive;
- le descriptif détaillé de tous les éléments de rémunération et avantages attribués au titre de l'exercice;
- le descriptif des avantages et le détail de toutes les sommes versées au cours de l'exercice (éléments fixes et variables) et des actions de performances acquises;
- les informations sur l'évolution de la rémunération des Dirigeants mandataires sociaux comparée à la rémunération moyenne et médiane des salariés de la société et aux performances du Groupe, sur les 5 exercices;
- le suivi des obligations de détention de titres des mandataires sociaux.

AUTRES PUBLICATIONS

Diversité et inclusion

Métiers et compétences

Culture d'entreprise et principes éthiques

Santé et sécurité au travail

DISPONIBLES SUR

www.societegenerale.com

