



**Le 18 mai 2016 à Paris La Défense, 620 actionnaires ont participé à l'Assemblée générale de Société Générale, présidée par M. Lorenzo Bini Smaghi. Le quorum s'est établi à 56,97 % contre 54,66 % en 2015.**

Lorenzo Bini Smaghi a ouvert la rencontre et est revenu sur la nouvelle gouvernance du Groupe mise en place l'année dernière. Depuis un an, les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général sont dissociées et confiées respectivement à Lorenzo Bini Smaghi et Frédéric Oudéa. L'Assemblée générale a été l'occasion de présenter la stratégie, les enjeux et les perspectives de développement du Groupe. Séverin Cabannes et Bernardo Sanchez Incera, Directeurs

généraux délégués, ont fait le point respectivement sur les résultats de l'exercice 2015 et sur le plan de transformation de la Banque de détail en France. Jean-Bernard Lévy, président du Comité des rémunérations, a exposé la politique du Groupe dans ce domaine.

Pour répondre au mieux aux attentes de ses actionnaires, Société Générale a réalisé préalablement à l'Assemblée générale une enquête par voie électronique auprès de plus de 5 000 d'entre eux.

Toutes les résolutions proposées par le Conseil ont été adoptées, notamment le renouvellement du mandat d'administratrice de Nathalie Rachou et la nomination de deux nouveaux administrateurs : Juan Maria Nin Genova et Emmanuel Roman. Le dividende par action versé au titre de l'exercice 2015 a été fixé à 2 € en numéraire, en hausse par rapport à 2014 (1,20 €). Il a été détaché le 25 mai et mis en paiement à compter du 27 mai.

## « Des performances robustes, un modèle créateur de valeur »

L'année 2015 a été marquée par un environnement incertain : tensions géopolitiques, croissances économiques modérées, poursuite des politiques monétaires accommodantes des banques centrales, taux d'intérêt très bas voire négatifs, persistance des incertitudes réglementaires. Dans ce contexte, le Groupe a confirmé la résilience de son modèle.

Société Générale affiche un bilan solide : tant en termes de capital, que de liquidité et de qualité d'actifs.

### **Un modèle diversifié et adapté aux nouveaux enjeux**

Notre modèle caractérisé par une diversification de nos activités, de nos implantations géographiques et de nos sources de revenus est bien

adapté à cet environnement. Le Groupe s'appuie sur ses trois grands métiers qui génèrent chacun environ un tiers des revenus. En France, la Banque de détail dispose de trois enseignes très complémentaires : Société Générale, Crédit du Nord et Boursorama. En 2015, ces trois marques ont fait preuve d'une très belle dynamique commerciale

et ont ouvert 300 000 comptes. Boursorama poursuit son développement avec plus de 800 000 clients à fin mars 2016.

Notre deuxième grand métier, la Banque de détail et Services Financiers Internationaux, est notre pôle de croissance avec une rentabilité en amélioration. Société Générale bénéficie notamment du dynamisme de l'Afrique et de l'Europe centrale et orientale, ainsi que de la croissance des activités de services financiers.

Notre troisième pôle, la Banque de Grande Clientèle et Solutions Investisseurs, va poursuivre sa transformation et ses efforts en termes de réduction de coûts, de gestion des risques et d'ajustement de son modèle. Nous avons d'ores et déjà l'une des meilleures performances en Europe sur ces activités, nous sommes bien positionnés par rapport à nos concurrents et pouvons gagner des parts de marché.

Parallèlement, nous avons continué en 2015 à développer les synergies entre nos métiers, ce qui nous permet, d'une part, d'accroître nos revenus, et d'autre part, d'offrir à nos clients l'ensemble de nos expertises.

### Une dynamique de transformation

Depuis 5 ans, nous avons renforcé la cohérence de notre modèle : nous avons réalisé 70 cessions et 27 acquisitions. Au-delà du remodelage de notre portefeuille d'activités, nous allons poursuivre la transformation profonde de chacun de nos métiers et du Groupe. Dans la Banque de détail en France nous avons annoncé fin 2015 une transformation profonde (*lire ci-contre*) : un programme sur cinq ans avec le développement d'un modèle omni-canal, une optimisation du réseau d'agences et des fonctions support et un objectif de 2 millions de clients pour Boursorama en 2020. En ce qui concerne la Banque de détail et Services Financiers Internationaux, les transformations sont également

importantes : optimisation de toutes les plateformes de Banque de détail, harmonisations de processus, revue des organisations et bien sûr des initiatives numériques. Dans les activités de Banque de Grande Clientèle et de Solutions Investisseurs, là aussi, beaucoup de transformations des activités, des produits, des services. Les fonctions centrales évoluent également : optimisation de l'organisation, équipement des salariés en nouveaux outils numériques et collaboratifs. Nous avons une cinquantaine de projets d'innovation dans nos différents métiers. Nous avons passé en revue 600 startups, et nous essayons en permanence de développer des contacts avec ce monde du digital.

### Une forte culture d'entreprise

Pour réussir une transformation de cette ampleur, nous nous appuyons sur nos collaborateurs, sur nos équipes. Nous avons ainsi défini un « modèle de Leadership », socle de quatre valeurs partagées au service de nos clients : esprit d'équipe, innovation, responsabilité, engagement. Nous avons également lancé un programme intensif autour de la conformité et la conduite, car les comportements loyaux et transparents vis-à-vis de la clientèle et respectueux de la réglementation sont au cœur de la relation de confiance que nous souhaitons bâtir avec nos clients, nos collaborateurs, nos actionnaires.

### Les perspectives pour 2016

Dans la continuité des performances solides de 2015, 2016 sera une nouvelle année de création de valeur pour les actionnaires. En dépit d'un environnement incertain, Société Générale finalisera avec rigueur et discipline l'exécution de son plan stratégique 2014-2016. Au-delà le Groupe poursuivra au sein de chacun de ses métiers des transformations profondes en s'appuyant sur sa capacité d'adaptation.

## Transformation de la Banque de détail : un nouveau modèle relationnel

Nous vivons dans un monde où le numérique a changé la société et transformé notre quotidien : développement du mobile, des Smartphones, des tablettes, multiplication des réseaux sociaux, traitement massif des données (le « big data »), explosion de la puissance informatique que propose le cloud... Société Générale transforme l'organisation de ses activités de Banque de détail pour accompagner l'évolution des comportements et des attentes de ses clients. 86 % des contacts s'effectuent déjà par voie numérique. L'objectif est de développer un modèle omni-canal qui laisse au client le choix du moment et du canal pour nous contacter : application mobile, agence, internet... Nous avons l'ambition de diminuer le nombre d'opérations quotidiennes qui sont effectuées dans les agences aujourd'hui, afin de consacrer l'essentiel du temps en agence aux activités à valeur ajoutée, au conseil et à l'accueil des clients. Le réseau Société Générale va évoluer : une réduction de 20 % du nombre d'agences d'ici 2020, et des agences de taille plus importante.

Parallèlement, nous transformons nos back office afin d'accroître l'automatisation et la digitalisation des opérations. Cette évolution a deux conséquences majeures : d'une part l'amélioration de la qualité et de la sécurité des opérations et d'autre part la réduction du coût de traitement.

# Échanges avec les actionnaires



## ➤ Dans un environnement de taux bas, voire négatifs, quels sont aujourd'hui les relais de croissance pour Société Générale ?

La Banque de détail et Services Financiers Internationaux est le pôle qui va croître le plus. Dans les activités de Banque de détail, nous sommes présents dans des pays où les taux d'intérêt et les perspectives de croissance sont plus favorables qu'en zone euro. Nous nous développons également dans des métiers de services financiers spécialisés, qui connaissent de bons niveaux de croissance. Citons ainsi les activités de financements aux entreprises, le leasing, la gestion de flottes automobiles. Nous y avons des positions de leader. Les activités de Banque de Grande Clientèle et Solutions Investisseurs devraient également s'inscrire en croissance, en ligne avec la croissance mondiale. Un certain nombre d'acteurs se retirent et nous sommes capables de gagner des parts de marché. Les besoins sont importants, en financement d'infrastructures par exemple.

---

LA BANQUE DE DÉTAIL  
ET SERVICES FINANCIERS  
INTERNATIONAUX  
EST LE PÔLE QUI VA  
CROÎTRE LE PLUS

---

## ➤ Comment considérez-vous l'arrivée des Fin-Tech – les startups financières high-tech ? Les percevez-vous comme des concurrents ou des pionniers à suivre ?

Nous voyons leur développement comme une opportunité, pour à la fois transformer notre modèle relationnel avec nos clients, modifier nos systèmes opérationnels, mais également pour transformer nos modes de coopération à l'intérieur de l'entreprise. Nous sommes très impliqués dans les partenariats avec les jeunes entreprises technologiques innovantes. Notre approche est pragmatique.

Nous avons des relations avec plus de 600 d'entre elles. Dans certains cas, nous expérimentons leurs solutions. Dans d'autres, nous finançons leur développement via des fonds d'investissement ou nous entrons directement dans leur capital.

## ➤ Le développement du digital ne risque-t-il pas de déshumaniser la relation avec les clients ?

La question de l'éventuelle contradiction entre le développement digital et la relation personnelle est au cœur de la transformation de notre modèle. Nous voulons parvenir au meilleur des deux mondes et en particulier, nous voulons que toutes les possibilités relationnelles d'information et de communication qu'offre l'univers digital nous permettent de renforcer la relation personnelle avec nos clients. Les deux approches se complètent pour renouveler la relation avec eux. Le digital libère aussi les collaborateurs de tâches sans valeur ajoutée et leur permet de se concentrer sur leur rôle de conseil.

► **Pourquoi entreprendre maintenant une transformation en profondeur du réseau Société Générale en France, avec des fermetures de centres administratifs et d'agences ?**

Nous anticipons, avec toutes les mesures d'accompagnement nécessaires, une évolution inéluctable. Nous bâtissons aujourd'hui les services et l'organisation adaptés aux comportements de nos clients. Nous sommes parfaitement conscients des changements que cette transformation implique pour nos collaborateurs. Mais c'est en l'engageant aujourd'hui que nous pourrons continuer à nous développer demain en phase avec les attentes de nos clients. Si nous ne prenons pas l'initiative maintenant, ce sera sans doute beaucoup plus difficile dans cinq ou dix ans. Nous voulons agir en entreprise socialement responsable.

---

NOUS BÂTISSONS  
AUJOURD'HUI  
LES SERVICES ET  
L'ORGANISATION ADAPTÉS  
AUX COMPORTEMENTS  
DE NOS CLIENTS

---

► **Quelles mesures mettez-vous en place pour renforcer la cybersécurité et limiter les risques de pannes informatiques ?**

En effet, avec le développement des nouvelles technologies le risque de cybercriminalité est devenu l'un des principaux risques opérationnels du secteur bancaire. Ce n'est pas nouveau mais le phénomène s'accroît. Nous devons être extrêmement vigilants.

Nous courons des risques de fraude, mais aussi de fuite d'informations importantes et de pannes. Ce ne sont pas nécessairement des risques frauduleux. Pour ce type de risques, l'objet est d'être toujours en avance. Nous avons des centaines de personnes en veille permanente dans le Groupe pour détecter toutes les attaques et les détourner.

Quant au risque de pannes et d'indisponibilité de nos systèmes d'information, c'est un risque que nous connaissons depuis longtemps. Nous y travaillons principalement à travers un système de mesure de la résilience de nos systèmes informatiques. Nous mesurons le taux de disponibilité de nos systèmes d'information avec un niveau d'exigence extrêmement élevé.

► **Société Générale a été mise en cause dans l'affaire des Panama Papers. Qu'en est-il ?**

La lutte contre l'évasion et la fraude fiscales est une préoccupation permanente du groupe Société Générale et de l'ensemble de ses équipes dans le monde. Depuis 2009, les États, les gouvernements, ont relancé un processus de coopération pour mieux s'organiser et se coordonner. Par ailleurs, dans chacun des États, le droit a évolué de manière importante. Société Générale s'est elle-même engagée de manière très proactive, à travers une série d'initiatives et un ensemble d'engagements. Nous avons ainsi déployé un code de conduite fiscale, décidé en 2010, validé par le Conseil d'administration. Nous respectons les réglementations, notamment d'anti-blanchiment, et avons renforcé significativement nos moyens de conformité et de contrôle. Les préoccupations des États et de l'opinion publique vis-à-vis de la lutte contre l'évasion fiscale sont totalement légitimes.

Le groupe Société Générale est pleinement engagé pour continuer à y contribuer activement.

---

NOUS AVONS  
L'OBJECTIF DE DOUBLER  
LES FINANCEMENTS  
CONSACRÉS AUX ÉNERGIES  
RENOUVELABLES

---

► **Quelle est votre politique en matière de financement de centrales à charbon ?**

En 2015, nous nous sommes inscrits dans le mouvement de la COP21 et avons pris un certain nombre d'engagements de réduction de nos activités de financement sur les centrales au charbon. Nous avons par ailleurs un objectif de doubler les financements consacrés aux énergies renouvelables. Nous avons communiqué sur nos principes et nous veillons à les respecter en tout état de cause.

► **Pourquoi avoir cédé votre participation dans Amundi, la filiale de gestion d'actifs créée en 2010 avec Crédit Agricole SA ?**

Amundi est une belle réussite de la place financière française. Nous avons fait un très bon travail avec le Crédit Agricole. Dans le cadre de la réallocation de capital menée par le Groupe et en préservant totalement l'accord industriel que nous avons avec Amundi et nos réseaux, nous avons décidé de céder cette participation, ce qui nous a permis de réaliser une plus-value et de renforcer notre ratio core tier one sans changer en quoi que ce soit le fonctionnement pour nos clients sur les cinq années à venir.